

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

**TAXONOMIA DE GREINER APLICADA À EVOLUÇÃO DO SISTEMA  
DE CONTROLE DE GESTÃO:  
Estudo de caso em uma empresa familiar localizada na cidade de  
Belo Horizonte**

Denerval de Souza Frois

Belo Horizonte  
2014

**Denerval de Souza Frois**

**TAXONOMIA DE GREINER APLICADA À EVOLUÇÃO DO SISTEMA  
DE CONTROLE DE GESTÃO:**

Estudo de caso em uma empresa familiar localizada na cidade de Belo  
Horizonte

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2014

A todas as pessoas que tornaram este trabalho possível.  
Em especial à minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida, e a todos que contribuíram para a realização deste sonho, de forma direta ou indireta.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, por ter me conduzido no caminho certo, fazendo com que meu sonho de ser mestre se tornasse realidade.

À minha família, pelo apoio, principalmente à minha prima de que mais gosto, a Marta, que, por sinal, também é minha esposa e que abraçou junto comigo esta tarefa; à minha filha, Mariana, razão multiplicada de todos os meus esforços, presente de Deus em minha vida.

Ao meu pai, pelos bons exemplos, apoio e ensinamentos; e à minha mãe, por me ensinar o poder do trabalho e da persistência; aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos, que, de alguma forma, também faz parte deste projeto.

A todos os meus familiares.

A todos os amigos do mestrado, em especial ao Clóvis e ao Válter. Clóvis, por ter sido meu parceiro. Sempre que possível, era meu companheiro para trabalho em grupo. Válter, pelas inúmeras ligações. Sempre que algo novo acontecia, ele sempre tirava um tempo para me manter informado.

Aos professores e funcionários da Novos Horizontes, que fizeram desta pesquisa realidade.

À Datamed, especialmente ao João Carlos, por ter me liberado às sextas-feiras, por um período de dois anos; ao Sr. Hernélio, por ter aberto as portas da empresa para minha pesquisa; e a todos os gestores, por terem contribuído com a matéria-prima

desta pesquisa. Enfim, a todos os colegas da Datamed, principalmente da Controladoria.

*“Quando o ritmo de mudança dentro da empresa for ultrapassado  
pelo ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo.”  
Jack Welch*

## RESUMO

Atualmente, pode-se dizer que o desempenho das organizações é diretamente afetado por fatores econômicos, políticos e sociais, podendo causar, nesse sentido, o declínio de algumas empresas e o desenvolvimento de outras, em seus respectivos mercados. Em sujeição as intempéries e as turbulências do mercado demandam-se mobilização e dinamismo por parte das organizações. Nesse ambiente, o controle de gestão interno se apresenta como uma ferramenta de considerável relevância para a sobrevivência da empresa. Destaca-se, nesse sentido que, com o processo de maturação de uma empresa o controle de gestão também evolui. Tendo por base esta realidade, Greiner (1972) descreve o ciclo organizacional, apresentando como viabilidade do modelo as fases de vida das empresas, que viriam a sofrer momentos de crise e ascensão. De acordo com o modelo, o amadurecimento das empresas vem a se consolidar por ininterruptos processos de evolução e revolução das organizações. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral descrever o processo de evolução do sistema de gestão a partir do modelo de Greiner (1972) na empresa de gestão familiar Datamed Ltda. De forma específica, pretende-se: a) Caracterizar a fase atual do sistema de gestão da empresa em correspondência ao CVO; b) Identificar de acordo com a taxonomia de Greiner (1972), o crescimento organizacional na perspectiva do sócio-proprietário e gestores; c) Avaliar o impacto de eventuais crises na trajetória da organização diante de sua evolução. Quanto ao universo metodológico adotado, trata-se de uma abordagem qualitativa exploratória, baseando-se em um estudo de caso de uma empresa de gestão familiar atuante no segmento de comercialização de produtos hospitalares e laboratoriais. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, realizadas em dois formatos diferentes, sendo um aplicado ao fundador da organização, cujo roteiro era composto por 16 questões, e outro aplicado a nove gerentes setoriais da empresa, que, por sua vez, era composto de 11 questões. As entrevistas foram analisadas baseando-se na análise de conteúdo realizada à luz de Bardin (2006), tendo por delimitação as seguintes dimensões: fase pioneira; fase de expansão; fase de regulamentação e fase de burocratização. Dentre os resultados encontrados, destaca-se, que a empresa se encontra na quarta fase de seu ciclo de vida operacional, a burocratização. Identificou-se, ainda, que, apesar de a empresa se encontrar na quarta fase de seu ciclo de vida, é perceptível em seu ambiente interno a presença de resquícios das crises das últimas duas fases, expansão e regulamentação.

**Palavras-chave:** Controle de gestão. Crises. Ciclo de Vida Organizacional. Taxonomia de Greiner. Empresa familiar.

## ABSTRACT

Nowadays we can say that the development of organizations is directly affected by economical, political and social factors. In this case, it could decline the development of some companies in their respective markets. In subjection the weather and the market turbulences, mobilization and dynamism are demanded by the organizations. In this environment, the intern management control presents itself as a tool of considerable relevance to the survival of the company. It can be easily observed that the company's process of maturation makes the management control improve as well. Having this as a fact, Greiner (1972) describes the organizational cycle, presenting it as a viability of the model, the companies whose life stages would go through crisis and rising. According to the model, the companies' maturation comes from the consolidation of uninterrupted evolutionary and revolution processes of the organizations. Therefore, the current studies' main goal is to describe the evolution process of the management system based on the Greiner (1972) model on a family management company called Datamed Ltda. Specifically we intend to: (a) characterize the company's current management system stage in correspondence to OLC; (b) identify the organizational growth from the managers and co-owners of the company according to Greiner's taxonomy; (c) grade the eventual impact of crises in the organization evolution. When it comes to methodology, what was used was an exploratory qualitative approach which was based on a family management study of a company which acts on the commercialization segment of hospital and lab supplies. The data was collected through semi-structured interviews that contained two different formats. One was used with the founder of the organization with a guide that contained 16 questions and another one was used with nine section managers from the company with a guide that contained 11 questions. The interviews were analyzed based on the content analysis of Bardin (2006) having as a limitation the following dimensions: Primer Stage; Expansion Stage; Regulation stage and bureaucratic stage. Among the results achieved, we can point out, firstly, that the company is at the fourth stage of its operational life cycle, the bureaucratization. We can also notice that, despite being at its fourth stage, the company's internal environment has traces of the crisis from the last two stages, that are expansion and regulation.

**Keywords:** Management Control. Crisis. Organizational Life Cycle. Greiner's Taxonomy. Family Company.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Organograma Datamed .....	21
FIGURA 2 - Modelo de três círculos da empresa familiar .....	26
FIGURA 3 - Fases do ciclo de vida das organizações .....	38
FIGURA 4 - Relações entre a função de planejamento e de controle.....	50

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Práticas organizacionais nas cinco fases de crescimento.....	43
QUADRO 2 - Estágios/etapas/fases do ciclo de vida das organizações: uma aplicação do Modelo de Greiner (1998) .....	46
QUADRO 3 - Controles de gestão .....	48
QUADRO 4 – CVO Datamed à luz da taxonomia de Greiner (1972) .....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO – Contabilidade Operacional

CG – Contabilidade Gerencial

CVO – Ciclo de Vida das Organizações

ERP – *Enterprise Resource Planning* (Sistema de Gestão Integrada)

MGV – Módulo de Gestão de Vendas

MGF – Módulo de Gestão Financeira

MGM – Módulo de Gestão de Materiais

MGP – Módulo de Gestão da Produção

POP – Programa Operacional Padrão

SCGES – Sistema de Controle de Gestão

SCG – Sistema de Contabilidade Gerencial

SCCG – Sistema de Controle e Contabilidade de Gestão

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia de Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	14
1.2 Objetivos da pesquisa .....	15
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
<b>2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO.....</b>	<b>19</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
3.1 Gestão da empresa familiar.....	22
3.2 Mudanças no processo da empresa familiar .....	30
3.3 Empreendedorismo e tomada de decisão.....	33
3.4 Evolução da empresa pela Taxonomia de Greiner.....	37
3.5 Outras abordagens da teoria de CVO.....	44
3.6 Avaliação do sistema de controle de gestão .....	47
3.7 Controles internos e tecnologia.....	53
<b>4 - METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	57
4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	57
4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	58
4.4 Instrumento de coleta de dados .....	59
4.5 Técnica de tratamento e análise dos dados .....	60
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
5.1 Descrição dos entrevistados.....	61
5.2 Fase pioneira .....	62
5.3 Fase de expansão .....	65
5.4 Fase de regulamentação.....	69
5.5 Fase de burocratização.....	76
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>84</b>
6.1 Contribuições da Pesquisa .....	88
6.2 Limitações da Pesquisa.....	88
6.3 Sugestões para Futuros Estudos .....	89
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>103</b>
APÊNDICE A - Termo de Esclarecimento.....	103
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas (Fundador) .....	104
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas (Gestores) .....	106

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o desempenho organizacional é diretamente afetado por fatores econômicos, políticos e sociais. Essa sujeição às intempéries e turbulências do mercado demanda mobilização e dinamismo por parte das organizações, para enfrentar às oscilações macroambientais.

Nesse contexto, destacam-se as pequenas e médias empresas sob gestão familiar que, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), são responsáveis por parcela superior a 60% da geração do emprego e renda atualmente no Brasil.

Mediante estes dados, identifica-se uma tendência de aumento de incentivos à profissionalização da gestão familiar, tendo em vista que a maior parte das empresas brasileiras é marcada pela informalidade e ineficácia de modelos de gestão internos (SEBRAE, 2013).

Nesse sentido, Robbins (2005) enfatiza que, os modelos de gestão, geralmente, são estruturados por três óticas, sendo a administração, a organização e o controle. O autor ainda complementa que elas seriam necessárias para um desempenho organizacional eficiente e uma forte integração nas relações sociais de produção.

Segundo Robbins (2005), os modelos de gestão ainda são mais frágeis em empresas familiares, dado a influência de aspectos familiares no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, Prates e Barros (1996) complementam que, a influência desses aspectos no modo de gestão, em muitos casos, traz consigo fatores subjetivos e cargas emocionais equidistantes dos objetivos da organização.

Nesse sentido, Prates e Barros (1996) ressaltam que, o crescimento da empresa de uma empresa familiar aumenta proporcionalmente a demanda por profissionalização

da mão de obra. Tal necessidade gera uma busca, por parte da empresa, no ambiente externo de mão de obra especializada, configurando, assim, a formação de competências essenciais, o que impacta, de forma decisiva, a cultura, a produtividade e a sobrevivência da empresa.

Segundo Melo, Oliveira e Paiva (2008), o maior desafio das empresas se constitui na sobrevivência em seus respectivos mercados. Em corroboração a essas considerações Silva, Melo e Aragão (2010) asseveram que todas as organizações apresentam ciclos de vida e que eventuais crises advêm de problemas existenciais ou estratégicos, ou seja, as dificuldades enfrentadas para o alcance das vantagens de mercado, devido às inadequações, tanto na utilização quanto na escolha dos recursos disponíveis.

No tocante ao estudo das empresas familiares, a implantação de mecanismos de controle se apresenta como um desafio, uma vez que são observadas inflexibilidades, dadas as características de propriedade e gestão inerentes ao tipo de constituição da sociedade. As manifestações em desacordo com os objetivos organizacionais, conforme Leone (2005), são elementos peculiares presentes na cultura familiar e que são emaranhadas no âmbito da gestão organizacional e no poder de decisão.

Nesse sentido, dada a representatividade da empresa familiar no processo de composição econômica de determinada sociedade, Minadeo *et al* (2009), observaram em analogia ao desenvolvimento das empresas, a existência de quatro estágios em sua gestão. Em um primeiro estágio aparece a jovem família empresária, na qual, no período inicial, os papéis e os elementos familiares envolvidos são definidos. No segundo, ocorre a entrada de novas gerações na empresa. Em terceiro, evidencia-se o trabalho conjunto de familiares, devendo, nesse momento, administrar os conflitos existentes no estabelecimento das relações. Por fim, no quarto verifica-se o processo de sucessão.

Nesse contexto, destaca-se a Taxonomia de Greiner (1972), modelo de controle de gestão, pelo qual, é descrito o ciclo organizacional, apresentando como viabilidade do modelo as fases de vida das empresas que viriam a sofrer momentos de ascensão e crise.

A utilização do modelo de Greiner (1972) no presente estudo se deu devido a originalidade e pioneirismo, bem como por descrever de maneira completa a evolução das organizações, tendo por base em seus ciclos de vida. Torna-se importante salientar que, as crises enfatizadas pela taxonomia de Greiner (1972) não se restringe apenas com “crise financeira”, mas com a crise em um sentido amplo no contexto organizacional.

De acordo com o modelo, o de amadurecimento empresarial se consolida por ininterruptos processos de evolução e revolução das organizações. Nesse âmbito, Gomes e Salas (2001) atentam para a efetiva implementação do controle de gestão como alternativa para superar os momentos de crise, bem como para sua amplitude, de modo que a utilização de sistemas de controle de gestão possa configurar revoluções no processo produtivo das organizações.

Atualmente, o ciclo de vida organizacional é um tema que vem sendo abordado por diversos pesquisadores, que direcionam as fases apresentadas pela empresa de acordo com a realidade que observam. Nesse sentido, contribuem para o empirismo do tema pela aplicação dos seus preceitos teóricos (ADIZES, 1980; MILLER; FRIESEN, 1980; MINTZBERG, 1984; COLLINS; PORRAS, 1996; MOORES; YUEN, 2001; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; FREZATTI *et al*, 2009; SILVA; JESUS; MELO, 2010).

### **1.1 Problema de pesquisa**

Greiner (1972) constatou que as fases do crescimento organizacional ocorrem em ciclos de evolução e revolução nos processos de trabalho da empresa. Estes ciclos

vão se alternando em meio às crises, as quais podem favorecer as mudanças. A partir dos acontecimentos anteriores e do entendimento do ciclo da organização, cria-se a oportunidade para o gestor atuar sobre os efeitos das crises em fases vindouras.

Em associação, o CVO da empresa familiar, diante da trajetória desde sua constituição, para Albuquerque, Hastreiter e Lima (2004), apresenta em seu processo de amadurecimento a intercorrência de fases cíclicas, com períodos alternados de crescimento e crise. Nesse sentido, as atuais empresas familiares sem o devido profissionalismo em sua gestão, como sinalizam Altaf e Troccoli (2011), apresentam riscos de insolvência e morte.

Uma vez associado o profissionalismo como parte do processo de amadurecimento e, até mesmo, de sobrevivência da empresa familiar, o ponto central do trabalho verifica-se pela utilização do sistema de controle de gestão como uma ferramenta crucial para assegurar o bom desempenho da empresa, uma vez que oferece ao gestor suficiência de informações para a tomada de decisões. De acordo com Lucibius (2000), um sistema de controle é um processo de gestão no qual a tomada de decisão deve abarcar planejamento, execução e resultados. Nesse caso, pode-se constituir em uma importante ferramenta a ser utilizada como precaução a futuras crises que porventura a empresa venha sofrer.

Tendo por base o exposto, a presente pesquisa tem como questionamento norteador: Segundo a taxonomia de Greiner (1972), como se dá o processo de evolução do sistema de gestão em uma empresa familiar?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Com a intenção de atender aos propósitos da pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos:



### **1.2.1 Objetivo geral**

A gestão da Datamed, empresa constituída em 1990, será avaliada a luz da taxonomia empregada no Ciclo de Vida Organizacional (CVO), conforme aplica o modelo originalmente desenvolvido por Greiner (1972). Assim, a pesquisa apresenta como objetivo geral avaliar o sistema de controle de gestão a partir da taxonomia de Greiner (1972) na empresa Datamed Ltda.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever o processo de evolução do sistema de gestão a partir do modelo de Greiner (1972);
- b) Caracterizar a fase atual do sistema de gestão da empresa em correspondência ao CVO;
- c) Identificar, de acordo com a taxonomia de Greiner (1972), o crescimento organizacional na perspectiva do sócio-proprietário e gestores;
- d) Avaliar o impacto de eventuais crises na trajetória da organização diante de sua evolução.

### **1.3 Justificativa**

No atual contexto de economias globalizadas, as organizações enfrentam cada vez mais o acirramento da concorrência. Diante da complexidade dos mercados, devem estar preparadas para as demandas emergentes de profissionalização exigidas.

Nesse sentido, a relevância deste estudo se ancora na crescente necessidade de qualificação das empresas familiares, visando à proteção de ameaças existentes na continuidade do negócio, como também à melhoria do desempenho de sua gestão em momentos de eventuais crises organizacionais, por motivos internos e externos.

Duas justificativas são apresentadas neste estudo, admitindo as seguintes composições:

**a) Justificativa acadêmica:** a pesquisa permitirá o aprofundamento da temática “sistemas de controle na gestão da empresa familiar”, visto que esta é responsável por uma grande parcela do nível de emprego e renda no Brasil. Todavia, contribui para o empirismo da temática do ciclo de vida organizacional, de acordo com a taxonomia de Greiner (1972), cujo modelo é pioneiro e pode ser consolidado ainda como o mais completo para o estudo da evolução do sistema de gestão na empresa familiar.

O presente estudo apresenta uma abordagem diferenciada do ciclo de vida organizacional, utilizando um modelo já estabelecido, a taxonomia de Greiner (1972), para se compreender o CVO de uma empresa de base familiar.

**b) Justificativa organizacional:** devido à importância do controle de gestão nas empresas familiares e ao papel que estas representam para a economia e a sociedade, justifica-se a realização da pesquisa do ponto de vista organizacional.

A presente pesquisa apresenta o ciclo de vida organizacional proposto por Greiner (1972), que proporciona em seu sistema de evolução informações necessárias à avaliação do comportamento organizacional, ao passo que permite ainda avaliar e planejar a transformação da política de gestão na empresa familiar.

Ressalta-se ainda que, o presente estudo contribui, sob a ótica dos sistemas de informações gerenciais, para diminuição de problemas provenientes de alterações cíclicas, bem como seus reflexos em seus funcionários.

Estruturalmente, a presente pesquisa é composta por seis seções, incluindo esta Introdução, na qual se apresentam o tema de pesquisa, a problematização, os objetivos, a justificativa. Na segunda seção, apresenta-se a ambiência de estudo. Na

sequencia, desenvolve-se o referencial teórico, contemplando os conceitos referentes à constituição da empresa familiar, empreendedorismo, o processo de comunicação, o contexto das mudanças organizacionais e o sistema de controle interno, à luz da taxonomia desenvolvida por Greiner (1972). Em uma quarta seção, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento deste estudo. Na quinta seção, procede-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Por fim, na sexta seção, formulam-se as considerações finais do estudo.

## 2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Este estudo foi desenvolvido na empresa Datamed Ltda. Fundada em 1990, pelo Sr. Hernélio Ruas Teixeira, trata-se de uma empresa brasileira, sob a gestão familiar. A matriz se localiza na cidade de Belo Horizonte e a filial na cidade de São Paulo.

A organização tem como atividade-fim a comercialização de produtos hospitalares e laboratoriais. Sua cadeia produtiva envolve a importação, armazenagem e distribuição de produtos para os segmentos de biologia molecular, biossegurança, saúde pública e privada, centros de pesquisas, farmácias, biotecnologia, universidades e indústrias.

A Datamed atualmente possui oitenta funcionários diretos e é certificada pela ANVISA na RDC 59 – Boas Práticas de Armazenamento e Distribuição de Produtos Médicos.

Visão: “Ser a melhor empresa em seu segmento, no Brasil, através da socialização de soluções para a área de biotecnologia e saúde com a comercialização de equipamentos, produtos e excelência na prestação de serviços e conhecimento com alto conteúdo tecnológico, até 2015”.

Missão: “Desenvolver e fornecer soluções e sistemas com criatividade e tecnologia aplicada, sendo reconhecida pela confiabilidade, qualidade e melhoria contínua de seus produtos e serviços. Reconhecer e incentivar a participação de todos os seus colaboradores no desenvolvimento de tecnologias com custo-benefício compatível com as necessidades de seus clientes, divulgando conhecimento em suas áreas de atuação. Investimento constante na estrutura de pós-venda proporcionando ao cliente segurança nas suas aquisições”.

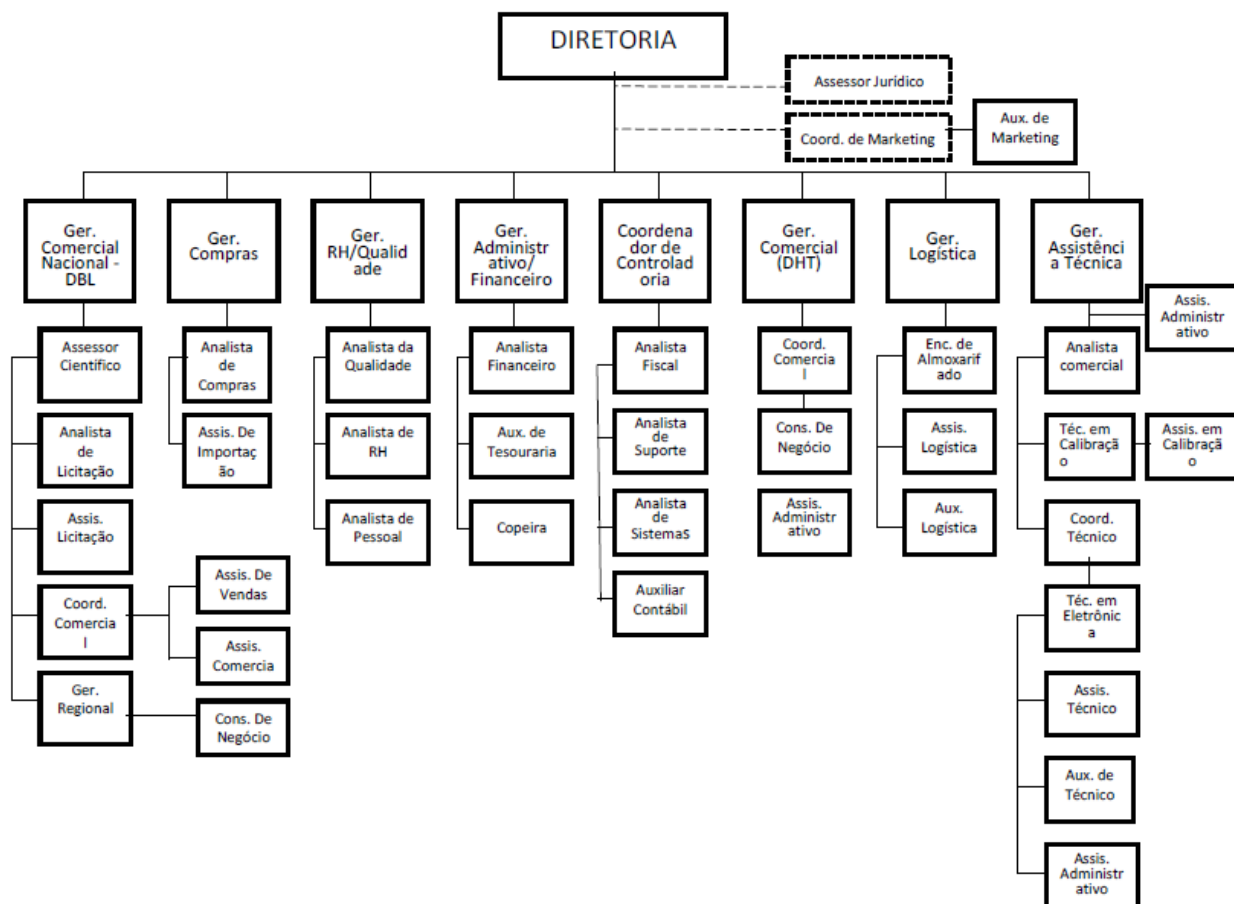
Valores:

- “Honestidade - Honradez, probidade e dignidade em todas as suas atividades, sejam elas entre seus colaboradores, clientes, fornecedores e todas as partes interessadas sempre com base na verdade.
- Comprometimento - Comprometimento com os resultados da organização e de seus componentes e partes interessadas, empenhando-se sempre em obter o sucesso em todas as atividades.
- Entusiasmo e Determinação - Inspiração e criatividade no desenvolvimento de todas as atividades da organização, clientes, fornecedores e todas as partes interessadas.
- Respeito - Consideração, educação e atenção ao próximo em quaisquer situações.
- Profissionalismo - Desenvolver todas as suas atividades com base em atitudes profissionais, a fim de contribuir positivamente com busca pela excelência da Datamed”.

A empresa objeto de análise do presente estudo tem como figura hierarquicamente mais elevada a figura do diretor, neste caso o proprietário fundador. Abaixo desse, o organograma da empresa se divide em oito grandes setores, sendo: comercial nacional, compras, recursos humanos/qualidade, administrativo/financeiro, controladoria, comercial DHT, logística e assistência técnica.

Na sequência, a FIG. 1 apresenta o organograma da empresa objeto de pesquisa.

Figura 1 – Organograma da Datamed



Fonte: Datamed

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, situa-se a fundamentação teórica deste trabalho de pesquisa, abordando a constituição da empresa familiar diante da evolução do sistema de controle, utilizando a taxonomia desenvolvida por Greiner (1972). São apresentadas, ainda, as abordagens conceituais que forneceram subsídios às categorias de análise relativas à participação dos gestores, situando-se os sistemas de controle de gestão e estudos sobre os empreendimentos e o contexto atual do ambiente de negócio.

#### **3.1 Gestão da empresa familiar**

Para Gersick (1997), as empresas familiares são fundamentais à economia e influenciam os aspectos sociais do país por serem predominante em todo o mundo. Por constituir uma importante representatividade na economia nacional e mundial, têm se tornado tema de grande interesse entre os pesquisadores (DONELLEY, 1964; BERNHOEFT, 1989; DAVEL; FLORIANI, 1997; COLBARI, 2000; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005; GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008; MELO; OLIVEIRA; PAIVA, 2008; BERNHOEFT; BORGES; LIMA, 2009; MINADEO; MELO; RIBEIRO, 2009; ALTAF; TROCCOLI, 2010).

De acordo com Oliveira (1999), a quantidade relativa de empresas familiares em relação ao total de empresas no Brasil era maior em algumas décadas passadas. Entretanto, o nível de interesse pelo assunto é crescente, consolidando uma situação de efetiva necessidade de análise e estruturação dos vários instrumentos administrativos que as empresas familiares utilizam para impulsionar seus resultados.

A origem da gestão familiar, para Engels (1964), advém da família nuclear composta por pai, mãe, filhos, irmãos. Nas empresas modernas, admite-se a participação de outros membros, caracterizada por vínculos mais estreitos, constituindo normas próprias, a partir da inclusão de regras de admissão, estrutura e valores.

Para Werner (2004), no momento de definir a empresa familiar não se pode ser excessivamente otimista nem invariavelmente pessimista quanto à sua existência e ao futuro. As características positivas de um negócio familiar estão relacionadas, em geral, às qualidades do empreendedor. Os pontos negativos costumam ser consequência das dificuldades dos processos sucessórios e da transferência do patrimônio e da gestão para as futuras gerações.

Lodi (1993), explica que uma empresa familiar se constitui a partir do controle administrativo sobre a gestão, por um ou mais membros de uma família. Nesse sentido, o poder de decisão envolve a propriedade majoritária do capital da empresa, ao passo que a empresa familiar é caracterizada pelo domínio da propriedade e da gestão organizacional, de forma assegurar sua continuidade no comando familiar. Em corroboração ao conceito de empresa familiar, Longenecker (1997) acrescenta que ela está implicitamente associada à propriedade e ao envolvimento de dois ou mais membros da família no funcionamento da empresa.

Segundo Lodi (1998, p. 6), a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e seus valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Dessa forma, o conceito de empresa familiar nasce, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretendeu abrir caminho para eles, entre os seus antigos funcionários, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Em Oliveira (1999), é visto que a empresa familiar possui características organizacionais próprias: o diretor por ser o proprietário, detém o poder e as decisões, apresentando-se em situação privilegiada, diferentemente de uma organização profissionalizada. Os interesses e os recursos humanos, por vezes, podem confundir-se e ocasionar conflitos e dificuldades.



A maioria das empresas é administrada e controlada por famílias, segundo Drucker (1995; p. 87). Como forma de amenizar situações desfavoráveis para a empresa, o autor deixa algumas dicas:

A primeira é que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que sejam no mínimo tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem no mínimo tanto quanto este. [...] A segunda regra é igualmente simples: independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre é preenchido por alguém de fora da família. [...] A terceira regra é que as empresas dirigidas por uma família, com exceção talvez das menores, precisam cada vez mais fazer com que as posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não pertencem a família.

Entre as empresas familiares, Lethbridge (1997) identifica três tipos, a saber: tradicional, híbrida e de influência familiar. No tipo tradicional, a família exerce total controle administrativo e financeiro dos negócios. No tipo híbrido, existe a participação conjunta de membros da família e de não familiares na administração. Já no terceiro tipo, apesar de a família não participar efetivamente da gestão, ela exerce influência nas decisões do negócio pela parcela de participação acionária que possuem.

Nos casos de conflitos entre os membros de uma empresa familiar, o papel desenvolvido por um gestor externo é de crucial importância para a sobrevivência e a permanência competitiva no mercado. Torna-se cada vez maior a demanda de um adequado suporte sobre a tomada de decisões nas empresas familiares, tendo como principal objetivo assegurar a continuidade da organização, oferecendo o respaldo necessário nos momentos de crise, pela responsabilidade em obter maiores taxas de crescimento correspondentes à aplicabilidade do modelo de Greiner (1972).

Lópes *et al* (2013) destacam como a principal causa dos conflitos nas empresas familiares a relação entre os objetivos da família e a necessidade de mudanças na cultura organizacional. Acerca dessas considerações, tais mudanças devem ocorrer de maneira gradual, em consonância com o processo de profissionalização, à

medida que permitam o desenvolvimento de estratégias aliadas à implantação de sistemas de trabalho que conduzam à consecução dos objetivos e a uma melhor preparação dado o nível de competição.

Gersick *et al.* (1997), sinalizavam para a profissionalização da empresa familiar. Apontaram que uma organização bem preparada é aquela em que os esforços adotados na estratégia e organização das atividades executada pelos membros da família são formalizados pelas diferentes fases de evolução. Todavia, essa evolução acontece quando a empresa deixar de ser apenas um negócio familiar, passando a se portar como uma empresa profissional a partir da correta divisão das dimensões que envolvem o negócio.

Yildirim-Oktem e Üsdiken (2010) destacam os aspectos positivos do processo de profissionalização das empresas, no qual a análise crítica sobre as ferramentas de gestão utilizadas fomenta mecanismos de adequação, objetivando auferir suporte ao crescimento da empresa, pela preparação para a competitividade e as adversidades dentro e fora do ambiente da organização. Stewart e Hitt (2012) apontam o processo de profissionalização como uma possibilidade de crescimento e de legitimação da estrutura funcional, em que as políticas de benefícios devam ser estratificadas de acordo com a atribuição, a responsabilidade e o tamanho da realização, entre outras características responsáveis por alavancar o desempenho organizacional.

Ainda sobre a caracterização de uma empresa familiar, Bornoldt (2005) enfatiza que essa se refere a uma organização que forma vínculos entre seus participantes, os quais vão além do interesse societário e do econômico, uma vez que uma ou mais famílias se organizam e assumem o controle da organização, tomando de forma conjunta e ou isolada as decisões de sua gestão.

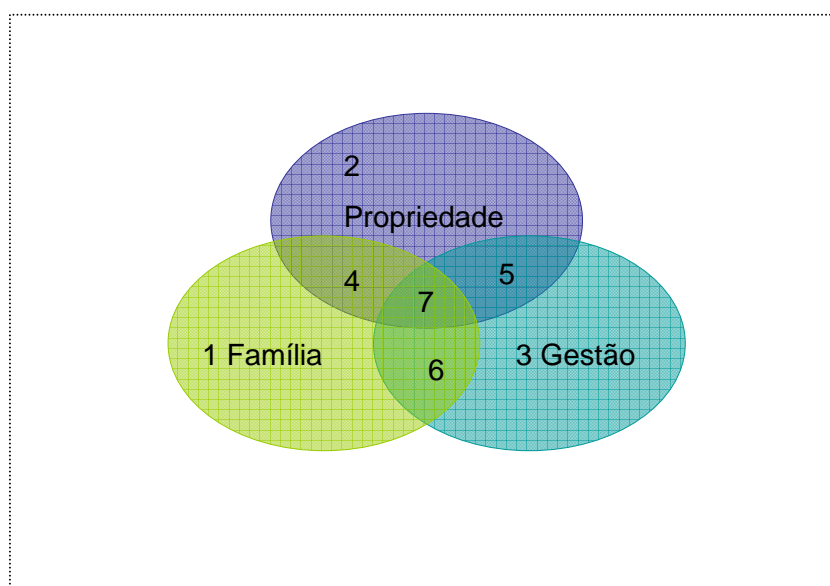
O controle acionário pertence a uma família e ou seus herdeiros; os laços familiares determinam a sucessão no poder; os parentes se encontram em posição estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; as crenças e os valores da organização se identificam com os da família; os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; ausência de liberdade total ou parcial de vender suas

participações quotas acumuladas ou herdadas na empresa (BORNOLDT, 2005, p. 10).

Conforme aponta Leone (2005), um conceito de empresa familiar globalmente corroborado carrega em sua abordagem a congregação de três grandes vertentes: o nível da propriedade, que é o controle da empresa, o qual se encontra nas mãos de uma família que detém o controle do capital e o controle da família; o nível da gestão, que significa que os lugares mais altos da empresa são ocupados pelas famílias: ocupação da gestão da empresa pela segunda geração, na qual passam a assumir os lugares deixados pelos parentes, e assim sucessivamente.

As três dimensões que representam a empresa familiar são visualizadas na FIG. 1.

Figura 2 - Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p.39).

A FIG. 1 aponta as divisões existentes nas relações entre família, propriedade e gestão. A referência da família representa os membros que não têm participação na propriedade nem na gestão da empresa. Os proprietários, representados pelo número 2, não são membros da família e tampouco participam da administração. O gestor representado pelo número 3, refere-se, normalmente, aos profissionais

contratados e que não são membros da família e também não participam da propriedade. O número 4 representa os membros da família e, também, proprietários da empresa, porém não participam da gestão. Os proprietários não membros da família que participam da gestão são representados pelo número 5. Já os membros da família que participam da gestão são representados pelo número 6. O número 7 representa aqueles que detêm propriedade da empresa, são membros da família e também participam da gestão.

Leone (2003) vincula o conceito de empresa familiar à interligação entre a propriedade, a gestão e a sucessão. Não obstante, os estágios da evolução da empresa, ocorrem em intervalos de tempo, apresentando, distinção quanto ao dimensionamento entre família, propriedade e gestão. Ocorre em, muitas vezes, o fato de o ritmo de desenvolvimento entre cada dimensão não ser o mesmo é especialmente válido para a passagem da gestão entre uma geração e outra.

Para Estol e Ferreira (2006), a evolução do processo de gestão em uma empresa familiar decorre do nível de profissionalização nela ocorrida. Ou seja, uma empresa familiar de gestão eficiente, normalmente, é aquela que tem postura profissional em todos os departamentos administrativos. É também aquela que trabalha com racionalidade e competência e se orienta por meio de indicadores confiáveis, uma vez que seus gestores são constantemente cobrados a apresentar resultados satisfatórios.

Gassenferth e Soares (2007) descrevem a necessidade de uma ferramenta de controle que monitore o desempenho da empresa, em que se agregue como suporte ao desenvolvimento e à implementação da estratégia, exercendo, sobremaneira, influências nas práticas da gestão familiar, bem como pelo norteamento das condutas diante do mercado.

No entendimento de Andrade; Grzybovski e Lima (2004, p. 9), “em determinado período de tempo, a dimensão propriedade pode estar em um estágio diferente em

relação à dimensão família, bem como em relação à dimensão empresa, revelando que não existe uma relação direta entre elas”. As empresas familiares se caracterizam como um tipo específico de organização em que a família assume as funções estratégicas e operacionais nos diversos setores do negócio.

O controle acionário pertence a uma família e ou seus herdeiros; os laços familiares determinam a sucessão no poder; os parentes se encontram em posição estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; as crenças e os valores da organização se identificam com os da família; os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações quotas acumuladas ou herdadas na empresa (BORNOLDT, 2005, p. 10).

Para Bornoldt (2005), a empresa familiar atual caracteriza-se pelos vínculos entre os participantes, em que o controle da gestão pode ser realizado, em conjunto ou isoladamente, por uma ou mais famílias, ainda que indo além dos interesses econômicos ou societários. A interação entre os membros adquire características específicas pelo tipo de envolvimento, moldando uma cultura organizacional própria.

Adachi (2006, p. 194) salienta que o controle societário “é o domínio sobre as decisões envolvendo a sociedade, ou seja, o poder de influenciar a empresa”. O controle societário requer a profissionalização da empresa familiar, a partir do aperfeiçoamento dos próprios membros da família. A gestão da organização deve orientar o planejamento societário na direção dos desafios do direcionamento do negócio.

De acordo com Minadeo, Melo e Ribeiro (2009), as empresas familiares passam por quatro tipos de estágio: 1º) jovem família empresária: identifica a fase inicial e de definição dos papéis e dos elementos familiares envolvidos; 2º) entrada de novas gerações na empresa; 3º) trabalho conjunto das famílias, procurando administrar suas relações; e 4º) passagem do bastão, que trata da sucessão gerencial.

Em muitos casos, empresas familiares necessitam de um profissional mediador de conflitos que, conforme Coronado (2001, p. 15), pode ser observado na figura do

*controller*, assegurando a “otimização dos recursos disponíveis objetivando o atingimento da eficácia que é o sucesso dos resultados planejados”. Acerca dessas considerações, Nascimento *et al.* (2011) apontam que o contador se apresenta como o principal profissional na fase de planejamento e gestão para as futuras etapas da evolução dos negócios da empresa familiar.

Kurcesk *et al.* (2012), asseveram que os obstáculos existentes na gestão de uma empresa familiar, especialmente sobre aspectos subjetivos como a cultura organizacional, devem ser superados por um profissional capacitado, de modo a superar os momentos de crise, que eventualmente ocorre. Assim, o constante aperfeiçoamento profissional dos membros da empresa é essencial para superar as fases de crise entre as etapas apresentadas no ciclo de vida organizacional.

O ciclo de vida das empresas familiares apresenta quatro fases distintas: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Está atado diretamente à biologia individual de um fundador de sucesso, que floresce e decai. A sobrevivência da instituição está ligada à capacidade da família de administrar suas relações com a firma de evitar as forças centrífugas na fase de sucessão (LODI, 1987).

Lodi (1987) sinaliza que na fase de fundação observa-se na força e na vocação do fundador a gênese da empresa. Os fundadores, na maioria dos casos, vieram da pobreza e encontraram no empreendimento um meio de expressão pessoal e uma terapia de suas carências de menino. Há forte interação entre a firma e a pessoa, a ponto de serem inseparáveis. O fundador impregna a empresa a ponto de dificultar a profissionalização. Suas relações com a família e filhos são sacrificadas pela carreira de sucesso e pela absorção do trabalho, até o ponto de gerir insuficiências psicológicas nos que o cercam. Eis por que algumas empresas não sobrevivem ao fundador.

Já a fase do crescimento depende do talento do executivo principal e do acerto na escolha de um produto que permanece por muitos anos como o gerador da riqueza.

O sucesso está na percepção de que o cliente é que vai sustentar o crescimento da empresa. A velocidade do crescimento da empresa pode esconder os problemas estruturais e também retarda a adoção de medidas corretivas (LODI, 1987, p. 4).

Lodi (1987, p. 4) explica que na fase do apogeu, ou maturidade, a firma navega quase pelo poder da inércia. Os anos de ouro já se passaram, mas é agora que a empresa recebe reconhecimento social, honra e glória. O tamanho ou a diversificação dos negócios estão pedindo uma definição estratégica, que não vem porque a fonte criativa do negócio – o empresário – começa o seu declínio pessoal. A título de profissionalizar, a empresa se torna pesada e burocratizada, as decisões são lentas, a comunicação é difícil entre os diversos níveis, os objetivos são obscuros e a ausência de motivação entra sutilmente no negócio. É nesse crítico momento que se insinua o início do processo de sucessão. A transferência de poder será conduzida sobre um negócio em começo de crise, um fundador transformado pelo conflito existencial do envelhecimento e os sucessores despreparados.

A fase do declínio encerra a parábola da vida do fundador. A capacidade de retomar o crescimento está na relação direta de quem foi escolhido como próximo presidente, quem são os seus funcionários, qual é o diagnóstico da situação da empresa. Algumas vezes, coincide com o declínio da empresa uma situação de conflito entre pretendentes, que alimenta a centrifugação dos partidos e a luta pelo poder da diretoria (LODI; 1987).

### **3.2 Mudanças no processo da empresa familiar**

Para Merton (2013), a atração pelo novo é uma das características do mundo contemporâneo e faz surgir mudanças com mais intensidade. A conquista da tecnologia e os meios de comunicação despertaram o desejo do conhecimento e a possibilidade de melhoria da qualidade de vida, que tornam acessíveis as expectativas de inovar.

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. (WOOD, 1995, p.190).

Sob a ótica dos funcionários, Robbins (2005) enfatiza fatores provenientes da resistência que, invariavelmente, a mudança traz, seja por aspectos positivos ou negativos. O lado positivo remete à estabilidade e à previsibilidade alcançada pela organização, ao passo que qualquer mudança passa por um processo crítico de análise antes da efetiva ação. Já o lado negativo, impacta de forma morosa o processo de transformação da empresa, no qual, ideias, muitas vezes, inequívocas dificultam a adaptação dos membros, cortando o progresso da mudança organizacional (ROBBINS, 2005, p. 425).

Nesse sentido, Fischer (2001, p. 2) articulou que “discrepância entre a velocidade das mudanças do ambiente do setor e a velocidade das mudanças do ambiente interno da organização impõe a assustadora tarefa da mudança organizacional”. Soto (2002, p. 248) remontou que “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de forma criativa”.

As inovações e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea, o que certamente muda, significativamente, a produção e a vida das pessoas, isso porque há melhoria nos produtos e serviços, aumenta a eficiência empresarial. Acerca dessas considerações, Gianiodis; Ettlíe e Urbina (2012) salientam que as inovações podem ocorrer em um processo interno ou externo, ou seja, de dentro para fora, em que a organização estaria aberta a inovação, e de fora para dentro, em que, ao contrário, as inovações estariam disponíveis ao desenvolvimento de produtos e ou serviços a partir dos investimentos requeridos.

Para Salter; Criscuolo e Ter Wal (2014), inovar é tornar-se novo, de forma a explicitar que a tecnologia, a habilidade e prática organizacional ficaram obsoletas. Já transformar é criar um modelo de organização e produção; é compreender as



mudanças para o êxito organizacional; e ou, ainda como exposto, é suspeitar do comum e do óbvio, ser original e não copiar. Assim, a inovação do processo de gerenciamento se permeia em constatar mudanças rápidas e complexas, em entender a necessidade de novos produtos e serviços. Essas transformações vêm determinando cada vez mais a produção automatizada, robotizada e informatizada.

Diante das variadas reações, sejam elas individuais ou abarcadas como um todo organizacional, Dietrich e List (2013) apontam que, sob circunstâncias adversas, torna-se inquestionável que o comportamento da organização é modelado pelo desencadeamento de uma infinidade de fatores objetivos e subjetivos. Pelo lado dos elementos objetivos destacam-se as decisões racionais dos empreendedores. Já pelos aspectos subjetivos intrinsecamente, circundam-se as relações sociais de produção dentro do ambiente das empresas. No tocante aos preceitos sinalizados, cabe ao gestor identificar as inter-relações entre os aspectos da mudança, das relações de poder e da tomada de decisão nas organizações de modo a se ajustar pela melhor à combinação dos fatores, mediante os contextos vivenciados (SHIN; TAYLOR; SEO, 2012).

Levina e Orlikowski (2009), em consultorias organizacionais realizadas pelo *Massachusetts Institute Technology*, observaram, com base em análise de profundidade, ambiguidade nas normas interorganizacionais. Corresponderam as expectativas inconsistentes entre os *stakeholders* da empresa, ao passo que a existência das tensões nas relações de produção entre os funcionários internos e externos decorre naturalmente de interesses contrários. Nesse sentido é que se reconhece a existência de competências que recorre à negociações e que minimizem os conflitos gerados no ambiente de trabalho, nas quais se utilizam de múltiplas formas de práticas legítimas para cada caso em específico, equalizando, todavia, as relações de poder nas organizações, essencialmente, pela eficiência na comunicação entre os *stakeholders*.

### 3.3 Empreendedorismo e tomada de decisão

A crença de que o pilar da empresa é o empreendedor e de que a estrutura formada pelo produto, pelo mercado, pelos empregados (*stakeholders* internos) e pela família (*stakeholders* externos), segundo Dejours (2004), reside no fato de os empregados se sentirem protegidos enquanto o empreendedor, que, analogamente, é visto como sustentação da estrutura organizacional, estiver presente. Sabe-se que poderão ter tranquilidade independentemente das dificuldades dos fatores ambientais existentes (HANNAN, 2012).

Na contramão da permanência do fundador em estágios mais evolutivos das organizações contemporâneas, Muzzio (2013) defende a consolidação do processo de profissionalização em empresas familiares, levantando um contraponto entre o legado do fundador e os valores emergentes dos novos gestores. Isso porque admite uma pressão do mercado em detrimento de uma racionalidade instrumental requerida no ambiente empresarial, em que, muitas vezes, se ausentam nas características do fundador. Outra observação importante ao nível subjetivo no que se direciona ao processo de profissionalização como causalidade é a proeminência de embate simbólico entre a imagem e o legado do fundador de um lado, e o pragmatismo dos novos gestores profissionais de outro, fundamentado nos ferramentais de gestão, daqueles que subsidiam a tomada de decisão (MUZZIO, 2013).

Lovallo e Sibony (2013) identificam vários estilos na tomada de decisões, incluindo as características inerentes ao empreendedor, que podem ser verificadas desde os primeiros estágios da organização, bem como pela ótica dos seus funcionários como: visionário, guardião e motivador. No entanto, é conveniente ressaltar que a tomada de decisão por parte dos gestores em geral apresenta correlação em aderência ao estilo dos fundadores, ao passo que sobre eles recaem as decisões finais.

Sobre o processo de tomada de decisão no que tange ao incremento tecnológico das empresas, Aggarwal e Singh (2013) discutem o risco atrelado aos investimentos nos aparatos informacionais, que, dado seu alto custo, pode impactar o crescimento da organização de maneira positiva ou negativa. No que se observa pelo aspecto otimista, os altos custos dos investimentos em tecnologia por parte das organizações podem significar uma vantagem competitiva, uma vez que os concorrentes podem decidir não realizar tais investimentos, o contrário, uma vez não bem alocados, os montantes aplicados podem influenciar sobremaneira a continuidade do negócio.

Em conformidade com a adequação do empreendedor aos contextos contemporâneos pelas características peculiares, Phan, Baird e Blair (2014) dissertam sobre a capacidade adaptativa do empreendedor às constantes mudanças, em que, pela ótica dos funcionários da organização, denotam a segurança de como o negócio é tratado. Diante de sua criatividade e flexibilidade nas tomadas de decisões, ele é visto como um ator que pode manter a organização livre das intempéries e transformá-la em um negócio próspero no desenvolvimento do seu ciclo de vida.

Outra questão importante no que se refere aos incentivos por parte da organização em relação aos seus funcionários é caracterizada pela disseminação da comunicação nas empresas. Bisel *et al.* (2012) sinalizam que parte do processo de tomada de decisão deve ser estimulada no ambiente interno da organização, derivando, assim, do conjunto de competências e conhecimentos tácitos e explícitos do corpo funcional. Paralelamente ao processo de tomada de decisão coletiva, verifica-se como eventualidade a ocorrência de aprendizagem organizacional como parte intrínseca do desenvolvimento da comunicação e da motivação ao alcance dos objetivos das empresas.

No tocante a motivação dos funcionários, Pardo *et al.* (2011) denotam que as políticas de cargos e salários em uma organização são desenvolvidas em virtude de

uma maior estruturação do controle interno, objetivando maior eficácia do desempenho da empresa a partir de diversos incentivos, de maneira que os empregados se mantenham perenemente motivados. Acerca dessas considerações, as políticas salariais decorrem de incentivos diretos sobre a produtividade individual, bônus por setores e ou por metas alcançadas, variando essencialmente de acordo com as responsabilidades, posição hierárquica, tipo de contrato e local de trabalho, quantidade e tempo de serviço. Salienta-se a ocorrência de aderência e correlação entre todos os fatores apontados em relação aos níveis de satisfações individuais e os resultados globais da organização.

Em observação aos fatores subjetivos, a inserção do empreendedor na dimensão imaginária de seus funcionários foi observada por Wang e Singh (2013) em um primeiro estágio com base em um enfoque comportamental, indicando a presença de características individuais como pré-condições para o estabelecimento dessa relação subjetiva impregnada no ambiente organizacional. Essa vertente, no entanto, conforme já discorrido por Lima *et al.*(2005), reside-se no fato de que o empreendedorismo abarca a ideia de um agente capaz de intervir na realidade e social. Dessa maneira, tal ator tende a apresentar características pessoais, como criatividade, habilidade e capacidade de atingir objetivos dos negócios, detectando novas oportunidades, nas quais se envolvem outros atributos como perseverança e persistência na busca de sua autorealização profissional e de reconhecimento social.

Na perspectiva de Gołębiowski (2014), acerca das características empreendedoras, naturalmente, a habilidade de criar empresas é tratada como aspecto do empreendedorismo, a qual resulta da relação entre o próprio indivíduo e o negócio criado, em qual ambos irão se legitimar ao longo do desenvolvimento da organização. Em consonância com esse pressuposto, Estrin; Mickiewicz e Stephan (2013) apontam como necessidade de legitimação a análise do empreendedorismo pelos níveis social comercial e pela intervenção do governo sobre políticas e praxes de tributações e incentivos para o desenvolvimento do negócio.

Rodrigues (2007) e Oliveira *et al.* (2008) já haviam percebido para o caso do Brasil que essa ação empreendedora encontra-se ligada à atuação do investidor em um negócio próprio, decorrente da própria crença do indivíduo no sucesso do negócio, por sua visão de futuro, bem como pela presença de políticas de alavancagem do segmento investido por parte do Estado. Logo, a presença do aspecto social, para Kury (2012), permite, além da própria legitimação, a criação de valores tangíveis e intangíveis para a organização alvo dessa ação.

De acordo com Rodrigues (2007), pela ação empreendedora, intrinsecamente, são originadas as mudanças organizacionais, refletidas a partir da adoção de estratégias que permitam a obtenção de sucesso. Os investimentos, por sua vez, de acordo com Tqyah; Curtis e Demose (2012), devem ter sua preocupação voltada para uma série de fatores econômicos e sociais, como: aumento da qualidade, diminuição de custos, aumento da inovação e da competitividade, especialmente no que se refere às competências essenciais como fator preponderante para o desenvolvimento e a perpetuação do negócio.

Para o desenvolvimento dessas competências, Cárdenas, Guadalupe e Carrillo (2014) estabeleceram uma correlação entre o clima organizacional e a motivação dos empregados em um estudo realizado em uma pequena indústria familiar do segmento metalúrgico. A pesquisa demonstrou, mediante a correlação estabelecida, a necessidade de mudanças nos mecanismos de gestão adotados, sinalizando que as melhorias no clima organizacional impactaram significativamente os resultados relativos ao desempenho global da empresa.

Em abordagem sumária, Mauro (2008) discorreu sobre os elementos que envolvem o desenvolvimento do empreendedorismo, a saber: tomada de decisões, alterações nos padrões de investimento, incremento tecnológico, controle interno e o próprio processo de trabalho dentro do ambiente organizacional. Esses elementos podem ser vistos da seguinte maneira: de forma contínua, em que representam mudanças inerciais; de forma cumulativa, referindo as mudanças permanentes e

sistematizadas; de forma evolutiva, admitindo pequenos avanços quotidianamente em toda organização, que, devido ao acúmulo, pode propiciar mudanças significativas (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Em prudência aos modismos organizacionais, em estudo publicado no *Business Process Management Journal* (2008), a continuidade do padrão existente pode representar dimensões diferentes, ao passo que contexto atual da empresa torna-se prudente o empreendedor entender às especificidades dos processos de mudança requeridos.

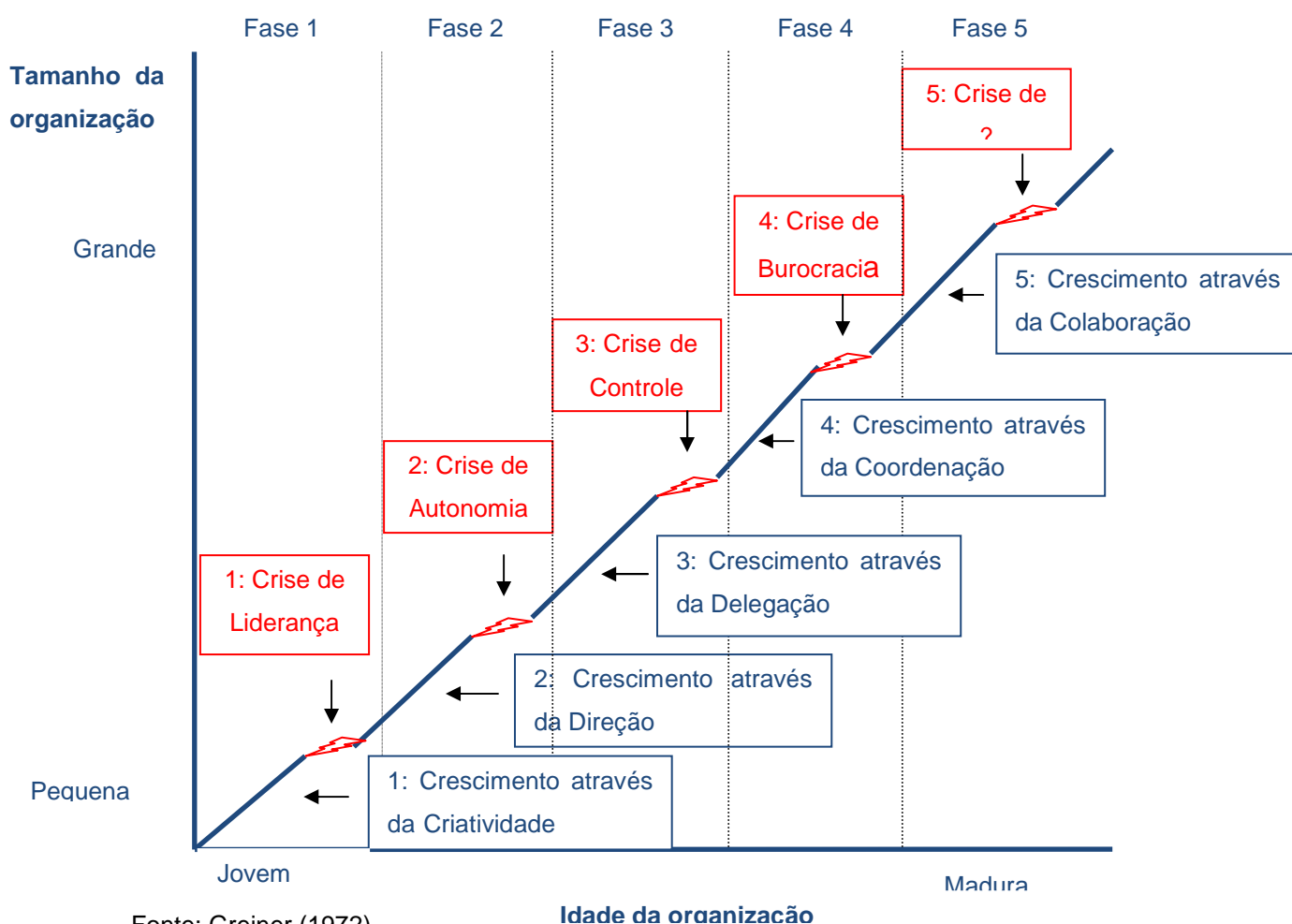
### **3.4 Evolução da empresa pela Taxonomia de Greiner**

O Ciclo de Vida Organizacional (CVO) refere-se às fases de determinada empresa, desde a sua constituição, passando pelo seu crescimento e desenvolvimento. Apresenta de acordo com Greiner (1972), fases de ascensão e declínio, tratadas como ciclos de evolução e revolução no ambiente organizacional. Tal abordagem sugere que as empresas apresentem um ciclo determinado por fases que se caracterizam desde a sua constituição.

O estudo da evolução da empresa proposto por Greiner (1972) apresenta diversos pontos, a serem posteriormente discutidos, os quais se interligam a cada uma das cinco dimensões propostas por esse modelo de desenvolvimento organizacional, a saber: idade da organização; tamanho da organização; estágios de evolução; etapas da revolução; e nível de crescimento da organização.

A FIG. 2 apresenta o processo de evolução da organização de acordo com a taxonomia desenvolvida por Greiner (1972), na qual, em seu modelo, ela percorre cinco fases distintas em seu ciclo de vida. Assim à medida em que as organizações vão ficando mais maduras, seu crescimento acontece em meio a crises existentes em cada uma das fases do seu ciclo previamente à passagem em cada etapa da sua existência.

Figura 3 – Fases do ciclo de vida das organizações



Em cada passagem do modelo em relação ao amadurecimento das organizações Oliveira *et al.* (2007) discorrem sobre as inter-relações entre os momentos específicos de crise, evolução e revolução nas cinco fases do ciclo de vida proposto de Greiner.

(1) Fase pioneira – caracterizada por uma evolução impulsionada pela criatividade e uma consequente crise de liderança; (2) Fase de expansão – caracterizada por uma evolução impulsionada por um esforço de direção e uma consequente crise de autonomia; (3) Fase de regulamentação – caracterizada por uma evolução impulsionada pela descentralização e uma consequente crise de controle; (4) Fase de burocratização – caracterizada por uma evolução impulsionada pela coordenação de atividades e consequente crise burocrática; (5) Fase de colaboração – caracterizada por uma evolução impulsionada pela colaboração consciente e uma

conseqüente crise não identificável previamente (OLIVEIRA *et al.*, 2007, p. 3).

Segundo Greiner (1986), cada fase do ciclo de vida de uma organização apresenta características específicas, descritas a seguir:

1- Fase pioneira: a empresa apresenta predominância em concentrar-se na criação dos produtos e do mercado consumidor. Nesta fase, as principais características são:

- a) Os empresários concentram seus esforços na produção e comercialização dos produtos e não utilizam recursos administrativos na gestão da organização.
- b) A comunicação interna na empresa é informal.
- c) Os salários são modestos e a jornada de trabalho é intensa. A perspectiva de recompensa no futuro, quando a empresa estiver mais bem estruturada.
- d) As ações são realizadas conforme a reação dos clientes.

A crise da primeira fase é de liderança. Conforme Greiner (1986), a empresa se desenvolve e ocorrem transformações que exigem adequações para suprir as novas necessidades oriundas desse desenvolvimento e transformação. Ela passa a necessitar de mais recursos; a produção tende a aumentar; há uma necessidade maior de conhecimento, a fim de obter eficiência; aumenta o número de funcionários na empresa; não é mais possível administrar e comunicar-se informalmente; os fundadores sentem-se sobrecarregados e com perda de poder; e aumentam os conflitos na direção da empresa, exigindo decisões impostas, e não consensadas. Essas questões, por vezes, sobrecarregam os empresários com responsabilidades administrativas, gerando conflitos de interesse, potenciais desentendimentos e ineficiência. O desafio é ter habilidades administrativas para sobrepor as necessidades de desenvolvimento e crescimento da empresa.



2- Fase de expansão: Greiner (1986) comenta que as empresas contratam administradores para possibilitar que a expansão da empresa seja constante. Foca-se em separar a parte industrial da comercial. As características principais são:

- a) São criadas uma estrutura organizacional e uma divisão de tarefas mais especializadas.
- b) Utilizam-se controles financeiros e produtivos na organização.
- c) Passa-se a trabalhar com normas e procedimentos.
- d) Trabalha-se como uma comunicação mais formal.
- e) O *staf* da empresa canaliza seus esforços em subsidiar a Direção da organização, enquanto os administradores do nível hierárquico inferior gerenciam e tomam decisões para cumprir os objetivos organizacionais.

A crise da segunda fase é de autonomia. Segundo Greiner (1986), controlar a organização que demanda mais pessoas, mais funções, está em expansão e tem necessidade de canalizar os esforços dos empregados para manter-se em crescimento acaba gerando conflitos internos. Habitualmente, ocorrem entre as áreas técnicas administrativas, responsáveis em deter o conhecimento do dia a dia, e a Direção da empresa, no nível hierárquico superior e com poder de definir os rumos organizacionais. Por mais organizada que esteja a empresa, nesta fase os empregados sentem a centralização do poder como um problema.

Para resolver o problema de centralização, a solução é aumentar a delegação de poderes. Mas essa situação interfere diretamente na Direção da empresa, devido à dificuldade dos dirigentes de abrir mão de parte do seu poder. Outra questão importante a ser observada é se os administradores estão preparados para tomar decisões. A dificuldade nessa situação é quando a empresa passa por conflitos sem a sua resolução e volta a centralizar o poder, gerando um desconforto e desmotivação na empresa.

3- Fase de Regulamentação: Greiner (1998) menciona que a empresa desenvolve uma estrutura organizacional descentralizada mais adequada. Suas características são:

- a) Maior responsabilidade aos administradores nos níveis inferiores à direção.
- b) São utilizados mecanismos de motivação como bonificações.
- c) Utilizam-se instrumentos administrativos para controlar melhor a organização.
- d) A Direção da organização trabalha mais estrategicamente a empresa.
- e) A empresa reage melhor às condicionantes do mercado.

A crise da terceira fase é de controle. Diante de seu aumento estrutural, a empresa, passa a sofrer problemas no processo de autonomia independente. O administrador de uma unidade passa a trabalhar sob sua ótica e vontade, por vezes não seguindo a linha de comando da empresa. Assim, a Direção passa a agir para reconquistar o comando e poder.

4- Fase da burocratização: tem como característica a utilização de sistemas administrativos formais, para obter maior coordenação na organização (GREINER, 1986). Isso proporciona maior controle por parte da alta direção. Características da fase, segundo Greiner (1998):

- a) Reorganização das unidades fabris.
- b) Planejamento formal e aplicado.
- c) Aumenta o controle dos processos nos níveis intermediário e baixo e são verificados os resultados.
- d) Têm-se critérios avaliativos para realização de investimentos.
- e) Analisam-se a rentabilidade e a lucratividade das unidades fabris e distribuem-se os resultados e orçamento conforme o desempenho.
- f) Reorganizam-se as atividades por processos para obter uma eficiência maior.
- g) Interage mais com o mercado de capitais.

A crise da quarta fase, burocrática, para Greiner (1986), ocorre devido às novas sistematizações, inicia-se um processo burocrático envolvendo os níveis hierárquicos na organização que afeta a confiança e a eficiência no processamento das informações. A empresa passa a contar com um sistema integrado, que, por vezes, não atende às necessidades de todos os níveis organizacionais.

5- Fase da colaboração:- de acordo com Greiner (1986), apresenta a característica de intenção de superação dos problemas da fase de burocracia. O controle e a capacidade gerencial integrativa formam equipes com o compromisso de proporcionar melhorias na organização. Isso resulta em uma organização mais flexível, o que implica certa insegurança da Direção, por confiar mais nos métodos formais. As características são:

- a) Resolução de problemas em conjunto e de forma rápida.
- b) Coordenação dos empregados para trabalhar em grupo.
- c) Remanejamento dos empregados para formar equipes multidisciplinares.
- d) Sistemas mais simplificados e abrangentes fornecendo informação para mais áreas na organização.
- e) Capacitação dos empregados nos diversos níveis.
- f) Recompensas com base nos resultados das equipes e não no indivíduo.
- g) Estimula-se a criatividade e inovação.

A crise da fase é de colaboração, que tem sua característica focada no estresse e na sobrecarga de trabalho da direção e gerência da empresa (GREINER, 1986).

Ainda para Greiner (1986), as organizações interagem entre as fases da revolução e de evolução. Apresenta cinco etapas de crescimento das organizações, com características próprias. Também caracteriza ações específicas da administração em cada fase de expansão, bem como as soluções que encerraram cada período revolucionário anterior.

Para efeito de esclarecimento conceitual, Greiner (1972), no sentido de evitar qualquer conflito entre os termos utilizados como tema do seu estudo, apresentou sua definição sobre evolução e revolução. O termo evolução foi utilizado para descrever prolongados períodos de crescimento da organização com ausência de eventuais problemas considerados relevantes. Já o termo revolução foi utilizado para descrever os períodos conturbados no ciclo de vida da organização com turbulências em suas distintas fases.

O modelo teórico inicialmente proposto por Greiner (1972) preconizou o movimento de evolução das organizações, com a proposição de cinco estágios distintos. Todavia, o modelo de evolução admitia uma condição de crise previamente a cada etapa atravessada pela empresa ou, mesmo, após cada período de expansão (GREINER; 1972).

O Quadro 1 apresenta o modelo de Greiner (1972), com as cinco fases de crescimento e sua relação com as práticas organizacionais:

Quadro 1 - Práticas organizacionais nas cinco fases de crescimento

<b>Categoria</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>	<b>Fase 5</b>
Foco gerencial	Fazer e vender	Eficiência operacional	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Linha e staff e grupos de produtos	Matriz de equipes
Estilo da alta Gerência	Individualista/empreendedor	Diretivo	Delegador	Watchdog	Participativo
Sistema de Controle	Resultado do Mercado	Padrões e centros de custo	Relatórios e centros de lucro	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de objetivos mútuos
Ênfase em recompensas gerenciais	Propriedade	Aumentos de salários e méritos	Bônus individuais	Participação nos lucros e opções em ações	Bônus para a Equipe

Fonte: Greiner (1972)

O Quadro 1 apresenta a existência de ações gerenciais específicas, que são caracterizadas por cada fase de crescimento da organização. Essas ações são também as soluções originadas de cada um dos cinco estágios revolucionários precedentes, em que o estágio da criatividade compreende a primeira etapa de uma nova empresa, por meio da criação de um produto. Neste momento, os esforços organizacionais são direcionados para produção e venda de um novo produto ou serviço.

No estágio da direção, está constituída a estrutura funcional da organização, bem como as normas de trabalho a serem adotadas pelos gestores responsáveis que participam do processo de decisão. O estágio da delegação é caracterizado pela aplicação de uma estrutura organizacional descentralizada e pela delegação de poder, em que os executivos administram tendo como fonte da tomada de decisão as informações alimentadas em relatórios, sistemas e outros meios utilizados (CORREIA, 2010).

O estágio da coordenação ainda pela concepção de Correia (2010) é caracterizado pelo uso de programas de controle e inspeção e de sistemas formais de controle, com o objetivo de abranger a maior integração na organização. Cabe observar que o excesso de controle pode vir a gerar uma crise de burocracia. No quinto estágio da evolução, a colaboração é definida pela valorização de trabalhos em equipes e pela confrontação de habilidades interpessoais, visando, alcançar maior agilidade no que tange aos impasses operacionais.

### **3.5 Outras abordagens da teoria de CVO**

Greiner (1972) foi o primeiro autor a abordar concepções sobre o ciclo de vida nas organizações (CVO) que desde então vem sendo utilizado e aprimorado em realidades consubstanciadas por diversos autores. Miller e Friesen (1984) apontam a existência do CVO, constituído de cinco fases: nascimento, crescimento, maturidade, revitalização e declínio. No desenvolvimento de estudos sobre o poder

dos ciclos organizacionais, Mintzberg (1984) apresenta na proposição do seu modelo quatro estágios de evolução em sua organização: formação, desenvolvimento, maturidade e declínio.

As empresas são similares aos organismos vivos: nascem, crescem, desenvolvem-se, envelhecem e morrem. Isso caracteriza o ciclo de vida organizacional, que envolve questões inerentes a cada fase de desenvolvimento da organização. Diferentemente dos organismos vivos, estas fases não estão relacionadas ao tamanho ou ao tempo de vida, mas à flexibilidade e a complexidade do controle das ações e das possíveis resistências às mudanças (ADIZES, 1990).

Churchill e Lewis (1983) destacam em seu modelo cinco fases de desenvolvimento das organizações: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade.

- a) Existência - as organizações estão preocupadas em produzir produtos e conquistar clientes no mercado. O foco principal é a sobrevivência da organização.
- b) Sobrevivência - as organizações ainda são centradas no fundador da empresa que direciona e centraliza as decisões. Elas utilizam algum tipo de organização e informação, mas a prioridade ainda é a sobrevivência.
- c) Sucesso - as organizações passam a ter certa estabilidade. Podem expandir ou melhorar os seus negócios para obter maior lucratividade.
- d) Decolagem - o crescimento é inerente a esta fase. As organizações já passaram pela parte crítica das fases anteriores e preocupam-se em obter recursos para gerir o seu crescimento. Também já trabalham com planejamento e descentralização nas ações e decisões.
- e) Maturidade - inicia-se um processo de melhorias administrativas para dar sustentabilidade ao crescimento da organização. Os controles são necessários e utilizados para gerar e aplicar os recursos financeiros providos pela organização. O desafio da maturidade é o desenvolvimento das organizações com foco na inovação.

Dodge e Robbins (1992) apresentaram, em síntese, um modelo que teve por objetivo descrever o ciclo de vida de empresas de pequeno porte, com base na constituição de quatro estágios: surgimento, maior crescimento, menor crescimento e estabilidade. Mauad e Martinelli (2005) reiteram que o ciclo de vida organizacional é apresentado por todas as empresas com períodos de desenvolvimento e declínio ao longo de sua trajetória.

Quadro 2 - Estágios/etapas/fases do ciclo de vida das organizações: uma aplicação do modelo de Greiner (1998)

<b>Autor(es)</b>	<b>Estágios/Etapas/Fases</b>
Greiner (1972)	Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração.
Quinn e Cameron (1983)	Empresarial, Coletividade, Formalização e Controle e Elaboração, Adaptação da Estrutura.
Churchil e Lewis (1983)	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade.
Miller e Friesen (1984)	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Renovação e Declínio.
Scott e Bruce (1987)	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão e Maturidade.
Adizes (1990)	Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte.
Kaufman (1990)	Nascimento, Crescimento, Maturação e Institucionalização, Renovação.
Bridges (1993)	Sonho, Empreendimento de Risco, Como Conseguir Organizar-se, Sucesso e Como Transformar-se em Instituição, A Empresa se Fecha e Morre.
Marques (1994)	Estágio Conceptual, Estágio Organizativo, Estágio Produtivo, Estágio Caçador, Estágio Administrativo, Estágio Normativo, Estágio Participativo, Estágio Adaptativo e Estágio Inovativo.
Machado da Silva, Vieira e Dellangelo (1998)	Estágio de Empreendimento, Estágio de Formalização e Estágio de Flexibilização.

Fonte: Silva e Morais (2012, p.7).

Outros estudos sobre a evolução das empresas, na a ótica do ciclo de vida nas organizações (CVO), vêm sendo desenvolvidos, cada um, sobre sua própria realidade. Assim, autores como Rocha (2009); Garcia (2011) e Silva E Morais (2012) vêm pesquisando o ciclo de vida nas organizações com o enfoque nas empresas de contabilidade ou, mesmo, no departamento de contabilidade de empresas de diversos segmentos.

O estudo do CVO na contabilidade vem adquirindo outras prerrogativas, por exemplo, a utilização de sistemas de controle de gestão como ferramenta de desempenho e avaliação em cada fase da organização. Ademais, o incremento tecnológico no cotidiano das empresas é uma realidade que vem sendo demandada de maneira inercial pela chamada “economia informacional”.

### **3.6 Avaliação do sistema de controle de gestão**

Gomes e Salas (1997), em seus esforços acadêmicos, sinalizaram que, apesar de ter sido conhecido por meio dos trabalhos de Taylor, Emerson, Church e Fayol, no século XX, o controle já era exercido desde o início da Idade Média como no modo de produção artesanal. Ao longo dos anos, diversas pesquisas vêm contribuindo para o estudo sobre o tema, mas foi, apenas a partir da década de 1980 que os estudos sobre as formas de controle se tornaram crescentes na gestão das organizações.

Um dos primeiros estudos acadêmicos que abordaram o tema “controles de gestão” foi realizado por Holden, Fish e Smith (1941), utilizando 31 empresas. Chegaram a conclusão que o controle de gestão trata-se de uma função primordial a ser realizada pela alta administração. Correia (2010) discute a utilização indiscriminada dos termos no tratamento das informações como ferramenta de gestão empresarial, como: Controle Organizacional (CO); Sistemas de Controle de Gestão (SCGES); Contabilidade Gerencial (CG); Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG).

Quadro 3 - Controles de gestão.



<b>Autores</b>	<b>Conceito de controles de gestão</b>
Davis (1928,1940,1951)	Construiu seu plano de referência sobre controle de gestão definindo controle como: a instrução em guia da organização, assim como a direção e regulação de suas atividades. O controle de gestão foi definido como sendo uma função orgânica da administração.
Dent (1934)	Abordagem do controle de gestão do ponto de vista de um analista de orçamento, nesse caso, controle de gestão é baseado em princípios de planejamento das atividades, delegação de autoridade acoplada à responsabilidade, definição de autoridade e coordenação.
Glover e Maze (1937)	Os instrumentos e métodos de controle como formas de avaliação da performance, através da utilização de padrões, relacionando controle de gestão à análise de custos.
Rowland (1947)	Forte associação nas relações entre controle e planejamento.
Goetz (1949)	Controle de gestão com foco nos procedimentos contábeis, objetivando assegurar a conformidade dos planos financeiros dentro do planejamento da empresa.
Urwick (1993)	Cinco princípios de controle: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade. Resumiu os principais aspectos de controle de gestão em mecânica da administração: a ciência da tarefa, agrupamento e correlação de tarefas; e a dinâmica da administração: o ajustamento do indivíduo, direcionamento e a motivação do grupo.

Fonte: Adaptado de Rocha (2009, p. 23).

Em continuidade à fundamentação do controle de gestão, Boisvert (1999) define que o gerenciamento dos recursos humanos e financeiros disponíveis é efetivamente administrado por meio do planejamento, da execução e do controle. Para Gomes e Salas (1999, p. 23), “o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que fazem parte da mesma”.

Em outra concepção, Oliveira (1999, p. 41) explica sistema como “um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Logo, um sistema corresponde a uma união de várias partes, dependendo uma da outra, buscando atingir um objetivo geral.

Cada um dos segmentos e setores de uma empresa precisa ser olhado de acordo com o que representa para o conjunto. A forma segundo a qual será vista deve variar de acordo com a característica de cada caso; deve ocorrer estudo para atividades ou ciclos operacionais, atividades departamentalizadas e demonstrações financeiras observadas de forma estanque (ATTIE, 2000, p. 209).

Em associação ao controle da gestão, os sistemas informacionais se caracterizam como importante ferramenta para as empresas, cuja utilização tem por objetivo zelar pelo devido acompanhamento das operações. De acordo com Campiglia e Campiglia (1995, p. 11), as empresas usam o sistema como um meio para executar o controle de gestão, o que é definido como “o conjunto de informações e ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado”.

Controle liga-se diretamente à função de planejamento, já que seu propósito é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano. Isso é efetuado por um sistema de informações que fornece o *feedback*, o que possibilita a comparação do desempenho efetuado com as metas planejadas, sendo o controle necessário em relação aos planos de longo e de curto prazo (CATELLI, 2001, p. 88).

Catelli (2001) defende que no desenvolvimento das organizações o sistema de controle de gestão vem se estabelecendo como uma ferramenta crucial para o planejamento, a execução e o controle das informações das empresas. O processo de tomada de decisão parte de um conjunto de informações que visam aperfeiçoar o desempenho das organizações, nas quais os controles administrativos, financeiros e de recursos humanos fornecem os subsídios necessários aos gestores quanto à confiabilidade e à qualidade das informações que serão utilizadas (PADOVEZE, 2003).

Correia (2010, p. 72) define controle de gestão como um mecanismo utilizado pela alta administração para assegurar “que as atividades da organização sejam desenvolvidas de acordo com o que foi planejado, de forma a contribuir no posicionamento competitivo, na execução da estratégia e no alcance dos objetivos propostos”. O processo de controle da gestão passou a ser consolidado com base em três elementos, a saber: objetivos, procedimentos, e avaliação.

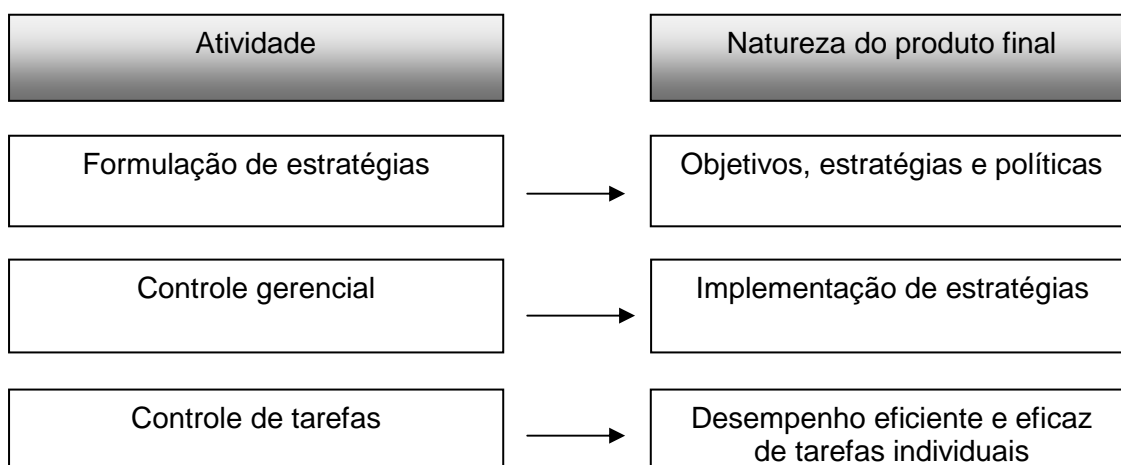
É importante assinalar que o sistema de controle por si só não auferes os subsídios necessários para a tomada de decisão, sobretudo pela necessidade de ser alimentado periodicamente com as informações pertinentes às rotinas que cada departamento da organização executa. Acerca dessas considerações, Rocha (2009)

preconizou que a gestão das empresas envolve a observação de todo contexto, interno e externo.

A utilidade do gerenciamento das informações retroalimentadas nos sistemas gerenciais é consubstanciada pela confiabilidade de uma ferramenta capaz de fornecer aos gestores importante suporte nas decisões, permitindo, de acordo com Santos, Silva e Gomes (2012), projetar futuras ações que, efetivamente, poderão ser colocadas em prática pela formalização do planejamento estratégico. Não obstante, o estabelecimento das diretrizes estratégicas, os objetivos e metas traçadas pela organização têm como ponto de partida as informações organizadas e sistematizadas de acordo com a competência de cada gestor ou grupo de gestores.

Dentre as várias atividades existentes na estratégia competitiva das empresas, Anthony e Govindarajan (2006, p. 34) evidenciam as seguintes etapas que podem ser destacadas no controle gerencial: a) planejar o que a organização deve fazer; b) coordenar a atividades dos setores da organização; c) comunicar a informação; d) avaliar a informação; e) decidir qual decisão deve ser tomada; e f) influenciar as pessoas para a mudança e adaptação comportamental.

Figura 4 - Relações entre a função de planejamento e de controle



Fonte: Anthony e Govindarajan (2006, p. 34).

A implantação de sistemas para a gestão nas empresas apresenta como dificuldade o elevado custo de implantação e adaptação no comportamento dos empregados, além da realização de constantes ajustes por parte dos gestores na manutenção do banco de informações, dado a complexidade das funções operacionais. De acordo com Contador e Contador (2008), um sistema de gestão compõe-se de quatro módulos: módulo de gestão de vendas (MGV); módulo de gestão financeira (MGF); módulo de gestão de materiais (MGM); e módulo de gestão da produção (MGP).

Como foco no trabalho de Contador e Contador (2008), a operacionalização do sistema de gestão tem como característica a concentração das informações em um único banco de dados, o chamado “Sistema de Gestão Integrada” (ERP). Tal integração, no entanto, propicia o compartilhamento da mesma informação ou informações por todos os setores da organização, constituindo em uma ferramenta potencial para os gestores e a alta direção no que condiz a eficiência de parâmetros operacionais apresentados.

Em abordagem ao gerenciamento nas empresas, Rocha (2009) identificou a importância da gestão da informação *Enterprise Resource Planning* (ERP) em organizações de médio e de grande porte, ao passo que o sucesso das atividades gerenciadas apresentava relação direta com o conhecimento e a participação dos usuários, diante do fluxo de informações geradas e processadas. Em evidência, é importante salienta o reduzido número de pesquisas dedicadas à operacionalização das atividades de gestão de sistemas ERP, de modo que a pesquisa de Souza e Zwicker (2006) é vista como uma proposta de modelo significativo para a condução do sistema de gestão nas organizações.

Na busca intermitente da eficiência da gestão organizacional, Biancolino *et al.* (2011) enfatizam o caráter essencial da implantação da Tecnologia da Informação – (TI) como ferramenta fundamental para a vantagem competitiva das empresas no atual contexto em que é adotada a ERP. Assim, a operacionalização das atividades de

gestão pelas ERP passa a ser obrigatória de modo *sine qua non* na rotina das organizações, uma vez que todo o modo de produção é dependente da tecnologia.

Em estudo realizado com uma amostra de 20 empresas, Granlund e Taipaleenmaki (2005) identificaram o uso dos controles de gestão como uma ferramenta de crucial importância na nova economia. Verificaram organizações de rápido crescimento. A definição das empresas da nova economia, segundo os autores, apontam aquelas vinculadas ao negócio da informação e tecnologia de comunicações e de biotecnologia, com investimentos de capital de risco intensivos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Dada a rápida evolução das empresas da nova economia, a perspectiva de ciclo de vida nas organizações, de acordo com Granlund e Taipaleenmaki (2005), foi essencial para a avaliação do ambiente operacional e para o desenvolvimento assinalado no ambiente externo. Em constatação, o controle de gestão exerceu como função o acompanhamento de cada fase do ciclo de evolução, em que nenhuma empresa pesquisada foi classificada em estágios posteriores ao nascimento e crescimento tradicional do ciclo de vida.

Em estudos sobre empresas de determinado segmento, Silvola (2008) descreveu as fases do ciclo de vida organizacional na perspectiva dos Sistemas de Controle e Contabilidade de Gestão (SCCG), em que se demarca um período de renovação das funções operacionais na fase de implantação do sistema, observando grande crescimento antes de passar para a fase seguinte. Nesse contexto, Correia (2010, p. 69) aborda a importância das demonstrações de fluxo de caixa e do orçamento de capital da empresa, de modo a “controlar seus recursos financeiros, uma vez que é dado mais ênfase em controles formais para alcançar a eficiência operacional na fase renovação”.

Acerca dessas considerações, uma variedade de estudos voltou-se para a relação do controle de gestão aos planos, objetivos e metas, ao passo que as empresas

procuram organizar e reunir, de forma coerente, as tarefas determinantes e as informações relevantes, na busca de melhor desempenho. Pelo empirismo, os sistemas de controle de gestão vêm se aperfeiçoando ao longo dos anos, de forma consoante ao entendimento dos pesquisadores e gestores, como no desenvolvimento das empresas pelos incrementos tecnológicos.

### **3.7 Controles internos e tecnologia**

Em detrimento da evolução dos sistemas de controle interno por parte das organizações, Vieira (2007) enfatiza que os procedimentos de avaliação dos controles internos definidos até recentemente atribuíam pouca ênfase aos riscos em ambiente de informática. O fato é que na definição dos procedimentos destinados a avaliar os controles internos ainda não existia total clareza acerca da exposição da empresa a essa modalidade de risco.

Com o desenvolvimento da informática nos últimos anos, especialmente após a chamada “Era Informacional” proposta por Castells Caraça e Cardoso (2012), ou, mesmo, de “Quarta Revolução”, a comunicação em rede passou a merecer especial atenção, sobretudo em razão do extraordinário crescimento da utilização dos equipamentos de informática. Assim, a massificação da utilização dos recursos informacionais, como já apontado por Castells (2007), principalmente no âmbito deste estudo acerca do Sistema Financeiro Nacional, a interconexão com redes internas intranet com a internet e a busca sem precedente por informações vem demandando cada vez mais novas exigências no tocante à avaliação dos controles internos.

De acordo com a Anefac (2013), a elaboração do planejamento dos trabalhos de avaliação dos controles internos trata-se, atualmente, de um verdadeiro desafio para o auditor, considerando o processo de massificação da utilização de hardwares e softwares como fator preponderante da nova economia. Tal fato, no entanto,

apresenta certa ineficiência no que condiz aos gastos com os sistemas de controle dos dispêndios com os equipamentos de computação.

Diversas são as ações inquiridas no sentido de misturar a evolução do sistema de controle aos investimentos em tecnologia da informação, Moscové (2005) sugere como um importante balizador: a criação de uma escala capaz de mensurar os riscos no ambiente da informática, em consonância com a realização das auditorias financeiras. Em outro procedimento acerca das relações entre eficácia do sistema de controle e os aludidos investimentos em informatização, foi proposto por Cobit (2006) um guia com recomendações, “*Control Objectives for Information and Related Technology*”, para a gestão em tecnologia de informações (TI), de maneira a avaliar a eficácia dos investimentos na implantação dos sistemas de informações.

Cabe ressaltar que as práticas de gestão do Cobit (2006) independem das plataformas de tecnologia de informação adotadas nas empresas. São recomendadas pelos peritos em gestão de TI que contribuem para otimizar os investimentos e fornecer métricas para a avaliação dos resultados. Concomitantemente, é função do Coso expedir, em conjunto com instituições educacionais e de classe, recomendações para os auditores e as entidades reguladoras do mercado. Todos os procedimentos de controles internos, de acordo com KPMG (2014), devem ser avaliados periodicamente, além do mapeamento de riscos e da implantação de *Control Self Assessment*, que significa controle por áreas de atuação.

A Lei de *Sarbanes-Oxley*, apelidada de SOX, tem por objetivo assegurar a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, o que inclui regras para a formação de comitês encarregados de supervisionar as atividades e operações existentes. Esse procedimento visa amenizar a ocorrência de fraudes, haja vista que tem como papel a sua identificação, corroborando sobremaneira com a função de transparência na gestão das empresas (SILVA *et al.*, 2007).

Para Silva e Machado (2010), uma vez implementado na organização, a SOX vem apresentando resultados satisfatórios, não somente pela execução das auditorias, como também pelo envolvimento da alta administração no processo. Acerca dessas considerações, Medeiros (2007) já havia traçado um paralelo para as áreas de tecnologia da informação e práticas de auditoria, em que os conceitos de metodologias preconizados no Coso1 e CobiT vem exigindo a elaboração de relatórios específicos e precisos que comprovem a efetiva aplicação da SOX.

Outro fato importante destacado por Silva e Machado (2010) é que a SOX alcança empresas estrangeiras com valores registrados na *Securities and Exchange Commission* (SEC). Destas na ocasião, cerca de trinta eram brasileiras. O prazo para as empresas brasileiras listadas no mercado norte-americano se enquadrarem à SOX foi estipulado para o final de 2006. Porém, no Brasil já existem empresas que, embora não tenham necessidade legal, vêm se ajustando às exigências da SOX. As providências já adotadas são: maior fortalecimento de seus conselhos fiscais e imputação de responsabilidades mais transparentes, abrangentes e efetivas aos administradores, nos moldes da SOX (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2014).

Sumariamente, a SOX não abarca todas as ações que caracterizam fraudes em uma organização, todavia vem estabelecer uma prática positiva sobre a implantação de controles mais eficientes e confiáveis. Como outra característica permite a identificação dos eventuais problemas contidos no emaranhado de processos e relatórios, possibilitando melhor visibilidade dos riscos, e os decorrentes prejuízos financeiros e de credibilidade a empreendimentos estão vulneráveis ao longo do seu CVO (YAHN-SHIR; I-CHING, 2013).

---

<sup>1</sup> Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (Coso) é uma organização privada norte-americana, sem fins lucrativos, constituída voluntariamente, dedicada a promover a qualidade das políticas contábeis, mediante implementação das boas práticas de negócios, visando à efetividade dos controles internos e à boa governança corporativa. Disponível em: <<http://www.ctgi.com.br/web>>. 02 jun. 2014.



Acerca dessas considerações, este estudo visa identificar a realidade de uma organização, com base na taxonomia de evolução organizacional proposta por Greiner (1972), observando a essencialidade dos recursos tecnológicos utilizados, assim como as perspectivas de crescimento da empresa mediante a implantação e operacionalização dos sistemas de informações gerenciais. Com vistas a atender os objetivos propostos neste estudo, serão utilizados como método os procedimentos descritos na sequência.

## **4 - METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste projeto compreendem os seguintes subitens: o tipo e o método da pesquisa; unidades de análise e unidade de observação; técnica de coleta de dados; e tratamento e análise dos dados. Assim, este trabalho visou estudar a evolução da gestão da empresa Datamed a partir da taxonomia desenvolvida por Greiner (1972), tendo em vista mais de duas décadas de existência desde sua efetiva constituição.

### **4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem**

A presente pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa, em que se visou identificar e analisar os elementos de natureza subjetiva previstos nos objetivos específicos propostos, como é o caso da percepção dos sócios e gestores sobre a evolução e as perspectivas de crescimento da empresa. Permitiu-se, assim, o aparecimento de elementos implícitos no tocante ao desenvolvimento deste estudo (GODOY, 2005).

Pela pesquisa qualitativa, conforme aponta Flick (2009), verifica-se a ocorrência da utilização de técnicas quantitativas como ferramenta auxiliar na análise dos dados a serem coletados. Nessa perspectiva, o pesquisador utiliza-se da triangulação de diferentes métodos de modo a complementar o conteúdo a ser analisado, demonstrando por diferentes construções, a representação de determinado fenômeno a ser observado.

### **4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Este estudo é de natureza descritiva, tendo em vista apresentar na percepção de seus gestores, as divergências e as convergências sobre as decisões do negócio familiar. Vergara (2009) destaca que pelo método descritivo é possível expor as

características subjetivas dos sujeitos entrevistados, não tendo, portanto, o compromisso explicativo, mesmo que apresente subsídios para esse procedimento.

### **4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios**

Esta pesquisa constitui um estudo de caso na Datamed, visando a maior compreensão do fenômeno estudado, com base na percepção de cada respondente. A comparação entre diferentes perspectivas proporcionará maior abrangência sobre os resultados a serem alcançados. Outra questão verificada na empresa objeto de estudo trata do entendimento da fase atual do sistema de gestão da empresa, observada pela taxonomia de Greiner (1972). É importante salientar que a pesquisa não se limita apenas às características partilhadas pelos indivíduos respondentes, mas, também e sobretudo pela intimidade do pesquisador com o objeto deste estudo (YIN, 2010).

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2001, p. 32-33).

A opção pelo método do estudo de caso se adequou a este trabalho, no qual a abordagem, bem como o instrumento de coleta utilizado, foram inseridos em um contexto organizacional de ciclos, considerando as fases de ascensão e depressão. Pela complexidade dos fatores que envolvem o posicionamento quanto à gestão da organização, Yin (2010) infere-se que o estudo de caso é oportuno em situações em que a pesquisa implica em baixo controle de uma situação ou situações específicas por parte do investigador.

Foi utilizada neste trabalho a investigação documental, que, de acordo com Vergara (2006, p. 48), pode ser realizada em documentos conservados no interior da instituição objeto de análise desta pesquisa como: “registros, regulamentos,

circulares, ofícios, memorandos, balancetes, informações em disquete, etc...”. Assim, foram aceitos para esta pesquisa todos os documentos existentes capazes de contribuir para a análise de evolução da gestão Datamed, de acordo com o modelo cíclico de Greiner (1972).

#### **4.4 Instrumento de coleta de dados**

Para a coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevistas semiestruturado aos proprietários e gestores da Datamed em observação livre, visando ao foco nas questões objetivas levantadas, nas quais o entrevistador promoveu, por meio do diálogo, a extração de informações multifocais sobre os determinados elementos a que foram abordados, como a tomada de decisões, profissionalização e experiência dos gestores.

Em acompanhamento ao roteiro de entrevistas, foi apresentado o Termo de Esclarecimento, explicando ao proprietário e gestores o propósito do estudo e informando o rigor que foi aplicado ao trabalho de dissertação, firmando o consentimento da realização da pesquisa. As vantagens atribuídas à realização da entrevista semiestruturada em observação livre se justifica de modo que:

[...] a) independe do nível de conhecimento ou da capacidade verbal dos sujeitos; b) permite “checar” na prática, a sinceridade de certas respostas que, às vezes, são dadas só para “causar boa impressão”; c) permite identificar comportamentos não intencionais ou inconscientes e explorar tópicos que os informantes não se sentem a vontade para discutir; e d) permite o registro do comportamento em seu contexto temporal-espacial (ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 2004, p. 164).

Em outra visão, a vantagem da entrevista, para Ludke e André (1986, p. 34) “permite a captação imediata e corrente da informação desejada”. Para a possibilidade da coleta da fala dos entrevistados foram utilizados, com o devido consentimento, meios tecnológicos, como câmera filmadora e ou gravador de voz, auxiliando a captação de expressões faciais, gestos e ou qualquer possível hesitação nas respostas (TRIVINÕS, 1987).

#### 4.5 Técnica de tratamento e análise dos dados

Posteriormente à etapa da coleta de dados, foi realizada a transcrição das entrevistas, aplicando-se a técnica de análise de conteúdo, tendo por objetivo a reunir de todas as informações e características extraídas dos sócios proprietários e gestores da Datamed. Conforme Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2004, p. 170), a análise de conteúdo consiste em “um processo continuado, em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado”. Ou seja:

[...] este é um processo complexo, não linear, que implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação. A medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e ou aperfeiçoando as anteriores, o que por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos que testem suas interpretações, num processo de sintonia fina que vai até a análise final (ALVES-MAZZOTTI E GEWANDSZNAJDER, 2004, p. 170).

A análise de conteúdo, para Teixeira e Pacheco (2005) e Bardin (2006), permite a sistematização e a categorização das informações. Assim, as categorias de análise serão distribuídas entre questões que abordam os sistemas de controle da gestão, questões de natureza familiar e questões sobre a mensuração do ciclo de vida organizacional, pela taxonomia de Greiner (1972), estabelecendo uma análise qualitativa, com base na interpretação das respostas obtidas de cada um dos respondentes.

Sobre as considerações condizentes à atribuição do método qualitativo da pesquisa, Collis e Hussey (2005) apontam que todas essas recomendações enfatizam a importância de o pesquisador conhecer muito bem os dados coletados durante sua análise que expresse a rigorosidade e a sistemática na utilização do método para a realização de um bom trabalho de pesquisa.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa da pesquisa, os resultados são apresentados e discutidos à luz de Bardin (2006). Inicialmente, apresenta-se a descrição dos entrevistados. Na sequência estabelece-se uma discussão tendo por base as seguintes dimensões de análise: fase pioneira, fase de expansão, fase de regulamentação e fase de burocratização.

### 5.1 Descrição dos entrevistados

Seguem as características de cada um dos entrevistados:

E1→ Gerente de assistência técnica - sexo masculino; casado; graduado em Engenharia Elétrica e pós-graduação em andamento; tempo de atuação na função de 4 anos; tempo de empresa de 12 anos; faixa etária entre 21 e 30 anos; grau de parentesco com o fundador, não possui.

E2→ Gerente comercial - sexo masculino; divorciado; graduação incompleta; tempo de atuação na função de 16 anos; tempo de empresa de 16 anos; faixa etária entre 41 e 50 anos; grau de parentesco com o fundador, irmão.

E3→ Gerente administrativo e de patrimônio - sexo masculino; solteiro; graduado em Administração; pós-graduação completa; tempo de atuação na função de 4 anos; tempo de empresa de 9 anos; faixa etária entre 31 e 40 anos; Grau de Parentesco com o fundador, não possui.

E4→ Gerente de recursos humanos - sexo feminino; casada; graduada em Psicologia; pós-graduação completa; tempo de atuação na função de 1 ano; tempo de empresa de 1 ano; faixa etária entre 31 e 40 anos; grau de parentesco com o fundador, não possui.

E5→ Gerente de controladoria - sexo masculino; casado; graduado em Administração e Direito; tempo de atuação na função de 3 anos; tempo de empresa de 3 anos; faixa etária entre 31 e 40 anos; grau de parentesco com o fundador, não possui.

E6→ Gerente de marketing - sexo feminino; casada; graduada em Marketing; pós-graduação completa; tempo de atuação na função de 2,5 anos; tempo de empresa de 5 anos; faixa etária entre 31 e 40 anos; grau de parentesco com o fundador, não possui.

E7→ Gerente contábil - sexo feminino; divorciada; graduada em Ciências Contábeis; pós-graduação completa; tempo de função de 3 meses; tempo de empresa: 3 meses; faixa etária entre 31 e 40 anos; grau de parentesco com o fundador, não possui.

E8→ Gerente de logística - sexo masculino; casado; graduado em Administração; pós-graduação completa; tempo de função de 5 anos. tempo de empresa de 16 anos; faixa etária entre 41 e 50 anos; grau de parentesco com o fundador, não possui.

E9→ Gerente administrativo financeiro - sexo feminino; casada; graduada em Administração; tempo de função de 3 anos; tempo de empresa de 3 anos; faixa etária entre 41 e 50 anos; grau de parentesco com o fundador, cunhada.

E10→ Diretor-geral - sexo masculino; casado; graduação completa em Administração; faixa etária entre 51 e 60 anos; Fundador.

## **5.2 Fase pioneira**

Levando-se em consideração a Taxonomia de Greiner (1972) e o ciclo de vida da Datamed, empresa objeto de pesquisa, identificou-se que a fase pioneira, primeira

do ciclo de vida de uma empresa, inicia-se em sua fundação, em 1990 e se alonga até meados de 1994, compreendendo, assim, os quatro primeiros anos de vida da empresa.

A empresa foi fundada em 1990 e foi decorrência da dissidência de uma sociedade anterior que eu tinha e que estava muito voltada para a área de saúde e a área de laboratório. Eu tive um problema, eu não diria de desentendimento, mas um dos sócios da empresa anterior não comungava com meus objetivos, com a visão de empresa. Ele não conseguia enxergar as possibilidades de crescimento da empresa, ele não almejava crescimento de pessoal e eu não abria mão dessa conduta de compartilhar, delegar. E o meu sócio ele era muito centralizador. Em certo ponto, tinha procedência o que ele defendia, porque, como nós sabemos o Brasil é muito difícil nessa questão de ser empreendedor e de ter colaboradores. As exigências trabalhistas, tudo isso assustava esse nosso sócio, ele não enxergava isso com bons olhos. Eu lutando por outro lado, porque existia possibilidade da empresa crescer se você aumentar o efetivo e compartilhar o bolo de determinada forma. E chegamos ao ponto de dissidência. E este foi o motivo da fundação da Datamed. [...] E nós tínhamos, éramos três sócios e um deles veio comigo, porque compartilhava da minha ideia, porem ao longo de um ou dois anos ele desistiu da atividade e eu tive que assumir sozinho o projeto, e assim se deu a fundação (E10).

Acerca do nascimento da empresa em 1990, a primeira sociedade foi desfeita dada a incompatibilidade de objetivos entre os sócios. Verifica-se certa convicção quanto aos rumos do negócio por parte do empreendedor, cuja visão sobre as possibilidades de crescimento da empresa não foi compartilhada entre os sócios dissidentes.

O relato de E10 corrobora com a perspectiva de Gołębiowski (2014), na qual, dentre as características empreendedoras, o aspecto totalitário naturalmente acompanha a habilidade na criação da empresa de maneira em que ambos se legitime ao longo do desenvolvimento da organização.

De acordo com os relatos de E10, para o caso da Datamed, a primeira fase de seu ciclo de vida era embasado principalmente na produção e comercialização de seus produtos, assim como o descrito por Greiner (1972). Isso devido à necessidade da empresa de alcançar seus clientes e de se firmar perante o mercado. Nesse



período, percebe-se ainda que todas as ações da empresa eram determinadas de acordo com as necessidades de seus clientes.

No início da atuação da empresa, o nosso foco era tentar satisfazer o máximo de clientes possível. A gente tentava sempre fidelizar e aumentar o número de clientes, por que a empresa precisava crescer e se consolidar no mercado. (E10)

Com um foco voltado basicamente para o ambiente externo, percebeu-se que internamente a empresa não utilizava recursos administrativos para auxiliar no processo de gestão da organização (GREINER; 1972). Nesse contexto, de acordo com E10, o processo de comunicação interna se dava de maneira informal:

Não tínhamos nenhuma estruturação da comunicação interna. Eu penso que isso ocorria devido a, primeiramente, o fato da empresa ser familiar e depois, a uma falta de infraestrutura mesmo, uma infraestrutura adequada para ter um processo como o que temos hoje. (E10)

Destaca-se que no início da vida da empresa existia apenas o setor administrativo, que, tomava conta de todas as operações da empresa, sendo todas as operações direcionadas por sua figura principal, o fundador.

Ressalta-se que o processo de tomada de decisão da empresa nesta fase pode ser visto como centralizado. Notavelmente isso pode ser explicado pelo fato de que, apesar de a empresa ser familiar, ela possui um único proprietário.

Nos primeiros anos da empresa era basicamente eu quem tomava todas as decisões. Afinal de contas eu sou o único proprietário. Agora a coisa é mais dividida, mas no início não era assim. (E10)

De acordo com a aplicabilidade do modelo de Greiner (1972), tendo por objetivo asseverar maiores taxas de crescimento da empresa nos momentos de crise, o papel do fundador é de suma importância para a continuidade da organização, ao passo que, cabe apenas a ele a responsabilidade pela tomada de decisões.

Neste contexto, pode ser demarcada a sistemática apresentada por Greiner (1972), uma fase de crescimento da organização objeto de pesquisa com base no papel da Direção, partindo da crise de liderança oriunda do desentendimento entre os antigos sócios.

Corroborando com o descrito por Greiner (1986), para o caso da empresa analisada a crise da primeira fase foi de caráter administrativo, uma vez que o caráter mutável do mercado exigia adequações por parte da empresa para suprir as novas demandas oriundas desse cenário.

A empresa passou a necessitar de mais recursos, tanto produtivos quanto humanos, incorrendo em uma necessidade maior de conhecimento, a fim de obter eficiência. Nesse sentido, novas ferramentas de gestão se mostraram necessárias. Para Greiner (1978), tais questões causam uma sobrecarga na Direção da empresa, gerando conflitos de interesse, principalmente por se tratar de uma empresa familiar, potenciais desentendimentos e ineficiência.

### **5.3 Fase de expansão**

Baseado em Greiner (1978), identificou-se que a fase da expansão, segunda fase do ciclo de vida da empresa, teve início em meados de 1994, com o fim da fase pioneira, estendendo-se até o ano 2000, compreendendo um total de seis anos da vida da empresa.

Passada a primeira etapa do ciclo de vida da organização, a Datamed se inseriu em um movimento de expansão de seu negócio. Conforme idealizado por Greiner (1972) e corroborado por Oliveira *et al.* (2008), entende-se que, na etapa posterior a sua criação é que se define a fase de expansão da organização, em que se caracteriza por uma evolução, impulsionada essencialmente pelos esforços da direção.

Para o caso da Datamed, nesse período, a empresa passou a inserir mecanismos formais de administração no ambiente da empresa, conforme descrito a seguir:

Nós começamos a inserir normas e procedimentos, principalmente com o foco na qualidade de serviços e treinamentos. (E10)

Nesse contexto, percebe-se que uma das primeiras ações que se materializou foi a divisão dos departamentos da empresa, antes concentrados no departamento administrativo.

Criamos o departamento comercial, logística, compras, separamos o RH do administrativo. (E10).

Nesse contexto, vale destacar que em decorrência das fases do ciclo de vida organizacional pela idealização de Greiner (1972), na fase de expansão é demarcada de maneira mais acentuada a necessidade de integração do trabalho em equipe. Nesse contexto, Correa (2010) destaca que surge a necessidade de utilizar de mecanismos formais e padronizados de administração.

Percebe-se, então, a construção de uma estrutura organizacional mais ampla e abrangente, a partir uma divisão de tarefas específicas (GREINER; 1978).

Vale destacar também a importância estratégica dada pela Direção às parcerias e redes estabelecidas entre a organização e seus *stakeholders*. De acordo com o relato de E10 acerca da sobrevivência da organização, o sucesso do negócio é atribuído às relações sociais de produção com os *stakeholders*, conforme descrito a seguir:

Eu acredito que hoje, sem o suporte de pessoal e de departamentos que nós temos, o projeto realmente seria comprometido. Então, a parceria de fornecedores sólidos é fundamental, é vital e é determinante para o sucesso do negócio. Então, sem esses parceiros o negócio fica inviável. (E10)

Decorrente da crise observada na primeira fase, conforme descreve a taxonomia de Greiner (1986), em busca dos ajustes administrativos necessários às transformações

ocorridas, a empresa se desenvolveu de maneira a conseguir suprir as novas necessidades de mercado, assim como relatado a seguir:

Chegou um ponto que a gente teve que expandir um pouco mais o nosso ramo de atuação. Aí procurei adentrar em mercados que eu ainda não estava. Na época lembro que eu procurei trabalhar com outros produtos, mas que não saísse do meu modelo entendeu? Queria crescer, mas sem perder a essência da coisa (E10).

O relato de E10 corrobora com o posicionamento de Greiner (1986), segundo o autor destaca que em seu processo constante de busca por desenvolvimento a empresa passa a demandar mais recursos, tendo como resultante um aumento produtivo.

Nesse sentido, ressalta-se que com crescimento da produção a empresa passou a demandar mais recursos, tanto produtivos quanto gerenciais.

O aumento de produção da Datamed começou a demandar de uma administração mais assertiva, se é que posso dizer assim. Tivemos que começar a nos preocupar com coisas que até aí não fazia parte do nosso escopo de trabalho, de nossas preocupações (Entrevistado E10).

Notavelmente, a busca de maior produtividade, exige a necessidade de aumentar a eficiência dos mecanismos de gestão, em que, pelas responsabilidades administrativas, agregam-se a resolução dos conflitos gerados e dos potenciais desentendimentos que devem ser sobrepostos pelas habilidades pessoais dos gestores (GREINER, 1986).

Vale destacar a importância de se entender o processo de comunicação interna como um importante mecanismo de gestão. De acordo com E10, o período compreendido pela fase da expansão é marcado pela melhoria do processo de comunicação.

Comecei a dar uma importância especial à comunicação interna. Antes não dava grande valor a isso não, mas comecei a perceber que era um fator muito importante e que pecávamos muito nisso. Depois que começamos a

melhorar a comunicação interna comecei a perceber que uns probleminhas do dia a dia que ocorriam com frequência reduziram. (E10)

Pipas (2013) ressalta que a ausência de um processo de comunicação eficiente decorre do aumento do risco no processo de tomada de decisão, fato que interfere sobremaneira no clima entre funcionários e setores da organização.

A necessidade de melhorar e de formalizar a comunicação organizacional é vista como um dos fatores que demarca a segunda fase de desenvolvimento do ciclo de vida de uma empresa, baseando-se na taxonomia de Greiner (1972). Isso ocorre em virtude da expansão das atividades, bem como do maior número de empregados e do proveniente surgimento de novas atribuições.

Nesse sentido, vale ressaltar que a qualidade das informações no ambiente interno da organização, de acordo com Fragale *et al.* (2012), infere no nível de comunicação dos funcionários.

De acordo com E1, E5, E6 e E10, na segunda fase do ciclo de vida da empresa firmou-se um contrato tácito de comunicação interna, no qual a eficácia do processo era o principal foco da ação, conforme descrito no relato a seguir:

Em um certo momento da nossa história, da história da empresa, fizemos a espécie de um tratado. Tentaríamos nos comunicar da forma mais eficaz possível, sem se preocupar muito com a agilidade com que a informação é transmitida. O importante é comunicar bem. (E5)

O crescimento de uma empresa pode ocorrer em qualquer das cinco fases descritas por Greiner (1972) como aspecto *sine qua non* ao desenvolvimento. Entretanto, é na segunda fase que o foco gerencial se concentra na expansão do mercado.

O crescimento de uma empresa demanda maior controle gerencial. Segundo Greiner (1986), controlar uma organização que está em expansão e que, conseqüentemente, demanda mais pessoas, mais funções e tem necessidade de

canalizar os esforços dos empregados para manter-se em crescimento, acaba gerando conflitos internos.

Percebe-se que na fase de expansão, no caso da Datamed, os conflitos internos, assim como relata Greiner (1986), são oriundos, principalmente, da falta de um controle gerencial eficaz.

Os conflitos internos da empresa cresceram bastante uma época passada. Para te falar a verdade, a empresa crescia muito e eu tinha um olhar fixado no mercado, e às vezes esquecia... Não dava a importância devida ao interior da empresa. (E10)

Como respostas a esses conflitos, baseando-se na taxonomia de Greiner (1986), surge a crise da fase de expansão, uma crise de autonomia, Pela qual, segundo o autor, controlar uma organização que demanda mais pessoas, mais funções, está em expansão e tem necessidade de canalizar os esforços dos empregados para manter-se em crescimento acaba gerando conflitos internos.

No caso específico da Datamed, a segunda etapa de seu ciclo de vida significou uma crise de dupla origem: de um lado, assim como descrito por Greiner (1986), tratava-se de uma crise de autonomia, que era mais latente entre as áreas administrativas, responsáveis pela direção da empresa, tendo como ponto de origem a centralização do poder; por outro lado, identificou-se a presença de resquícios da crise de liderança, característica da fase pioneira (GREINER; 1986).

#### **5.4 Fase de regulamentação**

De acordo com Greiner (1986), finalizando a crise de autonomia, característica da fase de expansão, a empresa entra em uma nova fase, nomeada “fase de regulamentação”. Para o caso específico da Datamed, identificou-se que tal fase se iniciou no ano 2000, perdurando por aproximadamente sete anos, entrando em fase de transição para a quarta fase, em meados do ano de 2007.

De acordo com a teoria do CVO, proposta por Greiner (1972), o desenvolvimento da empresa se baseia principalmente na descentralização do poder, criando, assim, uma estrutura organizacional de maior autonomia aos setores que compõem a empresa. Notavelmente, as características desta fase são oriundas da crise da fase anterior, a de expansão.

A fase de regulamentação vivencia, de acordo com Oliveira *et al.* (2007), uma evolução impulsionada pela descentralização das atividades. De acordo com todos os entrevistados, o processo de descentralização de poder e autonomia dos setores que integram a empresa estão totalmente consolidados.

No que se refere à descentralização e autonomia para os gestores de cada departamento em tomarem suas decisões acho que isso está bem claro, bem definido e o nível de responsabilidade de delegação é bem amplo. As pessoas que ocupam esses cargos possuem responsabilidade o bastante para fazerem isso. Estou satisfeito (E10).

Atualmente a gente fala muito na Datamed de uma gestão compartilhada, que são decisões tomadas em conjunto, então a gente procura ter periodicidade em reuniões de gestor, reuniões de gestão mesmo, pelo menos uma vez no mês, para alinhar as decisões. Então claro tem as autonomias as decisões individuais, mas a gente tem sempre compartilhado isso é uma coisa muito reforçada pela diretoria da empresa (E6).

Segundo Greiner (1998), o desenvolvimento de uma estrutura organizacional só é possível por meio da delegação de tarefas. A instituição de um sistema organizacional descentralizado torna-se necessário para os funcionários e, principalmente para os gestores (YILDIRIM-OKTEM; ÜSDIKEN, 2010).

No que se refere às competências necessárias para a gestão de uma estrutura organizacional descentralizada, todos os entrevistados acreditam possuí-las. Nesse sentido, ressalta-se o posicionamento de E10 a seguir:

Eu acredito que os profissionais quando não têm as competências necessárias para sua função, estão buscando. (E10)

Torna-se importante ressaltar que, de acordo com E10, a empresa possui a cultura de desenvolver profissionais, para que eles possam atender as suas demandas de maneira específica, conforme demonstrado a seguir:

Dentro do nosso setor é muito difícil encontrar profissionais que já chegam com um conhecimento total do nosso negócio. Nós temos um modelo que desenvolvemos ao longo desses vinte três anos de vida da empresa, um modelo de construção permanente. E evitamos, às vezes, até de trazer profissionais que sejam dos segmentos específicos nosso para evitar trazer alguns vícios. Então, nós gostamos muito da ideia de formação dentro de casa. Demora, tem um custo, mas quando isto acontece é mais saudável é mais sustentável dentro do negócio. (E10)

Ressalta-se que a agregação das competências permite o desenvolvimento de um planejamento estratégico sistêmico, conforme relata López *et al.* (2013).

Em aderência à taxonomia de Greiner (1972), a etapa da autonomia aos empregados prende-se à segunda e terceira fase, respectivamente, nas quais emergem a eficiência operacional e as bonificações pelo mérito das ações individuais, sobretudo orientadas pelas decisões diretivas, uma vez que ainda se encontra no processo de descentralização.

Greiner (1998) ressalta que na fase de regulamentação a Direção da empresa trabalha de forma estratégica, utilizando instrumentos administrativos, como políticas internas e procedimentos formalizados, para a obtenção de um controle organizacional de maior eficácia.

Quando abordados sobre as políticas e os procedimentos da unidade de análise da pesquisa, diante da rotina operacional e dos objetivos a serem alcançados, todos os entrevistados apontaram que a organização possui instrumentos administrativos formais consolidados em todos os seus setores, conforme demonstrado no relato seguinte:

A Datamed tem uma série de controles. Na minha área tem controle de entregas, controle de prazos, tem avaliação de fornecedores, a gente tem também os controles internos de departamento, através de apoio de



desempenho. A gente tem a diretoria, na qual a gente se compromete a buscar melhores resultados com relação a prazos de pagamentos de produtos, tanto para compras nacionais quanto para compras por importação. A gente tem também acordos relacionados ao prazo de entrega do cliente, a gente tem as metas de custo a atingir para poder viabilizar as vendas através de todas as estimativas que a gente faz para poder chegar em um determinado valor que permite que o produto seja competitivo. (E3)

Tendo por base os relatos dos entrevistados, identificou-se que a organização utiliza elementos de controle em diversos níveis, desde o operacional ao estratégico, sendo esses instrumentos uma forma de auxílio no processo de tomada de decisão.

Nesse período, a empresa adotou o desenvolvimento do Programa Operacional Padrão (POP). O POP é uma ferramenta administrativa que visa a uma maior padronização de processos operacionais internos.

Segundo E1, o POP surgiu na empresa como uma tentativa de corrigir falhas em procedimentos operacionais. Na visão dele, a organização busca atingir seus objetivos por meio da padronização dos procedimentos pelo Departamento de Qualidade, conforme demonstrado a seguir:

Bem a empresa tem sim um POP, acredito que ele tenha surgido para sanar alguns problemas internos que tínhamos. A Datamed possui procedimentos para avaliar, inclusive nos temos um departamento da qualidade, que a sua função é fazer isso, auditorias, controles... é para tentar fazer este controle de atingimento dos procedimentos. (E1)

No entanto, E1 relatou que alguns processos de trabalho necessitam de ajustes, ao passo que, em sua percepção, os procedimentos existentes estão defasados em relação ao compasso do segmento em que a organização atua.

No entanto, na minha opinião, também eu creio é que alguns processos não estão desenhados conforme deveriam estar. A Datamed hoje é uma empresa de tecnologia e alguns procedimentos ainda são bem arcaicos (E1).

Destaca-se a importância dada ao controle de qualidade da organização. De acordo com E7, apesar de a empresa estar, atualmente, formalizando o Departamento de

Controle de Qualidade, o controle de qualidade, enquanto processo, já vinha sendo realizado há mais tempo, porém não formalizado enquanto departamento específico.

O departamento de Controle de Qualidade a gente está finalizado a sua estruturação, mas o controle de qualidade em si, a gente já faz há muito tempo. Só que de uma forma não tão bem estruturada, como posso dizer... formalizado. (E7)

A empresa está em processo de revisão e consolidação de seus controles internos de qualidade, com o objetivo de alcançar uma certificação de qualidade, algo que, segundo E9, é de grande importância para o segmento em que a empresa atua, conforme demonstrado no relato seguinte:

A empresa, hoje, a Datamed possui procedimentos para avaliar sim, a qualidade do controle interno. A agente tem o Departamento de Qualidade, que nos ajuda muito nesse sentido, que hoje é trabalhado para que a gente tenha também certificação. Isso no nosso mercado é algo extremamente importante. Os nossos processos de qualidade não estão ainda muito adequados, muito desenhados. Eles estão amadurecendo, mas já caminhamos bastante e, com certeza nós vamos chegar na maturidade desse projeto, sim. (E9).

Notavelmente, a Datamed, em seu momento atual, apresenta traços da terceira fase do ciclo de vida da empresa (GREINER; 1998). E7 relata a necessidade de padronização de alguns processos que contribuiriam para um controle interno mais efetivo.

A gente está finalizando um processo junto à gestão de qualidade da empresa, alguns procedimentos que estabelecem um pouco da rotina do trabalho, principalmente da equipe, quando a gente fala da equipe operacional. Então nós já temos alguns procedimentos que descrevem essas atividades. A gente precisa até aprofundar mais, mas já existem, inclusive, políticas escritas de como esses processos dever ser. Além disso, a gente tem um jogo de processos que eles são do dia a dia. Por exemplo, precificação, não existe nada escrito, mas já existe um processo intrínseco a ser feito, é consultado já a tabela de preço do fornecedor. Falando aí de termo... usando o nosso importado, já existe uma tabela de preço e a gente tem uma planilha onde a gente calcula os preços. Na verdade hoje tem duas formas de executar isso, sendo que uma acaba sendo confirmação da outra, para que os resultados sejam mais confiáveis. (E7)

Tendo por base os relatos de E4, observa-se que os procedimentos da unidade de análise desta pesquisa estão sendo feitos em meio a um processo de ajustes, que,

por sua vez, são moldados pela mutação do ambiente. Nesse sentido, um dos aspectos importantes relativo ao controle interno da organização, realçado pela fala de E4, refere-se à adoção de uma rotina de auditorias como monitoramento mensal das operações realizadas pela empresa.

Essa segunda questão aqui a gente está justamente redesenhando toda a estrutura. A gente teve uma mudança recente de funcionários da área de qualidade e aí a gente está redesenhando todos os processos e a gente vai começar um processo contínuo de auditorias internas. Eu acho que isso é que vai garantir que o nosso sistema da qualidade está efetivo, a gente está com a intenção de fazer pelo menos uma auditoria interna por ano e mensalmente, a gente irá fazer só o monitoramento mesmo junto com a gestão. (E4).

O processo de padronização da empresa objeto de pesquisa, segundo a Anefac (2013), é um fator importante para a sobrevivência no mercado, uma vez que, qualquer ineficiência operacional representa a incidência de maiores custos.

Nesse contexto, vale destacar que nesta fase E1, E2, E3, E5, E6, E9 e E10 asseguram, em seus relatos, a consolidação de políticas e procedimentos da empresa, em busca de um sistema de controle de maior efetividade. Notavelmente, essas políticas abarcam especialmente o sistema financeiro da organização, ocorrendo nele o controle mais sistematizado da empresa.

Bom, existem políticas, tanto políticas como procedimentos, que asseguram que nossos objetivos possam ser atingidos sim. Eu acredito que o nosso maior gancho aqui na minha área, que é financeira. Aqui, no setor financeiro, tudo é baseado em controles mesmo e os procedimentos mais utilizados estão todos dentro do sistema. São os processos mesmo que nos dão essa segurança que os nossos objetivos operacionais vão ser atingidos. Então cada vez, nós temos já o ERP que desde 2010 é, na minha opinião, o que a empresa tem de mais seguro, de mais precioso, que faz a gente atender esses objetivos e ter certeza que eles estão sendo atingidos. Hoje vejo o setor financeiro da Datamed, como sendo o setor que os procedimento e políticas são mais sistêmicos. Acho que se os outros setores adotassem essa maneira de trabalhar, os resultados seriam espetaculares. (E9).

Nesse contexto, torna-se importante ressaltar que, segundo Oliveira (1999), em uma gestão familiar as políticas e os procedimentos operacionais podem ocorrer de maneira diferente entre os setores que a compõem, sendo uns mais formais que em

outros. Uma possível explicação para tal ocorrência se relaciona às relações de poder estabelecidas internamente, uma vez que em empresas familiares geralmente, a Direção dispensa um nível de preocupação superior ao Setor Financeiro.

Logo, a importância dada ao controle financeiro na Datamed, com respaldo em Correia (2010), retrata a visão de que uma maior formalidade no controle do orçamentário de capital e de fluxo de caixa aumenta a probabilidade de eficiência operacional.

Em contraposição, Muzzio (2013) discorre que tal prática é vista como um fator de empecilho à eficácia e a efetividade do controle interno. O autor aponta os processos de profissionalização e simetria do controle interno das empresas familiares como uma etapa necessária à evolução da organização.

De acordo com os relatos de E1, E3, E5, E7 e E10, identificou-se que em meados de 2006 a empresa começou a passar por um momento de turbulência. De acordo com Greiner (1998), esse momento foi o início da crise estrutural da terceira fase de seu ciclo de vida, sendo oriundo do aumento estrutural da organização. Esse aumento provocou problemas no processo de autonomia independente. O administrador de uma unidade passou a trabalhar sob sua ótica e vontade, por vezes não seguindo a linha de comando da empresa. Nesse sentido, a Direção, em uma tentativa de amenizar os impactos da crise no ambiente organizacional, passou a agir no sentido de reconquistar o comando e o poder, e nesta etapa que as relações de poder se tornam mais evidentes.

As relações de poder dentro da organização, na visão de E2, se configuram de maneira complexa, sendo que alguns fatores interferem, como o grau de parentesco e o tempo de casa, e apresentam-se como variáveis de interferência em sua estruturação. Segundo E2, mesmo considerando a definição formal da hierarquia na Datamed, alguns procedimentos e/ou, mesmo, as políticas internas podem, muitas

vezes ser permeadas por outros critérios que não as determinações e ações relativas a cada cargo, conforme descrito no relato a seguir:

Por ter uma característica familiar, às vezes esta questão do poder ela é muito digerida de uma forma hierarquicamente meio tumultuada, você tá entendendo? E, por muitas das vezes, você vê que, apesar de critérios definidos, procedimentos definidos, hierarquia definida, mas você perde um pouquinho um pouco nesta condução por questão estritamente por ser familiar ou então permeia por alguns aspectos de aquela pessoa que tem muito tempo de casa e de uma relação estreita estreitíssima com a Diretoria ou com os próprios gerentes de esquecer e de pular alguns procedimentos relativos a isso (E2).

Para o caso específico da Datamed, o findar da terceira fase de seu CVO, identificou que a maturidade da organização criou uma demanda por maior formalização, tanto de políticas quanto de procedimentos (QUINN; CAMERON, 1983; CHURCHIL; LEWIS, 1983; BRIDGES, 1993; MARQUES, 1994). Em meio a essa demanda, identificaram-se, ainda, características da crise do controle, como ressaltado por Greiner (1998).

### **5.5 Fase de burocratização**

Ancorada pela taxonomia de Greiner (1986), ao finalizar o momento de turbulência característico da terceira do CVO, chamado “crise de controle”, inicia-se a quarta fase de seu ciclo, a da burocratização. Para o caso da Datamed, identificou-se que essa fase se iniciou em meados de 2007, estendendo-se até os dias de hoje.

A crise da fase anterior do CVO (GREINER; 1998) criou a necessidade de um controle interno de maior eficiência, eficácia e efetividade. Nesse sentido, identificou-se que uma das primeiras decisões da organização foi a contratação de um ERP em 2007, que segundo E7:

[...] O ERP foi uma medida que tomamos para aumentar o controle interno. Ele aumentou nossa eficácia em quanto processo. (E7)

Nesta fase, identificou-se maior sistematização do controle de custos da organização. Em 2009, a empresa internalizou o serviço contábil, processo que ocorreu juntamente com a troca do ERP, segundo E7:

Em 2009, foi trocado nosso ERP, devido a incompatibilidade entre o ERP antigo e o nosso negócio, sobretudo na área de importação de produtos. Juntamente com a substituição a gente passou a realizar a contabilidade internamente. Porque com um sistema integrado e em tempo real a contabilidade seria uma consequência, nos proporcionando números imediatos e seguros para a tomada de decisão. (E7)

Nessa ambiência, identificou-se a necessidade da Datamed quanto à utilização de um sistema integrado. Percebe-se, assim, que a organização se insere em meio a um processo de burocratização de suas ações e processos internos, o que claramente refletiria em seu posicionamento externo.

Contudo, percebe-se que a sistematização do controle interno ainda se encontra em um momento de maturação na empresa, na visão de E10, principalmente quando se avalia a questão contábil. Segundo o entrevistado, no que se refere à composição dos custos e à área fiscal, a empresa se encontra vulnerável.

Eu diria que nós não estamos seguros, totalmente seguros, e eu atribuo isso mais a questão da política fiscal do governo. É o que hoje mais impacta em buscar a assertividade nesses custos, porque todos os esforços concorrem para a composição do custo de produtos vendidos. Em virtude disso nós temos sempre chances de erro. Agora mesmo, nós estamos envolvidos em um processo de substituição tributária que é uma loucura, e nós podemos com esse trabalho encontrarmos falhas com relação à composição de nossos custos, e nós estamos empenhados em tentar resolver isto e acho que é desumano da visão governamental que eles conseguissem enxergar isto, o que não é. Ao meu ver, uma coisa difícil de solução. Mas por incrível que pareça, ao invés de facilitar a cada dia eles complicam, porque aqui você sabe que nós temos um profissional que está envolvido só com a questão fiscal e mesmo assim nós temos chances de erros. Enfim, eu não te diria que nós temos estes custos completamente conhecidos, te asseguro que não. (E10)

Acerca das exigências fiscais do governo na complexidade no que diz respeito às transações comerciais, Castells (2007) já predizia a utilização de complexas tecnologias e de recursos informacionais por empresas e governos de forma massificada. No âmbito do Sistema Financeiro Nacional, verifica-se o uso intensivo

desses recursos, de modo a facilitar a interconexão com os agentes de mercado, auferindo maior eficácia na arrecadação. De outro lado, como exposto no relato de E10, tais exigências por parte do governo vêm demandando controles operacionais com um nível maior de precisão.

Assim, ressalta-se o fator tecnológico como ferramenta de auxílio ao controle interno. E10, declarou que o investimento em tecnologia é uma variável crescente na organização.

Temos investido constantemente em tecnologia. Isto é uma constante e não se para de investir. Pelo contrário, o investimento só cresce. Não se consegue crescer sem investir em tecnologia, porque a partir do momento que cresce a tecnologia, a tecnologia vai se tornando obsoleta para o momento de crescimento. Hoje, posso ver com clareza que a tecnologia auxilia, e muito, no processo de controle interno da organização. (E10)

Pela taxonomia de Greiner (1972), o uso intensivo dos recursos tecnológicos verificados na quarta fase de evolução é, de maneira substancial, necessário ao controle administrativo, em que os sistemas gerenciais proporcionam a alta direção: maior coordenação nas unidades de produção, aplicabilidade do planejamento formal e controle efetivo dos custos e do retorno dos investimentos. A empresa passa a contar com um sistema integrado, que, por vezes, pode não atender às necessidades de todos os níveis organizacionais.

Na fase da burocratização do CVO, vale ressaltar a ampla autonomia dos gestores. Assim, torna-se válida a compreensão das relações de poder na organização.

Segundo E4, as relações de poder na Datamed podem sinalizar a existência de autonomia por parte dos gestores na execução das tarefas (GREINER; 1998). E4 realça a concessão de poder, que utiliza como critério na atribuição da tomada de decisão. E4 e E6 afirmaram que o processo de tomada de decisão na empresa pode ser visto como participativo, conforme descrito a seguir:

A relação de poder dentro da empresa, eu acredito que ela é... A gente tem bastante autonomia. Os gestores, no geral, eles têm autonomia de atuação

dentro da empresa. A gente pode tomar as nossas decisões, mas é claro que com muita cautela. O poder é dado ao gestor com bom senso. Eu acho que cada um que tem que avaliar onde que vai afetar a empresa e ali poder dividir. Eu gosto muito de dividir a decisão, eu não gosto de tomar as coisas muito sozinha não, porque pode afetar diversos setores. Mas em geral, pelo menos a mim é dado muito poder de decisão dentro da empresa. (E4)

Atualmente a gente fala muito na Datamed de uma gestão compartilhada, que são decisões tomadas em conjunto. Então, a gente procura ter periodicidade em reuniões de gestor, reuniões de gestão mesmo, pelo menos uma vez no mês, para alinhar as decisões. Então claro tem as autonomias as decisões individuais, mas a gente tem sempre compartilhado. Isso é uma coisa muito reforçada pela diretoria da empresa. (E6)

Em semelhança aos dados analisados nos relatos de E4 e E6, Bornoldt (2005) caracteriza os empreendimentos familiares observando as relações de poder, por meio dos vínculos entre seus participantes, pelos quais a gestão pode ser apresentada de maneira conjunta ou isolada no tocante à tomada de decisões.

As reuniões com a direção, ressaltadas por E6, apresentam-se como uma das características de uma organização presente na quarta fase do CVO (GREINER; 1998). Tal tipo de relacionamento, apesar de possibilitar a autonomia dos gestores, também canaliza as principais decisões na direção.

No que tange o processo de tomada de decisão, foram avaliados, pelas percepções dos respondentes, os fatores positivos e negativos na tomada de decisão por parte da diretoria da empresa. Nesse sentido, como ponto positivo de maior incidência nos relatos dos entrevistados, identificou-se a transparência do processo nos relatos de E1, E3, E6, E7 e E9, conforme descrito nos relatos seguintes:

Bem, a empresa ela é muito transparente. Isso faz em minha opinião a empresa têm muitos pontos nesta questão. (E1)

Sem dúvida o ponto mais positivo na tomada de decisão da empresa é a transparência. (E9).

Vale ressaltar ainda que a liberdade para se tomar uma decisão esteve presente nos relatos de E2, E5 e E8.



Os fatores positivos é que você tem hoje..., A Diretoria te dá certa liberdade. Eu na minha área, por exemplo, eu tenho total liberdade para tomar as decisões inerentes ao mercado a as decisões que eu tenho que tomar em relação à política comercial. Então, isto facilita muito. Mas isto demandou um pouco até que se chegasse a um amadurecimento propriamente dito. (E2)

Como principais pontos negativos do processo, o aspecto de maior incidência foi falta de profissionalismo, presente nos relatos de E1, E3, E6 e E8, uma vez que as relações se estabelecem com um caráter informal, característico de empresas familiares.

Em alguns momentos, a tomada de decisão ela torna negativa, porque a empresa ainda não está em ambiente tão profissional quanto deveria estar. Então como eu disse antes na pergunta anterior esse ambiente familiar ele traz um certo receio na tomada de decisão, porque alguns momentos a empresa ela toma postura não tão profissional como deveria. (E1).

Acerca dessas considerações, Muzzio (2013) defende a consolidação do processo de profissionalização em empresas familiares, do qual, geralmente, decorre maior atualização nos mecanismos de gestão, bem como a racionalidade instrumental requerida no ambiente empresarial.

Nesse contexto, vale destacar o posicionamento do entrevistado E2, segundo o qual o ponto de maior negatividade do processo de tomada de decisão é a característica centralizadora da gestão, tangenciando, assim, uma das características da fase da burocratização do CVO, segundo Greiner (1998), conforme descrito na sequência:

Por questão do próprio crescimento da empresa, porque até um certo tempo atrás isto era muito centralizador muito centralizado. A minha área específica conseguiu sua autonomia, mas eu vejo que esta autonomia ela não permeia... Ou seja não é unânime para outras áreas, você entende? Muito em função do perfil do diretor, do perfil da empresa mesmo como ele foi moldado e construído. (E2).

No que se refere à tomada de decisão, Lovallo e Sibony (2013) identificam vários estilos por parte do empreendedor, o que inclui como importante característica a influência sobre os demais gestores. Nesse sentido, complementam Wang e Singh (2013) que nos estágios iniciais da evolução das empresas, na ótica dos

funcionários, o fundador normalmente é visto como visionário e motivador. Entretanto, é conveniente ressaltar que a tomada de decisão por parte dos empregados

, em geral, apresenta forte aderência em correlação ao estilo dos fundadores, ao passo que sobre eles recaem as decisões finais.

Souza e Zwicker (2006) destacam que, à medida passo que a organização vai se tornando mais madura, seu controle interno se torna mais eficaz e a disseminação de conhecimentos no ambiente organizacional começa a ser tratado de forma estratégica.

De acordo com o relato de todos os entrevistados, a organização objeto de pesquisa trabalha em consonância ao exposto por Souza e Zwicker (2006). Nesse sentido, devido a fato de que Datamed ser uma empresa que mantém uma relação próxima com a questão tecnológica, segundo E1, E4, E6 e E9, boa parte dos conhecimentos que transitam na organização provém dos aparatos tecnológicos (SANTOS; SILVA; GOMES, 2012), se desenvolvendo com mais rapidez e facilidade no interior da empresa.

Conhecimento tecnológico seria do nosso produto que a gente mexe ligado ao nosso segmento. [...] Olha a gente está evoluindo. Em 2014, a gente se prometeu e também esta cumprindo um investimento grande em treinamento, tanto dos produtos quanto da área mesmo científica que a gente tem trazido o pessoal do nosso fornecedor bastante aqui. Também temos feito várias salas de estudo entre os funcionários mesmo, para a troca de experiências e também troca de conhecimento, e isto está sendo cumprido. A gente tem muito conhecimento dentro da empresa. Só que concentrado em poucas pessoas. Então, o que a gente está fazendo agora e tentado distribuir isso um pouco mais, tanto aqui como na unidade de São Paulo, com salas de estudo, treinamentos, vídeo conferencias. Então a gente tem tido, praticamente todo mês, de dois a três treinamentos importantes para desenvolver nossa equipe. Nós procuramos desenvolver nossa equipe da melhor forma possível e para isso, a gente usa de muitos recursos tecnológicos, sem falar que muitos treinamentos são ministrados *on-line*. Realmente usamos muito os recursos de TI. (E4)

Destaca-se no relato de E4 a ação estratégica de estreitar os laços com seus *stakeholders*, criando um ambiente que propicia a troca de conhecimento entre

funcionários e fornecedores, o que faz com que a rede na qual a empresa se insere se torne mais robusta (ROCHA; 2009).

Outro fator que, segundo Greiner (1998), pode ser ressaltado como uma ação estratégica característica de uma empresa presente na quarta fase de seu CVO é a presença de ferramentas administrativas de monitoramento de processos e resultados. Nesse sentido, vale destacar o relato de E6 a seguir:

No que se refere a sistema, a gente tem, recentemente, um histórico de inserção de muitas pessoas que, até então, não estavam o utilizando. Então isso foi uma coisa que cresceu bastante atualmente. Com relação a conhecimento técnico e treinamento é uma coisa muito constante aqui na Datamed. A gente trabalha com metas de treinamento e monitoramento, e todo produto novo tem treinamento e toda necessidade de atualização. Se mudou alguma coisa, sempre tem treinamento. (E6)

Tendo por base os relatos descritos de E4 e E6, ressalta-se que a tecnologia está diretamente relacionada à disseminação do conhecimento e ao monitoramento de eficácia de processos, corroborando, assim, com o posicionamento de Santos, Silva e Gomes (2012).

Segundo Greiner (1986), a crise oriunda da quarta fase do CVO é burocrática. Sua ocorrência está diretamente relacionada às novas sistematizações introduzidas pela organização. Nesse sentido, tem-se início um processo burocrático envolvendo os níveis hierárquicos na organização que afeta a confiança e a eficiência no processamento das informações. A empresa passa a contar com um sistema integrado, que, por vezes não atende às necessidades de todos os níveis organizacionais.

Nesse sentido, ressalta-se que, apesar de a crise se tratar de uma crise anunciada, a organização objeto de pesquisa até o momento não apresenta vestígios de sua ocorrência. Em contrapartida, ainda é perceptível em seu ambiente interno a presença de resquícios das crises das últimas duas fases, expansão e regulamentação. Isso leva a inferir que, ao adentrar em uma nova fase de seu CVO, determinada organização pode ainda possuir características de suas fases passadas, bem como resíduos de suas respectivas crises.

O Quadro 4 apresenta o CVO da empresa objeto de análise desta pesquisa, tendo por base o modelo de Greiner 1972.

Quadro 4 – CVO Datamed à luz da taxonomia de Greiner (1972)

CVO Datamed à luz da taxonomia de Greiner (1972)				
	1ª Fase (Pioneira)	2ª Fase (Expansão)	3ª Fase (Regulamentação)	4ª Fase (Burocratização)
<b>Período</b>	1990 - 1994	1994 - 2000	2000 - 2007	2007 - atualmente
<b>Características</b>	Empreendedorismo	Expansão do negócio	Descentralização do poder	ERP
	Totalitarismo	Inserção de mecanismos formais de administração	Autonomia de setores	Sistematização do controle de custos
	Criatividade	Divisão departamental	Desenvolvimento de recursos humanos (pessoas)	Burocratização de ações e processos internos
	Foco no ambiente externo (comercialização)	Estabelecimento de redes organizacionais	Formalização de políticas e procedimentos	Investimentos em tecnologia
	Tomada de decisão centralizada	Maior demanda de recursos produtivos e gerenciais	Maior controle interno	Idealização do planejamento estratégico
		valorização da comunicação interna	Crescimento estrutural	Tomada de decisão descentralizada
<b>Crise</b>	Administrativa	Autonomia e Liderança	Controle	Autonomia e controle Vestígios de uma crise burocrática

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O Quadro 4 apresenta um resumo do CVO da Datamed, tendo por base a taxonomia de Greiner, apontando o período em que a empresa se encontrava em cada fase, bem como as principais características identificadas na empresa em cada fase de seu ciclo de vida, bem como as crises específicas de cada fase.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou avaliar o sistema de controle de gestão, a partir da taxonomia de Greiner (1972), da empresa Datamed Ltda. Os resultados que compõem este estudo apresentaram duas distintas abordagens, a saber: pela evolução da empresa, com base no discurso do fundador; e pela percepção dos gestores, mediante o controle de gestão, dada às características existentes na organização objeto de análise desta pesquisa, partindo das técnicas utilizadas e das especificidades requeridas pelos procedimentos de rotina operacional.

Por meio da abordagem qualitativa tornou-se possível a composição dos resultados desta pesquisa, em que, a utilização do procedimento metodológico de estudo de estudo de caso realizado sobre a empresa unidades de análise desta investigação, permitiu a adoção da finalidade descritiva, conferindo como praxe a formalidade acadêmica sobre as informações requeridas.

Em consonância com a necessidade de verificação do ciclo de vida da Datamed em mais de duas décadas, relacionando a taxonomia de Greiner (1972) sobre a prerrogativa do discurso do fundador, foi observada aderência entre as perspectivas dos empregados e a evolução dos sistemas de controle de gestão utilizados pelos gestores da empresa unidade de análise desta pesquisa. Assim, na metodologia proposta, por análise qualitativa dos dados apresentados durante a realização de entrevistas semiestruturadas com os nove gestores respondentes, confluuiu pela análise do conteúdo, em últimas considerações, ao desfecho dos resultados apresentados.

Em relação à unidade de análise da pesquisa é importante salientar que trata-se de uma empresa familiar que vem crescendo e desenvolvendo ao longo do seu surgimento, contando, atualmente, com um número superior a oitenta funcionários. Um ponto crucial ao funcionamento da organização em seu segmento refere-se às

certificações adquiridas, que legitimam sua atuação diante das requisições do seu respectivo mercado.

A pesquisa revelou que, quanto ao tempo de atividade, existe amadurecimento da empresa, pois atua a mais de duas décadas no mercado, período caracterizado pela ampliação da comercialização dos produtos e serviços oferecidos e pelo crescimento horizontal e vertical na estrutura física da empresa. Outro dado concernente ao desenvolvimento organizacional refere-se ao estreito relacionamento da Datamed com os seus *stakeholders*, confluindo em melhoria na alocação dos recursos materiais e pessoais existentes.

No que se refere ao tempo de trabalho, observou-se que quase 80% dos empregados possuem mais de cinco anos na empresa, denotando, assim, aderência quanto à rotina e às políticas existentes. Já quanto ao tempo de experiência na função atual, dentro ou fora da empresa, foi identificado que quase 90% dos funcionários participantes da pesquisa possuem mais de três anos de atividade na mesma função. Pelo grau de instrução, 88,7% dos participantes possuem curso superior, e destes 66,7% são pós-graduados, sinalizando correlação com a faixa salarial, na qual quase 60% dos empregados, possuem faixa salarial e/ou estão no maior nível de salário pago pela empresa.

Sobre a concepção do fundador acerca do nascimento e da sobrevivência da organização, o sucesso do negócio é atribuído ao bom relacionamento entre os *stakeholders* diante das relações sociais de produção, bem como dos investimentos intensivos em tecnologia, como aspecto inerente ao processo de trabalho na Datamed. A crise administrativa proveniente dessa primeira fase foi enfrentada com utilização adequada de sistema de gestão, o que permitiu ao fundador certo controle do fluxo informacionais existentes na organização.

No tocante à aplicabilidade das normas e condutas organizacionais observadas pelo discurso do fundador, está corresponde à essência da sua gestão, na qual, pelo

comprometimento dos funcionários com os valores e princípios apregoados, determinam-se a continuidade e a evolução da empresa. Nessa categoria de análise, situa-se, de acordo com a teoria do ciclo de vida organizacional (CVO), proposta por Greiner (1972) diante das fases na evolução da empresa, o crescimento por meio da delegação.

Considerando as categorias de análise: competência, autonomia e experiência dos gestores, o fundador destacou a aprendizagem como elemento fundamental no desenvolvimento das capacidades individuais e experienciais dos funcionários. Em aderência à taxonomia de Greiner (1972), a etapa da autonomia aos empregados prende-se à segunda e terceira fase respectivamente, nas quais se emergem a eficiência operacional e as bonificações pelo mérito das ações individuais, orientadas sobretudo pelas decisões diretivas, uma vez que ainda se encontra no processo de descentralização.

O controle dos custos, como descrito na teoria de Greiner (1998), apresentou sua ambiência na quarta fase do ciclo de vida, na qual, pela crise de burocrática, são afetadas a confiança e a eficiência no processamento das informações. De outro lado, nessa ambiência, vê-se a necessidade de utilizar um sistema integrado por parte da organização, proporcionando, a possibilidade de superação dos problemas da fase de burocracia, configurando, por esse motivo, um salto à quinta fase do ciclo de vida da empresa, haja vista que, nesta fase o controle dos custos e a capacidade gerencial são propiciados de maneira integrativa e, por conseguinte, há a formação de equipes multifuncionais de alto desempenho.

Segundo o fundador, um elemento de impacto no controle da empresa refere-se à questão da política fiscal do governo sobre o custo dos produtos. A composição dos custos da Datamed está muito vulnerável, ficando a empresa certamente, exposta à ocorrência de erros. Em prerrogativa a concepção de Greiner (1986), cabe observar que o excesso de controle pode vir a gerar uma crise de burocracia.

Na terceira fase do ciclo de vida organizacional, com base na sistemática de Greiner (1998), é que ocorre a delegação de tarefas, em que a empresa desenvolve uma estrutura organizacional descentralizada mais adequada. Para o fundador, o nível de responsabilidade atribuída está bem definido, ao passo que, especificamente para essa contingência, as principais características se caracterizam por: maior responsabilidade aos administradores nos níveis inferiores à direção; utilização de mecanismos de motivação, como bonificações; uso de instrumentos administrativos de maneira a obter melhor controle; e ações estratégicas mais latentes em reação ao escopo organizacional. Não obstante, na terceira fase, pela Taxonomia de Greiner (1972), com o aumento estrutural da empresa a organização passa a sofrer uma crise de autonomia.

Em relação à avaliação do clima organizacional, na opinião do fundador, existe predisposição para a contratação de atividades de consultorias específicas desde a fase de constituição da empresa. Todavia, em uma fase mais madura, com mais de duas décadas desde a sua fundação, com a contratação de diversas consultorias ao longo desse período, a organização, na visão do empreendedor, deve filtrar não apenas a qualidade dos serviços prestados, mas também os aspectos positivos e negativos, uma vez ocorrida a avaliação externa.

Pela análise do processo de comunicação, na concepção do fundador, verifica-se aversão ao uso dos meios das redes informacionais, dando-se preferência a comunicação direta e menos formal permeada pelo seu estilo de gestão. Todavia reconhece-se a necessidade de melhorias e de formalização da comunicação organizacional que demarca a segunda fase de desenvolvimento com base na Taxonomia de Greiner (1972). Isso ocorre em virtude da expansão das atividades, bem como do maior número de empregados e do surgimento de novas atribuições.

Nesse sentido, tal crescimento organizacional, e a definição imprecisa das funções geradas propiciam uma crise de autonomia, em que a centralização do poder é um empecilho para os novos gestores.



A solução para o problema de centralização, segundo Greiner (1972), seria aumentar a delegação de poderes aos gestores. No entanto, a proeminência de uma comunicação eficiente se apresenta como uma ferramenta importante nesse processo, seja pela legitimação das atribuições, seja pelo compartilhamento da tomada de decisão. Caso contrário, a ausência de uma comunicação efetiva aumenta de forma significativa às dificuldades de aceitação e de entendimento, gerando com isso desconforto e desmotivação na organização.

Por fim, ressalta-se que as mudanças de fases do CVO da empresa, baseando-se na taxonomia de Greiner (1972), não ocorrem de maneira clara e delimitada. Tal fato leva a inferir que, ao adentrar em uma nova fase de seu CVO, determinada organização pode ainda possuir características de suas fases passadas, bem como resíduos de suas respectivas crises.

### **6.1 Contribuições da Pesquisa**

Sob uma perspectiva acadêmica, a presente pesquisa forneceu um relato detalhado que envolve a evolução do processo de controle de gestão e as crises características desse processo, levando em consideração cada etapa do ciclo de vida operacional da organização. Além de fornecer considerável contribuição teórica para o desenvolvimento de futuros estudos inerente à área.

Sob um ponto de vista organizacional, o presente estudo fornece contribuições relevantes acerca do ciclo de vida operacional de uma empresa, principalmente aquelas sob uma gestão familiar, seus processos evolutivos e consequentes crises internas. Possibilitando assim que a organização se posicione de maneira mais efetiva junto ao mercado, aumentando consequentemente sua competitividade e vida útil.

### **6.2 Limitações da Pesquisa**

Destaca-se, como principal limitação da presente pesquisa, o fato de ter sido desenvolvida ancorada apenas a uma metodologia qualitativa, e em uma única organização, fatores que impossibilitam a generalização dos resultados encontrados.

### **6.3 Sugestões para Futuros Estudos**

Para futuros estudos, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas que abordem o controle de gestão sob a perspectiva de Greiner (1978). Sugere-se ainda, a aplicação da metodologia utilizada por este estudo em organizações de diferentes segmentos e regiões, a fim de contribuir na construção de um embasamento teórico mais preciso, acerca do controle interno de gestão.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro P. **Família SA: gestão de empresa familiar e solução de conflito**. São Paulo: Atlas, 2006.

ADIZES, Ichak. Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. **Organizational Dynamics**, v. 8, n. 1, p. 3-25, 1979.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

AGGARWAL, Rohit; SINGH, Harpreet. Differential influence of blogs across different stages of decision making: the case of venture capitalists. **MIS Quarterly**. Dec. 2013, vol. 37 issue 4, p. 1033-A3. 23p. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/results?sid=35eedbb8-c9fa-4a52-868a-e558f885e286%40sessionmgr4003&vid=10&hid=4112&bquery=decision-making&bdata=JmRiPWFwaCZkYj1ic2gmZGI9YndoJmxbm9cHQYnlmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>>. Acesso em 5 jun. 2014.

ALBUQUERQUE, Andréa M.; HASTREITER, Silvana T.; LIMA, Marjori R. S. O ciclo de vida organizacional e a formulação de estratégias: caso IBE's. **Administrare**, Curitiba, v. 3, p. 35-53, 2004.

ALTAF, Joyce G.; TROCCOLI, Irene R.. A importância da gestão profissional em uma empresa familiar. **Revista Economia e Gestão**, v.10, n.23, mai/ago, 2010. Disponível em <<HTTP://periodicos.pucminas.br/index.php/economiae gestao/article/view/1495/1702>>. Acesso em 21 jun. 2013.

ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Flávio. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 2004.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do modelo de três círculos em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. Universidade Federal de Lavras. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**; ed. 47, vol. 11, n. 5, set.-out., 2005.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. 2013. Disponível em: <<http://www.anefac.com.br>>. Acesso em 12 mai. 2014.

ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e Aplicações. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000. 476 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 2006. 225 p.

BERNHOEFT, R: **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BIANCOLINO, C. A. *et al.* A gestão de TI e o valor de uso dos ERP's em sua perspectiva de pós implementação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM**, v. 10, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/998/0>>. Acesso em 14 jan. 2014

BISEL, Ryan S.; MESSERSMITH, Amber S.; KELLEY, Katherine M. Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. **Journal of Business Communication**. Apr. 2012, vol. 49, issue 2, p128-147. 20p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&sid=4a5fceb8-a1f6-452b-99cd-97d206d72997%40sessionmgr111&hid=103&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=73043035>>. Acesso em: 08 jun. 2014.

BOISVERT, Hugues. **La comptabilité de management**: prise de décision et gestion. 2 eme edition. Montréal: ERPI, 1999.

BORGES, A. F. ; LIMA, J. B. . O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: um estudo multicaso. In: II Colóquio 3E2P - Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte, 2009, Curitiba. **Anais...** II Colóquio 3E2P. Curitiba : Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2009. p. 01-15.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de; TAVARES, T. S. Rede de empresas familiares e capital familiar. In: EGEPE, 8, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOSCHKEN, Herman L. Turbulent transition and organizational change: relating policy outcomes to strategic administrative capacities. **Policy Studies Review**. Spring. 88, vol. 7, issue 3, p. 477-499, 199-, 23p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=be74f60c-b4e4-4b8f-a107-1ee98d34f54b%40sessionmgr114&vid=6&hid=119>>. Acesso em: 7 jun. 2014.

CAMPIGLIA, Américo O.; CAMPIGLIA, Oswaldo R. P. **Controles de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

- CÁRDENAS, Carolina P. M.; GUADALUPE, Díaz D. M.; CARRILLO, Puente A. Relationship of organizational climate and job satisfaction in a small family business. **Global Conference on Business & Finance Proceedings**, 2014, vol. 9, issue 1, p. 1165-1172. 8p. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=051201fe-f523-46e4-bb72-1aa4576eb788%40sessionmgr4001&hid=4109&bdata=Jmxhbmc9cHQYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=94260496>>. Acesso em: 11 jun. 2014.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra. 2007, 698 p.
- CASTELLS, M.; CARAÇA, J.; CARDOSO, G. **Aftermath**: the cultures of the economic crisis. OUP Oxford, 2012.
- CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- COBIT - **Enables Clear Policy Development and Good Practice for it Control**. 2006. Disponível em: <<http://www.isaca.org/cobit>>. Acesso em: 13 mai. 2014.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO, **Internal Control**. Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 10 mai. 2014.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 5, p. 65-77, sept./oct. 1996.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Sistema de gestão financeira e de produção integrados para empresas de pequeno porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 3, 2008, p.3-12.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a ótica da gestão econômica logistica. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORREIA, R. B. **Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão**: uma investigação nas empresas baianas. 236 f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (Mestrado Acadêmico) da Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2010.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. **Organizações familiares**: por uma Introdução a sua Tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. 2000.

DEJOURS, C. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Orgs.) **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Paralelo 15 / Editora Fiocruz, 2004b.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes – Oxley**: Avaliando o Desempenho do Comitê de Auditoria. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/artigo\\_comite\\_audit\\_032005.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/artigo_comite_audit_032005.pdf)> Acesso em: 20 mai. 2014.

DIETRICH, Franz; LIST, Christian. A reason-based theory of rational. **Nous**. Mar. 2013, vol. 47, issue 1, p. 104-134. 31p. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=35eedbb8-c9fa-4a52-868a-e558f885e286%40sessionmgr4003&hid=4112&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1l aG9zdC1saXZl#db=aph&AN=85017809>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

DODGE, H.; ROBBINS, J. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle. **Journal of Small Business Management**, v. 30, n. 1, p. 27-38, Jan. 1992.

DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 42, n. 4, p. 94-105, jul.-ago. 1964.

EBOLI, M. P. **Modernidade na gestão de bancos**. 1996. Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira . **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

ESTRIN, Saul; MICKIEWICZ, Tomasz; STEPHAN, Ute. Entrepreneurship, social capital, and institutions: social and commercial entrepreneurship across nations. entrepreneurship: **Theory & Practice**. May 2013, Vol. 37 Issue 3, p479-504. 26p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&hid=114&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1l aG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=87017319>>. Acesso em: 01 jun 2014.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989

FISCHER, Augusto. **Mudança organizacional na universidade**: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... inferno familiar?**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

FRAGALE, Alison R.; SUMANTH, John J.; TIEDENS, Larissa Z.; NORTHCRAFT, Gregory B. Appeasing Equals: Lateral Deference in Organizational Communication. **Administrative Science Quarterly**. Sep. 2012, vol. 57, issue 3, p. 373-406. 34p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a5fceb8-a1f6-452b-99cd-97d206d72997%40sessionmgr111&vid=7&hid=103>>. Acesso em: 08 jun. 2014. Acesso em: 07 jun. 2014.

FREZATTI, F. *et al.* Análise do perfil de planejamento associado ao ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/158.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2012.

GARCIA, M. **Ciclo de vida organizacional**: aderência do *framework* e o ciclo de vida organizacional dos empreendimentos contábeis. 113f. Dissertação do Programa de Pós Graduação – Mestrado em Administração, das Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011

GASSENFERTH, Walter; SOARES, Maria Augusta Machado. Uma análise da evolução do balanced scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 8 n. 2, p. 162-186. 25p. 2007.

GERSICK, Kelim E.; *et al.* **De geração para geração** - ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIANIODIS, Peter T.; ETTLIE, John E.; URBINA, Jose J. Open service innovation in the global banking industry: inside-out versus outside-in strategies. **Academy of Management Perspectives**. Feb. 2014, vol. 28, issue 1, p. 76-91. 16p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/results?sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&vid=8&hid=114&bquery=innovation&bdata=JmRiPWFwaCZkYj1ic2gmZGI9YndoJmxhbmc9cHQtYnlmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 2005.

GOŁĘBIOWSKI, Grzegorz. Entrepreneurship in Poland in the light of the global entrepreneurship monitor. **Studia BAS**. 2014, Vol. 37 Issue 1, p9-25. 17p. disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&hid=114&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=95409950>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

GOMES, J. S.; SALAS, J.M.A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: 3 ed. Atlas, 2001. 192 p.

GRANLUND, M.; TAIPALEENMAKI, J. Management control and controllership in new economy firms - a life cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v.16, p. 21-57, 2005.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. 1972. **Harvard Business Review**, n. 76, v.3, p. 55-60, 62-6, 68, may-june, 1998.

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

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, [s.l.], n. , p.37-48, jul-ago. 1972.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

HANNAN, Caleb. Management secrets from the meanest company in America. **Bloomberg Business week**. 1/7/2012, Issue 4311, p46-51. 6pDisponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=60aed00f-5b3c-4f26-af18-600ccd4e917f%40sessionmgr4005&hid=4106&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=95409950>>. Acesso em: 4 jun. 2014.

HOLDEN, P. E., FISH, L. S., SMITH, H. I. **Top management organization and control**. Stanford university press, MITH, H. I. 1941

KPMG. **A Lei de Sarbanes Oxley**. Documento eletrônico – disponível em: <[http://www.kpmg.com.br/images/Sarbanes\\_Oxley.pdf](http://www.kpmg.com.br/images/Sarbanes_Oxley.pdf)>. Acesso em: 28 mai. 2014.



KURCESK, Flávia K.; NASCIMENTO, Cristiano D.; GALLON, Alessandra V.. O profissional contador em meio ao processo de sucessão na gestão de pequena empresa familiar: estudo de caso. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v.15, n.2 - p.207-223 – mai/jun/jul/ago 2012.

KURY, Kenneth W. Sustainability meets social entrepreneurship: a path to social change through institutional entrepreneurship. **International Journal of Business Insights & Transformation**. Jan, 2012, special issu, vol. 4, p. 64-71. 8p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&hid=114&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=73307613>>. Acesso em 29 mai. 2014.

LEONE, Nilda M.C.P.G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005. 198p.

LEONE, Nilda M. C. P. G.. A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. In: **XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica**, fev. 2003, Lugo – Portugal. Disponível em: <[http://www.ti.usc.es/lugo-xiiihispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiiihispano-lusas/04_programa.htm)>. Acesso em: 24 jun. 2013.

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

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES**, n. 7, Brasília, 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Governanca\\_Corporativa/199706\\_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html)>. Acesso em: 23 jun 2013.

LEVINA, Natalia; ORLIKOWSKI, Wanda J. Understanding shifting power relations within and across organizations: a critical genre analysis. **Academy of Management Journal**. Aug. 2009, vol. 52, issue 4, p. 672-703. 32p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=be74f60c-b4e4-4b8f-a107-1ee98d34f54b%40sessionmgr114&vid=7&hid=119>>. Acesso em: 08 jun. 2014.

LIMA, J.B.; BORGES, A.F.; CARVALHO, F.A.P. Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. (CD-ROM).

LODI, João B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENEKER, J. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

LÓPEZ A. V.; ORTIZ, M.; QUINTEROS, M.; MORENO, E. La profesionalización como factor de competitividad: un análisis de las empresas familiares del sector industrial, en Tijuana, B.C., México. **Revista Internacional Administración & Finanzas**, n. 6, 2013.

LOVALLO, Dan; SIBONY, Olivier. Early-stage research on decision-making styles. **McKinsey Quarterly**. 2013, issue 2, p. 77-79. 3p. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=11&sid=35eedbb8-c9fa-4a52-868a-e558f885e286%40sessionmgr4003&hid=4112&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1lG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=87315653>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A.. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. Ciclo de vida setorial: uma proposta para orientar o desenvolvimento local e as políticas públicas. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29º, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MAURO, Túlio G. S.. **Mudança organizacional radical e institucionalismo**. 144f. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília, 2008

MELO, Marlene. C. O. L.; OLIVEIRA, Michelle C. S. M.; PAIVA, Kelly. C. M. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n.6, p.148-173, out-dez 2008.

MERTON, Robert C. Innovation risk. **Harvard Business Review**. Apr. 2013, vol. 91, issue 4, p. 48-56, 9p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=9&sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&hid=114&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1lG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=86173280>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of organizational transition. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 268-299, june. 1980a.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Momentum and revolution in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 23, p. 591-614, dec. 1980b.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, New York, v.30, n.10, pp.1161-1183, oct. 1984.

MINADEO, Roberto; MELO, Marlene C. O. L.; RIBEIRO, Clara. M.. TAM e Azaléia. Processos de transição em empresas familiares. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 9, n. 20, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/727/860>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

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

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

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, G. Mark; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2005.

MUZZIO, Henrique. A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 2, 2013, p. 27-43. Programa de Pós-Graduação em Administração PROPAD/DCA - UFPE – Brasil. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/download/14076/9927>>.

NASCIMENTO, Cristiano; KURCESK, Flávia K.; ZANETTE, Maicon A.; FEY, Vladimir A. A importância do planejamento societário para o pequeno produtor aquícola: estudo sobre a maricultura catarinense. **Revista de Contabilidade e Controladoria – RC&C**, v. 3, n.2, p 24-37, mai./ago. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Marcos 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*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27º, 2007, Foz do Iguaçu, **Anais... ENGEPE**, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PARDO, Karim *et al.* Remunerations, benefits and labor incentives perceived by health care workers in Peru: an analysis comparing the ministry of health and the social insurance, 2009. **Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública**. 2011, vol. 28, issue 2, p. 342-351. 10p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=4a5fceb8-a1f6-452b-99cd-97d206d72997%40sessionmgr111&hid=103&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=aph&AN=74263109>>. Acesso em: 8 jun. 2014.

PHAN, Thanh Nguyet; BAIRD, Kevin; BLAIR, Bill. The use and success of activity-based management practices at different organizational life cycle stages.

**International Journal of Production Research**. Feb. 2014, vol. 52, issue 3, p. 787-803. 17p. Disponível em:

<<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&hid=114&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=94003962>>. Acesso em: 04 jun 2014.

PIPAȘ, Daniela Maria. The interdependence between management, communication, organizational behavior and performance. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**. Jul. 2013, vol. 22, issue 1, p. 1554-1562. 9p. Disponível em:

<<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&sid=4a5fceb8-a1f6-452b-99cd-97d206d72997%40sessionmgr111&hid=103&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=90545853>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A. M. **Uma análise do sistema de gerenciamento e controle interno dos escritórios de contabilidade de Belo Horizonte/MG e região metropolitana**. 129 f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

RODRIGUES, G. K. M.; CRAIDE, A.; TUDE, J. M. Interculturalidade: a chegada da Calçados Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro: **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

SALTER, Ammon; CRISCUOLO, Paola; TER WAL, Anne L. J. Coping with open innovation: responding to the challenges of external engagement in R&D. **California Management Review**. Winter, 2014, Vol. 56 Issue 2, p77-94. 18p.

SANT'ANNA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **Revista de Administração de Empresas RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./ jun., 2008. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482008000100002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482008000100002.pdf)>. Acesso em 15 mai. 2008.

SANTOS, C. F. S. O.; SILVA, M. E.; GÓMEZ, C. R. P. Gestão da estratégica da responsabilidade socioambiental empresarial: operacionalização por meio do Sistema de Gestão Integrado. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 4, p. 535-552, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Critérios e conceitos para classificação de empresas**: saiba como classificar empresas por porte. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra_bia?ident_unico=97)>. Acesso em: 4 dez 2013.

SHIN, Jiseon; TAYLOR, M. Susan; SEO, Myeong-Gu. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. **Academy of Management Journal**. Jun. 2012, vol. 55, issue 3, p. 727-748. 22p. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/results?sid=35eedbb8-c9fa-4a52-868a-e558f885e286%40sessionmgr4003&vid=9&hid=4112&bquery=organizational+chang&bdata=JmRiPWFwaCZkYj1ic2gmZGI9YndoJmxhbm>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

SILVA, Alex S. R. *et al.* A Lei Sarbanes Oxley e seus efeitos nas transparências para os investidores brasileiros em empresas S/A **Prática Contábil** – disponível em: <[http://www.praticacontabil.com/contadorperito/Lei\\_Sarbanes\\_Oxley\\_e\\_seus\\_efeitos.pdf](http://www.praticacontabil.com/contadorperito/Lei_Sarbanes_Oxley_e_seus_efeitos.pdf)>. Acesso em 01 jun. 2014.

SILVA, Letícia M. **A Influência da Lei Sarbanes – Oxley e do Código Civil Brasileiro nos Controles Internos de Empresas Localizadas no Brasil**. São Leopoldo: 2007. 155p. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2007.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. A. O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. **Revista de Gestão**, São Paulo – SP, Brasil, 17(3):245-263, jul/set, 2010.

SILVA, W. A. C.; MORAIS, E. D. Ciclo de vida de escritórios contábeis cadastrados no clube dos contadores: uma aplicação do modelo de Greiner (1998). **Revista ABCustos Associação Brasileira de Custos** - Vol. VII nº 2 – maio-agosto 2012.

SILVOLA, H. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 5, n, 1, p. 27-47, 2008.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Gestão de sistemas de ERP: uma análise das capacidades e atores envolvidos. XXX Encontro da Anpad. **Anais...** Salvador/BA. 23 a 27 de setembro de 2006.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

STEINMETZ, Stephanie; VRIES, Daniel H.; TIJDENS, Kea G. Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. **Human Resources for Health**. 2014, vol. 12, issue 1, preceding p. 1-24, 24p. 2014.

STEWART, A.; HITT, M. Why Can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, n. 25, 2012.

TEIXEIRA, Rubens F.; PACHECO, Maria. E. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra dos paradigmas científicos. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 55-68, jan./mar. 2005.

TQYAH, Miller, L; CURTIS, Wesley, L; DEMOSE, Williams, E. Educating the minds of caring hearts: comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. **Academy of Management Learning & Education**. Sep, 2012, vol. 11, issue 3, p. 349-370. 22p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&hid=114&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=83067009>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUDOR, Kerry *et al.* An analysis of risk management tools utilized by Illinois farmers. **Agricultural Finance Review**. 2014, vol. 74, issue 1, p. 69-86. 18p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=4a5fceb8-a1f6-452b-99cd-97d206d72997%40sessionmgr111&hid=103&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=95891617>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**. Summer 96, vol. 38, issue 4, p. 8-30. 23p. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/results?sid=35eedbb8-c9fa-4a52-868a-e558f885e286%40sessionmgr4003&vid=3&hid=4112&bquery=evolutionary+changes+%22of%22+organizations&bdata=JmRiPWFwaCZkYj1ic2gmZGI9YndoJmxhbm9cHQYnImdHlwZT0wJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Sérgio Arnor. A auditoria e os sistemas de controles internos no Brasil: antecedentes e evolução. **Revista de Economia Mackenzie**. V. 5, n. 5, p. 175-193. Disponível em: <<http://132.248.9.34/hevila/RevistadeeconomiaMackenzie/2007/vol5/no5/7.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2014.

WANG, Gordon; SINGH, Parbudyal. The evolution of CEO compensation over the organizational lifecycle: A contingency explanation. **Human Resource Management Review**. Jun. 2014, vol. 24, issue 2, p. 144-159. 16p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&hid=114&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=94788735>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

WERNER, R. A. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri: Manoele, 2004.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

YAHN-SHIR, Chen; I-CHING, Huang. Financial performance of audit firms in different life cycle stages: evidence from Taiwan. **International Journal of Business & Finance Research (IJBFR)**. 2013, vol. 7, issue 4, p43-62. 20p. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=5e5a3784-4f95-4118-932e-b7a92e030115%40sessionmgr114&hid=114&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=86260854>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

YILDIRIM-OKTEM, O.; ÜSDIKEN, B. Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. **British Journal of Management**, n. 21, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª ed., São Paulo: Bookman, 2010. 238 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Termo de Esclarecimento

Belo Horizonte/MG, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**REFERÊNCIA:** Roteiro de entrevistas para realização de projeto acadêmico.

Prezado Gestor,

Em meados de 2012 iniciei o curso de Mestrado em Administração, na Faculdade Novos Horizontes, em Belo Horizonte/MG e, conto com a orientação do **Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva** professor do programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade Novos Horizontes e apoio dos **Proprietários e Gestores da Empresa Datamed Ltda.**

O tema escolhido para a dissertação do mestrado é **“A AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR, APARTIR DA TAXONOMIA DE GREINER”**, e para entender o funcionamento e os resultados desta ação foi elaborado como instrumento para coleta de dados para a pesquisa, o roteiro de entrevistas a seguir. Dessa forma, peço, por gentileza, que responda de maneira a expressar o compromisso que a verdadeira mudança acarretará em sua opinião no momento em que segue a implantação, onde este instrumento será de extrema importância para realização da dissertação.

Ressalto que todas as informações referentes ao roteiro de entrevistas servirão, exclusivamente, para questões acadêmicas, sendo, portanto, assegurado o anonimato das respostas que correspondem ao compromisso com o empirismo da pesquisa, permitindo assim o entrevistado desprender deste estudo a qualquer momento.

Agradeço antecipadamente por sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que porventura se façam necessários por meio do endereço eletrônico: [denerval.frois@bol.com.br](mailto:denerval.frois@bol.com.br)

Atenciosamente,



Denerval de Souza Frois  
Mestrando em Administração  
Comercial (31) 2102-9040 – Celular (31) 8821-2032

### **APENDICE B - Roteiro de Entrevistas (Fundador)**

#### IDENTIFICAÇÃO

EMPRESA: \_\_\_\_\_ Data de abertura: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

MUNICÍPIO: \_\_\_\_\_

PORTE: ( ) Pequeno ( ) Médio ( ) Grande

SETOR: ( ) Comércio ( ) Indústria ( ) Serviços

FUNÇÃO/CARGO: \_\_\_\_\_

1 Como se deu a fundação da empresa?

2 A empresa dispõe de algum produto, serviço ou parceiro que possa ser considerado o principal responsável pela sua sobrevivência, onde na falta dele ou deles a continuidade da organização estaria em risco? Explane sobre o assunto.

3 A alta direção sempre está envolvida com os problemas da empresa? Considera que os profissionais apresentam todas as competências necessárias? Comente:

4 Existem regras e normas claramente definidas para que cada departamento seja responsável pelo seu desempenho? Caso necessário o que precisa mudar?

5 Os profissionais possuem formação e experiência em suas áreas específicas tendo sempre autoridade e autonomia nas mudanças de processo? A empresa está aberta a novas idéias

6 É corretamente conhecido pela empresa o custo dos produtos vendidos e/ou serviços prestados?

7 Entre os níveis de gerência existem delegação de tarefas? E o processos de trabalho são eficientes para a demanda da empresa?

8 Foi contratada alguma consultoria para avaliar o clima organizacional? Algum trabalho foi realizado, visando o bem estar e satisfação dos colaboradores?

9 A alta direção se comunica com frequencia com os colaboradores da empresa? Em caso afirmativo qual o meio utilizado?

10 A empresa utiliza manual e treinamento para instruir os colaboradores que compõe seu quadro operacional?

11 A empresa utiliza de pesquisas para conhecer melhor seu cliente, de forma a melhorar seu desempenho no mercado em que atua?

12 A empresa investe em tecnologia, tendo por concepção que este aparato é um grande aliado para o seu sucesso?

13 No momento a empresa está em fase de expansão, com abertura de filiais e agregando novos produtos e serviços?

14 A empresa preocupa com o bem está dos colaboradores, e existe algum meio para medir o grau de satisfação e motivação?

15 É formalizada alguma ação de acompanhamento por parte da empresa para medir o desempenho dos departamentos?

16 Como contribuições para o estudo da avaliação da organização, caso deseje inclua outros pontos não abordados neste roteiro de entrevistas.

## **APENDICE C - Roteiro de Entrevistas (Gestores)**

1 Existem políticas e procedimentos assegurando que os objetivos operacionais sejam atingidos? Fale um pouco sobre elas

2 A empresa possui procedimentos para avaliar a qualidade dos controles internos? E caso possua, estão adequadamente desenhados na sua opinião? Disserte sobre o assunto.

3 O estilo de gerenciamento do fundador é factível ao desenvolvimento da organização no momento atual? Fundamente sua resposta.

4 Em sua opinião, como são desenvolvidas as relações de poder na empresa?

5 Aponte os fatores positivos e negativos sobre a tomada de decisões na empresa.

6 Comente sobre o plano de carreira para os funcionários, e os processos de promoções e premiações.

7 Na empresa existe um canal de comunicação eficiente, acerca das opiniões dos colaboradores? E estas são sempre ouvidas, analisadas, respondidas e por vezes acatadas?

8 As ferramentas de gestão que a empresa possui, são capazes de atender com eficiência aos propósitos gerenciais? Como?

9 Existe disseminação dos conhecimentos tecnológicos, tácitos e explícitos dentro do ambiente da organização? Por sua ótica, como essa questão é vista?

10 O bem estar e a satisfação dos colaboradores são estimulados no ambiente interno da organização? Comente.

11 Como contribuições para avaliar a gestão da empresa, caso deseje inclua outros pontos não abordados neste roteiro de entrevistas.