

IMPLICAÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso

Luzia Frohlich*
Carlos Ricardo Rossetto**
Anielson Barbosa da Silva***

Resumo – O objetivo deste artigo é analisar a influência das práticas de gestão nos estágios de desenvolvimento (ciclos de vida) em uma organização de médio porte. A partir da análise do referencial teórico sobre o tema, foi desenvolvido um modelo, que contempla quatro estágios de desenvolvimento: estágio inicial, estágio de crescimento, estágio de maturidade e estágio de renovação. A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa/descritiva e a estratégia foi um estudo de caso. O caso estudado foi uma empresa de origem familiar, administrada pela gestão da família, que está na quarta geração. Os resultados indicaram que a passagem de um estágio a outro foi caracterizado pela mudança do principal executivo da empresa. Nos dois últimos estágios, a implantação das novas práticas de gestão, baseadas em um modelo estruturado de gestão, possibilitou a sustentação para um novo ciclo, que se manteve mesmo com a mudança do principal executivo da empresa. Os resultados do estudo evidenciam que a mudança das práticas de gestão, dentro de um modelo de gestão estruturado, pode influenciar o ciclo de vida da organização, impedindo o seu declínio ou até mesmo a morte.

Palavras-chave – Ciclo de vida das empresas. Práticas organizacionais. Mudança organizacional.

Abstract – The objective of the paper is to analyze the influence of management practices in the organization's life cycle stage of development. A four stage theoretical model was developed for each stage of development: (1) early stage, (2) growth, (3) mature and (4) renovation. A qualitative/descriptive methodological approach was used. The research strategy was the case study. The object of the study was a medium size family owned company that is in its fourth generation of family managers. The results demonstrate that the transitions from one stage to another were characterized by a change of the main executive. The implementation of new management practices based in a structured management model in the last stage enabled the entrance in a new stage of cycle, even when the main executive was changed. The results

* Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).
E-mail: lfrh@redel.com.br.

** Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, UNIVALI. E-mail: rossetto@univali.br.

*** Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. E-mail: anielson@uol.com.br.

ANÁLISE	Porto Alegre	v. 18	n. 1	p. 139-160	jan./jun. 2007
---------	--------------	-------	------	------------	----------------

of the studies present some evidence that a change in the management practices may influence the organizational life cycle, avoiding the decline of the organization or even the end of this process.

Key words – Life cycle. Management practices. Change organizational.

Jel Classification – M1, Business administration; M10, General.

1 Introdução

Os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida consistem em um período com características próprias e se definem na trajetória de vida de uma organização. Estudos acerca desses estágios evidenciam que a postura da administração, visível através das práticas de gestão durante os estágios de desenvolvimento dos ciclos de vida das empresas, influencia as chances de sobrevivência destas organizações.

Novos comportamentos organizacionais interferem na evolução do ciclo de vida, pois resultam em mudanças decorrentes de um processo de aprendizagem e de leitura de novos ambientes, embasados na história empresarial vivida. Lezana (1996a) afirma que o processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de estágios que devem ser superados, desde sua criação até a sua transformação em uma instituição efetivamente consolidada.

Partindo do princípio de que as práticas de gestão podem alterar o ciclo de vida das organizações, faz-se necessário conhecer estas práticas em cada estágio de desenvolvimento. O conhecimento sobre cada estágio de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações subsidia o aprimoramento de seus processos de gestão. Entende-se, assim, que o estudo de caso longitudinal possibilita a identificação dos diversos estágios do ciclo de vida da empresa.

As identificações destes estágios expõem o perfil dominante do processo gerencial (Bensadon, 2001). Dessa forma, cada estágio requer diferentes habilidades e capacidades para se enfrentarem os desafios típicos de cada um deles (Kaufmann, 1990). A importância da identificação do estágio de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações permite também que a administração tome medidas preventivas no sentido de impedir problemas futuros (Adizes, 1990) e que prepare o empreendedor para lidar com os novos cenários e desenvolver estratégias que levem a empresa a alcançar o patamar desejado de competitividade.

2 Fundamentação teórica

Para Robbins (2000), as organizações são entidades que têm propósitos distintos e normalmente têm características comuns, onde atuam pessoas ou membros em uma estrutura sistemática. Normalmente têm papéis

formais e limitam o comportamento de seus membros. As organizações podem ainda ser consideradas um conjunto de pessoas, ferramentas e informações (Mohrman; Mohrmann, 1995) organizadas para atingir seus objetivos. A organização é formada por idéias, ações, pensamentos e decisões de diferentes pessoas, que dão sentido e vida a sua existência, aplicando os seus princípios e práticas de gestão (Gomes, 2004).

Galbraith (1982) destaca que as organizações podem ser analisadas por diversas dimensões, dentro de seus estágios de desenvolvimento, envolvendo tarefa, pessoas, estrutura, processo de decisão e sistemas de recompensa. As práticas de gestão estão relacionadas à definição de um modelo de gestão baseado em tecnologia, estrutura, processos e estilos administrativos, que são fatores associados ao próprio conhecimento (Bertero, 1977). Para Gomes (2004), a visão sistêmica e as práticas de gestão definem um modelo de gestão em que as partes compõem o todo e a ausência de uma delas pode comprometer o equilíbrio geral do sistema. O modelo de gestão é uma simplificação da realidade, usado para transmitir relações complexas, de forma a facilitar o seu entendimento (Robbins, 1978). Assim, o modelo de gestão é aplicável tanto às técnicas quanto às explicações e aos princípios.

O modelo de gestão também pode ser entendido como um conjunto de práticas e processos de gestão coerente com uma filosofia de trabalho escolhido pela direção de uma organização, baseado na crença de que a sua aplicação traz uma renovação sistemática com a qual a organização passará a ter vantagens competitivas (Gomes, 2004).

Gomes (2004) afirma ainda que o modelo de gestão é influenciado pelas ações do seu proprietário, presidente, acionista principal ou grupo gestor. Robbins (1978), por sua vez, destaca que modelos são formulados para lidar com mudança e reconhece as complexidades do ambiente como dinâmicas. No modelo adequado aos novos desafios ambientais e às demandas internas, a ênfase recai sobre a preocupação da renovação e o reconhecimento das crises (Fiol & Lyles, 1985). Dessa forma, deve-se observar as mudanças de comportamento das organizações, induzidas pelas novas configurações competitivas acerca dos atributos de valor aos clientes, consumidores e acionistas (Melo, 2004).

As mudanças organizacionais geram uma nova dinâmica no comportamento, transformando-o em novas atitudes e em práticas da gestão organizacional. Os mercados unificados, formalizados pelo contexto mundial em que as unidades sociais são concorrentes por lealdade, impõem às organizações a necessidade de uma administração de vanguarda (Tapscott, 1997; Mitroff, 1999), tornando o conhecimento um fator imperativo para a gestão dos negócios.

A mudança organizacional pressupõe uma alteração no conjunto das relações de seus membros, sendo que as ações das pessoas se transformam em novas formas de comportamento coletivo (Ferreira, 1997). Na mudança organizacional, percebem-se transformações: na quantidade e no movimento de pessoas; na localização; na natureza e disponibilidade de empregos; nas relações entre diferentes etnias; no processo de ensino e aprendizagem; nas relações entre gerações; na economia; nas relações entre o homem e o meio ambiente; e em cada aspecto da vida humana.

Na visão de DiBella e Nevis (1999), as organizações, com o passar do tempo, podem sofrer alterações por circunstâncias impostas pelo mercado ou por atitude deliberada da organização, ou seja, a mudança ocorre por influência de processos internos à organização ou por adaptações ao ambiente.

A capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem com seu ambiente e de reagir às lições trazidas pelas experiências por meio de seu comportamento organizacional (Dibella; Nevis, 1999) formam vários estágios da evolução da vida organizacional, definidos como ciclos de vida (Kaufmann, 1990; Adizes, 1990; Lezana, 1996a; Gersick *et al.* 1997; Raposo; Ferreira, 1997).

Lezana (1996a) afirma que o processo evolutivo de uma organização compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação da organização até que ela se transforme em uma instituição efetivamente consolidada. Estas formas de gestão implicam diferentes tipos de estrutura e novos modelos de gestão dentro das empresas, formando novos estágios de desenvolvimento.

2.1 Os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações

À medida que as organizações crescem, elas se tornam mais complexas. Atuam em um ambiente instável e precisam desenvolver sistemas e procedimentos que as ajudem a controlar e orientar suas ações (Daft, 2003).

Em função desse processo de adaptação e ajuste, o processo de crescimento organizacional se dá de forma cíclica (Marques, 1994). No entanto, o que difere as organizações dos organismos vivos é que seus ciclos não são previsíveis. Assim, elas podem mudar e envelhecer precocemente (Collins e Porras, 1995). Na verdade, não existe expectativa de vida das organizações. Assim, como algumas morrem prematuramente, outras podem durar séculos. As organizações podem morrer por questões ligadas ao seu ambiente ou por uma crise interna de gestão. Para Quinn e Cameron (1983), as mudanças ocorridas nas organizações seguem um padrão previsível que pode ser caracterizado por estágios de desenvolvimento sequenciais que ocorrem a partir do processo formal de hierarquização organizacional.

De acordo com Moreira (1999), os dois eixos da constituição do ciclo de vida das organizações estão relacionados à cultura e ao comportamento da organização. Para cada ciclo é necessário entender um conjunto de necessidades e, à medida que a organização evolui, essas necessidades se modificam, exigindo novas intervenções (Daft, 2003). Miller e Friesen (1984) destacam que, nos diversos estágios de desenvolvimento ao longo do ciclo de vida, as organizações utilizam diferentes estratégias, estruturas, diferentes estilos de tomada de decisão e sofrem a interferência de diferentes fatores contextuais.

No decorrer do seu desenvolvimento, as organizações sofrem mudanças, revelando padrões de comportamento previsíveis, e em cada estágio esses padrões de comportamento manifestam-se como um tipo de luta ou embate, com problemas específicos, relacionados à estrutura da organização, ao estilo de liderança e aos sistemas administrativos, sendo que os estágios são seqüências por natureza, os quais as organizações precisam superar (Adizes, 1990; Daft, 2003).

O estágio de desenvolvimento do ciclo de vida de uma organização não é estático e não ocorre de forma estanque. É um processo dinâmico, que depende muito do modelo de gestão adotado pela organização. O que ocorre, na maioria dos casos, é que a flexibilidade que caracteriza o início da vida organizacional acaba sendo prejudicada pelo sistema de controle criado durante a evolução do empreendimento, o que provoca a lentidão nas ações organizacionais. Para cada estágio é definindo um conjunto de ações e as etapas sempre requerem das organizações o objetivo principal de buscar resultado (Adizes, 1996). De acordo com Daft, (2003, p. 263) “os estágios são seqüências por natureza e têm uma progressão natural”.

De acordo com Mintzberg *et al.* (1998), o ciclo de vida das organizações pode ser caracterizado pela particularidade de cada organização que, dessa forma, pode viver mais do que as outras. Para os autores, o ciclo de vida organizacional pode ser entendido como estágio de desenvolvimento e estabilidade organizacional.

Na visão de Kauffmann (1990), o processo de evolução de uma organização no ciclo de vida pode ser denominado de estágio de desenvolvimento. O desenvolvimento das organizações está relacionado ao perfil dominante do processo gerencial, incluindo neste processo a estrutura organizacional, o estilo de liderança, o nível de burocracia e o modelo de delegação e autoridade.

Os estágios de desenvolvimento das organizações diferem de organização para organização. É possível destacar os mesmos estágios em diferentes organizações, mas todos diferem no tempo de duração do ciclo e na forma como este ciclo se desenvolveu (Collins e Porras, 1995, Gersick *et al.* 1997).

Para um melhor entendimento do que é um estágio de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações, buscou-se estudar os ciclos de desenvolvimento sob as perspectivas dos autores Churchill e Lewis (1983); Kaufmann (1990); Adizes (1990); Macedo (1993) Gersick *et al.* (1997); Marques (1994); Greiner (1998) e Moreira (1999), que serviram de base para a construção de um modelo teórico que foi aplicado em uma organização de médio porte.

2.2 Estágios de desenvolvimento organizacional: modelo proposto

A análise conclusiva da base conceitual apresentada sugere que, mesmo com nomenclaturas e níveis diferentes, dentro dos conceitos propriamente ditos, os autores descrevem as características dos estágios de forma semelhante. Busca-se sintetizar uma visão ampla e ao mesmo tempo sumária dos estágios de desenvolvimento do ciclo de vida organizacional para subsidiar o desenvolvimento do estudo.

A visão do modelo apresentado baseia-se no entrelaçamento dos ciclos entre si e não existe um momento certo para afirmar quando um ciclo começa e outro termina (Carvalho, 1999). Em cada organização, o desenvolvimento se apresenta de forma diferente; talvez, marcos importantes possam definir os estágios de desenvolvimento da organização. Cabe ressaltar que os estágios de desenvolvimento dos ciclos de vida da organização são cumulativos (Marques, 1994). Muitas organizações crescem e não conseguem alcançar estágios de desenvolvimento que lhes permitam buscar um equilíbrio harmônico. Muitas organizações têm morte prematura, não conseguindo passar de um estágio para outro.

O modelo conceitual adotado baseia-se nos conceitos das forças que determinam os estágios de desenvolvimento das organizações. Tais conceitos afirmam que elas mudam no decorrer do tempo, baseadas em forças internas e externas, nas forças sociais e econômicas (Dimaggio; Powell 1983; Gersick *et al.* 1997). O processo de mudança da organização se desenvolve motivado pelo ambiente externo, mas se move principalmente pelo amadurecimento dos fatores internos.

Com base nos conceitos desenvolvidos pelos autores Greiner (1998), Churchill e Lewis (1983), Kaufmann (1990), Adizes (1990) Macedo (1993), Marques (1994, Gersick *et al.* (1997) e Moreira (1999), pode-se demonstrar os quatro estágios de desenvolvimento do ciclo de vida: o ciclo inicial, que caracteriza a geração do negócio; o ciclo de desenvolvimento, que caracteriza a formação da empresa; o ciclo da maturidade, que caracteriza a estabilidade do negócio; e o ciclo da renovação, caracterizado pela reestruturação do modelo de gestão.

Dentro do mesmo referencial teórico apresentado, foram selecionadas dezesseis dimensões de práticas organizacionais, para orientação da identificação do desenvolvimento do ciclo de vida. As dimensões identi-

ficadas foram: aprendizagem, clientes, crescimento, comunicação, cultura, ênfase da gestão, estilo de gestão, estrutura organizacional, experiência, informação, modelo gerencial, poder, produto, sistemas de controle, tecnologia e tomada de decisão.

O quadro abaixo apresenta a síntese de cada uma das dimensões e as principais práticas organizacionais que marcam os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações.

Quadro 1. Práticas de gestão e os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida do modelo proposto

Estágios Dimensões	Estágio inicial	Estágio do crescimento	Estágio da maturidade	Estágio da renovação
Aprendizagem	Regras do Jogo	Diversificada	Focada no operacional	Criatividade e sistema indutivo de aprendizagem
Clientes	Vender para sobreviver	Diversos Redes de contato Metas restritivas de produção	Perda de foco Estabilização dos clientes	Metas de desempenho Integração, respostas À serviço do cliente
Comunicação	Informal, direta	Interfuncional Estruturas funcionais	Formal e estruturada	Comunicação formal e excesso de informações
Crescimento	Inconsistente	Elevado	Crescimento Lento	Positivo e Elevado
Cultura	Sobrevivência	Moldagem da cultura da empresa	Fragmentada	Institucionalizada
Ênfase da Gestão	Fazer e Vender	Eficiência das Operações Expansão de Mercado	Consolidação da Organização. Dificuldade de gerir o processo e pensar no futuro.	Resolução de Problemas e Inovação.
Estilo de Gestão	Individual, Empreendedor e Centralizador	Inexistente Crescimento desordenado	Formalizado Transcende a figura do dono (vigilante)	Planejamento e controle. Profissionalização
Estrutura Organizacional	Formada pelos donos Informal	Centralizada e Funcional	Saída dos donos Hierarquizada. Descentralização Unidade de Negócio	Redução de níveis e mais agilidade. Unidades de negócios geridas por resultado.
Experiência	Sem experiência	Diversificada	Repetição do Aprendizado	Busca pelo Desconhecido
Informação	Inexistente ou poucas políticas	Começam a emergir os primeiros sistemas formais	Formal e burocrática	Integração

Estágios Dimensões	Estágio inicial	Estágio do crescimento	Estágio da maturidade	Estágio da renovação
Modelo Gerencial	Operado pelo proprietário	Transição para administração pelo proprietário	Administrado pelo proprietário	Administração Profissional
Poder	Centralizado no Dono	Delegações	Lutas pelo poder	Responsabilidade coletiva
Produtos	Um tipo de produto	Diversificação	Linhas de produtos limitadas	Definição de foco de produto. Orientado para nichos
Sistemas de Controle	Resultado do mercado	Centro de Custos	Controle Rígido	Estabelecimento de Metas em Conjunto
Tecnologia	Pouca	Restrita	Intensa, sem expectativas de novas conquistas	Renovação, inovação
Tomada de Decisão	Oportunista	Centralizada	Lenta, estruturada em Planejamento	Mudanças estratégicas agressivas

Fonte: Adaptado de Greiner, 1998; Raposo e Ferreira 1997.

3 Metodologia

O objetivo deste estudo foi caracterizar uma organização através de seus diferentes estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, utilizando o modelo proposto no referencial teórico. O modelo baseou-se nos conceitos, enfocando particularidades relativas às práticas de gestão em cada estágio. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992, 1998) argumentam que estudos sobre ciclo de vida visam demonstrar a variação das características organizacionais no decorrer do tempo, o que implica mudanças em suas estruturas básicas, alterando suas dimensões, podendo mudar os comportamentos organizacionais e assumir contornos diferentes de estágio para estágio.

Vários estudos realizados sobre ciclo de vida e adaptação estratégica indicam uma visão estática do fenômeno organizacional, com base em estudos *cross-setorial*, que correspondem a estudos do tipo seccional, analisando somente um determinado momento da organização (Quinn e Cameron, 1983; Rossetto, 1998). Miller e Friesen (1986), Raposo e Ferreira (1997) e Magalhães Neto e Freitas (2003) sugerem estudos longitudinais de ciclo de vida das organizações, que procurem identificar as configurações organizacionais ao longo do tempo.

Quanto à estratégia de pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso, em função da complexidade de entendimento, do volume de informações e por se tratar de uma análise da vida da organização. O estudo de caso refere-se a uma análise profunda, intensa e holística da

empresa estudada. Neste estudo, foi realizada uma pesquisa sistemática e integrada, resultando em um projeto particularmente adaptado para situações nas quais foi impossível separar as variáveis do fenômeno do seu contexto (Merriam, 1988; Yin, 2005; Starke, 1997).

A escolha da empresa que participou do estudo foi intencional, (Merriam, 1998), e foi escolhida por ser um caso revelador dentro do contexto empresarial estudado. É de origem familiar, com destaque no ramo de atividade em que atua e de grande importância no segmento, destacando-se como a maior camisaria da América Latina. A empresa foi fundada em 1957, o que permitiu uma análise longitudinal de toda a sua vida, visando identificar, ao longo de sua existência, os estágios de desenvolvimento do seu ciclo de vida. Situa-se no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Outro fator determinante da escolha foi a acessibilidade à empresa e aos seus executivos.

A técnica de coleta dos dados adotada na pesquisa foi a da entrevista, que estabeleceu, entre o entrevistador e entrevistado, um propósito expresso (Merriam, 1998). Tratou-se de uma troca verbal de informações que ajudou a reunir fatos e dados durante um encontro, no qual o entrevistado contou sua versão sobre o que estava sendo questionado (Bauer; Gaskell; Allum, 2002; Merriam, 1998). A entrevista permitiu a reconstrução de um retrato que o informante tem do seu mundo e coube ao pesquisador avaliar o grau de veracidade de suas afirmações com a “realidade objetiva” (Haguette, 1999).

Para as entrevistas utilizou-se um roteiro semi-estruturado. O roteiro foi elaborado a partir das dimensões a serem estudadas. À medida que a entrevista se desenvolvia, eram questionados tópicos a respeito das práticas de gestão relacionadas à dimensão em estudo. As perguntas efetuadas durante a entrevista foram abertas (Gil, 2002).

As entrevistas foram realizadas na ordem cronológica (Richardson, 1999) de atuação dos profissionais na empresa, o que permitiu também uma análise cronológica das informações. Cada entrevista foi previamente agendada e teve, em média, a duração de uma hora. Todas as entrevistas foram devidamente gravadas e transcritas posteriormente, na íntegra, para análise de conteúdo (Richardson, 1999).

A amostra correspondeu a nove executivos que atuaram e/ou atuam na empresa e vivenciaram ou vivenciam os estágios de desenvolvimento da vida da organização pesquisada. Além das entrevistas realizadas, foram utilizadas outras fontes para a coleta de dados secundários que possibilitaram a identificação do crescimento da empresa e dos marcos importantes que nortearam o trabalho, subsidiando a identificação dos diversos estágios de desenvolvimento no ciclo de vida da empresa estudada. Nessa fase, foram analisados documentos históricos, livros, revistas, jornais, *folders*, documentos e relatórios da empresa.

A técnica utilizada para análise do conteúdo foi a analítica que, de acordo com Yin (2005, p. 157), consiste em “comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos, observando seus estágios sequenciais”. A análise de conteúdo seguiu a identificação inicial do período analisado pelo entrevistador, com o objetivo de compreender e interpretar o fenômeno a partir de seus significados dentro do contexto do estágio analisado, que são tarefas presentes na produção de conhecimento, com base nas orientações metodológicas de Rey (2002).

O processo de análise compreendeu duas etapas: a primeira identificou os marcos importantes que ocorreram no desenvolvimento da vida da organização, a partir de dados e informações primárias coletadas durante as entrevistas. Após a identificação dos marcos importantes, foram delimitados os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida da empresa, identificados com base nas descrições das práticas organizacionais correlacionadas nas entrevistas.

A segunda etapa compreendeu uma análise comparativa entre os estágios identificados na primeira etapa com as práticas de gestão identificadas pelos dirigentes que participaram da pesquisa. Este processo foi organizado a partir de cada dimensão estudada, em cada estágio, com uma codificação para identificação dentro dos dados analisados. O cruzamento destas informações, realizado cronologicamente, oportunizou a constatação de fatos que deram sustentação ao referencial teórico apresentado sobre os estágios de desenvolvimento dos ciclos de vida da empresa.

4 Resultados do estudo de caso

A empresa analisada é de origem familiar. Cabe ressaltar que toda a gestão da empresa sempre foi conduzida por alguém da família. Cruzando os dados coletados com referencial teórico, foram identificados quatro estágios de desenvolvimento da empresa:

Quadro 2. Estágios de desenvolvimento do ciclo de vida da empresa

Estágios de desenvolvimento que definem o ciclo de vida da empresa	Ano
1. A geração do negócio	1957-1973
2. A formação da empresa	1974-1988
3. A estabilidade do negócio	1989-1996
4. A inovação organizacional	1997-atual

a) Estágio inicial: a geração do negócio

A fase inicial de uma empresa é marcada pela concepção do negócio. No caso analisado, a fase inicial foi marcada pelo surgimento do negócio, em 1957, até a passagem da gestão da empresa para a segunda geração, no ano de 1974.

Este estágio foi marcado pelas práticas de gestão, destacando-se a dimensão estilo de gestão, em que o pioneirismo, marcado por um forte estilo empreendedor, foi determinante para o nascimento da empresa e continuidade do negócio. A dimensão poder também se destaca nesse estágio, evidenciando a centralização das decisões pela própria fundadora. Outra dimensão que merece destaque é a tomada de decisão, marcada pelo oportunismo do negócio, assim como a dimensão cultura que se destaca pelo foco na sobrevivência.

O estágio inicial encerrou-se no ano de 1974, quando a fundadora da empresa percebeu que a gestão poderia ser conduzida por um dos seus filhos. Com a saída da fundadora, a segunda geração que assumiu a empresa começou a imprimir um novo modelo de gestão caracterizado por novas práticas organizacionais. Esse processo deu início a fase seguinte, evidenciando um novo estágio de desenvolvimento do ciclo da empresa.

b) Estágio de crescimento: a formação da empresa

Na transição do estágio inicial para o estágio de crescimento algumas características na forma de gestão ainda se confundem. O estágio de crescimento foi evidenciado na empresa analisada por uma evolução da organização com relação ao crescimento e expansão do mercado e quanto ao número de empregados. A expansão do parque fabril e o desenvolvimento de novos fornecedores também foram evidências constatadas. Nesse estágio, podem surgir grandes problemas organizacionais, normalmente marcados por crises de controle organizacional, e o foco passa a ser uma coordenação técnica (Greiner, 1998).

A crise estava instalada na empresa que, nesse estágio, acumulou um prejuízo financeiro expressivo, conforme relato de quatro dos entrevistados. Aliado a esse processo, começava um grande conflito entre os irmãos, dentro da empresa, gerado pelo controle de interesses exercido pelo presidente. Este conflito acabou se estendendo por toda a sua gestão. O fato marcante que determina o fim desta fase é o reposicionamento da empresa frente a um novo modelo de gestão baseado na aplicação de novas políticas e práticas que passam a orientar a empresa. Dá-se assim o início da fase de renovação.

c) Estágio de maturidade e análise da gestão a partir do modelo proposto

O crescimento desordenado, deflagrado no período anterior, aliado à falta de preparo do novo gestor, deixa a empresa à beira de uma crise na gestão. As dificuldades aumentam pelos conflitos entre os profissionais envolvidos com a gestão administrativa. As propostas de reformulação da empresa são rejeitadas e a administração tem dificuldade de gerir o negócio e de pensar no futuro. A nova fase é marcada também por uma gestão mais focada no ambiente interno, em que se procurava organizar o modelo de gestão da organização.

Nesse estágio, a dimensão ênfase da gestão destaca-se pela consolidação da organização, com grandes dificuldades para se gerir o processo e se pensar no futuro. A dimensão estilo de gestão destaca-se pela fragilidade do processo na gestão familiar, havendo, inclusive, interferência da matriarca. A dimensão informação é marcada pela falta de dados e informações, contribuindo para que as decisões fossem tomadas de forma intuitiva. Outra dimensão de destaque foi a dimensão poder, traduzida pelas brigas existentes entre gestão executiva e conselho de administração.

Diante das circunstâncias em que se encontrava a empresa, os gestores decidiram buscar alternativas externas à organização para viabilizar o negócio. O objetivo era buscar a profissionalização da gestão. Nesse momento, foram contratados os trabalhos desenvolvidos pela Fundação Dom Cabral, através do programa Parceiros para Excelência (PAEX). O PAEX é um programa integrado de gestão que auxilia na reestruturação de modelos de gestão. Esse fato criou uma nova dinâmica nas práticas de gestão da empresa e acaba por ocasionar novo ciclo de desenvolvimento.

d) Estágio da renovação: inovação organizacional

Esse estágio, conforme descreve Kaufmann (1990), constitui-se de um renascer da organização. Caracteriza-se por uma organização mais estruturada, com personalidade e identidade próprias. Galbraith (1982) considera esse estágio uma evolução, buscando-se a viabilidade do negócio para um longo período. A direção da empresa está voltada a criar uma integração entre os diversos níveis da organização. O planejamento organizacional acontece de forma estruturada e é disseminado a todos os níveis da organização, que por sua vez passa a ser gerenciada por uma visão mais profissionalizada (Galbraith, 1982, Greiner, 1998).

O estágio da renovação teve seu início efetivo em 1997, com o a implementação de um novo modelo de gestão, orientado pela filosofia de trabalho do PAEX, que alterou significativamente as práticas organizacionais e consolidou uma cultura de gestão na empresa.

A estruturação do modelo de gestão implementado através de novas práticas de gestão possibilitou a alteração da forma de administrar a empresa e impôs um novo *status quo* organizacional, apoiado por informações para tomada de decisão e de planejamento e definição clara dos seus objetivos estratégicos. A empresa se instrumentalizou com dados e informações, tanto de mercado como financeiras, compartilhadas com toda a equipe, criando uma cultura voltada à busca constante de resultados.

Este estágio é caracterizado pela performance organizacional. É também marcado por um forte relacionamento interpessoal, enfatizando uma administração por equipes, com base em controle social e disciplina, mas com um sistema mais flexível (Greiner, 1998).

A gestão da empresa passa a ser conduzida de forma sistematizada, com informações integradas em tempo real e com um sistema de controle capaz de otimizar os resultados (Galbraith, 1982; Greiner, 1998). Os processos e as práticas de gestão geradas pela empresa impõem um novo ritmo organizacional (Kaufmann, 1990). Nesse estágio, a empresa é capaz de gerenciar e gerar mudanças em seu ambiente.

O estágio da inovação depende da flexibilidade, da aprendizagem e do conceito de desenvolvimento que é imposto pelo ritmo da gestão dentro da empresa através de suas práticas organizacionais. A organização consolida a sua cultura interna, criando personalidade própria, e passa ter uma imagem bem definida e conhecida.

O período é marcado pela constante renovação, que é alicerçada na colaboração e no relacionamento interpessoal gerado dentro da empresa, numa busca incessante da responsabilidade coletiva. A empresa está aberta à criatividade, com a estrutura voltada à criação e desenvolvimento de novos conhecimentos, permitindo antecipar-se às mudanças ambientais. Segundo Greiner (1998), programas educacionais são usados para ampliar o conhecimento e a habilidade dos executivos.

A ênfase deste estágio está na dimensão aprendizagem com foco na responsabilidade coletiva, fortalecendo, dessa forma, a dimensão comunicação, que é um fator determinante para a integração do modelo de gestão adotado. A dimensão ênfase da gestão esteve focada na resolução de conflitos. A dimensão estilo de gestão passou a basear-se em planejamento, controle e acompanhamento das metas. A dimensão informações contribuiu para a consolidação com suporte de dados, permitindo a integração das informações internas e externas à empresa. A dimensão tomada de decisão se destaca pelo seu posicionamento com base em dados e informações, ocasionando mudanças estratégicas agressivas.

O quadro abaixo sintetiza as práticas organizacionais dos quatro estágios de desenvolvimento pesquisados na empresa:

Quadro 3. Síntese das práticas de gestão por estágio de desenvolvimento

Estágios Dimensões	Estágio inicial Práticas da empresa analisada	Estágio de crescimento Práticas da empresa analisada	Estágio de maturidade Práticas da empresa analisada	Estágio de renovação Práticas da empresa analisada
Aprendizagem	Aprendia-se fazendo. A técnica de corte e costura foi desenvolvida na empresa a partir da utilização de camisas de outras empresas.	Contratação de profissionais oriundos de outras empresas.	Não caracterizou ênfase na aprendizagem. Apenas situações isoladas de desenvolvimento são formalizadas na empresa.	Responsabilidade coletiva e disseminação de conhecimentos. Oportunidade de criatividade e inovação.
Clientes	Procurava-se cliente para comprar o que se tinha produzido e mostrar o que se fazia. O desenvolvimento do mercado aconteceu com apelo emocional, com a participação de filhos menores.	Crescimento diversificado de clientes, operando com lojas multimarcas, grandes magazines e <i>private label</i> . Todo produto produzido era vendido.	Perda de foco de produtos e conseqüentemente de clientes. Perda de clientes importantes e estabilização de crescimento no mercado.	Integração de clientes à empresa. Busca de proximidade da empresa com cliente final. Atuação no foco de clientes A e B.
Comunicação	Todas as informações eram passadas de forma direta e sem estruturação.	A empresa se estrutura em departamentos e a comunicação é meramente funcional.	As informações começam a ser estruturadas, mas o fluxo ainda é departamentalizado	Aberto e transparente com compartilhamento de informações em todos os níveis da organização. Na relação com clientes, parceiros e fornecedores a comunicação é aberta no sentido de aperfeiçoar a relação.
Crescimento	A medida que se conseguia vender os produtos, procuravam-se outros mercados. A abertura de lojas em Balneário Camboriu foi por uma oportunidade de negócio.	Acelerado. Aumento crescente no mercado, saindo de uma situação regional para o mercado nacional. Expansão do parque fabril, transferência do negócio para um	Redução de mercado e perda de foco e de clientes, queda de faturamento.	Crescimento lento em bases sólidas e sustentáveis.

Estágios Dimensões	Estágio inicial Práticas da empresa analisada	Estágio de crescimento Práticas da empresa analisada	Estágio de maturidade Práticas da empresa analisada	Estágio de renovação Práticas da empresa analisada
		<p>novo parque fabril e abertura de três filiais. Abertura do escritório de vendas em São Paulo. Crescimento elevado no número de funcionários.</p>		
Cultura	<p>A proprietária fazia o desenvolvimento do produto, trabalhava na produção e cuidava das vendas. Os filhos desde pequenos ajudavam em atividades menos complexas. Eram feitos calções de educação física e trocados pelo estudo dos filhos, no colégio interno. Relacionamento forte com fornecedores no sentido de obter prazos para pagamento de matéria prima.</p>	<p>Formalização do modelo de gestão focada no principal administrador, em forte relacionamento com clientes e presença constante no mercado.</p>	<p>Lutas de poder e brigas entre os gestores da família, clima de instabilidade na gestão.</p>	<p>Definição de padrões institucionais, definição de visão, missão e valores. Marca consolidada no mercado.</p>
Ênfase da Gestão	<p>Produzia-se e saía-se para vender. Fazia-se o pedido novo e depois se produzia.</p>	<p>Expansão do parque fabril para atendimento da demanda de mercado.</p>	<p>A origem do gestor da área de produção faz a empresa se voltar para gestão interna. Decisões estratégicas tomadas erroneamente, fazem a empresa ficar focada na gestão administrativa e não trabalhar com planejamento ou visão de futuro.</p>	<p>Resolução dos problemas e relacionamento de gestão e de conflitos internos e forte relação com a parcerias.</p>

Estágios Dimensões	Estágio inicial Práticas da empresa analisada	Estágio de crescimento Práticas da empresa analisada	Estágio de maturidade Práticas da empresa analisada	Estágio de renovação Práticas da empresa analisada
Estilo de Gestão	Focado no empreendedorismo da fundadora. Determinação e muito trabalho.	Focado no principal gestor, com um perfil centralizador. A expansão do mercado pelas oportunidades levou a tomadas de decisão sem planejamento.	Focado na gestão da família. A gestão está com o segundo sucessor da família, o conselho de administração é composto por membros da família. A matriarca interfere nas decisões estratégicas da empresa.	Planejamento, controle e acompanhamento de metas organizacionais.
Estrutura Organizacional	Totalmente familiar, focada nos fundadores e seus filhos.	A estrutura estava centralizada no principal gestor e acontecia por definição de funções e atribuições.	Focada na gestão familiar, apesar de a fundadora não estar no processo de gestão, ela interfere em tomadas de decisão. Sem alteração do estágio anterior.	A estrutura organizacional permaneceu a mesma do estágio anterior.
Experiência	A proprietária comprava camisas e abria utilizando para servir de modelo. Não se tinha nenhuma experiência empresarial.	Foram contratados profissionais de outras empresas para aperfeiçoar processos internos.	Busca do aprendizado do passado.	Experiência passa é apenas base de apoio. incentivo a busca do novo e do desconhecido.
Informação	Não tinha processos formais. As coisas iam acontecendo e procurava-se fazer o melhor.	Foi contratado um executivo externo para organizar administrativamente a empresa.	Gestão intuitiva, só se fazia a contabilidade em função das obrigações fiscais.	Integração de sistemas informatizados, desde a área produtiva, informações de mercado e monitoramento de mercado geral.
Modelo Gerencial	A proprietária detinha todo conhecimento da empresa e tocava toda a gestão administrativa do negócio.	Algumas ações de processos formadas pelos executivos contratados iam contra o modelo de gestão familiar.	Administrada pelo segundo sucessor, com interferência da fundadora.	Institucionalização do processo de gestão.

Estágios Dimensões	Estágio inicial Práticas da empresa analisada	Estágio de crescimento Práticas da empresa analisada	Estágio de maturidade Práticas da empresa analisada	Estágio de renovação Práticas da empresa analisada
Poder	Tudo era determinado pela proprietária.	Pouco, centralizado no principal gestor.	Brigas entre conselho de administração e gestão administrativa da empresa.	Compartilhamento de responsabilidades através de modelo integrado de gestão.
Produtos	Faziam-se somente camisas. O short foi feito para viabilizar os estudos dos filhos, mas não eram comercializados externamente.	Diversificação de produtos, com pouco valor agregado.	Desenvolvimento de produtos com maior valor agregado. Perda de foco, quando passou a fabricar várias linhas de produtos.	Definição de três marcas, voltada a nichos de mercado. Acompanhamento do desenvolvimento do mercado.
Sistemas de Controle	Sabia-se que se estava vendendo e se conseguia pagar as contas.	Inexistentes. Surgem os primeiros controles contábeis.	Começa a estruturação de informações sistematizadas.	Acompanhamento do desenvolvimento de clientes e monitoramento de mercado.
Tecnologia	Não havia recurso para investimento em tecnologia. As máquinas de costuras iniciais foram alugadas.	Havia restrição de mercado para exportação de equipamentos.	Sistemas de informações integrado, começam a ser implantados.	Processo de atualização tecnológica constante.
Tomada de Decisão	Oportunidade do negócio surgiu de um erro de compra no comércio. Na região estava sendo construída uma estrada de ferro e tinha um público masculino carente de local para comprar roupas.	Totalmente centralizada no principal gestor, apoiada pela fundadora da empresa.	Tomadas de decisões via conselho de administração e com auxílio da matriarca.	Posicionamento em cima de monitoramento permanente de mercado.

5 Considerações finais

Para atuar em um contexto socioeconômico globalizado, as organizações familiares dos mais diversos setores, incluindo a indústria têxtil, sentem a necessidade de aprimorar seus processos de gestão a fim de garantir sua sobrevivência. Dessa forma, passam a valer-se de uma série de elementos para garantir a cooperação e engajamento de seu quadro funcional. A competição é um dos grandes influenciadores nesse processo de mudança que gera redefinição de modelos de gestão. Cabe ressaltar que essas mudanças impactam diretamente nas práticas organizacionais.

Os estágios identificados na empresa estudada foram caracterizados pelas práticas de gestão de acordo com o modelo proposto para o trabalho. O estágio de geração do negócio foi identificado como o estágio inicial; o segundo estágio de formação se caracterizou com o estágio do crescimento; o terceiro estágio da estabilidade se caracterizou pelo estágio de maturidade; e o quarto estágio, identificado como o da inovação organizacional, caracterizou-se pela renovação/inovação organizacional.

A caracterização dos estágios de desenvolvimento se delineou a partir dos dados correlacionados às dimensões estudadas, ressaltando a introdução de um novo modelo de gestão na empresa. A introdução deste modelo permite a integração entre as dimensões, consolidando um processo integrado de gestão. Tais características definem o quarto estágio de evolução da empresa. A ênfase deste estágio está na dimensão aprendizagem, com foco na responsabilidade coletiva, fortalecendo, dessa forma, a dimensão comunicação, que é um fator determinante para a integração do modelo de gestão adotado. A dimensão ênfase da gestão esteve focada na resolução de conflitos. A dimensão estilo de gestão passou a basear-se em planejamento, controle e acompanhamento das metas. A dimensão informações veio ajudar na consolidação com suporte de dados, fazendo a integração das informações internas e externas à empresa. A dimensão tomada de decisão se destaca, neste estágio, pelo seu posicionamento com base em dados e informações, ocasionando mudanças estratégicas agressivas.

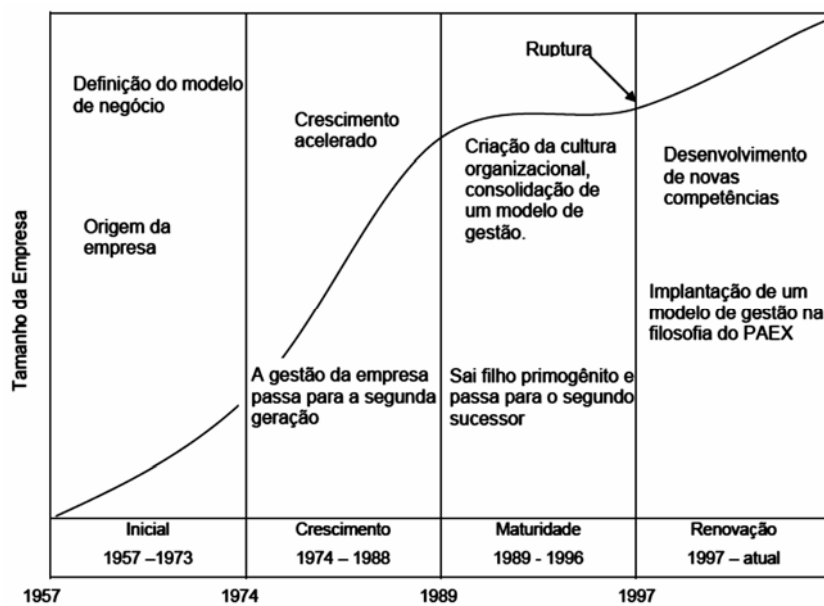
Observa-se que os estágios um, dois e três foram marcados pela mudança do principal gestor da empresa, o que determinou um novo processo de administração do negócio, a partir da implantação de novas práticas de gestão. Naqueles estágios, a gestão mantinha o estilo de gerenciamento de empresa familiar. As práticas de gestão não eram voltadas a processos administrativos e de controles e o processo de planejamento era totalmente empírico.

No estágio quatro a mudança das práticas de gestão se deu em função da implantação de um novo modelo de gestão estruturado tendo como base a implantação de metodologias de controles e uma gestão

profissionalizada. O principal gestor da empresa manteve-se como presidente e conduziu a implementação de uma nova cultura de gestão dentro da empresa, voltada para resultados. O processo se mostrou consolidado quando as práticas de gestão se mantiveram inalteradas frente à mudança do principal gestor.

Diante do exposto, pode-se concluir que as práticas de gestão organizacionais influenciaram a mudança de ciclo de vida da organização estudada. Na mudança do estágio um para o estágio dois e do estágio dois para o estágio três, a mudança de ciclo foi determinada pela mudança do principal executivo da empresa, e as práticas de gestão utilizadas por ele na condução da gestão da empresa determinaram um novo ciclo. Na passagem do estágio três para o estágio quatro, o novo ciclo foi determinado pela mudança das práticas de gestão implementadas pela empresa dentro de um projeto estruturado de gestão conduzido pelo mesmo presidente que atuou no estágio três e permaneceu na gestão durante o estágio quatro. A figura apresentada a seguir representa graficamente os estágios de desenvolvimento identificados no estudo.

Figura 1. Estágios de desenvolvimento do ciclo de vida da organização estudada



A identificação dos estágios de ciclo de vida da empresa indica a relevância deste estudo, sobretudo pela possibilidade de correlacionar os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida com as práticas de gestão. Os resultados indicam que, a partir do conhecimento do estágio de desenvolvimento em que a organização se encontra, ela poderá dotar a equipe gerencial de um entendimento acerca das mudanças associadas às práticas de gestão, condizentes com as estratégias da empresa referentes aquele momento histórico.

A identificação do estágio de desenvolvimento do ciclo de vida, proporcionada pelo processo de mudança das práticas organizacionais, dará à empresa a possibilidade de escolha, pois só após ter conhecimento das suas deficiências internas poder-se-á identificar o que fazer, visando impedir que a organização entre na fase de declínio ou morra prematuramente.

Referências

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

———. *The 10 stages of corporate life cycles*. Inc.: Boston. v. 18, p. 95, n. 14, out. 1996.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesse de conhecimento – evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENSADON, A. D. C. *Pequenas empresas: procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de SC, 2001.

BERTERO, C. O. Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, nov./dez./ 1977, p. 125-140.

CARVALHAL, E. *Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CHURCHILL N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Canada US, p. 1-11, May/Jun. 1983.

COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2003.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. *Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade da aprendizagem*. São Paulo: Educator, 1999.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. *American Sociological Review*, n. 48, p. 147-160, 1983.

FERREIRA, A. A. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 1985, v. 10, n. 4, p. 803-813.
- GALBRAITH, J. The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, v. 3, p. 70, Summer, 1982.
- GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, J. F. *A terceira competência: um convite a revisão do seu modelo de gestão*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Canada US, p. 1-11, May/Jun. 1998 (artigo original de Jul.-Aug. 1972 da HBR).
- HAGUETTE, T.M.F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- KAUFMANN, L. *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- LEZANA A. G. R. *Ciclo de vida das pequenas empresas*. Florianópolis: UFSC (apostila), 1996a.
- . A Personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: XVI – Encontro Nacional de Engenheiros de Produção. Piracicaba, 1996b.
- MACEDO, J. F. *Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com estudo de caso*. Florianópolis: Dissertação UFS, 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; DELLAGNELO, E. H. L.; VIEIRA, M. M. F. *Tecnologia e ciclo de vida organizacional: um quadro de análise*. In: XVI Encontro Anual da ANPAD. Rio Grande do Sul. Anais. Salvador: ANPAD. v. 5, p. 111-125, 1992.
- ; ———; ———. Ciclo de vida, controle e tecnologia: Um modelo para análise das organizações. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 5, n. 11, 77-104, 1998.
- MAGALHÃES, A. B.; FREITAS, A. A. F. *As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida*. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. Anais... Atibaia/SP, ANPAD, 2003, 1, CD-ROM.
- MARQUES, A. C. F. *Deterioração organizacional: Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MELO, M. C. O. L. Gerentes e Função gerencial no novo capitalismo. In: BIANCO M. F.; JUNQUILHO, G. S.; WAIANDT C. *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: Flor e Cultura, 2004.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998, p. 4-67.
- MILLER, D.; FRIESEN P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, Global, v. 30, n. 10; p. 1.161, Oct 1984.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
- MITROFF, I. *Tempos difíceis, soluções inovadoras: a arte de fazer perguntas certas e resolver problemas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MOHRMAN S. A.; MOHRMANN JR, A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 70-88.

MOREIRA, B. L. *Ciclo de vida das empresas: uma análise do comportamento e desenvolvimento das organizações*. São Paulo: STS, 1999.

QUINN R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, ABL/INFORM Global, v. 29, n. 1; p. 33, Jan. 1983.

RAPOSO, M. L. B.; FERREIRA, J. J. M. *Estudo de desenvolvimento de uma taxonomia de estágios de ciclo de vida das pequenas e médias empresas*. Covilhã, Portugal: Universidade Beira Interior, 1997.

REY, F. L. G. *Pesquisa qualitativa em psicologia*. São Paulo: Pioneira, 2002.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. *O Processo administrativo: integrando teoria a prática*. São Paulo: Atlas, 1978.

———. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSSETTO, C. R. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria de construção civil – setor de edificações* – Cap. III. Florianópolis. Tese Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de SC, 1998.

STARKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, W. S. *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, 2000, p. 435-454.

TAPSCOTT, D. *Economia digital*. São Paulo: Makron Books, 1997.

THOMPSON, J. D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bockman, 2005.