Análise crítica do modelo Greiner para segmentar os estudos de controle gerencial em empresas familiares

Autoria

Fábio Frezatti - frezatti@usp.br
Curso de Pós-Grad em Controlad e Contab/Facul de Economia, Admin e Contab – PPGCC/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Diógenes de Souza Bido - diogenesbido@yahoo.com.br
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Daniel Magalhães Mucci - danielmmucci@gmail.com
Curso de Pós-Grad em Controlad e Contab/Facul de Economia, Admin e Contab – PPGCC/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Agradecimentos

O primeiro autor agradece o CNPq por apoio à pesquisa.

Resumo

O controle gerencial é estruturado em função de peculiaridades do momento de desenvolvimento. Para isso é necessário um modelo dinâmico que capture características das organizações ao longo da sua vida e o modelo Greiner (1972) foi escolhido para essa iniciativa. O objetivo da pesquisa consiste em avaliar a contemporaneidade da estrutura conceitual e a sua operacionalização nas empresas familiares. As lacunas encontradas são: i. falta de esclarecimentos sobre grau de aderência dos elementos de cada estágio, ii. ausência de indicação em como lidar com o modelo determinístico de crises sequenciais, iii. poucas pesquisas sobre desenvolvimento organizacional das empresas familiares e iv. poucas pesquisas feitas em países fora do ambiente anglo-saxão. A análise de cluster foi utilizada com uma amostra de 131 organizações. Conclui-se que o modelo continua proporcionando adequada contribuição para as pesquisas e que novos olhares são disponibilizados pela segmentação. Além disso, uma diferente abordagem para o papel das crises é proposta. Como contribuição propicia oportunidades de uso para o modelo, de forma contemporânea para proporcionar direcionamento do controle gerencial com aumento de eficiência da gestão. A pesquisa traz alto impacto sobre as empresas famílias pela sua predominante participação na economia, proporcionando direcionamento para o seu desenvolvimento.

Análise crítica do modelo Greiner para segmentar os estudos de controle gerencial em empresas familiares

Resumo

O controle gerencial é estruturado em função de peculiaridades do momento de desenvolvimento. Para isso é necessário um modelo dinâmico que capture características das organizações ao longo da sua vida e o modelo Greiner (1972) foi escolhido para essa iniciativa. O objetivo da pesquisa consiste em avaliar a contemporaneidade da estrutura conceitual e a sua operacionalização nas empresas familiares. As lacunas encontradas são: i. falta de esclarecimentos sobre grau de aderência dos elementos de cada estágio, ii. ausência de indicação em como lidar com o modelo determinístico de crises sequenciais, iii. poucas pesquisas sobre desenvolvimento organizacional das empresas familiares e iv. poucas pesquisas feitas em países fora do ambiente anglo-saxão. A análise de cluster foi utilizada com uma amostra de 131 organizações. Conclui-se que o modelo continua proporcionando adequada contribuição para as pesquisas e que novos olhares são disponibilizados pela segmentação. Além disso, uma diferente abordagem para o papel das crises é proposta. Como contribuição propicia oportunidades de uso para o modelo, de forma contemporânea para proporcionar direcionamento do controle gerencial com aumento de eficiência da gestão. A pesquisa traz alto impacto sobre as empresas famílias pela sua predominante participação na economia, proporcionando direcionamento para o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Empresas familiares, Greiner, controle gerencial; Estratégia

1.Introdução

As análises sobre o uso dos artefatos de planejamento e controle (Simons, 1995; Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008), falham ao generalizar a necessidade e disponibilidade de mecanismos, como se uma organização sempre tivesse a mesma demanda ao longo de sua vida e como se elas fossem algo homogêneo que permitisse o transplante de algo sensível e único. Para tratar essa questão, é necessário um modelo de evolução organizacional que permita identificar aspectos que diferenciam a organização e consequentemente a sua demanda e configuração de sistema de planejamento e controle. O modelo de Greiner (1972, 1997, 1998), por ele denominado de *Evolution and revolution as organizations grow*, cumpre essa função, sendo referenciado inclusive por pesquisadores como ciclo de vida organizacional, uma outra forma de entender o desenvolvimento das organizações.

Greiner (1988) não apenas tratou o modelo de desenvolvimento organizacional mas proporcionou o contexto ao entender que a tarefa crítica para a gestão em cada período revolucionário é encontrar um novo conjunto de práticas organizacionais que se tornarão a base para o gerenciamento do próximo período de crescimento evolutivo. Essas novas práticas acabam semeando suas próprias sementes de decadência e levam a outro período de revolução. Dessa maneira, segundo ele, as empresas experimentam a ironia de ver uma solução importante em um período de tempo se tornar um grande problema nos estágios posteriores.

A importância de segmentar as organizações para entender sua evolução e a maneira como evoluem a partir das crises é realçada no momento vivido no mundo inteiro. Podemos segmentar as organizações de várias maneiras com o objetivo de proporcionar referência que tenha utilidade para elas: porte, setor, região, maturidade estratégica etc., mas para fazê-lo precisamos de um modelo para ter clareza sobre o que esperar dela. Um modelo é uma simplificação da realidade e, como tal, sua utilidade pode variar ao longo do tempo e da intensidade de uso. A opção por um modelo de desenvolvimento organizacional é relevante pois permite uma matriz que proporcione comparabilidade ao longo de toda a vida da organização, o que gera sinergia para várias demandas.

A partir daí, é possível identificar elementos de mudança para o seu aperfeiçoamento, sustentabilidade e estabelecer o que esperar dela. Principalmente no ambiente da pandemia, ou mesmo após seu estágio mais agressivo, as organizações precisam de elementos para suas comparações e entendimentos de características e oportunidades.

A adoção do modelo Greiner (1972, 1997, 1998) nesta pesquisa levou em conta a aderência às necessidades do projeto e a sua versatilidade e abrangência. Sua publicação inicial ocorreu em 1972 e, pelo impacto nas pesquisas, foi republicado adicionalmente, pela Harvard Business (1997) e pela Family Business Review (1998).

Como foi percebido, o modelo tem longa trajetória temporal num ambiente com grandes mudanças. Poucos anos de diferença proporcionam mudanças de cenários e de operacionalizações. Décadas passadas colocam na pauta a questão da análise de validade do modelo da forma como podemos encontrá-lo. *Seria o modelo capaz, de forma contemporânea, de segmentar estágios, apoiar o controle gerencial das empresas familiares, proporcionando entendimento em diferentes estágios?* Esta é a questão direcionadora da pesquisa.

As lacunas relevantes para o tema são: i. falta de esclarecimentos sobre expectativas quanto à aderência consistente dos elementos de cada estágio do modelo numa aplicação empírica, ii. ausência de indicação em como lidar com o modelo determinístico que pressupõe que as crises sejam sequenciais e específicas de um estágio para outro para impulsionar a mudança, iii. poucas pesquisas sobre desenvolvimento organizacional focando as empresas familiares e iv. poucas pesquisas feitas em países em desenvolvimento. Entendemos que as lacunas i e ii são teóricas e iii e iv são empíricas decorrentes do contexto.

Como contribuição a pesquisa proporciona condições de entendimento de quais seriam os elementos que, uma vez percebidos e considerados, poderiam ser utilizados para proporcionar mudanças que promovam a sustentabilidade operacional das organizações num ambiente de grande heterogeneidade onde o autoconhecimento pode fomentar o controle gerencial. A pesquisa traz alto impacto sobre as famílias empresárias que evidenciam elementos das estratégias e permitem a atuação dos gestores, pela sua predominante participação na economia. Como estrutura de pesquisa, trata-se de uma pesquisa quantitativa, analisando clusters de empresas familiares, a partir das características foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas.

2.Referencial para o construto

Nessa sessão apresentaremos os construtos da pesquisa, considerando os estágios de desenvolvimento de Greiner (1972) e as respectivas crises. Também buscamos explorar as limitações do modelo base, que inspirou o modelo teórico da presente pesquisa.

2.1.Modelo Greiner

O modelo está baseado na premissa de que existe um *continuum* na vida das organizações, definido por Greiner (1972, 1997, 1998) como sendo 5 estágios, que se sucedem em decorrência de que possuem uma característica marcante, na sua evolução, vivenciam uma crise, que para ser solucionada, demanda a mudança de estágio e se beneficia de outra característica marcante que, por sua vez, enfrenta uma nova crise e assim por diante (Scott & Bruce, 1987).

Os estágios, na sequência de ocorrência, foram denominados criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. A abordagem tem como premissa, numa perspectiva predominantemente sequencial, a alternância da evolução e da revolução ao longo da vida da organização, o que permite identificar os cinco estágios do desenvolvimento organizacional. A característica que surge para resolver a crise se esgota e uma nova crise surge, em decorrência de fatores internos. De qualquer forma, Greiner (1972, 1997, 1998) indica que, em cada aspecto, aprendizados serão essenciais ao sucesso dos estágios subsequentes. Da mesma forma considera que as crises não podem ser evitadas e que esses períodos podem ser ricos em oportunidades de mudanças e aprendizagem.

Em termos de abrangência, o modelo foi citado por vários pesquisadores, que o utilizaram para diferentes perspectivas: relacionando evolução a governança (Steier, 2001), evolução organizacional (Burkert, Davila, Mehta, & Oyon, 2014; Dyer, 2006; Chenhall & Euske, 2007; Whetten, 1987; Scott & Bruce, 1987), mudança organizacional (Simons, 1994), tratando diferentes atuações dos gestores (Silvola, 2005), aportando subsídios para estudos sobre ciclo de vida (Silvola, 2005), retorno ao momento da criatividade (Lester & Parnell, 2008; Lester, Parnell, Crandall, & Menefee, 2008), comparação de estágio de evolução com ciclo de vida (Lester et al., 2008), discordância sobre a existência de contabilidade no estágio inicial (Moll, 2015), a lógica da evolução/crise/ruptura do modelo Greiner na evolução tecnológica (Kazanjian & Drazin, 1990), evolução de pequenos negócios (Mount, Zinger, & Forsyth, 1993), evolução de famílias empresárias (Lissoni, Pereira, Almeida, & Serra, 2010), controle gerencial e evolução organizacional (Davila & Foster, 2009). Em outras palavras, a amplitude da lógica geral do modelo foi um fator importante para a escolha em decorrência da expectativa de impacto proporcionado.

2.2. Estágios e crises

A ideia de discutir o desenvolvimento de uma organização está intimamente relacionada às mudanças impostas pela trajetória e como esse crescimento afeta determinadas características da empresa como estrutura e estratégia (Fombrun & Wally, 1989) e mais especificamente, os artefatos de gestão (Lee & Tan, 2001).

Os cinco estágios de evolução – criatividade, direcionamento, delegação, coordenação e colaboração – proporcionam o crescimento da organização. Outros autores proporcionam estágios com nomenclaturas diferentes e valorizações de perspectivas diferentes (Scott & Bruce, 1987; Kazanjian & Drazin, 1990; Lester et al., 2008). São

frutos da combinação de elementos que fazem parte da vida das organizações, que são: **foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas** (Greiner, 1997). Pode ser notado que a importância dos elementos varia e a caracterização dos estágios não é igual no tempo. Quanto às características os estágios de evolução, dentre as principais, podem ser encontradas e levam em conta a perspectiva sequencial porque o que proporciona a evolução é a crise e ela se baseia no estágio vivido no momento (Greiner, 1998):

Criatividade. Normalmente representa o estágio de nascimento das organizações. A atenção concentra-se no desenvolvimento de habilidades para criar, produzir e vender produtos ou serviços (Greiner, 1988). Dessa forma, os fundadores exibem perfis técnicos e de empreendedorismo. As atividades administrativas são pouco consideradas; a gestão é orientada para respostas aos clientes, e as energias são direcionadas para produzir e vender. A comunicação entre as pessoas ocorre de maneira frequente e informal e o comportamento é orientado pelas normas e valores instituídos pelo fundador (Greiner, 1988). Os controles são mais físicos, presenciais e ao alcance dos olhos, normalmente decorrentes de problemas percebidos de maneira reativa. Os estudos que tratam evolução ou estágios tratam amostras de organizações diferentes e, consequente, observam perspectivas diferentes, tais como Silvola (2005) indicando o estágio correspondente a criatividade na abordagem de ciclo de vida pode incluir informações contábeis, mas pouco utilizadas. Isso é possível por diferentes perfis de amostras utilizadas. Simons (1995) trata a questão da criatividade e do controle, que, num primeiro momento pende para o primeiro e proporciona mecanismos de controle simples, precários e não necessariamente com potencial de repetitividade. O perfil de informalidade é a característica principal (Davila & Foster, 2009, 1326).

O crescimento não pode ser administrado apenas com o entusiasmo da criatividade quando os fundadores percebem que não conseguem dar conta de novas demandas e responsabilidades. Ao mesmo tempo que percebem ser necessário aportar novos conhecimentos e habilidades, não se sentem estimulados a saírem de seus postos. **Há crise de liderança** pois os fundadores não conseguem atender toda a demanda e algo que impulsiona a organização para outro estágio. Greiner (1972) também prevê a rotação no comando da empresa porque são necessários outros gestores, aqueles que possam agregar os conhecimentos e habilidades necessários para introduzir novas técnicas de negócios. Essas descrições sugerem que esta crise de liderança está fortemente ligada à adoção de práticas de controle e contabilidade de gestão.

Direção. Nesse estágio, algum nível de estrutura formal precisa ser introduzido na organização, separando funções relacionadas com a atividade de marketing e vendas das operações de geração de produto ou sua movimentação, por exemplo. De forma complementar, programas de incentivos e metas são adotados. A comunicação deixa de ser somente informal e a hierarquia passa a fazer parte do dia-a-dia da organização (Greiner, 1972). Ao mesmo tempo que os profissionais que se juntaram ao grupo inicial tomaram para si a questão de direcionamento. Aqueles do nível imediatamente abaixo na estrutura organizacional são tratados mais como especialistas do que tomadores de decisões, criando, por meio da forma se pensa nas empresas familiares dificuldades quanto ao grau de autonomia. Esse momento se torna importante para a adoção de mecanismos de controle gerencial que tem na contabilidade um pilar fundamental.

Para ser compatível com a entrada de novos colaboradores, os profissionais têm dificuldades em entender a organização porque precisam mudar a forma de trabalho primeiro. Em uma investigação desenvolvida em empresas familiares chinesas, Lee e Tan (2001) reforça a importância de os profissionais iniciantes na organização compreenderem os valores e a forma de fazer as coisas. Segundo os autores, esse esforço

não só minimiza conflitos, como agiliza a integração do profissional. A próxima crise, a **crise de autonomia** incomoda a empresa e a faz mudar. Para atingir o controle e influência familiar a partir de elementos não apenas econômicos, é necessário o envolvimento dos membros da família (Berrone et al 2012, 262) ainda que, a partir deste estágio, sejam percebidas as entradas de executivos não-da-família. A entrada desses executivos provoca a implementação de mecanismos de governança, com o estabelecimento de metas e avaliação de desempenho, que evidencia a passagem para o estágio do direcionamento o qual demanda controles contábeis formais que convivem com controles informais e existe grande dependência do fundador para direcionar o uso dos mecanismos formais (Davila & Foster, 2009). A figura do fundador assume papel relevante, pois torna-se inevitável dar algum nível de autonomia aos gestores operacionais, os quais precisam ter poder de controle e tomada de decisão acerca das atividades que estão sob sua responsabilidade (Greiner, 1997).

Delegação. Greiner (1972) discute que neste estágio os gestores passam a ter muito mais responsabilidades. Os centros de custos, planos de estímulos financeiros são implementados. Relatórios periódicos são estabelecidos e implementados a fim de proporcionar aos executivos qual seria o padrão e o que seria a exceção, que deveria ser discutida com todos. Comunicações com os níveis hierárquicos podem ocorrer por meio de visitas e telefonemas. Ainda que exista expectativa de que mecanismos de controle gerencial tenham sido introduzidos no estágio anterior, da direção, não existem muitos estudos empíricos para identificar as mudanças de um estágio para outro sem um padrão rígido de mudança (Davila & Foster, 2009, 1327). Significa dizer que os artefatos podem existir nas organizações, mas não necessariamente são utilizados de maneira plena, que incluiria a abordagem diagnóstica e interativa (Simons, 1995). Nesse estágio, os gestores operacionais assumem mais responsabilidades, e espera-se que a delegação que lhes foi conferida proporcione maior eficiência técnica e oportunidade de inovação.

Dada a existência dos colaboradores externos (não membros da família), centros de custos, relatórios periódicos e estímulos monetários podem ser introduzidos no modelo de gestão. A próxima crise, a **crise do controle** incomoda a empresa e a faz mudar. Os gerentes superiores são tomados por um sentimento de perda de controle sobre a diversificação das operações e esse dilema pode provocar uma tendência de nova centralização de decisões, práticas e rotinas operacionais/diárias nas mãos da família proprietária. Para que o controle seja recuperado e a organização caminhe para o próximo estágio é necessário instituir novas abordagens e técnicas de coordenação.

Coordenação. Uma das caracterizações deste estágio é o uso formal dos sistemas de informações no sentido de aperfeiçoar a coordenação das atividades lideradas pela diretoria (Greiner, 1972). Frequentemente as unidades descentralizadas são fundidas em unidades, planejamentos formalizados são implementados e revisados. As estruturas organizacionais dos escritórios centrais são fortalecidas para dispor de controles sobre as áreas anteriormente desenvolvidas. As decisões sobre os gastos de capital de toda a organização são ponderadas. As linhas de produtos são tratadas como sendo áreas de investimento e o retorno é um importante critério para a alocação de fundos. Algumas áreas de apoio passam por centralização enquanto as operações continuam sendo descentralizadas. O estímulo financeiro por meio de bônus e ações se torna importante para estimular a permanência dos gestores no longo prazo.

Davila e Foster (2009) tratam esse momento como o da formalização, em que o controle de comportamento e de resultados financeiros se entrelaçam. É de se esperar que o conjunto de mecanismos seja mais presente e intensamente utilizado do que no estágio anterior. Existe um aprendizado sobre a maneira como a matriz estabelece a sua vigilância e os gestores se acomodam. A **crise da burocracia** afeta a atividade da organização, pois

os controles e a coordenação como um todo tornam-se grandes e complexos para serem gerenciados por controles exclusivamente formais, regras e sistemas rígidos. Desse modo, são necessárias mudanças.

Colaboração. Neste estágio, Greiner (1972, 1998) enfatiza o envolvimento e espontaneidade dos gestores lidando com as diferenças interpessoais como resposta ao excesso de burocracia do estágio anterior. O controle social e autodisciplina tomam espaço frente ao controle formal. Existe uma resistência dos especialistas que criaram os sistemas anteriores e que se acostumaram com o modus operandi.

O foco nesse estágio do modelo de Greiner (1998) se volta para a solução de problemas através de grupos de trabalho de forma multiorientada, as administrações centrais reduzem seus recursos organizacionais. Nas questões educacionais existe ênfase na solução de conflitos e habilidades comportamentais, com destaque para a perspectiva colaborativa. Existe preocupação em tornar os sistemas mais simples e sua combinação com mecanismos multifunções. As informações passam a serem encontradas em sistemas *on line*, por exemplo, e são devidamente integradas dentro do processo de tomada de decisões. São instituídas recompensas econômicas mais voltadas para o desempenho de equipes do que avaliações individuais.

A crise deste estágio é o que Greiner (1972, 1998: 406) denominou de *"psycological saturation*", quando os gestores se tornam exaustos pela intensidade dos trabalhos dos times e imensa pressão por soluções inovadoras. Davila e Foster (2009, 1328) entendem esse estágio como sendo um momento de reequilíbrio, caracterizado pela contratação de gerentes profissionais e comportamentos formalizados com controles que promovem o balanceamento da disciplina (padrões, diretrizes, fórmula de pagamento) com interação pessoal (reuniões periódicas, por exemplo).

2.3.Empresas familiares

Trata de um ambiente organizacional com características próprias e que precisam ser especificadas tanto no que se refere às suas características como a amplitude pretendida. Para efeitos do desenvolvimento desta pesquisa, foi seguida a abordagem de Zellweger, Nason e Nordqvist (2011) que se utilizam da definição de Chua, Chrisman e Sharma (1999, p.25), ajustando-a de forma a se tornar contemporânea:

> *A empresa familiar é uma empresa governada e/ou gerenciada com a intenção de moldar e perseguir a visão de manutenção de negócios por uma coalizão dominante controlada pelos membros de uma mesma família ou pequeno número de famílias de forma que seja sustentável através de gerações de família ou famílias*.

Algumas coisas saltam aos olhos nessa definição. Em primeiro lugar a visão de intensão de continuidade em ser familiar pelo longo prazo, por várias gerações. Mostra a determinação e entendimento de que essa forma é adequada e possível. Essa visão de longo prazo pode ser uma grande alavanca e fator positivo para a empresa se outros aspectos, forem cuidados no relacionamento entre a família e a organização. Essa discussão não inviabiliza o entendimento de que um dia a empresa possa ser vendida, negociada em bolsa ou mesmo ter um parceiro financeiro. Para o fundador pensar que o seu bisneto poderá continuar a desenvolver as atividades que ele iniciou, provavelmente, é algo de extremo valor e orgulho, elementos que não se pode colocar numa dimensão econômica, mas que certamente proporciona envolvimento e compromissos incomensuráveis. Esse entendimento está alinhado à abordagem teórica de Berrone et al. (2012) em que se discute elementos relacionadas a riqueza socioemocional presente nas empresas familiares.

A empresa tem uma "cara" que é fruto de opções das famílias que controlam e/ou gerenciam a organização, que proporcionam a coalização dominante, resolvendo, ou quase, as questões que devem ser feitas e como devem ser feitas na empresa. Essa estrutura de valores é muito rica e permite entender os passos da organização. A rigor ela é estabelecida muitas vezes sem que os líderes o percebam. É fruto de experiência, crenças, personalidade de quem manda e mesmo das circunstâncias. Podemos simplificar a explicação dizendo que impacta o modelo de gestão da empresa.

A definição de quem "manda" na empresa, ou seja, a coalização remete a um potencial pragmatismo sobre o poder de direcionar a organização. A definição separa duas coisas que são parecidas, mas são diferentes ao longo da trajetória das empresas: o controle e a gestão. Temos empresas em que as famílias controlam e gerenciam, outras que controlam, mas proporcionam uma enorme diluição na participação da gestão por parte de familiares e outras em que o controle e a gestão são relativamente diluídos. Dependendo do perfil teremos organizações totalmente diferentes na sua atuação (Frezatti et al 2021).

A expressão "forma potencialmente sustentável" remete a várias questões, dentre as quais um olhar combinando as necessidades da **família, da organização e da gestão**. Uma dosagem de ações em benefício da família com potencial de destruir a empresa pode ser equilibrada assim como um momento de preservação da empresa em detrimento da família. Esse equilíbrio (e desequilíbrio) de longo prazo é que permite pensar em sustentabilidade, por meio da gestão. Para isso a estrutura de controle gerencial deve proporcionar condições de tratar essas questões de maneiras distintas, de acordo com o estágio vivido.

Olhar de longo prazo ligando as famílias e a organização é algo muito poderoso. Potencialmente as empresas familiares têm um nível de pressão para resultados bastante diferentes de outros tipos de organização, como as multinacionais e as empresas com ações negociadas em bolsas. Evidentemente que a análise se torna mais complexa quando se percebe que uma empresa pode continuar sendo classificada como familiar, ainda que negociada em bolsa ou tendo atividades em centenas de países.

3.Modelo teórico da pesquisa

Tendo em vista as lacunas, duas teóricas e duas empíricas. As duas lacunas empíricas proporcionam o contexto e o desenvolvimento pesquisa a partir das quais propomos o modelo teórico desta pesquisa:

1. "falta de esclarecimentos sobre expectativas quanto à aderência consistente dos elementos de cada estágio do modelo numa aplicação empírica". Cada estágio tem a sua caracterização por meio de cinco elementos: **foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas** (Greiner, 1997). Uma vez caracterizado o foco das operações, os outros elementos são identificados direcionando o estágio em que a organização está e os demais elementos completam o perfil. Vivemos num ambiente em que existem organizações extremamente atualizadas em termos de gestão e outras menos. Nesse sentido, as assertivas sobre os elementos pretendem captar os perfis olhando o "piso" do que seria esperado nesse estágio.
   As pesquisas podem encontrar organizações em que o enquadramento não é coincidente de forma completa com cada estágio e seus correspondentes elementos

de forma completa, ou seja não totalmente consistentes com o que se espera a partir do elemento **foco no negócio** com os outros quatro elementos.
Alguns aspectos emergem, tais como os cinco estágios de desenvolvimento foram estabelecidos na década de 1970 e poderiam não ser tão significativos atualmente.
O modelo de Greiner foi concebido pela lógica da tipologia a partir da vivência e percepção do seu criador. O embasamento empírico estatístico não foi utilizado por Greiner para evidenciar os estágios. Diante do questionamento da diferença entre tipologias e taxonomias, pode-se dizer que ambas são "estratégias" de classificação (Rich, 1992). Na visão de McKelvey (1975) a tipologia é uma invenção da criatividade e a taxonomia é uma ferramenta empírica que se refere a modelos de classificação.
A taxonomia é um sistema de classificação empírica que procura direcionar uma interpretação no sentido do particular para o geral, para que cada membro dentro de uma classe possua grande parte das características dessa classe, mas nem todos os membros têm o mesmo conjunto completo de propriedades (McKelvey, 1982; Priem, Love & Shaffer, 2002; Rich, 1992). A taxonomia poderia nascer junto com o modelo de tipologia, mas não necessariamente ocorre, muitas vezes pela necessidade de evidências empíricas para sua sustentação, dado que predominantemente surgiram por abordagem dedutiva.
As categorias das taxonomias devem atender a três critérios principais: (i) devem ser consistentes com a realidade; (ii) devem demonstrar uma interdependência e interação entre os atributos selecionados e entre esses atributos e a categoria; (iii) taxonomias devem demonstrar abrangência e os atributos escolhidos devem constituir os elementos essenciais da categoria (Bakke, 1959; Rich, 1992).

2."como lidar com o modelo determinístico que pressupõe que as crises sejam sequenciais e especificas de um estágio para outro para impulsionar a mudança. "

Cada estágio depende da passagem pelo estágio anterior, exceto o estágio da criatividade. O modelo pressupõe uma sequência em que a crise dispara e/ou pressiona a mudança. Nesse modelo sabe-se para onde a organização vai em termos de estágio. Pela simplificação da realidade do modelo original ele não prevê movimentações com saltos ou incompletas, o que pode ser captado pela análise empírica. O autor do modelo não esclarece o que deve ocorrer quando uma organização que atinja o estágio da coordenação, o último estágio previsto, e sofre a crise da coordenação.
O modelo teórico da pesquisa está descrito na figura 1.

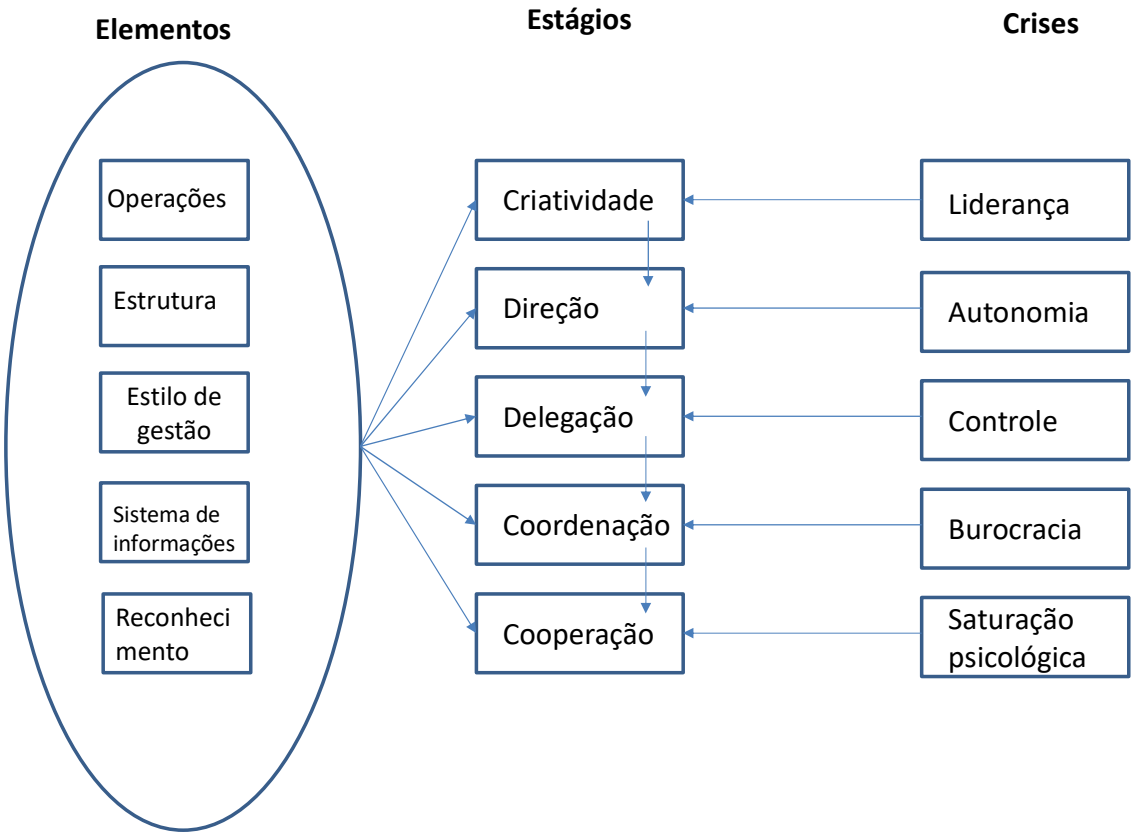

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

4. Metodologia da Pesquisa

4.1. Posicionamento e amostra da pesquisa

Esse trabalho tem como propósito contribuir para a elaboração de teoria (Ketokivi & Choi, 2014), no sentido de testar empiricamente um modelo teórico de desenvolvimento organizacional, a partir das dimensões que caracterizam os estágios e as respectivas crises. Conforme discutido por Ketokivi e Choi (2014, p. XX) "*context is not known well enough to obtain sufficient detailed premises that could be used in conjunction with the general theory to deduce testable hypotheses*". Nesta pesquisa existem conceitos, artefatos, relacionamentos não incluídos no modelo base (Greiner, 1972), o que permite interação entre o construto estabelecido (general theory) e os dados empíricos observados, de maneira balanceada.

A coleta de dados ocorreu pela aplicação de questionário, por meio do software Surveymonkey®, com uma população definida de empresas familiares brasileiras e cuja abordagem de amostragem utilizada foi a estratificada por porte. Foi aplicada a abordagem estratificada por *clusters*, perseguindo em torno de 30 empresas por cluster, considerando a segmentação do porte adaptada da União Europeia de porte por número de funcionários (http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_pt): (1) até 49 funcionários (pequeno porte); (2) de 50 a 249 (médio porte); (3) de 250 a 1000 (grande porte); (4) maior do que 1000 (grande porte). O objetivo de uma amostra estratificada é reduzir o viés atribuído às diferenças relacionadas ao porte. Os

gestores foram convidados por meio de e-mail e pelo LinkedIn®, a partir de contatos dos pesquisadores e participantes de pesquisas anteriores.

O contato realizado com os respondentes nessa pesquisa foi inovador na área pois, à medida que se desenvolveu a pesquisa, houve uma retribuição individual imediata por meio de envio de relatório específico ao respondente. Esse caminho foi escolhido a fim de (i) melhorar a credibilidade dos dados, com oportunidade para correção de dados quando necessário, (ii) melhorar a imagem do tema "pesquisa" perante as empresas, tornando viáveis novas pesquisas e (iii) gerar relacionamento de longo prazo com as organizações proporcionando benefícios ao respondente pela devolução do conhecimento.

Na Tabela 1, apresentamos as características das empresas e dos respondentes da pesquisa, considerando uma amostra final de 131 respondentes. Em termos de porte pode-se perceber uma heterogeneidade no número de funcionários o que também pode ser percebido pelo faturamento anual, seguindo a estratificação da amostra.

Em relação à estrutura de controle, percebe-se que em 63,4% da amostra, a família controladora detém 100% das ações, e em 36,4% há a presença de outros acionistas. Além disso, as empresas da amostra têm em média de 24 anos, tendo empresas jovens com apenas 1 ano de fundação e empresas com mais tempo de existência (111 anos de fundação, por exemplo).

Por fim, pode-se perceber que 76,3% dos respondentes da pesquisa são do nível 1, ou seja, reportam aos acionistas ou ao conselho de administração, 13% são do nível 2, os quais reportam à diretoria executiva e 10,7% reportam aos gestores de nível médio (gerentes e superintendentes, por exemplo). Esse perfil de respondentes proporciona a garantia da qualidade dos dados coletados, dada tanto pela visão abrangente, como sua vivência da empresa e profundidade de conhecimento necessário.

Tabela 1

Análise descritiva da amostra

	n	%		n	%
Painel A. Número de Funcionários			*Painel C. Controle acionário*		
Até 49	28	21.4%	100% de controle familiar	83	63.4%
Entre 50 e 249	30	22.9%	Entre 50 e 100% de controle familiar	25	19.1%
Entre 250 e 999	34	26.0%	Abaixo de 50% de controle familiar	23	17.6%
Entre 1000 e 4999	29	22.1%			
Acima de 5000	10	7.6%	*Painel D. Nível hierárquico do respondente*		
			Nível 1	100	76.3%
Painel B. Faturamento anual em milhões (base 2017)			Nível 2	17	13.0%
Até 50	51	38.9%	Nível 3 e abaixo	14	10.7%
Entre 51 e 100	11	8.4%			
Entre 101 e 300	23	17.6%			
Entre 301 e 500	11	8.4%			
Entre 501 e 1000	12	9.2%			
Acima de 1000	23	17.6%			

Fonte: Resultados da pesquisa.

4.2. Variáveis estudadas

Estágios de desenvolvimento: Conforme o modelo de Greiner (1972) são cinco os estágios de desenvolvimento: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Cada estágio é composto por um conjunto de cinco elementos (foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas) os quais compõe as variáveis estudadas. O foco das operações, por exemplo, dispõe de cinco opções, cada uma caracterizando um estágio, sendo na criatividade "*o foco preponderante das nossas operações é produzir e vender, deixando de lado atividades administrativas*", enquanto no estágio da direção "*o foco preponderante das nossas operações é aumentar eficiência das operações*".

Crises dos estágios de desenvolvimento: As crises foram mensuradas a partir de questões elaboradas pelos autores, que estão sustentadas nas reflexões apresentadas pelo estudo seminal de Greiner (1972). São cinco tipos de crises que são enfrentadas pelas organizações em cada estágio, sendo respectivamente a crise de liderança, a crise de autonomia, a crise do controle, a crise da burocracia e a crise denominada de saturação psicológica. Cada um dos construtos de crise foi mensurado a partir de cinco afirmativas com escala *Likert* de cinco pontos (discordo totalmente *versus* concordo totalmente). O nível de cada crise foi mensurado através de Análise Fatorial Confirmatória (Hair et al., 2009) realizada no software SmartPLS®. Os parâmetros de validação das variáveis latentes das crises são apresentados na seção de análise dos resultados.

Também incorporamos no estudo variáveis de caracterização da empresa como porte (por número de funcionários e faturamento) e idade, as quais são comumente utilizadas em estudos que investigam ciclo de vida e ciclo de desenvolvimento organizacional (e.g., Lester et al., 2008).

4.3. Métodos de análise dos resultados

Nessa pesquisa, utilizamos uma combinação de técnicas estatísticas como procedimentos de análise de dados (Hair et al., 2009). Na primeira etapa, conduzimos a análise de cluster (hierárquico e posteriormente K-means) com os cinco elementos que caracterizam os estágios de desenvolvimento (conforme Greiner, 1972). Na análise de clusters, procuramos espelhar a amostra considerando, a princípio, um agrupamento de cinco clusters (que teoricamente, representariam os cinco estágios de desenvolvimento), o que foi sugerido pelo cluster hierárquico como uma alternativa válida após a exclusão dos *outliers*. Na segunda etapa, desenvolvemos a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para validar as variáveis latentes que representam as crises. Na terceira etapa, conduzimos a análise descritiva dos clusters, ANOVA e teste Qui-quadrado (Favero & Belfiori, 2017; Hair et al., 2009), considerando os elementos que caracterizam os estágios, as crises e características contingenciais como porte e idade. Consideramos que o tamanho da amostra é adequado para atender ao critério de dez vezes o número de itens da variável latente para a Análise Fatorial Confirmatória e número representativo de empresas em cada grupo da análise de cluster.

5.Resultados e discussão

A análise dos dados e resultados foram estruturados a partir das lacunas da pesquisa. A primeira destaca a falta de esclarecimentos sobre expectativas quanto à aderência consistente dos elementos de cada estágio do modelo numa aplicação empírica. Essa lacuna é endereçada na subseção 5.1 pela evidenciação e caracterização dos clusters com base nas cinco características do modelo de Greiner (1972) e que emergem do campo prático. A segunda pontua a seguinte reflexão: como lidar com o modelo determinístico que pressupõe que as crises sejam sequenciais e especificas de um estágio para outro para impulsionar a mudança? Essa lacuna é discutida na subseção 5.2, a partir da validação das variáveis que remetem às cinco crises além da análise da aderência de cada crise nos clusters que refletem os estágios de desenvolvimento.

5.1. Análise dos clusters dos estágios de desenvolvimento

Primeiramente, aplicamos a análise de cluster hierárquico (*between groups-linkage* e distância euclidiana ao quadrado) com as cinco variáveis que caracterizam os estágios de desenvolvimento (foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas) e interpretamos esses resultados preliminares, principalmente, através do dendograma. Apesar dessas variáveis serem qualitativas (vide Apêndice 1), representando as características presentes em cada estágio, nessa etapa essas variáveis foram tratadas operacionalmente como variáveis quantitativas, indicando o nível de desenvolvimento organizacional do primeiro estágio (criatividade) ao último estágio (colaboração) do modelo de Greiner (1972).

A partir da análise de cluster hierárquico nós identificamos treze *outliers* ao longo de algumas rodadas, os quais foram excluídos da amostra, sendo que essa técnica sugeriu duas soluções adequadas com quatro ou cinco clusters. Assim, realizamos a análise de *cluster* a partir da técnica K-means, tendo como pilar básico a solução a partir de cinco *clusters*, que teoricamente pudessem representar cada estágio de desenvolvimento, conforme modelo de Greiner (1972) (justificativa teórica). Com os cinco *clusters* foi possível diferenciar as médias entre os grupos a um nível de significância de 5% (vide resultados da ANOVA apresentados na Tabela 2). Os resultados da análise de *cluster* são apresentados a seguir, considerando tanto os resultados do teste ANOVA, assim como do teste Qui-quadrado, a partir das Tabelas de Contingência elaboradas para cada elemento de caracterização do estágio de desenvolvimento (Tabela 3).

A Tabela 2 evidencia uma similaridade entre os resultados da análise de *cluster* e os estágios de desenvolvimento propostos por Greiner (1972). Podemos verificar três clusters que possuem um número significativo de empresas, sendo o maior o *cluster* 2 com 40 empresas, por outro lado, dois *clusters* menores, com 5 e 12 empresas apenas. Além disso, podemos observar na Tabela 2 que todas as características apresentam significância estatística (teste ANOVA) a um nível de significância de 5%, corroborando a solução de cinco clusters como uma solução válida. Os valores apresentados para os níveis de cada característica em cada estágio de desenvolvimento estão padronizados, isto é, média 0 e desvio-padrão 1. Dito isto, é possível interpretar que os *clusters* são significativamente diferentes quando analisados pela ótica dos cinco elementos.

O foco do negócio tem diferença mais acentuada entre os três primeiros clusters comparação aos dois últimos clusters, assim como a estrutura é destacada e diferenciada em relação aos outros estágios. Por outro lado, a diferenciação do estilo de gestão ocorre de forma marcante no estágio da Delegação. Finalmente, os sistemas de informações e os sistema de recompensas, apresentam nível mais alto nos *clusters* 2 e 5.

Foi realizada a análise conjunta dos níveis apresentados na Tabela 2 para as características, a partir da qual emergiu a denominação de cada cluster considerando os cinco estágios de desenvolvimento de Greiner (1972), Criatividade (*Cluster* 1), Direção (*Cluster* 2), Delegação (*Cluster* 3), Colaboração (*Cluster* 4) e Coordenação (*Cluster* 5). Nota-se a distribuição com menor participação de organizações nos estágios de Colaboração e Coordenação, que em tese são os estágios mais avançados no estudo base de Greiner.

Tabela 2

Análise de Cluster K-means e teste ANOVA

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	
Tamanho do Cluster (n)	23	40	38	5	12	
Elementos que caracterizam os estágios de desenvolvimento						ANOVA (sig.)
Foco das operações	-0,253	-0,261	0,216	0,830	0,327	**0,027**
Estrutura organizacional	-0,596	-0,268	-0,321	1,701	2,342	**0,000**
Estilo de gestão	-1,119	0,081	0,732	-1,442	0,160	**0,000**
Sistema de controle	-1,128	0,517	-0,087	-0,518	0,932	**0,000**
Sistema de recompensas	-0,681	0,887	-0,756	0,005	0,743	**0,000**
Nome atribuído ao cluster após análises das características	Criatividade	Direção	Delegação	Colaboração	Coordenação	

Nota 1. Os valores apresentados para cada elemento de estágio de desenvolvimento estão padronizados, isto é, média é 0 e desvio-padrão é 1. Portanto, valores positivos extremos sugerem característica em nível superior à média e mais próxima do último estágio de desenvolvimento do modelo (colaboração). Por outro lado, valores negativos extremos caracterizam proximidade aos estágios iniciais (i.e., criatividade).

Nota 2. A partir das interpretações, procedemos com a denominação de cada *cluster*, a partir das características/elementos mais relevantes apresentados, tendo como baliza o modelo de desenvolvimento organizacional proposto por Greiner (1972).

A Tabela de Contingência (Tabela 3) demonstra que o enquadramento do perfil dos elementos das organizações por estágio, não ocorre da maneira como previsto no modelo original, ou seja, em cada estágio, sendo que para cada *cluster* há empresas que tem características diferentes para alguns dos elementos estudados, sendo foco das operações, estrutura organizacional, estilo de gestão, sistema de controle e sistema de recompensas.

No caso do **foco das operações**, pode ser entendido que, embora um perfil predominante exista, o foco característico do estágio da Criatividade pode ser encontrado no próximo estágio que é o da Direção. O mesmo acontece entre Direção e Delegação. No que se refere ao foco dos negócios predominantes, encontramos organizações com características à frente e atrás. Uma explicação possível é que as organizações se movimentam continuamente e a mudança de perfil faz parte dessa evolução.

Considerando que o foco dos negócios é a dimensão que direciona todas as demais, a heterogeneidade das características permite essa ocorrência.

Analogamente, no que se refere a **estrutura organizacional**, encontramos o mesmo fenômeno em que um dado perfil, por exemplo, a estrutura da criatividade, pode ser encontrada em empresas que estão nos Clusters 1, 2 e 3. Por outro lado, as estruturas dos estágios de Coordenação e Colaboração não são encontradas nos Clusters de 1 a 3, apenas nos Clusters 4 e 5 validando a lógica da antecedência.

O **estilo de gestão** é uma variável mais abstrata de ser captada do que os elementos anteriores. Nesse caso, o estágio da Criatividade é o mais aderente em termos do elemento e do estágio e pode ser explicado pela escassez de recursos e momento inicial em termos do elemento e o estágio. Por outro lado, analogamente, um dado estilo pode ser encontrado em outros estágios além do predominante e isso ocorre com maior frequência entre os estágios da Criatividade, Direção e Delegação. Pode levar a entender que não necessariamente uma organização, numa mudança de estágio, seria levada a mudar sua estrutura e/ou pessoas nos cargos, o que dependeria do grupo hegemônico da sua governança, o que pode decorrer de uma visão de longo prazo.

A tabela 6 trata do elemento sistema de informações, focando o que seria básico para o elemento. O estágio da Criatividade se destaca, mas podem ser encontradas organizações. O estágio inicial da Criatividade pelas fragilidades que tem no início de sua trajetória, onde os gastos com a estrutura de Sistemas de informações não se mostram compatíveis às suas possibilidades é o que se mostra mais frágil. Por sua vez, o perfil do elemento sistemas de informações do estágio da Delegação, onde a existência de sistema estruturado é vital para a uma gestão adequada, é relativamente muito representativo para o estágio de Direção e Coordenação. No que se refere ao controle gerencial, o elemento sistemas de informações passa a ter estrutura para atendimento das expectativas, quando supera o perfil estabelecido pelos estágios de Direção, Delegação e Coordenação.

Tabela 3

Tabela de Contingência e teste Qui-Quadrado entre cada elemento e os clusters

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Tamanho do Cluster (n)	23	40	38	5	12
Foco das Operações (teste qui-quadrado, p-valor=0,064)					
1.Produzir e vender, deixando de lado atividades administrativas	8	6	4	0	2
2. Aumentar eficiência das operações	6	18	12	1	3
3. Expandir no mercado inclusive por aquisições	2	10	5	0	1
4. Consolidar a organização no mercado/setor de atuação	5	5	13	3	3
5. Resolver problemas para conseguir inovar	2	1	4	1	3
Estrutura Organizacional (teste qui-quadrado, p-valor=0,000)					
1.Informal	9	2	6	0	0
2.Funcional	14	38	30	1	0
3.Descentralizada geograficamente	0	0	2	0	0
4. Definida por linha de assessoria e por grupos de produto	0	0	0	2	4

5.Matricial e visa estimular a colaboração entre os funcionários	0	0	0	2	8
Estilo de Gestão (teste qui-quadrado, p-valor=0,000)					
1.Individualista e empreendedor	11	1	0	4	0
2. Enfatiza a baixa autonomia para os subordinados	7	4	1	0	1
3.Enfatiza delegação e os gestores das áreas tem muita autonomia para tomada de decisões	5	31	16	1	10
4.É coercitivo com forte tendência para o top down	0	2	15	0	0
5.É participativo voltado para questões comportamentais do que técnicas.	0	2	6	0	1
Sistema de Controle (teste qui-quadrado, p-valor=0,000)					
1. Voltado para os resultados comerciais (basicamente receitas)	11	1	0	4	0
2. Voltado para padrões e centros de custo, (basicamente receitas e custos)	7	4	1	0	1
3. Voltado para a elaboração de relatórios gerenciais e foco em centros de resultado e por exceção	5	31	16	1	10
4. Baseado no processo de planejamento, frequentemente revisado	0	2	15	0	0
5.Sistemas simplificados de controle com foco na cadeia de valor interna	0	2	6	0	1
Sistema de Recompensas (teste qui-quadrado, p-valor=0,000)					
1. Enfatiza o que for valorizado pelos proprietários	13	0	20	1	0
2.Enfatiza salários e remuneração por mérito	8	6	17	1	3
3.Enfatizam incentivos financeiros individuais	0	8	1	2	2
4. Enfatizam distribuição de lucros e opções de ações/quotas	2	11	0	1	3
5.Enfatiza incentivos financeiros para os grupos e não apenas reconhecimentos individuais	0	15	0	0	4

Nota 1. Denominação dos clusters: Cluster 1 (Criatividade), Cluster 2 (Direção), Cluster 3 (Delegação), Cluster 4 (Colaboração) e Cluster 5 (Coordenação)
Nota 2. As frases completas dos elementos que caracterizam os estágios de desenvolvimento utilizados no questionário podem ser observadas no Apêndice XX. Para essa tabela, simplificamos as frases utilizadas, focando na característica essencial.
Nota 3. Os números antes de cada afirmativa representam os cinco estágios do ciclo de desenvolvimento do Modelo de Greiner (1972).

5.2. Análise das crises presentes nos diferentes estágios de desenvolvimento

Após a análise de *cluster* e a caracterização dos grupos com base nos elementos do modelo de Greiner (1972) expandimos essa discussão também para as cinco crises enfrentadas em cada um dos cinco estágios do ciclo de desenvolvimento. As variáveis latentes das crises atenderam aos critérios de validade convergente sugeridas por Hair et al. (2016) através da matriz de cargas cruzadas (Tabela 4) e outros parâmetros como Alfa de Cronbach superior a 0,7 e a variância média extraída superior a 0,5 para todas as crises. Também, procedemos com a análise discriminante através da Matriz de Fornell-Lacker (Tabela 5), que também demonstra correlação positiva entre as crises nos diferentes estágios.

Tabela 4

Matriz de Cargas Cruzadas

	Crisis Creativity	Crisis Direction	Crisis Delegation	Crisis Coordination	Crisis Collaboration
CrisisCreativity1	**0,829**	0,365	0,524	0,606	0,419
CrisisCreativity2	**0,794**	0,280	0,412	0,487	0,305
CrisisCreativity3	**0,773**	0,396	0,503	0,564	0,431
CrisisCreativity4	**0,654**	0,334	0,498	0,430	0,328
CrisisCreativity5	**0,783**	0,401	0,555	0,460	0,392
CrisisDirection1	0,569	**0,753**	0,679	0,648	0,447
CrisisDirection2	0,141	**0,680**	0,380	0,257	0,121
CrisisDirection3	0,309	**0,779**	0,353	0,293	0,188
CrisisDirection4	0,369	**0,868**	0,555	0,438	0,190
CrisisDelegation1	0,578	0,421	**0,746**	0,573	0,394
CrisisDelegation2	0,388	0,483	**0,778**	0,613	0,463
CrisisDelegation3	0,513	0,501	**0,808**	0,567	0,339
CrisisDelegation4	0,608	0,576	**0,877**	0,659	0,442
CrisisDelegation5	0,530	0,604	**0,865**	0,555	0,434
CrisisCoordination1	0,446	0,327	0,477	**0,715**	0,399
CrisisCoordination2	0,437	0,344	0,463	**0,730**	0,458
CrisisCoordination3	0,504	0,455	0,539	**0,775**	0,423
CrisisCoordination4	0,596	0,529	0,638	**0,796**	0,473
CrisisCoordination5	0,550	0,377	0,626	**0,801**	0,522
CrisisCollaboration1	0,358	0,084	0,352	0,416	**0,752**
CrisisCollaboration2	0,412	0,307	0,410	0,581	**0,834**
CrisisCollaboration3	0,328	0,257	0,311	0,374	**0,797**
CrisisCollaboration4	0,115	-0,025	0,033	0,208	**0,573**
CrisisCollaboration5	0,426	0,365	0,553	0,473	**0,661**

Tabela 5

Matriz de Fornell-Lacker

	1	2	3	4	5
1. Crise da Criatividade => Crise de liderança	**0,769**				
2. Crise da Direção => Crise de autonomia	0,456	**0,773**			
3. Crise da Delegação => Crise de controle	0,640	0,641	**0,816**		
4. Crise da Coordenação => Crise da burocracia	0,666	0,533	0,722	**0,764**	
5. Crise da Colaboração => Crise de saturação psicológica	0,486	0,300	0,506	0,597	**0,729**
Alfa de Cronbach	0,828	0,778	0,875	0,821	0,792
Confiabilidade Composta (rho_a)	0,846	0,830	0,892	0,824	0,809
Variância Média Extratída (AVE)	0,591	0,598	0,666	0,584	0,532

O estágio da Criatividade (Cluster 1) acaba sendo afetado de forma acentuada por todas as crises pois as organizações atuam em ambiente em que os estímulos afetam todas as organizações, independentemente do seu estágio de desenvolvimento. As mudanças para o estágio da Direção e dela para a Delegação apresentam menor impacto relativo de todas as crises, exceto a da Criatividade e da própria Direção. Tanto na Coordenação como na Colaboração, as crises de estágios anteriores, ou seja, da Criatividade, da Direção e da Delegação deixam de ter impacto em termos de mudança. Pode-se dizer que as crises apresentam intensidades diferentes no sentido de provocar mudanças, sendo mais fortes na Criatividade e com menor impacto na Coordenação e Colaboração.

Tabela 6

Análise descritiva das crises e de características organizações em relação aos clusters

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	ANOVA ou Qui-Quadrado (sig.)
Tamanho do Cluster (n)	23	40	38	5	12	
Crises dos estágios de desenvolvimento						
Crise da Criatividade => Crise de liderança	0,498	-0,190	0,037	0,089	-0,475	**0,040**
Crise da Direção => Crise de autonomia	0,525	-0,142	0,139	-0,253	-0,867	**0,001**
Crise da Delegação => Crise de controle	0,582	-0,090	-0,028	-0,136	-0,669	**0,007**
Crise da Coordenação => Crise da burocracia	0,252	0,069	0,012	-0,663	-0,474	0,164
Crise da Colaboração => Crise de saturação psicológica	0,123	0,070	-0,020	-0,576	-0,167	0,646
Idade (anos desde a fundação)	15,55	26,84	28,03	16,00	27,91	0,348
Porte (número de funcionários)						
Até 49	8	4	7	2	2	
Entre 50 e 249	5	11	7	1	3	
Entre 250 e 999	7	8	11	2	5	0,376
Entre 1000 e 4999	3	13	8	0	1	
Acima de 5000	0	4	5	0	1	

Nota 1. Os valores apresentados para cada crise de desenvolvimento estão padronizados, isto é, média é 0 e desvio-padrão é 1. Para a Idade é apresentada a média em anos e porte, a frequência de organizações dentro das categorias de porte em cada *cluster*.

6.Conclusões

Como todos os modelos, o Modelo Greiner (1988) tem um propósito orientativo. A sua operacionalização proporciona benefícios que partem da visão conceitual e enfrentam a realidade empírica amostral. A pretensão maior da pesquisa foi captar tendências que possam ser percebidas, independentemente da absoluta precisão. A visão de aplicação de uma abordagem exatamente igual para uma organização madura e outra ainda em fase inicial de desenvolvimento não contribui para o crescimento do conhecimento.

Uma das contribuições importantes desta pesquisa foi identificar aspectos do modelo Greiner (1998) que foram apresentados como "determinísticos" e sequenciais, podem ser como dinâmicos, no caso do enquadramento para um único estágio e de multiplicidade e

perenidade, como o caso das crises, onde podem levar a organização a vários estágios e várias influências futuras para crises não enfrentadas e tratadas. Com isso, é possível entender o modelo como muito adequado e útil no entendimento de tendências, ajustando as expectativas.

Destacamos os achados mais relevantes, a maior facilidade para identificar as empresas nos estágios iniciais do desenvolvimento organizacional do que nos estágios mais avançados, o encaixe parcial num único estágio preponderante, reconhecendo o dinamismo da mudança que as organizações passam. O modelo Greiner (1998) tem desempenho que permite discriminar mais facilmente diferentes estágios nos extremos, como a Criatividade e a Cooperação, mas existem limitações quando olhamos estágios mais próximos, principalmente porque as organizações, em mudança apresentam avanços e recuos. Assim, o determinismo de uma identificação com enquadramento completo se torna raro quando analisado pelo campo empírico das organizações existentes. De qualquer forma, o direcionamento dos estágios é extremamente útil para possíveis mensagens à gestão.

A expectativa de que uma dada crise se manifeste unicamente a partir de um estágio não foi comprovada. O exemplo disso está no estágio da Criatividade que deveria ser afetada por uma única crise e, na verdade é afetada por crises que seriam típicas de todos os estágios. Decorre de que as organizações competem e atuam no mesmo ambiente e as pressões externas ocorrem independentemente do momento vivido pela organização. Assim as demandas que provocam as crises afetam organizações diferentes e as respostas também são diferentes.

O efeito cumulativo das crises na vida das organizações em que as não resolvidas no estágio entendido como mais adequado interfere no desenvolvimento dos demais estágios. Além disso, é relevante perceber que a evidenciação de que as crises não necessariamente conduzem a um único estágio, mas potencialmente a vários simultaneamente, o que não foi previsto por Greiner (1998) e, graças ao dinamismo das empresas, o modelo acaba captando essa mobilidade pela perspectiva de múltiplas crises e múltiplos movimentos, inclusive com a lógica de antecedentes e consequentes.

De qualquer forma, os estudos sobre o controle gerencial, a partir de uma segmentação de estágios podem ser vistos, estruturados e mantidos de maneira alinhada aos desafios vivenciados pela organização, na configuração desejada pelos gestores, adiantando ou mantendo o conjunto dos cinco elementos de acordo com sua visão estratégica.

A principal limitação desta pesquisa está no tamanho amostral, porque obtivemos *clusters* com uma quantidade pequena de empresas, se a amostra fosse maior, a caracterização de cada cluster poderia ficar mais evidente (possibilidade de se usar outros testes estatísticos).

Para pesquisas futuras, entender em profundidade o desenvolvimento e crises das empresas nos estágios iniciais (criatividade) pode promover a atualização do modelo de Greiner. O *cluster* de empresas neste estágio apresentou crises relativas a todos os estágios, o que pode ser interpretado como a necessidade da empresa já nascer com toda a estrutura e artefatos necessários para a sua gestão.

Referências

Burkert, M., Davila, A., Mehta, K., & Oyon, D. (2014). Relating alternative forms of contingency fit to the appropriate methods to test them. *Management Accounting Research*, *25*(1), 6–29. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.008

Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change : An analysis of two organizations. *Burns*, *32*, 601–637. https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.007

Davila, A., & Foster, G. (2009). *The Adoption and Evolution of Management Control Systems in Entrepreneurial Companies : Evidence and a Promising Future*. https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03006-4

Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect"on firm performance. *Family Business Review*, *19*(4), 253–273. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x

Frezatti, F., Bido, D.S., Mucci, D.M., Beck, F., (2021) Essence taxonomy of Brazilian family businesses and conceptual implications for governance strategy, *Journal of management and governance*

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, *May-June*, 3-11.

Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1990). A STAGE-CONTINGENT MODEL OF DESIGN AND GROWTH FOR TECHNOLOGY BASED NEW VENTURES. *Journal of Business Venturing*, *5*, 137–150.

Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, *32*(5), 232–240. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.004

Lester, D. L., & Parnell, J. a. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *15*(3), 540–554. https://doi.org/10.1108/14626000810892337

Lester, D. L., Parnell, J. a., Crandall, W. "Rick," & Menefee, M. L. (2008). Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, *18*(4), 313–330. https://doi.org/10.1108/10569210810921942

Lissoni, J., Pereira, M. F., Almeida, M. I. R., & Serra, F. R. (2010). Family Business : how family and ownership shapes business professionalization. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *12*(37), 464–479.

Moll, J. (2015). Editorial: Special issue on innovation and product development. *Management Accounting Research*, *28*, 2–11. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.05.003

Mount, J., Zinger, J. T., & Forsyth, G. R. (1993). Organizing for development in the small business. *Long Range Planning*, *26*(5), 111–120. https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90083-R

Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth Business in Small Business. *London Business School Journal*, *20*(3), 45–52. https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9

Silvola, H. (2005). MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Venture Capital Investors and the Education of CEO HANNA SILVOLA. *Management*.

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, *15*(August 1993), 169–189.

Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, *14*(4), 353–368. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x

Whetten, D. (1987). Organizational Growth And Decline Processes. *Annual Review of Sociology*, *13*(1), 335–358. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.13.1.335

Anexo 1. Modelo Greiner de evolução organizacional

Identifique em cada bloco de 5 questões, qual bloco melhor reflita a sua organização atualmente.

Construto	Assertivas	Alternativa
Foco das operações	1.O foco preponderante das nossas operações é produzir e vender, deixando de lado atividades administrativas	
	2.O foco preponderante das nossas operações é aumentar eficiência das operações	
	3.O foco preponderante das nossas operações é expandir no mercado inclusive por aquisições	
	4.O foco preponderante das nossas operações é consolidar a organização no mercado/setor de atuação	
	5.O foco preponderante das nossas operações é resolver problemas para conseguir inovar	
Estrutura Organizacional	1.A nossa estrutura organizacional é informal, mais voltada para as pessoas e circunstâncias do que para uma estrutura previamente definida e informada	
	2.A nossa estrutura organizacional é funcional (formalizada por Finanças, Marketing, Operações, TI, RH) e centralizada.	
	3.A nossa estrutura organizacional é descentralizada geograficamente	
	4.A nossa estrutura organizacional é definida por linha de assessoria e por grupos de produto	
	5.A nossa estrutura organizacional é matricial e visa estimular a colaboração entre os funcionários	
Estilo de gestão	1.O estilo de gestão dos executivos é individualista e empreendedor	
	2.O estilo de gestão dos executivos enfatiza a baixa autonomia para os subordinados	
	3.O estilo de gestão dos executivos enfatiza delegação e os gestores das áreas tem muita autonomia para tomada de decisões	
	4.O estilo de gestão dos executivos é coercitivo com forte tendência para o top down	
	5.O estilo de gestão dos executivos é participativo voltado para questões comportamentais do que técnicas.	
Sistema de controle	1.O sistema de controle está voltado para os resultados comerciais (basicamente receitas)	
	2.O sistema de controle está voltado para padrões e centros de custo, (basicamente receitas e custos)	
	3.O sistema de controle está voltado para a elaboração de relatórios gerenciais e foco em centros de resultado (basicamente receitas, custos, despesas, juros e impostos para atingir o lucro), voltados para exceção (interessa o que for diferente do previsto)	
	4.O sistema de controle está baseado no processo de planejamento, frequentemente revisado, e o foco são as unidades de negócios e os investimentos em ativos de longo prazo	
	5.O sistema de controle está voltado para estabelecimento de metas na cadeia de valor interna, por meio de sistemas simplificados de controle	
Recompensas	1. As recompensas aos gestores enfatizam o que for valorizado pelos proprietários	
	2.As recompensas aos gestores enfatizam salários e remuneração por mérito	
	3.As recompensas aos gestores enfatizam incentivos financeiros individuais	
	4.As recompensas aos gestores enfatizam distribuição de lucros e opções de ações/quotas	
	5.As recompensas aos gestores enfatizam incentivos financeiros para os grupos e não apenas reconhecimentos individuais	

Fonte: Greiner (1972, 1997, 1998) adaptado

Anexo 2. Modelo Greiner de evolução organizacional – crises dos estágios de evolução

Escala: Likert de 5 pontos

Estágio	Assertiva
Criatividade	Ausência de conhecimentos técnicos para aumentar eficiência
	Ausência de procedimentos e informações contábeis e financeiros
	Desmotivação dos novos funcionários pela carga de trabalho e falta de direção
	Os fundadores se veem atolados com responsabilidades administrativas
	Dificuldade de incluir novos colaboradores, em função da informalidade das comunicação e controles
Direção	Estrutura centralizada nos gestores que direcionam as ações da organização sem contribuições dos funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos
	Os funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos são encarados como especialistas técnicos que devem ser dirigidos pelos gestores
	Os funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos não estão acostumados a tomar decisões
	A organização não prepara os funcionários dos níveis mais baixos para tomarem decisões
	Os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos têm mais conhecimento sobre os mercados e operações do que os níveis mais altos
Delegação	Perda do controle pela alta administração sobre operações complexas e segmentadas
	Gestores preferem gerenciar suas próprias áreas em detrimento da entidade como um todo (força do feudo)
	Comunicação entre diretores e gerentes é pouco frequente e feita por meio de comunicações formais (e-mails, telefonemas e breves visitas)
	Gestores oferecem resistência à utilização de instrumentos de coordenação unificado (planos, recursos financeiros, pessoal, sistemas de informações, etc).
	Tentativa de voltar para modo centralizado de gestão
Coordenação	Proliferação de sistemas de informações excedendo a utilidade
	O excesso de burocracia emperra a gestão
	Decisões que não se transformam em realidade proliferam
	Reclamação dos profissionais de suporte sobre a falta de cooperação dos gestores de linha e reclamações dos gestores de linha sobre falta de conhecimento das unidades por parte do suporte
	Falta de confiança no relacionamento entre a matriz e as unidades
Colaboração	Alta pressão psicológica para obter inovações
	Pessoas reclamando por descanso, reflexão e revitalização
	Desafio para equilibrar vida pessoal e vida profissional
	Necessidade de muita rapidez para responder às demandas
	Dificuldade de se localizar em estruturas complexas (matriciais)

Fonte: Greiner (1972, 1997, 1998) adaptado