

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

ANA CLAUDIA BERSSANI

**FATORES CONTINGENCIAIS PARA A ADOÇÃO DO PENSAMENTO  
INTEGRADO EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE E CAPITAL FECHADO**

Maringá

2019

ANA CLAUDIA BERSSANI

**FATORES CONTINGENCIAIS PARA A ADOÇÃO DO PENSAMENTO  
INTEGRADO EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE E CAPITAL FECHADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Letícia Raimundini Sanches.

Maringá

2019

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

B535f

Berssani, Ana Claudia

Fatores contingenciais para a adoção do pensamento integrado em empresa de médio porte e capital fechado / Ana Claudia Berssani. -- Maringá, PR, 2019.  
116 f.color., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Letícia Raimundini Sanches.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2019.

1. Pensamento Integrado. 2. Relato Integrado. 3. Teoria da Contingência. 4. Fatores Críticos. 5. Empresa de Médio Porte. I. Sanches, Simone Letícia Raimundini, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 657.42



## ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos vinte e sete dias do mês de agosto do ano de dois mil e dezenove, às nove horas, realizou-se nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “*Fatores Contingenciais para a Adoção do Pensamento Integrado em Empresa de Médio Porte e Capital Fechado*”, de autoria de Ana Cláudia Berssani, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade para Usuários Externos.

Nome do membro da banca	Função	IES
Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches	Presidente	PCO/UEM
Profª Drª Marguit Neumann	Membro examinador	PCO/UEM
Profª Drª Romina Batista de Lucena de Souza	Membro examinador	Externo / UFRGS

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi **APROVADA** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **60 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada um arquivo em formato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretaria do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM, bem como os demais documentos exigidos para a expedição do Diploma. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 27 de agosto de 2019.

  
\_\_\_\_\_  
Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches  
(Presidente)

  
\_\_\_\_\_  
Profª Drª Marguit Neumann  
(Membro examinador interno)

  
\_\_\_\_\_  
Profª Drª Romina Batista de Lucena de Souza  
(Membro examinador externo – UFRGS)

  
Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches  
Coordenadora do Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis

*Aos meus pais Edson e Fátima.  
Ao meu esposo Marcio José.  
À minha irmã Patrícia.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus pela vida e condução a caminhos oportunos.*

*Aos meus pais Edson e Fátima pelo amor incondicional. Pai, a minha inspiração de alegria e bondade, sou grata pelas inúmeras vezes que se dispôs a me acompanhar nas madrugadas de estudo, mesmo cansado do trabalho, para me fazer não desanimar. Mãe, o meu exemplo de força e dedicação, sou grata pelos incontáveis conselhos e orações.*

*A minha irmã Patrícia pela expressão de emoção e entusiasmo em minhas conquistas. E, especialmente, por demonstrar que mesmo longe sempre terei o seu apoio.*

*Ao meu esposo Marcio José, parceiro de sonhos e realizações. Sou grata pelo respeito aos meus momentos de silêncio, pela paciência na escuta das minhas apreensões e pela compreensão em meus dias de ausência em relação a você e aos afazeres do nosso lar, pois precisava priorizar as atividades acadêmicas e pesquisas.*

*A minha família pelo carinho dedicado a mim.*

*Ao Marco e Viviane pela confiança e permissão da minha ausência no trabalho quando estive cumprindo os requisitos do Programa. Vocês foram elementares na concretização desse sonho.*

*A empresa e aos voluntários da pesquisa que aprazivelmente dedicaram tempo a ela, mesmo em meio ao dia a dia repleto de reuniões e trabalho.*

*A minha estimada orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone pelo aprendizado, paciência, confiança e palavras de estímulo e apoio, especialmente, nos percalços dessa jornada.*

*A querida Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marguit que me apresentou ao tema desta pesquisa e fez contribuições valiosas durante todo o mestrado.*

*Aos demais professores do PCO. As estimadas avaliadoras, professoras Dr<sup>ª</sup>. Ana Isabel e Dr<sup>ª</sup>. Romina, pelos apontamentos primorosos que levaram ao aprimoramento desta pesquisa.*

*Aos colegas de mestrado pelo conhecimento, angústias e crescimento compartilhados.*

*Aos queridos Sr. Manoel e Dona Marcia pela generosidade e cuidado com que me acolheram na vossa casa por vários dias. Foi um prazer conhecer pessoas maravilhosas como vocês.*

Berssani, A. C. (2019). *FATORES CONTINGENCIAIS PARA A ADOÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE E CAPITAL FECHADO*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

## RESUMO

O Relato Integrado (RI) visa comunicar a sustentabilidade da empresa, com coesão e integração de informações financeiras e socioambientais para demonstrar como e para quem gera valor. Para esse fim, o RI requer fluxo conexo de informações na empresa, decorrente do pensamento integrado entre pessoas e áreas, para orientar decisões e ações sobre a necessidade, uso e efeito de capitais que contribuem para a vantagem competitiva e geração de valor. Considerando o pensamento integrado como primeira condição para a elaboração do RI, este estudo analisa como as contingências ambientais influenciam a adoção do pensamento integrado em uma empresa de médio porte e capital fechado. Para isso, a pesquisa fundamenta-se na Teoria da Contingência e a estratégia metodológica é um estudo de caso exploratório e descritivo feito em uma empresa de médio porte e de capital fechado que não conhece o RI. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com treze líderes entre os meses de fevereiro a abril de 2019 seguindo um roteiro único de questões. Para a análise dos dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo auxiliada pelo *software* Atlas TI 8 no agrupamento de trechos dos discursos nos constructos, unidades de análise e subcategorias definidos no projeto de pesquisa. Na empresa estudada as características de contingências ambientais, que não favorecem a inovação, são a economia de recursos intensificada pela crise político-econômica, a cultura de decisões centralizadas e a concorrência moderada. Devido a isso, a estrutura organizacional é do tipo mecânica e a estratégia é direcionada para a eficiência. A iniciativa da empresa para integrar áreas funcionais e operacionais por meio da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) tem potencial para minimizar fatores críticos e favorecer o desenvolvimento do pensamento integrado. O estudo colaborou ao indicar que uma estratégia inovadora e uma estrutura orgânica são fatores críticos de sucesso para a adoção do pensamento integrado e substanciou que a cultura unilateral em decisões e ações dificulta aceitar essa prática. Também mostrou que a ausência do trabalho colaborativo e integrado compromete administrar capitais essenciais na realização contínua e eficiente das atividades da empresa e a identificação de gargalos que geram desperdícios ou não ajudam otimizar resultados. Os achados sugerem que a gestão pautada no pensamento integrado é mais dinâmica e flexível, pois as empresas estão expostas a diferentes contingências específicas que alteram o seu percurso e criação de valor. O pensamento integrado é adepto a todo tipo de organização independente do porte, atividade ou estrutura societária e é consoante à visão sistêmica da Teoria Contingencial. Todavia, na empresa estudada o pensamento integrado é ausente devido à sua estrutura mecanicista e trabalho em silos. A contribuição central para a literatura foi propor um modelo que considera as contingências (ambiente interno e externo, estratégia, estrutura e criação de valor) na adoção do pensamento integrado que sugere ser válido. Essa proposta amplia as discussões sobre as barreiras para a prática do pensamento integrado nas empresas. A replicação deste modelo pode sugerir ajustes dos fatores críticos que foram identificados.

**Palavras-chave:** Pensamento Integrado. Relato Integrado. Teoria da Contingência. Fatores críticos. Empresa de Médio Porte.

Berssani, A. C. (2019). *CONTINGENTIAL FACTORS FOR THE ADOPTION OF INTEGRATED THINKING IN A MEDIUM-SIZED PRIVATELY-OWNED COMPANY*. Accounting Master's degree dissertation, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil.

### ABSTRACT

Integrated reporting (IR) aims at communicating the sustainability of a company, with cohesion and integration of financial and socioenvironmental information to demonstrate how and to whom it generates value. For this, IR demands a connected flow of company information, which comes from integrated thinking among people and areas, to guide decisions and actions about the necessity, the use and the effect of capital that contributes to competitive advantages and value generation. Considering integrated thinking as the first condition for the elaboration of IR, this study analyzes how the environmental contingencies influence the adoption of integrated thinking of a medium-sized privately-owned company. For such, the research grounds itself in Contingency Theory and the methodological strategy employed is an exploratory and descriptive case study conducted in a medium-sized privately-owned company, which has no knowledge of IR. For data collection, semi structured interviews were conducted with thirteen leaders between the months of February and April of 2019, following a single script of questions. For data analysis, we employed content analysis guided by Atlas TI 8 software, using it to group segments of the discourse in the constructs, analysis of units and defined subcategories in the research project. In the studied company, the environmental contingencies which, in turn, do not favor innovation, are the intensified economy of resources by a political and economic crisis, the centralized decision-making and moderate competition. Due to this, its organizational structure is of mechanic nature and its strategy is aimed at efficiency. The initiative of the company to integrate functional and operational areas by means of the *Objectives and Key Results* (OKR) methodology has potential to minimize critical factors and to favor the development of integrated thinking. The study has made collaboration when indicating that having an innovative strategy and an organic structure are critical factors for success in the adoption of integrated thinking and it has also substantiated that a unilateral culture in decision-making and action-taking makes it difficult to accept this practice. The results also show that the absence of collaborative and integrated work compromises the management of essential capital to the continuous and efficient realization of company activities, and the identification of bottlenecks which generate waste or that do not help to optimize results. The findings suggest that management which has relied on integrated thinking is more dynamic and flexible, since the companies are exposed to different specific contingencies which alter their path and value creation. Integrated thinking is open to any type of organization, independently of its size, activity, shareholders and is in accordance to the systemic vision of Contingency Theory. However, in the studied company, integrated thinking is absent hence its mechanist structure and work done in silos. The central contribution to the literature was to propose a model that considers the contingencies (internal and external environment, strategy, structure, and value creation) in the adoption of integrated thinking which it suggests to be valid. This proposal amplifies the discussions about the barriers for the practice of integrated thinking in companies. The replication of this model could suggest adjustments of the identified critical factors.

**Keywords:** Integrated Thinking. Integrated Reporting. Contingency Theory. Critical factors. Medium-sized company.



## **Lista de Siglas**

- ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ANPCONT** – Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
- APA** – *American Psychological Association*
- BI** – *Business Intelligence*
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CBARI** – Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado
- CIMA** – *Chartered Institute of Management Accountants*
- DIR** – Depósito Intermediário de Resíduos
- ERP** – *Enterprise Resource Planning*
- FGV** – Fundação Getúlio Vargas
- FIA** - Fundação Instituto de Administração
- GRI** – *Global Reporting Initiative*
- IAP** – Instituto Ambiental do Paraná
- IFRS** – *International Financial Reporting Standards*
- IIRC** – *International Integrated Reporting Council*
- KPIs** – *Key Performance Indicators*
- OKR** - *Objectives and Key Results*
- P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento
- PCO** – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
- PCP** – Planejamento e Controle de Produção
- PMEs** – Pequenas e Médias Empresas
- RAC** – Relatório Anual Consolidado
- RBGN** – Revista Brasileira de Gestão de Negócios
- RH** – Recursos Humanos
- RI** – Relato Integrado
- SANASA** – Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento
- TI** – Tecnologia da Informação
- UEM** – Universidade Estadual de Maringá
- UFPR** – Universidade Federal do Paraná
- UFRGS** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- WGSN** – *World Global Style Network*

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Modelo contingencial para a adoção do Pensamento Integrado.....	32
<b>Figura 2:</b> Grandes áreas organizacionais da empresa.....	39
<b>Figura 3:</b> Representação da codificação no <i>software</i> Atlas TI 8.....	42
<b>Figura 4:</b> Desenho da pesquisa qualitativa.....	45
<b>Figura 5:</b> Modelo contingencial favorável à prática do pensamento em silos .....	93

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Tipos de capital e conceito.....	17
<b>Quadro 2:</b> Significado das cinco dimensões que configuram a orientação empreendedora..	26
<b>Quadro 3:</b> Perfil dos três tipos de empresa que define sua natureza empreendedora .....	26
<b>Quadro 4:</b> Roteiro único de entrevistas.....	35
<b>Quadro 5:</b> Constructos e unidades de análise da pesquisa.....	37
<b>Quadro 6:</b> Perfil dos entrevistados e detalhes das entrevistas semiestruturadas.....	40
<b>Quadro 7:</b> Síntese das técnicas utilizadas para conferir qualidade ao estudo de caso .....	43

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>12</i>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa e contribuições .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Delimitação da pesquisa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>Organização da pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico-Empírico.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito de RI e Pensamento Integrado.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>RI e Pensamento Integrado: as razões para a adesão por empresas.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>A Teoria da Contingência e as proposições da pesquisa .....</b>	<b>23</b>
<i>2.3.1</i>	<i>Ambiente externo e ambiente interno.....</i>	<i>23</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Estratégia e estrutura organizacional .....</i>	<i>25</i>
<i>2.3.3</i>	<i>Criação de valor .....</i>	<i>30</i>
<b>3</b>	<b>Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Contextualização da empresa.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>Método de coleta e análise dos dados .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3</b>	<b>Validade e confiabilidade do estudo de caso.....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>Resultados da Pesquisa .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Discussão dos Constructos da Pesquisa .....</b>	<b>46</b>
<i>4.1.1</i>	<i>Ambiente externo .....</i>	<i>46</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Ambiente interno.....</i>	<i>50</i>
<i>4.1.3</i>	<i>Estratégia.....</i>	<i>56</i>
<i>4.1.4</i>	<i>Estrutura.....</i>	<i>62</i>
<i>4.1.5</i>	<i>Criação de valor .....</i>	<i>81</i>
<b>4.2</b>	<b>Discussão do Modelo Contingencial para a Adoção do Pensamento Integrado .....</b>	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>95</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>99</b>
	<b>Apêndice A – Protocolo do Estudo de Caso .....</b>	<b>108</b>
	<b>Apêndice B – Tese e dissertações de mestrado sobre RI e pensamento integrado .....</b>	<b>111</b>
	<b>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>114</b>

## 1 Introdução<sup>1</sup>

O *Framework 1.0* para Relato Integrado (RI) emitido pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), em 2013, expressa diretrizes de comunicação da sustentabilidade corporativa. Porém, a abordagem do IIRC tem sido direcionada para as empresas de capital aberto e o conceito de criação de valor se volta para o retorno do investimento de acionistas (Burritt, 2012; Kaya & Türegün, 2014; Flower, 2015; Baldo, 2017). As empresas de capital fechado com reconhecida relevância no contexto socioeconômico (Kaya & Türegün, 2014; Martinez-Conesa, Soto-Acosta & Palacios-Manzano, 2017) não tem sido vistas como usuárias potenciais desse emergente relato corporativo (Mertins, Kohl & Orth, 2012; Baldo, 2017).

As facilidades e as barreiras que as empresas, em particular as de pequeno e médio porte (PMEs), apresentam para a adoção do RI é uma lacuna de pesquisa indicada por De Villiers, Rinaldi e Unerman (2014). Isso ocorre, em parte, devido à ausência de diretrizes condizentes com suas peculiaridades de governança e de foco estratégico (James, 2013; Kaya & Türegün, 2014). O *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) realizou um estudo sobre a percepção da importância do RI em PMEs e os resultados obtidos das experiências reais pela adesão mostraram que houve melhora no relacionamento os com *stakeholders*, não abarcando investidores; fortalecimento da imagem corporativa; e desenvolvimento alicerçado em valores duradouros e sustentáveis (CIMA, 2015).

Resultados como esse, mostram que o RI pode ser eficiente em demonstrar como a empresa, independente do seu porte, é capaz de gerar valor além do financeiro e para sócios ou acionistas. Para isto é necessário um fluxo conexo de informações dentro da empresa que provém de um pensamento integrado entre as pessoas e as áreas para direcionar as melhores decisões e ações (Kassai & Carvalho, 2013; Slewinski, 2016). Quando o pensamento integrado é desenvolvido é possível identificar mais facilmente os capitais que a empresa necessita, como um deles afeta o(s) outro(s) e a melhor forma de trabalhá-los frente a riscos e oportunidades do negócio (Correa, 2016; Alves, 2017). E, a sinergia entre as áreas facilita inovar numa atividade, processo ou produto/serviço; ter as pessoas unidas e engajadas e informações compartilhadas contribui para a vantagem competitiva e gera valor para o negócio e partes relacionadas (IIRC, 2013; Nichi, 2016).

Os resultados expostos remetem a necessidade de entender as empresas de capital fechado, PMEs ou não, em relação aos fatores estratégicos e estruturais que afetam a (não)

---

<sup>1</sup> De acordo com as normas da *American Psychological Association* (APA).

adoção de relatos emergentes e voluntários como o RI. Sugerem, também, que o estudo da existência (ou ausência) do pensamento integrado na empresa é crucial nessa compreensão, muito embora seja pouco explorado em pesquisas acadêmicas ou empíricas (Dumay, Bernardi, Guthrie & Demartini, 2016).

Teoricamente, essas lacunas de pesquisa se adequam a Teoria da Contingência ao entender que as empresas interagem e se ajustam a contingências do ambiente (Lawrence & Lorsch, 1973), em termos de estratégia e estrutura, com a finalidade de gerarem valor (Drazin e Van de Ven, 1985; Donaldson, 2001) – constructos (ou as variáveis) do modelo que foi proposto neste estudo. No âmbito do RI significa ponderar as demandas dos *stakeholders* internos e externos a empresa por negócios mais transparentes, responsáveis e singularmente sustentáveis com as especificidades que a mesma possui (Volberda, Weerdt, Verwall, Stienstra & Verdu, 2012).

Consoante à situação apresentada: **Como contingências ambientais influenciam a adoção do pensamento integrado em uma empresa de médio porte e de capital fechado?**

Ao reforçar que o pensamento integrado é o primeiro passo necessário para desenvolver o RI, isto é, comunicar as ações sustentáveis da empresa em termos econômicos e socioambientais com coesão e integração devida dessas informações, de modo a demonstrar como e para quem tem gerado valor aos interessados nas suas atividades. Com a ressalva de que o pensamento integrado pode estar presente nas empresas mesmo sem o conhecimento do RI ou o intuito de relatar as suas ações e planos para o futuro.

## **1.1 Objetivos**

### ***1.1.1 Objetivo geral***

Na perspectiva apresentada, a pesquisa tem o objetivo de analisar como contingências ambientais influenciam a adoção do pensamento integrado em uma empresa de médio porte e de capital fechado.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

O objetivo geral da pesquisa está desmembrado em objetivos específicos, a saber:

- i. Identificar as características do ambiente externo à empresa (fatores contingenciais externos) que afetam a estratégia organizacional;

- ii. Identificar as características do ambiente interno da empresa (fatores contingenciais internos) que afetam a estratégia organizacional;
- iii. Analisar a influência dos fatores contingenciais externos e internos na definição da estratégia organizacional;
- iv. Analisar a influência da definição da estratégia organizacional no modelo estrutural da empresa;
- v. Analisar, pela estratégia e estrutura organizacional definidas, aspectos críticos de sucesso na adoção do pensamento integrado que contribui para a criação de valor.

## 1.2 Justificativa e contribuições

Em outubro de 2018<sup>2</sup> foi realizada uma busca no catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) sobre o tema desta pesquisa, e foram localizadas trinta dissertações de mestrado e uma única tese de doutorado – Alves (2017), relacionadas ao RI e/ou pensamento integrado. Esses estudos foram divididos conforme o seu escopo em grandes temas (apêndice B – classificação própria e não da Capes), os quais ao serem analisados apontam para as lacunas de pesquisa que justificam esta.

Notou-se o domínio de estudos pertinente aos temas 1 e 2, com o objetivo de verificar o conteúdo evidenciado nos RIs das empresas e, em alguns trabalhos, o impacto disso em termos de legitimação social ou no mercado de ações, ou se os RIs têm conformidade com a Estrutura Conceitual (*Framework* 1.0) proposta pelo IIRC. São estudos relevantes para apurar se esses relatos perfazem as brechas de demonstrações financeiras tradicionais como ausência de informações socioambientais e de governança da empresa e obscuridade de oportunidades e riscos do negócio, em adição as falhas de relatórios de sustentabilidade desconexos com os números financeiros. Desconexão que oferece indícios da falta de um pensamento integrado não explorado por essas pesquisas.

No tema 3 das dificuldades e facilidades na elaboração do RI por empresas, os estudos de Fragalli (2014) e Ricci (2015) revelaram que estabelecer uma gestão compartilhada é um desafio principal, pois demanda a mudança cultural que acontece no médio e longo prazos.

---

<sup>2</sup> Os termos de busca usados foram: “Relato Integrado” + “Pensamento Integrado”, filtrando ano (2014 a 2018), grande área de conhecimento (Ciências Sociais Aplicadas) e área de conhecimento (Ciências Contábeis); pesquisa atualizada em março de 2019 com os mesmos parâmetros, 11 novos estudos foram acrescentados no apêndice B. A pesquisa por teses e dissertações teve caráter complementar a busca inicial feita em abril de 2018, no Portal de Periódicos da Capes, que se restringiu a artigos apresentados na seção 2.2 RI e Pensamento Integrado: as razões para a adesão por empresas. Foram usados os seguintes operadores booleanos: “*Integrated Reporting*” + “*Case Study*” e a sua tradução para a língua portuguesa.

Além disso, são necessárias aplicação de recursos financeiros na capacitação de pessoas e a criação de métricas adequadas para quantificar informações socioambientais (Fragalli, 2014; Ricci, 2015). Na empresa analisada por Ricci (2015) os custos de elaboração para divulgar o processo de geração de valor são suportados pelo interesse da presidência em aspectos aquém do econômico, já no estudo de Ferrarezi (2017) o facilitador é a compreensão que as pessoas da empresa já possuem sobre o pensamento integrado ser relevante para o RI e a gestão.

Embora os resultados das pesquisas do tema 3 mostrem o caráter multidisciplinar do RI e desafios para as empresas na elaboração, o presente estudo avança em relação a elas e a pesquisa de Silva (2014) do tema 4, ao investigar com profundidade os aspectos críticos de sucesso para a prática do pensamento integrado que é a essência do RI; entendendo-o como o elemento responsável pelo fluxo conexo de informações financeiras e de sustentabilidade na empresa, a sua ausência compromete, dentre outros fatores, a qualidade informacional do RI reportado ao público e o uso na tomada de decisão. Em vista disso, comumente se questiona a colaboração do RI para uma economia ou gestão empresarial mais sustentável (Silva, 2014; Maciel, 2015) e a eficácia em evidenciar a (não) criação de valor compartilhado: negócio e partes relacionadas, apontando que o processo de integração pode não estar bem instituído.

Contexto em que se destaca a contribuição do tema 5. Correa (2016) constatou que a inserção do pensamento integrado na governança corporativa, sistemas de controle internos, auditoria interna e gestão de relacionamento com *stakeholders* colabora substancialmente para a confiabilidade do RI. Mas é um movimento ligado a interesses e valores da alta administração porque fomenta mudanças cultural e estrutural consoantes a maturidade da organização; ele é gradativo ao acúmulo de experiências para a criação e a propagação de significado as pessoas envolvidas na adoção e elaboração do relato, o que remete ao tema 6.

Slewinski (2016) notou na empresa estudada que a sustentabilidade já era um hábito arraigado a estratégia do negócio, compartilhado e valoroso na visão de todos os membros; atenta a isso, estruturou-se para fazer o Relatório Anual Consolidado (RAC) que contém além das questões financeiras a conexão com informações socioambientais. Desta maneira, tornou mais simples as etapas de coleta, tratamento e asseguaração de informações para a produção do RI, também comprovando a ação efetiva de um pensamento integrado (Correa, 2016; Pirolo, 2017), embora a pesquisa não tenha mostrado os primórdios da integração. Os temas 7, 8 e 9 não são comentados, pois não tem relação com o foco do estudo: pensamento integrado.

Diante da necessidade explícita de estudos que investiguem o pensamento integrado (Dumay et al., 2016) que permanece como lacuna na maioria dos estudos anteriores, a pesquisa se justificou ao articular o modelo contingencial para a adoção do pensamento integrado, o qual

foi validado com dados empíricos da empresa investigada. Considerando a predominância de pesquisas bibliográficas e/ou documentais sobre o tema RI, conforme evidenciado no apêndice B, essa colaborou na redução do *gap* de estudos empíricos.

Então, a contribuição teórica central abarcou a proposta de um modelo inédito fundado na Teoria da Contingência para identificar as contingências ambientais que afetam o exercício do pensamento integrado independente ao tamanho ou tipo societário da empresa. Ressaltando a originalidade da pesquisa, essa teoria não foi usada em estudos precedentes sobre o RI.

Na replicação do modelo em outras pesquisas, ele poderá ser validado ou ajustado; e permitirá o exame crítico das barreiras para o pensamento integrado, em consequência do RI (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Em decorrência disso, as contribuições práticas podem ser: a identificação de alternativas para a quebra dessas barreiras elucidando as empresas o quanto o pensamento setorial tem inibido a transparência nas ações do negócio, causado fragilidades na tomada de decisão dos gestores e a perda de resultados e vantagem competitiva.

Os achados dessa pesquisa e os provenientes de estudos subsequentes pela replicação do modelo proposto, podem ser analisados comparativamente e fomentar o diálogo entre os órgãos como IIRC, Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) e outros, sobre o pensamento integrado. Este diálogo pode implicar na melhor compreensão do que é o pensamento integrado e como conduz ao conhecimento mais profundo sobre a criação de valor no decorrer do tempo, quais capitais estão envolvidos no percurso e, principalmente, quais capitais a empresa é dependente (Ricci, 2015).

A pesquisa contribuiu para a literatura e para a prática sobre pensamento integrado e empresa de capital fechado por estudar uma companhia com esse tipo de estrutura societária. Isto porque o foco teórico e empírico no que tange aos assuntos relacionados ao pensamento integrado e, particularmente, RI é direcionado as companhias abertas (Mertins et al., 2012; De Villiers et al., 2014; Baldo, 2017). Sendo que, ao menos no Brasil, o tipo societário comumente encontrado é a sociedade limitada ou sociedade anônima de capital fechado (Vítola, 2017), muitas das quais originou-se e/ou é gerida por uma família.

### **1.3 Delimitação da pesquisa**

A delimitação da pesquisa relaciona-se com a (i) temática proposta, pois o objetivo foi analisar como contingências influenciam a (não) adoção do pensamento integrado mediante (ii) estudo de caso único em empresa de médio porte, capital fechado, do setor de moda e vestuário gerida por uma família. Para isso, outras delimitações consistiram na (iii) obtenção de dados



para análise exclusivamente de entrevistas semiestruturadas com líderes e um dos proprietários da empresa (o diretor de marcas, vide Quadro 6) (iv) nos meses de fevereiro a abril de 2019.

#### **1.4 Organização da pesquisa**

O estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresentou o tema, problema e objetivos da pesquisa, assim como as razões que justificaram sua realização e delimitações. Já o segundo contém o referencial teórico-empírico sobre RI e pensamento integrado e as variáveis da Teoria da Contingência; o terceiro os procedimentos metodológicos usados; no quarto os dados coletados foram descritos, analisados e interpretados, o que direcionou para as considerações finais do capítulo cinco. A pesquisa findou-se com as referências e os apêndices.

## 2 Referencial Teórico-Empírico

O capítulo<sup>3</sup> inicia-se com o conceito de RI e pensamento integrado. Na sequência são apresentadas pesquisas empíricas sobre os aspectos críticos de sucesso de empresas aderentes, ao compreender que o relato decorre de um pensamento integrado efetivo. A seção seguinte desenvolve as quatro proposições da pesquisa, respaldadas pela Teoria da Contingência, as quais dão forma ao modelo contingencial para adoção do pensamento integrado composto de variáveis independentes, interveniente e dependente apresentado na última seção.

### 2.1 Conceito de RI e Pensamento Integrado

Empresas são constituídas para gerar valor aos *stakeholders* internos e externos. E, tendo como norte a missão e visão definidas, elas desenham o seu modelo de negócio que, dentre outras informações, contempla as principais fontes de receita, o produto que deseja ofertar e por quais meios irá fazê-lo. Esses meios representam os capitais a disposição da empresa (Quadro 1), os quais segundo Correa (2016) são insumos para suas atividades, sendo diminuídos, acrescidos ou transformados na obtenção de serviços e produtos comercializáveis.

Quadro 1: Tipos de capital e conceito

<i>Capital</i>	<i>O que é?</i>
Financeiro	Origens de recursos da organização, e não a sua aplicação a outras formas de capital.
Manufaturado	Materiais, bens ou infraestrutura sob controle da organização.
Intelectual	Ativos intangíveis de propriedade da organização determinantes da vantagem competitiva.
Humano	Capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências dos colaboradores da organização que atuam como impulsores do crescimento econômico e da inovação.
Social	Relações dentro da organização e entre uma organização e seus <i>stakeholders</i> externos; inclui a eficácia das relações na cadeia de suprimentos, assentimento da comunidade, relações intergovernamentais, relações com concorrentes e lealdade do consumidor.
Natural	Recursos naturais utilizados ou afetados pela operação da organização.

Fonte: Adaptado de Macias & Farfan-Lievano (2017).

A forma como a empresa se organiza na alocação de capitais deve ser consoante a sua estratégia e metas e as oportunidades e riscos de mercado, ao contrário poderá comprometer a sua geração de valor. Uma empresa deve agir no uso eficiente dos seus recursos (ou capitais) para tê-los disponíveis no curto, médio e longo prazos, e disto depende uma visão holística do

<sup>3</sup> As subseções deste capítulo constituem parte do *working paper* intitulado: Pensamento Integrado e Relato Integrado: a Teoria da Contingência contribui para explicar sua adoção? Apresentado no Workshop de Publicação Científica da Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN), em parceria com a Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba/PR, em 31 de agosto de 2018, com autoria de Berssani, Neumann e Sanches.

negócio e uma gestão integrada (Correa, 2016). Nesse âmbito é que o RI emerge não apenas como uma evolução para relatos corporativos, mas como um processo para harmonização e convergência do sistema de gestão organizacional e da comunicação corporativa (Slewinski, 2016) ao exigir a prática do pensamento integrado nas empresas (Eccles et al., 2012; IIRC, 2013; Hao, 2014; Stubbs & Higgins, 2014; Correa, 2016).

O RI é o veículo de divulgação do pensamento integrado da organização aos usuários da informação com coesão e eficiência (Slewinski, 2016; Alves, 2017). Ao evidenciar a complexidade da construção de valor da empresa em um desafio intelectual de habilidade e experiência no exercício do pensamento integrado (Hao, 2014), ele promove avanços em relação a relatórios corporativos tradicionais, pois tem como base um conjunto mais amplo, interconectado e prospectivo de informações que abarca todo o uso e efeito de capitais da empresa, sejam eles de natureza financeira ou socioambiental (Wheeler & Elkington, 2001; Abeysekera, 2013). É a representação de uma conectividade que leva a decisão integrada e desvia do foco para resultados financeiros imediatos (Correa, 2016).

Portanto, os aspectos fundamentais do pensamento integrado são a conectividade das informações, a quebra de silos setoriais e a geração de valor (Wulf, Niemöller & Rentzsch, 2014, Correa, 2016). Isto porque ao promover o diálogo entre as pessoas e a aproximação das áreas (quebra de silos) o pensamento integrado facilita o fluxo conexo de informação quali-quantitativa, financeira e não financeira (Eccles & Krzus, 2014). Quando há consciência das inter-relações e interdependências entre áreas operacionais e funcionais da empresa por todas as pessoas, eleva-se o engajamento entre equipes e isso culmina na otimização dos processos criativos e produtivos (Kassai & Carvalho, 2013) face as decisões e ações conjuntas (IIRC, 2013), inclusive as que tangem a destinação correta de recursos. As decisões compartilhadas atenuam os erros e dividem a responsabilização das ações de gestão dos capitais (IIRC, 2013).

É mediante essas assertivas que o pensamento integrado é visto como ferramenta para conferir vantagem competitiva, estabilidade financeira e sustentabilidade nas empresas que o praticam (IIRC, 2013; Nichi, 2016), dado que evidencia os direcionadores de valor da organização (Correa, 2016) ou, em outras palavras, as interdependências críticas de capitais e as compensações entre elas. Alves (2017) exemplifica colocando que a empresa ao investir na capacitação de pessoas e equipes reduz o seu capital financeiro, mas potencializa o capital humano para a geração de resultados futuros, visto que este é elemento chave para o crescimento econômico e inovação (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

O pensamento integrado não pode ser aprendido pela organização de modo imediato. Desenvolvê-lo é um processo gradativo que normalmente tem início nos mais altos escalões

com uma compreensão completa do modelo de negócio e vai disseminando-se para os mais baixos conforme o tempo e os esforços feitos, também condicionado a maturidade e a cultura da empresa (Frías-Aceituno et al., 2013; Hao, 2014; Correa, 2016). Na falta do pensamento integrado elaborar um RI torna-se um exercício caro de conformidade (Eccles & Serafeim, 2014) porque não será eficiente em mostrar o modo de operar da empresa e como isso tem refletido no desempenho financeiro e não financeiro e nos capitais passado, presente e futuro, além da capacidade que ela (não) possui de adaptação estratégica frente a oportunidades ou riscos dos ambientes interno e externo, condições que dificultam avaliar se a empresa atende a interesses e necessidades dos seus *stakeholders* (IIRC, 2013; Correa, 2016).

Em suma, o RI é para comunicar a criação de valor da organização. Essa criação de valor ocorre quando as decisões e as ações são integradas, isto é, tomadas em conjunto por gestores de distintas áreas dado que a ação tomada sobre a aplicação de determinado capital afetará outro, e é essa sensibilidade na análise para decisão que denota a essência do RI: o pensamento integrado. Quando as ações são desmedidas ou pesam em prol somente de um capital, isso causa desequilíbrio na empresa e até mesmo descontrói valores. As pessoas e os setores se isolam num fenômeno denominado de pensamento em silos e não trabalham para auferir resultados para o bem comum das pessoas e da própria organização. Cenário em que não há troca eficaz de informação, relevante e oportuna, prejudicando a gestão e empataando elaborar um RI, pois não haveria qualidade no conteúdo relatado (Kassai & Carvalho, 2013).

## **2.2 RI e Pensamento Integrado: as razões para a adesão por empresas**

A escassez de pesquisas empíricas que investigam o RI (Dumay et al., 2016) e as razões que influenciam a sua adesão por empresas, bem como os benefícios ou barreiras enfrentadas, dificultam entender a sua essência: o pensamento integrado. Sobre esse emergente veículo de comunicação há duas correntes de pensamento. De um lado, a visão que o foco único do RI é o interesse de provedores de capital financeiro (Burritt, 2012; Flower, 2015; Baldo, 2017). Por outro lado, a percepção que está relacionado ao grau de responsabilização da organização com todos os seus *stakeholders*.

Esse grau de responsabilização da organização provém de valores da administração e da cultura organizacional que preza por práticas de negócios sustentáveis ou por pressão de seus *stakeholders* mais conscientes dos impactos de governança e socioambientais que ela é capaz de causar (Seuring & Mueller, 2008; Kolk & Van Tulder, 2010). Os estudos que seguem trazem *insights* sobre as motivações de empresas que implementaram o RI e os resultados alcançados.

A adoção do RI numa empresa dinamarquesa de capital aberto, líder na fabricação de tapetes de alta qualidade, está ligada aos valores da família gestora e em benefícios de longo prazo mais do que o atendimento das necessidades de informação do seu quadro de acionistas (Lueg, Lueg, Andersen & Dancianu, 2016). Os valores tradicionais do negócio incluem a ação empreendedora e o uso de tecnologias sustentáveis apreciados e, por vezes, demandados pelos seus *stakeholders*. Quanto a benefícios de longo prazo, a estratégia da empresa é gerar valor para os clientes ao longo de toda a cadeia produtiva dado que preços baixos não representam um parâmetro competitivo. Investe-se em *design*, entregas de curto prazo e, principalmente, qualidade porque clientes satisfeitos tornam-se fiéis e geram novas receitas no futuro.

Os benefícios percebidos pela empresa dinamarquesa com o RI foram a atratividade de parceiros igualmente responsáveis, a conexão com clientes potenciais e o maior engajamento de colaboradores. Mas, a comunicação das ações empresariais ainda falha. A cultura do país é de comportamento modesto na divulgação de ações de responsabilidade corporativa, significa que o reporte de informação dessa natureza é interpretado como uma estratégia de marketing das empresas (Lueg et al., 2016).

Num grupo familiar italiano que é líder mundial no processamento e comercialização de trigo a prática do RI foi estimulada por mudanças de governança e gestão com ênfase na sustentabilidade junto com o aumento da demanda de *stakeholders* da divulgação integrada de informação financeira e socioambiental resultante das suas atividades. Mudanças promovidas pelo crescimento representativo do desempenho econômico, alto nível de internacionalização e atuação em um mercado dinâmico em que diferentes fatores afetam o planejamento estratégico e o processo decisório, como os novos hábitos alimentares e necessidades de clientes, a saúde, a qualidade e a segurança alimentar, as mudanças climáticas e os riscos da flutuação no preço de *commodities* e das taxas cambiais (Silvestri, Veltri, Venturelli e Petruzzelli, 2017).

A pesquisa no grupo italiano denotou que a melhora na conectividade da informação é uma busca contínua e o êxito inicial foi obtido graças à colaboração de acadêmicos, grupos de pesquisa e consultores que o ajudou a tornar mais explícito o modo como gera valor (Silvestri et al., 2017). A dificuldade em instituir o princípio da conectividade foi igualmente constatada por Camodeca e Almici (2017) na análise de cinco empresas italianas de grande porte listadas na Bolsa de Valores de Milão e líderes em distintos segmentos: petróleo e gás, eletricidade, finanças e bens e serviços industriais, isso em função do pensamento autônomo fixado nessas empresas. Somente uma mudança de cultura permite alterar essa realidade e conduzir para a prática do pensar integrado desde a alta administração até os mais baixos escalões (García-Sánchez, Rodríguez-Ariza & Frías-Aceituno, 2013; Camodeca & Almici, 2017).

A mudança proativa em direção ao RI das empresas italianas foi incitada por órgãos de governança corporativa que decidiram relatar sobre a criação de valor sustentável ao invés de gerenciar impressões para a reputação ou o benefício de imagem. Dentre as vantagens obtidas destacam-se: a revisão do conceito de materialidade; a ampla identificação do valor de capitais relevantes; o maior alinhamento entre a maximização do lucro e o bem-estar da sociedade e do meio ambiente; a tradução dos princípios de sustentabilidade em objetivos concretos para que façam parte do trabalho diário dos colaboradores da empresa; e o ajuste de sistemas de controle internos permitindo criar indicadores de desempenho (KPIs) (Camodeca & Almici, 2017).

As oportunidades do RI não se restringem as grandes companhias de capital aberto. O Goodbank, na Austrália, o aderiu visando clarificar sua responsabilidade ética especialmente na atividade de concessão de empréstimos para clientes. O RI do banco articula o modelo de negócio, a estratégia, a governança e o desempenho operacional e proporciona uma visão que auxilia a tomada de decisão em todas as áreas e funções que são igualmente responsabilizadas por elas. Características que expressam o pensamento coletivo (ou integrado) mais facilmente incorporado na empresa por meio do reconhecimento de sua relevância pela alta gestão e uma estrutura alicerçada na integração de informação financeira e social (Lodhia, 2016).

O desafio em relação ao RI alegado pelos gerentes do Goodbank consiste em fornecer informação prospectiva detalhada e em conjunto com garantia, a assecuração do RI (Lodhia, 2016; Correa, 2016). Diante do exposto, infere-se que as empresas precisam de informações relevantes e oportunas por dois motivos principais: tomada de decisão interna e diálogo com *stakeholders* interessados em sua *performance*. Assim, na premissa de que a conectividade de informações, financeira e não financeira, disposta no RI é capaz de retratar o desempenho das organizações, bem como as perspectivas de crescimento do negócio, o *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) apoia o uso do *Framework 1.0* para RI emitido pelo IIRC.

O órgão (CIMA) no estudo que fez em 2015 com PMEs, muitas das quais não têm acionistas, expôs que elas, da mesma forma, precisam construir relações de confiança com os parceiros de negócio, melhorar a lealdade dos colaboradores e atender as expectativas dos clientes. O descuido com essas questões levaria inevitavelmente a problemas financeiros. Na análise combinada de duas PMEs estudadas por CIMA (2015) notou-se que a primeira delas, Impahla Clothing, possui melhor compreensão sobre a essência do RI, ao passo que a segunda empresa, Viasat S.P.A., demonstra um viés único para finanças.

A Impahla Clothing discute no RI principais oportunidades e riscos do negócio e como os gestores estão preparados para administrá-los. Essa transparência atrai clientes com os quais a empresa estabelece parcerias longevas ofertando produtos com qualidade, melhor tempo de

entrega e a um preço que estão dispostos a pagar. No quesito colaboradores, ela reconhece que são seus ativos mais importantes e age sobre essa crença, os tratando com respeito e os incluindo na tomada de decisão com vistas a criar uma equipe em que o objetivo é comum.

No caso da Viasat S.P.A., ao passo que relata a formação de alianças importantes para ter vantagem competitiva, também expressa o ponto de vista de que os benefícios principais do RI são: melhor precificação de crédito, maior disponibilidade de recursos e melhor reputação da organização. Ou seja, por mais que tenha tradição de responsabilidade social, sua divulgação mostra foco estreito para as relações com provedores de capital financeiro que algumas vezes são abaladas pela assimetria de informação significativa entre as partes. Os gestores veem o RI como um canal para dirimir o problema (CIMA, 2015).

Em síntese, as pesquisas evidenciam o ambiente cada vez mais dinâmico no qual as empresas estão inseridas com concorrência para produtos, serviços, tecnologias e mão-de-obra especializada e com *stakeholders* interessados nas suas ações e efeitos em termos econômicos e socioambientais. Desta maneira, o RI emerge como ferramenta capaz de propiciar uma visão holística do negócio voltada para geração de valor (Wheeler & Elkington, 2001; Abeysekera, 2013), por meio da conexão entre as unidades operacionais e funcionais, capitais, estratégia e processo decisório da empresa, o pensamento integrado (IIRC, 2013).

Benefícios são notáveis e irrestritos a acionistas e provedores de capital desde que a empresa adote o RI sem o fim primário da legitimação, mas com responsabilização perante todos os seus *stakeholders* (Silvestri et al., 2017). O modo como uma empresa trabalha com capitais disponíveis, sendo acrescidos, diminuídos ou transformados espelha mais do que o modelo de negócio, reflete a cultura ética e organizacional (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

A variedade de conteúdo do *Framework* 1.0 para RI incentiva a evidenciação pelas empresas de contingências específicas, internas e externas, que afetam a sua criação de valor ao exigir mudanças de percurso (Alves, 2017). O RI precisa ser dinâmico e flexível como a forma de fazer gestão, pois a existência dessas contingências irá demandar o posicionamento estratégico e estrutura distintivos que garantam a eficiência da organização.

Este é o paradigma da teoria proposta (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1973; Drazin & Van de Ven, 1985; Donaldson, 2001; Volberda et al., 2012; Shi et al., 2015; Alves, 2017) que suporta o problema de pesquisa. Na subseção a seguir são apresentadas as proposições conforme a explanação das variáveis contingenciais.

## 2.3 A Teoria da Contingência e as proposições da pesquisa

Donaldson (1998) manifesta que o paradigma contingencial contesta o pressuposto *one best way* da Teoria Clássica das Organizações, motivo pelo qual fundamenta-se na abordagem sistêmica da organização. Nesse enfoque, organizações são vistas como sistemas abertos que se caracterizam pelas relações de troca e adaptações com o ambiente no qual estão inseridas (Lawrence & Lorsch, 1973; Shi et al., 2015), e destes ajustes contínuos provém o desempenho eficiente ou satisfatório ambicionado (Drazin & Van de Ven, 1985; Donaldson, 2001).

O ajuste é o efeito da ponderação dos gestores entre as necessidades e as expectativas de *stakeholders* com as particularidades da gestão e do negócio em busca de equivalência que, de modo geral, resulta na reformulação estratégica (Volberda et al., 2012). Esta concepção é congruente a definição de estratégia de Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) e Johnson, Scholes e Wittington (2007): representa o escopo e a direção da organização numa perspectiva de longo prazo que lhe confere vantagem competitiva em um ambiente dinâmico por meio da disposição e alocação de recursos única e viável, pautada em suas competências e deficiências internas, em resposta aos *stakeholders* interessados na sua atuação e desempenho.

Para Chenhall (2003) a estratégia difere de outras variáveis contingenciais, dado que os gestores podem usá-la como meio de influenciar o ambiente externo e a estrutura da empresa. Nomeadamente, a estrutura organizacional reflete a estratégia que é adotada (Chandler, 1990; Donaldson, 1998; 2001). Essas relações são contextos a partir dos quais se originam as quatro proposições da pesquisa apresentados nas próximas subseções. A primeira delas é referente ao ambiente, interno e externo, consideradas variáveis contingenciais independentes.

### 2.3.1 Ambiente externo e ambiente interno

O ambiente externo tem inúmeros fatores que afetam a operação das empresas e a sua geração de valor. Nos momentos de recessão econômica ou política, por exemplo, é habitual que organizações se deparem com a desaceleração do crescimento e a queda no desempenho financeiro, de modo a procurar concentrar os recursos escassos na atividade principal. Isto é, recorrem a táticas conservadoras. Aspirações dão espaço para a necessidade de sobrevivência e riscos são priorizados em detrimento de retornos potenciais (Garcés-Galdeano et al., 2014).

Paralelo a isso, as empresas não podem ficar estáticas em uma economia de mercado centrado na concorrência, ainda mais quando há nichos a serem explorados (Martinez-Conesa et al., 2017). Entre outros aspectos, a concorrência é medida pela competição do número de



produtos ou serviços novos, disputa por profissionais gabaritados e competição para obtenção de recursos (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Ela configura um ambiente dinâmico e incerto em relação as tarefas e também aos riscos do negócio.

No mundo contemporâneo pensar em nichos de mercado, é refletir, por exemplo, na crescente implicação dos *stakeholders* que a avaliação dos resultados de uma organização não é baseada apenas no resultado econômico, mas também em todo o impacto socioambiental das atividades que ela realiza. As empresas estão mais propensas a incorporar a sustentabilidade como meta dos negócios para fins de sobrevivência ou como oportunidade de obter vantagem competitiva (Sheth, Sethia & Srinivas, 2011; Lloret, 2016).

Responder a contingências do ambiente como as mudanças na relação de produção e consumo para uma ótica mais sustentável, implica que os gestores reorientem a estratégia do negócio para a ação inovadora (Burns & Stalker, 1961; Laforet, 2012). Inovação é a geração, aceitação e execução de ideias, processos, produtos ou serviços que pode, inclusive, levar a empresa ingressar em novos mercados (Thompson, 1965; Miller, 1983; Ward, 1987; Lumpkin & Dess, 1996; Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Assim, a primeira proposição:

**P1:** Contingências ambientais externas como concorrência de mercado e relevância atribuída por *stakeholders* a ações de sustentabilidade, influenciam a estratégia organizacional voltada à inovação.

Geralmente ao inovar, o foco recai em qualidade mais do que em volume de produção (Hage, 1965; Perrow, 1967), o que demanda investimentos altos. Isto posto, inova-se quando além de novas tecnologias acessíveis<sup>4</sup>, há a cultura empreendedora própria da alta gestão da empresa e o sistema de crenças e valores organizacional é baseado em preceitos do crescimento sustentado, diretamente associado a visão de perenidade econômica, pois assim os gastos são suportados (Kaya & Türegün, 2014; Pedersen, Gwozdz & Hvass, 2016; Lueg et al., 2016). Na cultura imediatista, isto é, de horizonte temporal mais curto, as ações de sustentabilidade são susceptíveis em não condizer com os propósitos empresariais.

Nessa acepção que Martinez-Conesa et al., (2017) expõem que a trajetória de inovação se faz presente nas organizações conduzidas, principalmente, pela criação de valor. Ou seja, aquelas com consciência do impacto que causam no meio ambiente e na sociedade em geral, e além dos lucros financeiros. Para identificar características culturais de uma empresa mede-se

---

<sup>4</sup> Tecnologia representa quaisquer conhecimentos, ferramentas ou técnicas utilizados no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos empresariais. É proveniente do avanço científico ou da experiência com a prática.

a descentralização na tomada de decisão, o nível de atitude proativa, o nível de cooperação e relação informal entre os colaboradores dentro do setor e entre as áreas (Wadongo & Abdel-Kader, 2014) e o modo como se relaciona com parceiros externos, sociedade e meio ambiente.

Na pesquisa de Lueg et al. (2016) e Silvestri et al., (2017) (seção 2.2) é possível notar que a criação de valor está presente em ambas as estratégias de atuação das empresas, embora a fonte de maior estímulo denote diferenças, o ambiente interno *versus* o ambiente externo. Na empresa estudada por Lueg et al. (2016) a ênfase em qualidade é uma característica interna porque os gestores não veem preços baixos como meio para competir no mercado, apoiando Chenhall (2003) sobre o uso da contingência estratégia para influenciar o ambiente lá fora. Já na empresa analisada por Silvestri et al. (2017) ofertar produtos de qualidade é uma estratégia para atender, em particular, exigências de clientes atentos a aspectos de segurança alimentar, qualidade e sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Entende-se como uma força coercitiva vinda do ambiente que ela faz parte.

Em casos isolados, quando clientes não buscam primeiramente a qualidade importando quanto vão pagar pelo produto ou serviço desejado, o que, por vez, reflete na sustentabilidade de toda cadeia produtiva, aqueles encarecidos pelos custos de inovação terão chances de não serem comprados ou contratados facilmente (Yuen, Thai & Wong, 2017). Sendo os clientes responsáveis pela geração de receita ou fonte principal de recurso financeiro em organizações fechadas além dos sócios, este fato precisa ser analisado com cautela para delinear a estratégia empresarial. Pois, o desajuste a uma contingência implica no declínio de desempenho e lucro (Donaldson, 1998). Diante do exposto, a segunda proposição:

**P2:** Contingências ambientais internas como crenças e valores e cultura da empresa alinhados com a perspectiva de perenidade econômica e o empreendedorismo da alta gestão, influenciam a estratégia voltada à inovação.

Aprofunda-se a discussão sobre a contingência estratégia, variável interveniente, por meio dos trabalhos seminais de Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) na subseção a seguir. O objetivo está em apresentar características que levam as empresas a prática da inovação.

### ***2.3.2 Estratégia e estrutura organizacional***

A estratégia empresarial tanto sofre influência do ambiente externo quanto tem o potencial para moldá-lo. Há cinco principais traços psicológicos que a alta administração da

organização necessita possuir e disseminar até os níveis hierárquicos mais baixos de modo a criar uma cultura corporativa que seja, de fato, pertinente a prática da inovação (Quadro 2).

Quadro 2: Significado das cinco dimensões que configuram a orientação empreendedora

<i>Dimensões</i>	<i>Significado</i>
Agressividade competitiva	Propensão da empresa de desafiar intensamente seus concorrentes, entrando ou melhorando sua posição no mercado. Envolve a maneira como a empresa responde as tendências e as demandas já existentes no mercado na busca de superar seus rivais do setor.
Autonomia	Liberdade concedida aos indivíduos e equipes para exercer a criatividade e o patrocínio de ideias promissoras necessárias para o empreendedorismo. O indivíduo permanece livre para agir de forma independente e tomar decisões importantes, e prosseguir mesmo quando há mudanças na iniciativa de novos empreendimentos devido a fatores como a disponibilidade de recursos, a ação da concorrência ou as considerações adicionais internas da empresa.
Inovação	Tendência da empresa de se envolver e apoiar novas ideias, experimentações ou processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços e processos tecnológicos. Sendo que a inovação de produtos enfatiza o seu <i>design</i> , a pesquisa de mercado, a publicidade e promoção; já a inovação tecnológica consiste, principalmente, no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.
Proatividade	Ação antecipada para futuros problemas, necessidades ou mudanças. Relativa a busca de oportunidades que podem ou não estar relacionadas com a presente linha de operações, introdução de novos produtos ou marcas na frente da concorrência, eliminação estratégica de operações que estão na fase madura ou em declínio do ciclo de vida. Tomar iniciativa e agir de modo oportuno ao comportamento de mercado confere a empresa a condição de moldar o ambiente, influenciando tendências e, talvez, criando demandas.
Propensão ao risco	O comportamento de risco da empresa para obter retornos elevados face as oportunidades de mercado. Algumas questões são usadas a fim de mensurar a propensão ao risco: Em que medida a empresa está inclinada a engajar-se com projetos arriscados? Qual a preferência dos gerentes, atos ousados ou cautelosos, para alcançar objetivos da empresa? Os gerentes seguem caminhos de experimentação ou apoiam somente projetos com retornos certos?

Fonte: Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996).

Entretanto, esses perfis de gestão condicionam-se a natureza da empresa, que espelha o seu modelo de estrutura para funcionamento e o ambiente que está a operar (Quadro 3).

Quadro 3: Perfil de três tipos de empresa que define sua natureza empreendedora

<i>Tipo de empresa</i>	<i>Características</i>
Simplex (Liderança imperativa)	Empresas de pequeno porte com decisão centralizada em um ou dois administradores executivos com <i>feeling</i> para negócios e que coordenam as atividades por supervisão direta, na maioria dos casos. Pela estrutura simples, há diferenciação mínima entre suas unidades e pouca ou nenhuma tecnoestrutura como, por exemplo, funcionários de planejamento e/ou controle (Mintzberg, 1979). A carência de planejamento reflete em uma visão imediatista com ênfase nas questões operacionais. Embora operem em ambientes homogêneos o mercado, algumas vezes hostil, as tornam suscetíveis da ameaça de concorrentes. Porém, a ação empreendedora é influenciada pelos líderes, preponderantemente, em termos de personalidade, poder e informação.
Planejamento (Estratégia imperativa)	Empresas de médio-grande porte cujo objetivo é funcionar de maneira eficiente e regular, o que reflete na estrutura organizacional. Em particular, pelo uso de sistemas de planejamento e controle elaborados, uso extensivo de dispositivos de integração como comissões de trabalho, grupo central de gestores e tecnocratas tomadores de decisão e moderado a baixo nível de diferenciação interdepartamental. O ambiente estável em que as empresas estão imersas permitem uma orientação mecanicista, e os fatores críticos que influenciam projetos arrojados são a estratégia clara e bem

	articulada (missão, escopo de negócios, público-alvo, competência distintiva) e integração produto-mercado. Todavia, a compulsão natural para perseguir a operação eficiente é capaz de frustrar o empreendedorismo e o <i>status quo</i> poderá prevalecer.
Orgânica (Ambiente e estrutura imperativos)	Empresas de médio-grande porte que operam em ambientes complexos e dinâmicos, em que os gostos de uma clientela diversificada, as tecnologias de produtos e serviços e as armas competitivas mudam de forma imprevisível. Para tanto, essas empresas tendem a adotar estruturas bastante orgânicas, facilitada por cinco dispositivos: delegação de autoridade para decisões a níveis inferiores, contratação de tecnocratas, pesquisas de mercado em busca de oportunidades e desafios, diferenciação entre setores e indivíduos com distintas capacidades, comunicação interna livre e aberta para o trabalho conjunto em projetos de inovação complexos. Em síntese, são empresas mais propensas a prática do empreendedorismo, contam com a resolução rápida para novos problemas a partir de discussões em diferentes níveis hierárquicos, e o planejamento de horizontes não é demasiado longo face ao ambiente turbulento.

Fonte: Miller (1983).

Nas empresas simples a personalidade do administrador determina a tomada de decisão sobre o empreendedorismo. Seguro do seu controle e influência sobre os eventos são maiores as chances de ele engajar a sua organização em projetos inovadores. A centralização e o grau de conhecimento também são positivamente favoráveis a prática inovadora. O poder dividido entre muitos líderes causa o efeito de paralisação quando as opiniões são dissidentes, ao passo que quando o líder tem autoridade incontestada pode, com confiança, tomar decisões arrojadas sem a aflição com o aceite final. O conhecimento é favorável à postura proativa e de assunção de riscos, exceto quando é preciso evitar o esgotamento de recursos.

No segundo tipo de empresa, a tendência ao conservadorismo é combatida por estratégia clara em relação ao escopo do negócio e público-alvo. A empresa enfatiza as oportunidades de crescimento em detrimento da eficiência e da estabilidade das operações internas. A aptidão do líder para definir o tom de agressividade competitiva e os riscos deve ser complementada pela habilidade de outrem para impulsionar a inovação. Se tratando de um processo complexo, é provável a influência de tecnocratas e áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), engenharia de produto, marketing ou produção. O ambiente não oferece estímulo ao empreendedorismo, pois como tendem a operar de forma mecanicista essas empresas o ignoram por necessidade, pela insuficiente flexibilidade de ajuste a pressões e demandas externas imprevisíveis.

Nas empresas orgânicas o ambiente é tão complexo e as tarefas tão adaptativas que é impossível para um ou dois líderes encarregarem-se do empreendedorismo. A autoridade tem que ser dividida com os que estão na melhor posição para entender, conceber e implementar inovações. Nesse caso, os tecnocratas levam estes líderes a ansiarem a efetivação de novas ideias, dado a experiência, o desejo de aprendizado e o progresso de carreira (Miller, 1983). Quanto mais próximo desse tipo de natureza empresarial, maior será a inclinação para inovar.

Em resposta a estratégia define-se a estrutura organizacional em busca do desempenho desejado (Chandler, 1990; Donaldson, 1998; 2001). O modelo de estrutura de uma empresa diz respeito a forma como ela se organiza para conectar e trabalhar os capitais que tem disponível, e classifica-se como mecânico ou orgânico.

O modelo estrutural mecânico é oposto ao orgânico e caracteriza-se pela formalização burocrática, explícita e regular, de regras e procedimentos que norteiam o trabalho rotineiro distintivo das metas de eficiência produtiva da organização (Donaldson, 1998). As empresas burocráticas demandam alto nível de especialização do trabalho com divisão exata de deveres, possuem menor nível de relações pessoais fortificado por sua hierarquia rígida e vertical de comando favorável ao pensamento individual ou silos setoriais (García-Sanchez et al., 2013; Hao, 2014; Stubbs & Higgins, 2014; Correa, 2016).

O foco no volume de produtos e serviços prestados (eficiência produtiva) em prejuízo da qualidade do modelo mecânico (Hage, 1965) resulta em colaboradores insatisfeitos devido, em parte, a limitação da capacidade criativa (Thompson, 1965) desenvolvida em treinamentos, na troca de conhecimentos e habilidades que são favoráveis a *performance* da empresa posto em prática. Presume-se que colaboradores desmotivados apresentam resultados ineficientes e agem em benefício próprio em vez de buscar por objetivos comuns, o alto nível de absenteísmo e atrasos acrescidos dos custos de rotatividade são recorrentes e prejudicam a empresa (Choi & Yu, 2014; CIMA, 2015).

Na situação apresentada é perceptível uma desconstrução de valor que pode extrapolar as fronteiras da empresa dependendo do ambiente da qual faz parte. Ademais, o pensamento em silos faz do planejamento estratégico e tático e da sustentabilidade exercícios técnicos e desvinculados de mudanças fundamentais dentro da organização (Pedersen et al., 2016). No âmbito da inovação, é o tipo de estrutura que não se adequa porque tem o aspecto engessado incoerente com a incerteza das tarefas que decorrerão desse processo.

Assim, empresas guiadas pela criação de valor que usualmente anseiam inovar têm que saber lidar com tarefas pouco ou nada precisas (Cruz, 2014; Martinez-Conesa et al., 2017). Nesse contexto, aparece uma forma de aprendizado por tentativa e erro, em que colaboradores treinados e capacitados interagem de modo a promover discussões amplamente difundidas e participativas e tomam decisões para solucionar um problema ou para atender uma demanda externa, sempre consoantes com os valores e os objetivos estratégicos traçados pela empresa (Donaldson, 1998; Cruz, 2014). Este processo faz com que os departamentos comecem a se estruturar de forma mais orgânica.

O modelo estrutural orgânico tem relação com a abordagem sistêmica preconizada pela Teoria Contingencial, seus principais atributos são: adaptabilidade e flexibilidade; redefinição contínua de cargos e tarefas; descentralização na tomada de decisão inclusive na alocação de recursos financeiros; maior confiança nas comunicações informais; e ênfase em princípios de bom relacionamento interpessoal (Burns & Stalker, 1961). Características similares à prática do pensamento integrado, tecnologia que difundiu ações de colaboração e de proatividade na empresa (Dumay & Dai, 2017), elementares na otimização de processos e na elaboração de produtos (e serviços) de qualidade, seguros e sustentáveis (Kaya & Türegün, 2014).

O pensamento integrado como um processo contínuo associado a capacidade de gestão viabiliza a atividade inovadora porque além de estimular a ação proativa, atenua conflitos e isolamento entre as unidades operacionais e funcionais criando um ambiente interno em que informações são compartilhadas e múltiplas perspectivas são consideradas nas decisões para dar coerência e direção a organização com um todo (IIRC, 2013; Druckman, 2014; Kaya & Türegün, 2014).

Em consequência disso, há uma melhora no desempenho corporativo (Gunarathne & Senaratne, 2017) dado que inovar com vistas ao crescimento sem ajuste de estrutura somente pode conduzir a ineficiência econômica (Chandler, 1990). Essa mudança no jeito de pensar e agir – de silos para o integrado, espelha, diretamente, a mudança que é basilarmente cultural (Donaldson, 2001; Hao, 2014; Thomson, 2015; Correa, 2016). Com isso, a terceira proposição:

**P3:** A orientação estratégica voltada à inovação requer o modelo de estrutura orgânico.

Para identificar o tipo de estrutura da empresa há medidas de avaliação. Aquelas que funcionam de modo mecânico tem maior nível de (i) centralização no processo decisório; (ii) relacionamento formal; (iii) distribuição parcial de conhecimento; (iv) padronização e volume de tarefas; (v) diferenciação rígida de funções; (vi) número de unidades produzidas com menor ociosidade de recursos, pois o foco é a eficiência. Nas empresas de modelo orgânico esses comportamentos, de modo geral, são opostos. E, por enfatizar a inovação usam maior número de recursos na confecção de produtos ou na prestação de serviços e tem maiores níveis de adesão a novos programas e técnicas no curto prazo (Burns & Stalker, 1961; Hage, 1965; Lumpkin & Dess, 1996; Donaldson, 1998; Choi & Yu, 2014; Wadongo & Abdel-Kader, 2014).

Em relação aos recursos entende-se que por serem escassos as organizações precisam conservá-los. Sendo que clientes e demais *stakeholders* conscientes tendem a recompensá-las na adoção de ações que os preservem e os protejam (Luo & Bhattacharya, 2006; James, 2013;

Lozano, 2013; Kaya & Türegün, 2014). É o zelo pelos capitais existentes a partir dos quais a empresa realiza as suas atividades com condições de gerar valor, tema abordado na sequência.

### **2.3.3 Criação de valor**

A alocação eficiente e produtiva de capitais, que irá garantir a estabilidade financeira e a sustentabilidade organizacional, é condicionada a capacidade da empresa de identificá-los e de compreender as interdependências e as compensações entre eles (IIRC, 2013; Alves, 2017). O que ocorre pela prática do pensamento integrado ao propiciar visão holística de cada unidade operacional e funcional da empresa, dos seus capitais e dos desafios e oportunidades que tem o negócio internamente e em relação ao mercado (IIRC, 2013; Hao, 2014; Slewinski, 2016).

A título de exemplo, a organização que faz investimentos em segurança do trabalho e educação e promove o diálogo que busca compreender as necessidades e as expectativas dos colaboradores reforça o compromisso moral deles com o seu ofício e com a empresa (Luo & Battacharya, 2006). São ações responsáveis, sustentáveis e ampliam as chances da empresa de obter melhor desempenho, atrativas para quem busca a oportunidade de fazer carreira e boas condições de trabalho. Pois, a confiança que é estabelecida e a permissão para criar e discutir ideias que melhoram produtos e processos afetam positivamente a motivação, produtividade e engajamento de colaboradores com parceiros, como os clientes e fornecedores (Lozano, 2013).

Na melhoria em processos admite-se que o pensar integrado ajuda a planejar, orçar e executar operações que dão origem ao uso eficiente de recursos, de modo a controlar ou reduzir custos e desperdícios (James, 2013; Lozano, 2013). Referente a eficiência de produtos, retornos financeiros positivos para práticas sustentáveis são maiores em empresas que os ofertam com qualidade, indicando que a combinação adequada entre as demandas externas e as habilidades corporativas possivelmente gera e sustenta o valor financeiro (Luo & Battacharya, 2006).

Em outras palavras, há potencial para a sustentabilidade gerar vantagens competitivas com a sua adoção, na aquisição de recursos e no desenvolvimento de competências que resulta em produtos e serviços que não poderão ser imitados pela concorrência de imediato (Choi & Yu, 2014). Ao passo que o grau ínfimo de responsabilidade e capacidade de inovar pode ter sérias implicações nos níveis de satisfação de clientes e parceiros de negócio, ferindo o valor de mercado e desempenho da organização (Luo & Battacharya, 2006).

Devido a conexão de informações quantitativa e qualitativa e dos setores da empresa (IIRC, 2013) outros benefícios do pensamento integrado são apontados como a melhor gestão de riscos organizacionais; chances adicionais de financiamento para projetos de expansão da

indústria e crescimento territorial de mercado; e/ou oportunidade de aquisição da empresa por outrem (James, 2013; Lozano, 2013). Nos últimos casos é preciso materializar as práticas de um crescimento sustentado (e pensar integrado) no RI, de modo que os credores tenham de fato condições de avaliar o potencial da administração da empresa e as perspectivas de prosperidade.

Então, em síntese, o RI é um veículo para comunicar a criação de valor da organização para toda a gama de *stakeholders* interessados. Demonstra como a empresa integra os capitais e os impactos socioambientais das suas atividades diretamente entrelaçados com o econômico. A relevância do RI e da sua essência, o pensamento integrado, supera a demanda de acionistas das grandes companhias de capital aberto. Isto porque auxilia administradores na visibilidade de riscos do negócio, tomada de decisões e ações que, muitas vezes, resulta em colaboradores comprometidos, clientes fiéis e satisfeitos, parceria com fornecedores responsáveis, legitimação na sociedade e subsídios governamentais para outras ou mais práticas sustentáveis.

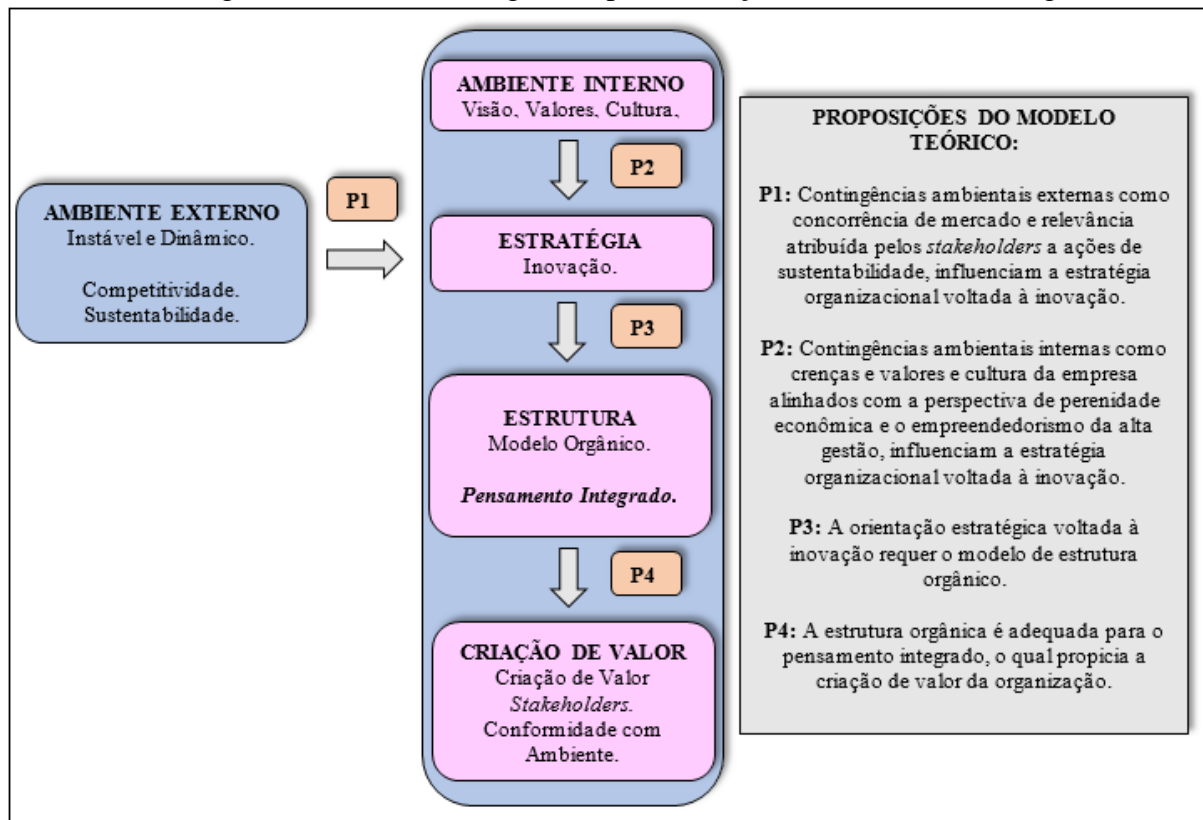
Todas essas questões são também inerentes as empresas de capital fechado, de pequeno ou médio porte, afirmando a polivalência do RI e da proposta de pensar integrado. A seguir, a última proposição do estudo:

**P4:** A estrutura orgânica é adequada para o pensamento integrado, o qual propicia a criação de valor da organização.

Apresentadas as proposições da pesquisa, a Figura 1 demonstra o modelo teórico.



Figura 1: Modelo contingencial para a adoção do Pensamento Integrado



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Nesse modelo o ambiente interno e externo à organização são variáveis contingenciais independentes que exercem influência na estratégia corporativa, a variável interveniente. Esta, por sua vez, modifica o modelo de estrutura da empresa ou variável contingencial dependente. Da harmonização entre todas essas contingências devem provir o desempenho eficiente quisto pela empresa e pelos *stakeholders*, que pode (ou não) ser comunicado pela materialização no RI da criação de valor organizacional.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos desta pesquisa tendo em vista o seu objetivo. Sumariamente, a pesquisa segue a linha epistemológica positivista e, quanto à questão e objetivo, caracteriza-se como exploratória, descritiva e causal com a estratégia do estudo de caso (Hartley, 2004; Yin, 2006; Myers, 2013; Cooper & Schindler, 2016). O campo de pesquisa é uma empresa de médio porte e de capital fechado do setor de moda e vestuário gerida pela segunda geração da família fundadora. Para a verificação do problema de pesquisa foram obtidos dados de entrevistas semiestruturadas com líderes da empresa entre os meses de fevereiro e abril de dois mil e dezenove, os quais foram analisados pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016) cuja abordagem é qualitativa (Flick, 2009; Gibbs, 2009).

A estratégia do estudo de caso positivista requer que o pesquisador não tenha controle do *locus* em que ele se encontra (a empresa estudada) e do objeto de estudo (os entrevistados), o que define essa pesquisa como *ex post facto*. Das evidências empíricas derivadas dessa estratégia é possível analisar em profundidade um fenômeno contemporâneo e/ou específico identificado na empresa (Yin, 2006; Myers, 2013). Este fenômeno representa as variáveis da Teoria da Contingência que influenciam a (não) adoção do pensamento integrado na empresa para fins de desenvolver, mais tarde, o RI. Para isto, a epistemologia positivista possibilita explicar a relação entre contingências independentes (ambiente externo e ambiente interno), interveniente (estratégia) e dependente (estrutura organizacional, que indica o pensamento em silos ou o pensamento integrado) (Myers, 2013).

A explicação dessa relação causal entre as variáveis foi precedida por descrição (seção 4.1). O propósito da descrição foi identificar características do ambiente interno e externo à empresa, as quais foram associadas a definição do foco estratégico e, por conseguinte, do modelo estrutural da empresa (Yin, 2006; Myers, 2013; Cooper & Schindler, 2016). Essa associação (causa-efeito) entre as variáveis e a discussão com a literatura levou a validade das proposições do Modelo Contingencial para a Adoção do Pensamento Integrado (seção 4.2). O que confirma o caráter exploratório do estudo: a validação do modelo ineditamente articulado que poderá ser replicado para fins de ajuste seguido de uma nova validação e o atendimento das lacunas teórico-empíricas que o justificou (seção 1.3) (Yin, 2006; Myers, 2013).

### 3.1 Contextualização da empresa

A empresa que configura o *locus* da pesquisa (Yin, 2006) não terá o nome revelado a pedido da presidência, apenas características mais abrangentes são apresentadas certificando anonimato. Trata-se de uma empresa fundada em 1993 na região Sul do Brasil, cuja atividade teve início a partir de um grupo familiar que reuniu fundos para investir no ramo de vestuário. Inicialmente tinha quatro máquinas de costura e confeccionava apenas moletoms vendidos em atacado, mas com o decorrer dos anos cresceu em capacidade produtiva e volume de vendas, diversificando os seus produtos, possibilitando criar novas marcas e ampliando os pontos de venda para todo o país por meio do trabalho de representantes comerciais regionais.

A capacidade produtiva da empresa é de três milhões de peças por ano. Emprega mais de um mil colaboradores diretos distribuídos em unidades fabris e escritórios nas regiões Sul e Sudeste do país, além de indiretos que são empresas de facção, lavanderia e bordado. Conforme receita operacional anual classifica-se como uma empresa de médio porte (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico [BNDES], 2016), organizada na forma de sociedade anônima de capital fechado e gerida pela segunda geração da família fundadora.

A empresa expande os seus canais de venda no Brasil para mais de seis mil multimasas por meio da abertura de franquias, lojas próprias e comércio eletrônico. As cinco marcas que possui lançam cinco coleções anuais, em média, cada uma delas com um público alvo distinto que revela a sua identidade. Além de atender tendências da moda e sua adaptação a produtos de qualidade, as marcas buscam incorporar a diversidade da cultura brasileira nas coleções – (dados fornecidos pela empresa).

### 3.2 Método de coleta e análise dos dados

Os dados para análise foram coletados por meio de um roteiro único de entrevistas semiestruturadas (King, 2004; Creswell, 2010). O instrumento de coleta foi composto de uma questão inicial para capturar o perfil do entrevistado seguido de cinco blocos de questões cada qual referente a uma variável contingencial, totalizou entre questões primárias e secundárias trinta e três questões (Quadro 4), sendo que o arcabouço teórico que deu origem a elas bem como norteou as entrevistas é representado no Quadro 5 dos constructos e unidades de análise.

Quadro 4: Roteiro único de entrevistas

<b>IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE</b>		
1. Para termos o perfil dos participantes da pesquisa, pode apresentar-se: idade, área de formação, histórico profissional (anteriores e atual com as funções que desempenha).		
<b>BLOCO 1 - FATORES CONTINGENCIAIS: AMBIENTE EXTERNO</b>		
<i>Questão principal</i>	<i>Questão secundária</i>	<i>Unidade de análise correspondente</i>
2. Como você descreve o mercado ou setor de atividade dessa empresa? Quais oportunidades podem ser exploradas? Quais principais desafios devem ser enfrentados?	3. Para falar sobre oportunidades/ameaças, você levou em conta as diversas fontes de relacionamento dessa empresa: clientes, fornecedores, bancos, Governo, concorrentes etc.?	Todas as categorias do constructo.  *Categorias   subcategorias concorrentes.
4. A estratégia dessa empresa permite aproveitar as oportunidades descritas? Ou estas afetariam a sua estratégia operante? Como? (Em ambos os casos).	-	
5. A estratégia dessa empresa permite enfrentar esses desafios descritos? Ou estes afetariam a sua estratégia operante? Como? (Em ambos os casos).	-	
<b>BLOCO 2 - FATORES CONTINGENCIAIS: AMBIENTE INTERNO</b>		
<i>Questão principal</i>	<i>Questão secundária</i>	<i>Unidade de análise correspondente</i>
6. Como você entende a missão dessa empresa? (Qual o propósito de existência da organização e seus objetivos: a quem ela se destina, o que ela oferta?).	7. Qual influência mais expressiva na definição dos objetivos? (Ambiente externo, <i>feeling</i> para o negócio/anseios da família, experiência de um grupo de colaboradores não familiares de confiança?).	Missão e Objetivos.
8. O que você entende por crescimento organizacional sustentável, e como isso se aplica nessa organização?	9. A empresa precisa do crescimento de receita, mas como tem atribuído a mesma importância à forma como essa riqueza é gerada? Ou não tem atribuído e por quê?	
10. Como você define a cultura dessa empresa? (Valores/hábitos que direcionam as ações. Autonomia, proatividade, consonância de objetivos pessoais com empresariais).	11. O que precisa ser melhorado em relação ao comportamento dos colaboradores/donos dessa empresa? (Pontos fortes e fracos da organização).	Cultura Empresarial.
<b>BLOCO 3 - FATORES CONTINGENCIAIS: ESTRATÉGIA</b>		
<i>Questão principal</i>	<i>Questão secundária</i>	<i>Unidade de análise correspondente</i>
12. A estratégia dessa empresa é levar ao mercado produtos diferenciados? Caso a resposta seja afirmativa: diferentes em que aspecto e como isso é feito?	13. O desenvolvimento destes produtos associa-se a inovação? Caso a resposta seja sim, quais são as principais fontes de inovação, como acontece o processo/parceria?	Todas as categorias do constructo.  *Categorias   subcategorias concorrentes.
14. Como essa empresa lida com a relação qualidade x preços competitivos de produtos? Há prioridade?	15. Qual a estratégia de oferta de produtos ao mercado, de modo a demonstrar o valor agregado?	
16. Qual o comportamento dessa empresa frente a oportunidades relacionadas: a introdução de novas linhas de produtos/marcas; a presente linha de operações; ou eliminação estratégica de operações em fase madura ou de declínio?	17. A inovação também pode ocorrer em processos. Como se dá a revitalização de processos operacionais?	

18. Em sua opinião, o comportamento administrativo dessa empresa, caracteriza-se por propensão ao risco (nível moderado-alto) ou aversão ao risco (nível moderado-baixo). Por quê? (Particularidades do negócio ou personalidade de quem toma decisão).	-	
19. O que a empresa tem priorizado: controle financeiro ou controle estratégico? Qual o tipo de planejamento a longo prazo existente, e abrange que período?	-	
20. Você acredita que essa empresa é eficiente no planejamento e execução de operações que preservam os recursos disponíveis? Por quê?	-	
<b>BLOCO 4 - FATORES CONTINGENCIAIS: ESTRUTURA</b>		
<b>Questão principal</b>	<b>Questão secundária</b>	<b>Unidade de análise correspondente</b>
21. Para você o processo decisório da empresa é centralizado ou compartilhado? Comente, por favor.	22. Decisões importantes que afetam seu trabalho são tomadas por outros sem o seu conhecimento prévio? Caso responda sim: com que frequência e quais as consequências?	Todas as categorias do constructo.  *Categorias   subcategorias concorrentes.
23. Na empresa, há divisão rígida de funções e deveres (isto é, alta diferenciação especializada de funções pela alta previsibilidade das tarefas) ou existe uma redefinição contínua de cargos e tarefas? Por quê?	-	
24. Como é a comunicação entre líderes e subordinados (tarefas, <i>feedback</i> etc.), e os meios utilizados para comunicar? (Ramal, e-mail, WhatsApp etc.).	25. No processo de comunicação, há receio de alguma forma de penalização?	
26. Há trabalho de cooperação na execução das tarefas ou é comum conflito entre pessoas causando isolamento entre áreas funcionais/ operacionais? Por quê?	-	
27. Há resistência de colaboradores em compartilhar informação cotidiana? Por quê? Você tem ou teve o trabalho prejudicado por isso?	28. Há algum projeto vigente que visa a integração das pessoas/ áreas? Se sim, como funciona?	
29. As informações que você tem para desempenhar tarefas são suficientes e confiáveis? São extraídas de um banco de dados (robusto e integrado), ou vem de outras fontes?	-	
30. Como é o processo de aceitação de novas ideias: todos os funcionários têm abertura tanto para sugerir quanto para participar de novos projetos? Se sim, pode citar algum caso concreto?	-	
<b>BLOCO 5 - FATORES CONTINGENCIAIS: CRIAÇÃO DE VALOR</b>		
<b>Questão principal</b>	<b>Questão secundária</b>	<b>Unidade de análise correspondente</b>
31. O que você entende quando se diz que uma empresa “gera valor”? Como ou para quem essa empresa tem feito isso?	32. Para você há distinção em gerar valor no curto, médio e longo prazo? Que valores são gerados apenas no longo prazo?	Todas as categorias do constructo.
33. Em sua opinião, questões não financeiras afetam o desempenho financeiro da empresa em que você trabalha (ou é dono)? Caso responda sim: nos dê um exemplo e diga, como afeta? Se a resposta for não, por quê?	-	

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base no Quadro 5 / Protocolo do Estudo de Caso (apêndice A).

Quadro 5: Constructos e unidades de análise da pesquisa

	<i>Constructo</i>	<i>Unidades de análise</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Referências</i>
<b>Variáveis contingenciais</b>	Ambiente Externo	Estável (amigável)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência fraca;</li> <li>• Preferência linear de clientes para consumo;</li> <li>• Ausência de nichos de mercado;</li> <li>• Escassez de novas tecnologias para aprimorar produtos e processos.</li> </ul>	Miller (1983); Lumpkin e Dess (1996); Wadongo e Abdel-Kader (2014)
		Dinâmico (hostil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência acirrada;</li> <li>• Mudanças implacáveis nas necessidades e expectativas de clientes para consumo;</li> <li>• Existência de nichos de mercado;</li> <li>• Surgimento contínuo de novas tecnologias para aprimorar produtos e processos.</li> </ul>	
	Ambiente Interno	Missão e Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças e valores;</li> <li>• Responsabilidade corporativa;</li> <li>• Políticas de crescimento;</li> <li>• Orientação temporal (longo prazo ou curto).</li> </ul>	Miller (1983); Lumpkin e Dess (1996)
		Cultura Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de autonomia vs subordinação;</li> <li>• Nível de proatividade vs reatividade;</li> <li>• Nível de conformidade de funcionários com objetivos organizacionais vs funcionários que agem em benefício próprio.</li> </ul>	
	Estratégia	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na qualidade;</li> <li>• Propensão ao risco;</li> <li>• Alta agressividade competitiva;</li> <li>• Prioridade de investimento em P&amp;D;</li> <li>• Ênfase em controle estratégico.</li> </ul>	Hage (1965); Perrow (1967); Lumpkin e Dess (1996)
		Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na produtividade;</li> <li>• Aversão ao risco;</li> <li>• Baixa agressividade competitiva;</li> <li>• Nível baixo/moderado de investimento em P&amp;D em função da economia de recursos;</li> <li>• Ênfase em controle financeiro.</li> </ul>	
	Estrutura	Orgânica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização na tomada de decisão;</li> <li>• Mudanças constantes de cargos e rotinas;</li> <li>• Relações informais como forma dominante;</li> <li>• Interação horizontal entre funcionários;</li> <li>• Níveis altos de integração e cooperação;</li> <li>• Distribuição equitativa de conhecimento;</li> <li>• Sistemas de informação e controle robustos e integrados.</li> </ul>	Burns e Stalker (1961); Lumpkin e Dess (1996); Donaldson (1998); Choi e Yu (2014); Wadongo e Abdel-Kader (2014)
		Mecânica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização na tomada de decisão;</li> <li>• Nível alto de previsibilidade de tarefas e diferenciação especializada de funções;</li> <li>• Relações formais como forma dominante;</li> <li>• Interação vertical entre funcionários;</li> <li>• Nível baixo/moderado de integração e cooperação;</li> <li>• Distribuição parcial de conhecimento;</li> <li>• Sistemas de informação e controle robustos, mas parcialmente integrado.</li> </ul>	

Criação de Valor	Interno à empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom relacionamento interpessoal;</li> <li>• Compromisso e satisfação de funcionários;</li> <li>• Aumento de produtividade;</li> <li>• Baixo/moderado nível de absenteísmo e atrasos, e rotatividade de empregados;</li> <li>• Melhor engajamento de funcionários com parceiros externos;</li> <li>• Melhor gerenciamento de riscos;</li> <li>• Melhores resultados financeiros.</li> </ul>	Perrow (1967); Lumpkin e Dess (1996); Donaldson (1998); Lozano (2013); Choi e Yu (2014)
	Externo à empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação ou fortificação de relação com fornecedores;</li> <li>• Facilidade na obtenção de crédito;</li> <li>• Novos clientes e fidelização de atuais;</li> <li>• Reputação e imagem pública.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base nas obras seminais e contemporâneas citadas.

O roteiro único de entrevistas foi validado antes da efetiva aplicação na empresa por uma doutora em Administração Pública e Governo (DINTER) pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo mantida pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), por um doutor em Administração e dois mestres em Contabilidade pela UEM. Os mestres possuem conhecimento do conceito de pensamento integrado e RI, tema da dissertação de mestrado de um deles (Coutinho, 2017). As adequações por bloco de questões foram as seguintes:

BLOCO 1. Reformulada a questão 2 solicitando que o entrevistado descreva o setor de atividade da empresa antes de falar de oportunidades e desafios existentes. Inclusa a questão 3 (secundária). Reformuladas as questões 4 e 5 instigando o entrevistado a falar da existência de relação entre as oportunidades e os desafios descritos por ele com a estratégia da empresa, em vez de afirmar essa relação e perguntar como (não) a afetam.

BLOCO 2. Reclassificada a questão 7 para secundária e reformulada de modo que as opções: ambiente externo, anseios da família e experiência de colaboradores não familiares, sejam apresentadas caso o entrevistado não venha a citá-las. Reformulada a questão 8 pedindo que o entrevistado diga como o crescimento organizacional sustentável se aplica na empresa, em vez de meramente captar a sua percepção sobre esse conceito. Reclassificada a questão 9 para secundária e reformulada para evitar o viés na resposta do entrevistado. Reformulada a questão 11 solicitando que o entrevistado discorra sobre os pontos fortes e fracos da empresa ao indagar o que dá para melhorar no modo de agir dos colaboradores e dos donos.

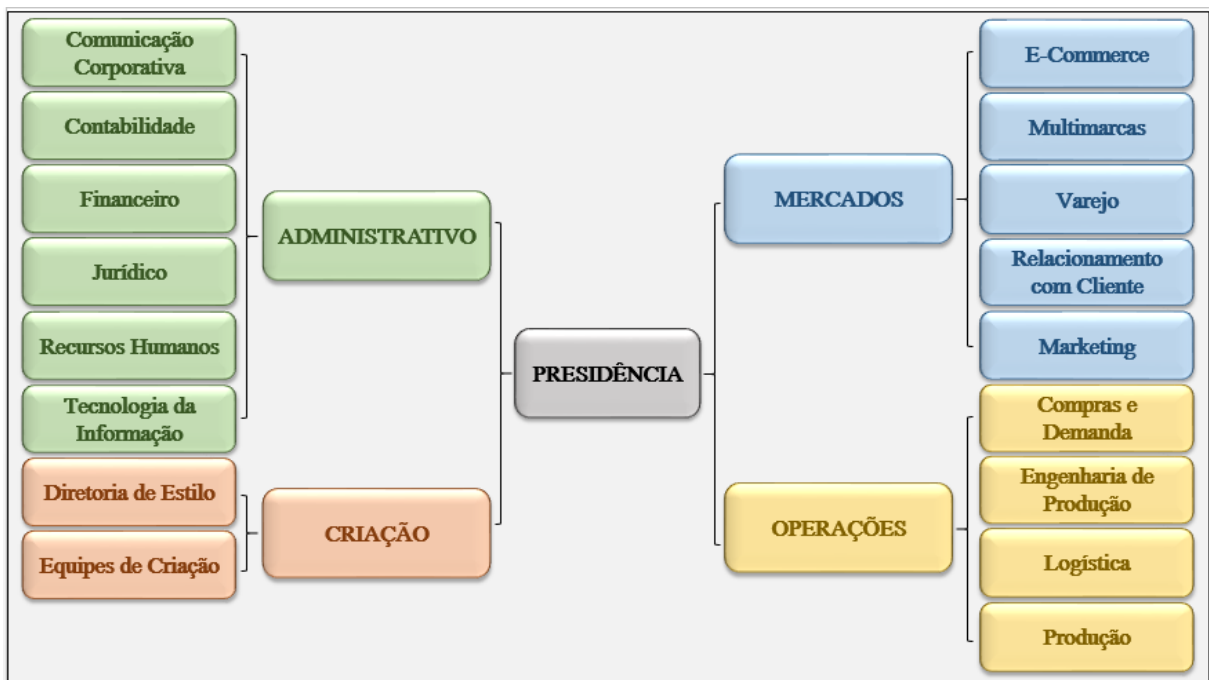
BLOCO 3. Inclusas as questões 15 e 17 como secundárias. Reformulada a questão 19 solicitando que o entrevistado fale sobre qual o tipo de planejamento a longo prazo é existente na empresa e o período que abrange, em vez de perguntar meramente se faz ou não faz porque não é possível. Inclusa a questão 20 como primária.

BLOCO 4. Reformulada a questão 24 solicitando que o entrevistado exemplifique os meios de comunicação utilizados na empresa, em vez de indagá-los sobre essa comunicação ser formal ou informal. Reformulada a questão 27 incluindo o termo ‘informação cotidiana’ para não confundir o entrevistado acerca de informações estratégicas as quais não tem permissão de compartilhar. Inclusa a questão 28 como secundária. Complementada a questão 30 solicitando ao entrevistado casos concretos de novas ideias sugeridas e implementadas na empresa.

BLOCO 5. Inclusa a questão 32 como secundária. Além desses ajustes os avaliadores orientaram a apresentar conceitos e/ou exemplos de missão, visão e valores de uma empresa, crescimento organizacional sustentável, inovação e formas de criação de valor não financeiras caso o entrevistado tivesse algum embaraço para responder as questões. A opção de indagá-los sem expor previamente esses conceitos e exemplos teve o objetivo de não enviesar respostas, por exemplo, o entrevistado poderia responder à pergunta 8 com o foco em finanças, mas se o conceito fosse dado antes da questão seria enviesado a falar do socioambiental também.

Os entrevistados foram direcionados pelo setor de Recursos Humanos (RH) da empresa, haja vista as áreas de interesse do estudo que constam no organograma horizontal (Figura 2). O roteiro de entrevistas foi aplicado com treze líderes que ocupam cargos de diretoria, gerência e coordenação (Quadro 6) e, seguindo a abordagem realista, pressupõe-se que a fala deles possui relação direta com as suas experiências reais, psicológicas e organizacionais (King, 2004).

Figura 2: Grandes áreas organizacionais da empresa



Fonte: Adaptado do organograma da empresa (2018).



Quadro 6: Perfil dos entrevistados e detalhes das entrevistas semiestruturadas

<i>Entrevistado</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade (anos)</i>	<i>Área de Formação</i>	<i>Anos na Empresa</i>	<i>Cargo na Empresa</i>	<i>Data da entrevista</i>	<i>Período da Entrevista</i>	<i>Duração da entrevista</i>
Interlocutor 1 (INT01)	Feminino	34	Graduação em Jornalismo e Pós-Graduação em Eventos Cerimoniais e Protocolo	7	Coordenadora de Comunicação Interna	07-Fev	Manhã	01:54:32
Interlocutor 2 (INT02)	Masculino	29	Graduação em Ciências Econômicas e Pós-Graduação em Comércio Exterior	8	Gerente Comercial de Representantes Multimarcas	18-Fev	Tarde	01:19:07
Interlocutor 3 (INT03)	Masculino	33	Graduação em Administração e Pós-Graduação em Gestão Estratégica	6	Gerente Geral de Lojas Próprias e Franquias	27-Fev	Tarde	01:31:34
Interlocutor 4 (INT04)	Masculino	34	Graduação em Ciências Contábeis e Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria	8	Coordenador de Contabilidade e Controladoria	28-Fev	Manhã	00:37:18
Interlocutor 5 (INT05)	Masculino	43	Graduação em Ciências Contábeis	23	Gerente de Compras, Negociação de Serviços e Planejamento de Demanda	13-Mar	Manhã	01:23:29
Interlocutor 6 (INT06)	Feminino	42	Graduação em <i>Designer</i> de Moda	11	Coordenadora de Estilo	26-Abr	Manhã	01:05:21
Interlocutor 7 (INT07)	Masculino	23	Graduação em Administração	2	Diretor de Marcas	18-Abr	Tarde	00:53:26
Interlocutor 8 (INT08)	Feminino	36	Graduação em Processos Gerenciais	13	Encarregada de Engenharia de Produto	27-Fev	Tarde	00:42:59
Interlocutor 9 (INT09)	Feminino	32	Graduação em Publicidade e Propaganda e Pós-Graduação em Assessoria de Comunicação	9	Gerente de Marketing	08-Fev	Tarde	01:22:40
Interlocutor 10 (INT10)	Masculino	27	Graduação em Ciências Contábeis e Pós-Graduação em Gestão de Produção	6	Coordenador de Planejamento Estratégico e Integrado	12-Fev	Tarde	01:30:56
Interlocutor 11 (INT11)	Masculino	31	Graduação em Processos Gerenciais, Cursando Pós-Graduações em Gestão de Produção Industrial e Gestão Logística	7	Encarregado de Planejamento e Controle de Produção	07-Mar	Tarde	01:23:46
Interlocutor 12 (INT12)	Masculino	43	Superior Incompleto em Processos Gerenciais	10	Gerente Geral da Indústria	19-Fev	Tarde	01:21:37
Interlocutor 13 (INT13)	Masculino	47	Graduação em Administração e Pós-Graduação em Engenharia de Produção	8	Gerente de Recursos Humanos	27-Mar	Tarde	01:02:44

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sublinha-se que não houve barreiras de acesso a empresa ou candidatos a entrevista, facilitado pelo contato previamente estabelecido, entre pesquisadora e organização, quando do desenvolvimento do estudo de caso piloto<sup>5</sup>. Mas, a pesquisa não abrangeu líderes de todas as áreas (Financeiro, Jurídico, Diretoria de Estilo, E-Commerce, Relacionamento com Cliente, Logística e Presidência), em virtude da limitação de tempo para a sua consecução paralelo a disponibilidade de agenda deles. A identificação de correspondência nas respostas obtidas nas entrevistas sugere a saturação de dados.

As entrevistas foram realizadas no *locus* do caso estudado, isto é, em salas de reunião da empresa e em horário comercial. A primeira entrevista aconteceu em sete de fevereiro de dois mil e dezenove e foi a mais longa (uma hora e cinquenta e quatro minutos de duração), a última entrevista foi em vinte e seis de abril do mesmo ano. O INT07 foi o único membro da família entrevistado, é o filho mais jovem dos fundadores que há dois anos assume papel de liderança efetiva na empresa, embora estivesse presente no dia a dia da organização desde criança. Atendendo ao quesito ético o nome dos entrevistados não foi revelado (Quadro 6).

As gravações foram feitas pela função de gravação do *smartphone Xiaomi Redmi 6*, e ao término de cada entrevista era feito *download* para o *Google Drive* por questão de segurança dos dados (manutenção de cópias). Simultaneamente, a pesquisadora por escuta e repetição em voz alta fazia as transcrições por meio da ferramenta de digitação por voz do *Google Docs*. Na transcrição das dezesseis horas e nove minutos de gravação foram gastas noventa e sete horas, aproximadamente. Foram cento e setenta e sete páginas para análise – *Times New Roman*, 12.

Todo o texto transcrito foi revisado na íntegra para não comprometer a qualidade da análise. Ao término desse processo, o conteúdo foi compilado em um único arquivo do *Word* (versão 2013), no qual as respostas de cada entrevistado foram ordenadas por pergunta, uma após a outra. Apoiando o emprego da técnica de análise de conteúdo o arquivo foi transferido para dentro do *software Atlas TI 8* para *Windows* na versão de demonstração gratuita.

A análise de conteúdo fundamenta-se em inferência oportuna na pesquisa exploratória (Martins e Theóphilo, 2009; Bardin, 2016) e engloba três etapas: i) pré-análise, ii) exploração do material e iii) tratamento, inferência e interpretação (Bardin, 2016). A pré-análise consiste na organização dos dados para serem submetidos aos procedimentos analíticos. No curso dessa

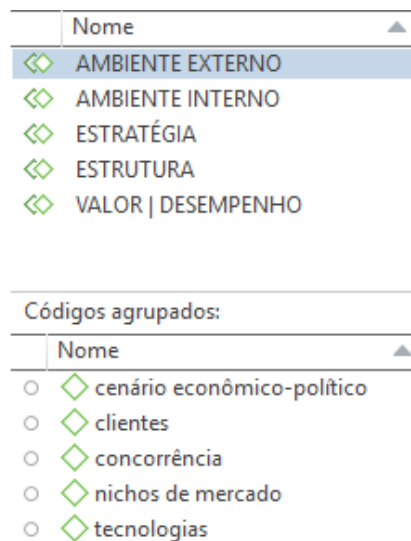
---

<sup>5</sup> O caso-piloto resultou no artigo intitulado: “Fatores Condicionantes da Prática do Pensamento Integrado e do RI: Estudo de Caso em Companhia de Capital Fechado do Setor de Moda e Vestuário na Óptica da Teoria Contingencial”, publicado e apresentado no XII Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT), realizado de 09 a 12 de junho de 2018 em João Pessoa-PB, com autoria de Berssani, Neumann e Sanches.

etapa realizou-se uma leitura flutuante para o reconhecimento inicial do texto transcrito e a observação a partir do modelo teórico (Figura 1), gerando primeiras impressões e orientações.

Posteriormente, o material foi tratado, codificado. Constitui a segunda etapa da análise de conteúdo que envolve recortar em temas eixo e agrupar em categorias ou subcategorias o texto transcrito. Nesse estudo tudo foi previamente definido: os temas eixo correspondem aos constructos, as categorias satisfazem as unidades de análise e dentro delas as subcategorias (Quadro 5 ou apêndice A). Essa etapa também teve a tarefa de agregar novas subcategorias na análise do tema eixo correspondente por relevância ou por frequência do conceito na fala dos entrevistados. A Figura 3 traz a representação da codificação feita no *software*.

Figura 3: Representação da codificação no *software* Atlas TI 8



Fonte: Atlas TI 8 para *Windows*, versão gratuita.

O Atlas TI apoia o processo de análise porque lista sequencialmente todas as marcações feitas de cada subcategoria numa única página permitindo que as entrevistas sejam prontamente trianguladas (resultados na seção 4.1). Disso decorre a verificação de diferença ou semelhança dos resultados com o modelo contingencial proposto, procedimento denominado de inferência e interpretação (Trochim, 1989; Bardin, 2016) (seção 4.2). Aqui o estudo se confirma como exploratório e direciona para as conclusões em resposta à questão de pesquisa.

### 3.3 Validade e confiabilidade do estudo de caso

A qualidade do estudo de caso é conferida pelo cumprimento de critérios de validade e confiabilidade (Yin, 2006). O quadro 7 apresenta a síntese daqueles aplicados nesta pesquisa.

Quadro 7: Síntese das técnicas utilizadas para conferir qualidade ao estudo de caso

<i>Qualidade do estudo de caso</i>	<i>Crítérios</i>		<i>Fase da pesquisa</i>
Confiabilidade	Caso-piloto; Pré-teste do roteiro definitivo de entrevista; Banco de dados das entrevistas; Protocolo de estudo de caso (apêndice A).		Projeto de pesquisa Coleta de dados
Validade	Validade do constructo	Triangulação de dados e metodológica; Encadeamento de evidências.	Coleta de dados
		Revisão do relatório de estudo de caso por participantes-chave.	Composição do relatório de estudo de caso
	Validade interna	Lógica de adequação ao padrão: variáveis independentes (explicações concorrentes como padrão).	Análise de dados

Fonte: Adaptado de Yin (2006).

Quanto ao critério de confiabilidade são quatro técnicas. A primeira delas, o caso-piloto foi útil ao permitir que a pesquisadora estabelecesse contato prévio com a empresa por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com três de seus líderes. Também foi importante na maturação de conceitos, relações sugestivas, que levaram a formulação das quatro proposições do modelo contingencial para a adoção do pensamento integrado (Figura 1).

Entretanto, este trabalho, de mesma autoria, tem foco estreito ao pensamento integrado e por isso expandiu o número de respondentes para três níveis hierárquicos e englobou grandes e distintas áreas da organização. A maior delimitação do assunto a ser investigado em relação ao caso-piloto promoveu a reformulação de perguntas e o acréscimo de novas questões, as quais passaram pela validação de doutores e mestres – o pré-teste (vide seção 3.2).

No estudo de caso a ação interativa e simultânea de coleta e análise de dados permite ao pesquisador fazer indagações iniciais que podem levar a resultados inesperados como aqueles que não confirmam o fenômeno e as possíveis explicações alternativas, indicando necessidade de maior construção ou aprimoramento da teoria (Hartley, 2004). Ou seja, leva ao refinamento do roteiro de entrevistas no decorrer da efetiva aplicação junto aos entrevistados (King, 2004).

Nesse estudo não foi necessário refinar o roteiro de entrevistas, observada a descrição minuciosa dos dados e sua categorização no banco de dados, terceira técnica de confiabilidade. Convém frisar que a pesquisa não teve o intuito de testar e comprovar a Teoria Contingencial, ela foi utilizada em apoio ao problema de pesquisa. Como última técnica, foi elaborado o Protocolo de Estudo de Caso (apêndice A) que relaciona os constructos e unidades de análise com as questões do roteiro de entrevistas, objetivos específicos e proposições que atendem.

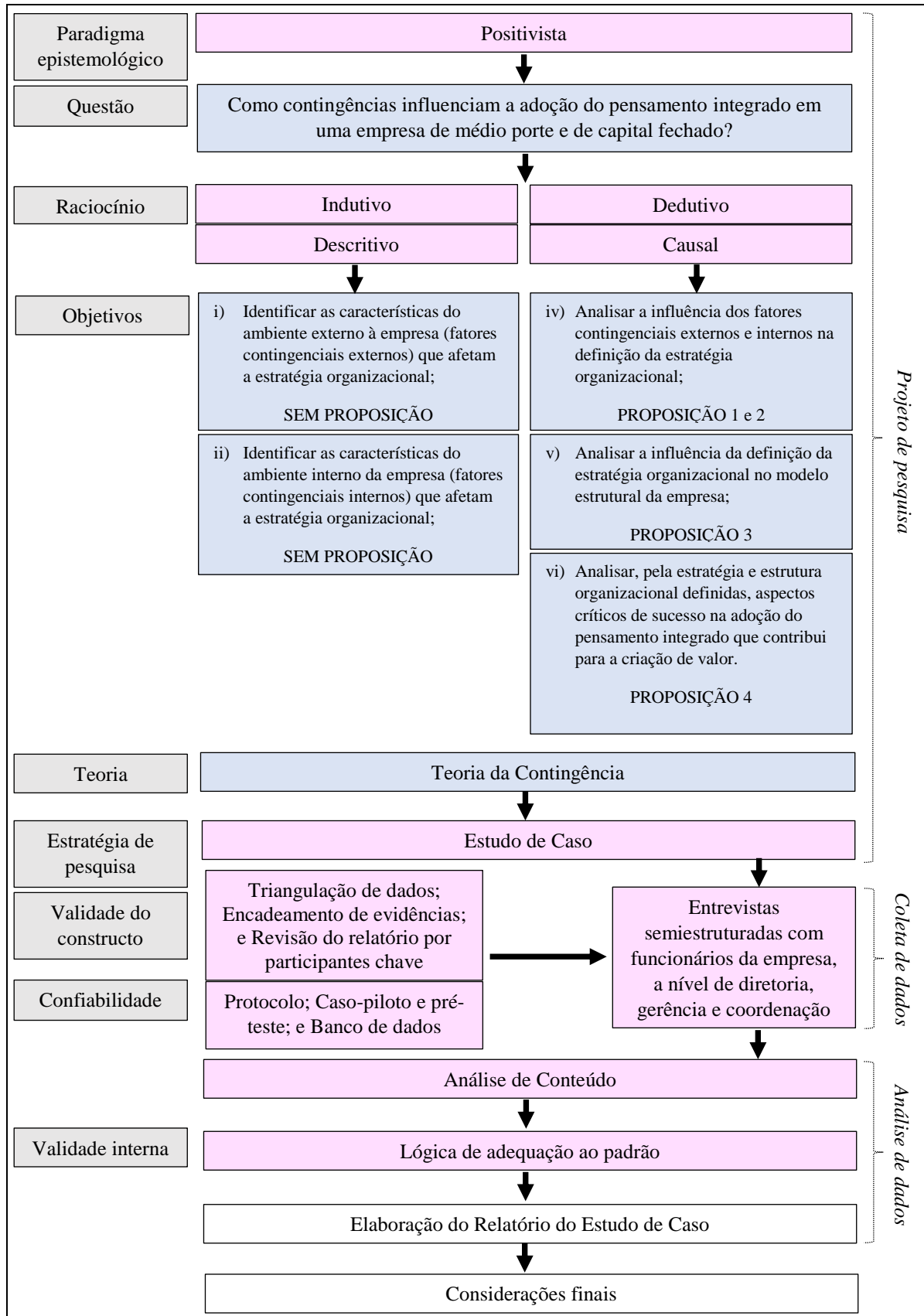
No critério validade, a triangulação soma na validade do constructo por utilizar fontes múltiplas de evidências para avaliar um fenômeno de diferentes ângulos (Yin, 2006; Myers,

2013) em um processo de encadeamento lógico que se dá na técnica de análise de conteúdo (Hartley, 2004). Logo, nessa pesquisa foi feita a triangulação de dados obtidos com líderes de distintos escalões corporativos e áreas de atuação. Os resultados foram verificados com a teoria e a literatura anterior, a triangulação metodológica, e com alguns participantes-chave do estudo tornando mais robusta a análise e somando na validade dos constructos (Hartley, 2004).

Por fim, a técnica de validade interna refere-se à adequação ao padrão. O procedimento consiste na combinação de um padrão teórico especificado com um padrão observado, isto é, consubstanciado por evidências empíricas (Trochim, 1989; Yin, 2006). Depreende-se por lógica que a confirmação de padrões teóricos mais complexos fornece base para a inferência válida, expandindo o corpo de conhecimento sobre determinado tópico (Yin, 2006).

Por conseguinte, foram confirmadas (inversamente) as quatro proposições do modelo contingencial proposto na pesquisa, mediante resultados de inferências na análise de conteúdo em observação a teoria. Isso não descarta o ajuste do modelo na replicação em outros estudos e nova validação porque o conhecimento é evolutivo. A Figura 4 ilustra o desenho da pesquisa.

Figura 4: Desenho da pesquisa qualitativa



Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base em Yin (2006), Myers (2013) e Cooper e Schindler (2016).

## 4 Resultados da Pesquisa

O capítulo apresenta os resultados decorrentes da análise de conteúdo das entrevistas feitas com os líderes da empresa (seção 3.2). A seção 4.1 explora os constructos da Teoria da Contingência do apêndice A, nas suas respectivas unidades de análise e subcategorias, pelo encadeamento de evidências que se deu ao triangular a fala dos entrevistados. Em busca da adequação ao padrão, isto é, da (não) confirmação das proposições do Modelo Contingencial para a Adoção do Pensamento Integrado (Figura 1), esses achados foram discutidos na seção 4.2 com respaldo da Teoria e da literatura sobre o tema (capítulo 2).

### 4.1 Discussão dos Constructos da Pesquisa

#### 4.1.1 *Ambiente externo*

O primeiro constructo analisado se refere ao ambiente no qual a empresa encontra-se inserida, isto é, o ambiente externo. Buscando verificar se este ambiente é estável ou dinâmico (unidades de análise), os entrevistados foram indagados sobre a sua percepção de mercado, as oportunidades e os desafios existentes e a relação com a estratégia corporativa. Pela leitura das respostas, identificou-se além das subcategorias previamente definidas no estudo (concorrentes; clientes; nichos de mercado; e tecnologias), as subcategorias denominadas ‘cenário econômico-político’ e ‘fornecedores’. Os resultados de cada subcategoria são elucidados na sequência.

Averiguou-se que as atividades da empresa são sensíveis as instabilidades do **cenário econômico-político**, havendo a necessidade de adaptações na estratégia para não comprometer a sua perpetuação no mercado. Tendo como exemplo, os entrevistados (INT01, INT02, INT04, INT05, INT07, INT08 e INT10) relataram os impactos da Crise Econômica Nacional no triênio de 2014 e 2016 no comportamento (decrecente) das receitas do setor de confecção e moda e, em particular, da empresa em análise.

Para eles, o declínio nas vendas da empresa no período em questão, justifica-se pela junção da falta de poder de compra com o fato de trabalharem com produtos ‘diferenciados’. Isto é, produtos que além de cumprir as funções básicas de vestuário como, por exemplo, de proteção do corpo, destinam-se a finalidades comunicadas pela moda como forma de expressão da identidade do indivíduo ou do *status* social e econômico. Não somos apenas uma indústria de roupas, somos uma marca que ‘vende moda’ isso, por vezes, torna o nosso produto supérfluo em tempos de recessão da economia (INT07).

Nessa conjuntura, em que os principais clientes da empresa – os lojistas, estão com altos estoques devido ao menor giro, o INT05 expõe que qualquer razão é válida para solicitar o cancelamento de pedidos novos ou a devolução de produtos. Situações que ocorreram, por exemplo, na Crise do Diesel, em 2018: houve elevação no preço das matérias-primas que, parcialmente, a empresa precisou repassar e, principalmente, atraso no seu recebimento, logo, na produção e na expedição da coleção. Na tentativa de manter as vendas, acordos comerciais que comumente envolvem a concessão de descontos financeiros em títulos foram praticados.

Nas observações atinentes a **concorrência**, os entrevistados (INT02 e INT10) contaram sobre a facilidade relativa de ingresso no setor de confecção: não é crucial investir montantes expressivos e/ou ter tamanho *know how* como na indústria de calçados, por exemplo. De modo que, majoritariamente, no período em que a economia estava aquecida (antes de 2014), diversas (e pequenas) empresas surgiram. Incomodam? Pouco, segundo um dos entrevistados (INT10), não criam uma competição para a empresa em estudo, não longeava ao menos, muitas delas não foram capazes de se sustentar na crise econômica.

Em contrapartida, há empresas no ramo com bom *market share*, que intervêm nas regras do mercado que ocupam há anos, são organizações sólidas (INT03 e INT10). A prova disso, é que numa concorrência julgada como ‘desleal’ pelo INT05, essas empresas que igualmente sentiram os reflexos da crise econômica nas suas demandas de produtos, realizaram alterações de calendário e anteciparam o lançamento das estações do ano com o intuito de garantir o seu faturamento comercializando os seus produtos à frente.

Desta maneira, a empresa analisada que trabalha com cinco coleções anuais, sendo duas de inverno e três de verão, buscou ajustar o seu cronograma de desenvolvimento de coleção, de compras e de produção para vender mais cedo também. Denota-se que a atitude de certo modo compulsória de adaptação a essa nova ‘orientação’ de mercado pode não ser a melhor estratégia de vendas para driblar reflexos da crise que perduram, dado que lançar uma coleção de outono-inverno em janeiro, um mês de altas temperaturas, não configura um chamariz para os clientes; adicionalmente, frisam que no mês em que a coleção deveria estar sendo lançada nos pontos de venda já estão sendo feitas ações de liquidação, o que é ruim para o negócio (INT03 e INT05).

Ao aprofundar no quesito **clientes**, lojista ou consumidor final, os entrevistados atestam a exigência contínua de produtos com qualidade, seja em relação as matérias-primas (tecidos, placas, botões etc.) quanto a modelagem, costura e acabamento; e a procura por diferenciação, ou seja, as peças mais elaboradas: alfaiataria, renda, paetês (INT05, INT08, INT10, INT11 e INT12). “[...] nós identificamos na venda que são as peças diferenciadas que independente de preço, se o cliente gostou, as peças diferenciadas têm um volume considerável de vendas [...]”,



afirmou o INT05. Frente ao **nicho de mercado**, aumentou-se o mix de produtos trabalhando peças do básico ao mais elaborado, possibilitando atender públicos com perfis heterogêneos de compra e, em vista disso, abrir o leque de abrangência da marca no território nacional (INT04, INT07, INT08, INT11, INT13). Especialmente, para cidades maiores que têm potencial, pois a força da marca concentra-se em cidades mais do interior (INT09 e INT13).

O INT02 adiante as oportunidades, aposta em trabalhar o comportamento do cliente de ‘A-Z’. Em outras palavras, considera agregar artigos diferentes do vestuário no rol de produtos oferecidos, por meio do licenciamento da marca, tais como perfume, relógio e outros. Só que mais do que produto em si, os clientes querem novas possibilidades de compra. Ou seja, canais de venda diferentes do multimarca que em vinte e seis anos de história da empresa representa, ainda, mais de noventa por cento do seu faturamento (INT02).

Investir em multicanais (INT01, INT04, INT09 e INT10). Investir na abertura de lojas próprias e franquias trazendo no *layout* o padrão da marca, com atendimento personalizado; e investir no *e-commerce* para que os clientes tenham facilidades como comprar a marca onde quer que estejam, no horário que desejam. A empresa já se movimenta nesse sentido, trouxe a questão do *Omnichannel*<sup>6</sup>, contudo, é preciso evoluir até por questão de concorrência (INT02). Estreitar relacionamento entre consumidores, clientes e a própria marca, e comunicar de forma assertiva qual é o seu propósito para criar ‘identificação’. Há marcas no mercado que tem a adesão de clientes, por exemplo, não somente por preço, qualidade ou prestígio da marca, mas por sua pegada de sustentabilidade; é o que ela se propôs a fazer impactando na escolha de participantes do mercado (INT01 e INT03).

Quanto à **tecnologia**<sup>7</sup>, notou-se inquietude de entrevistados acerca de investimentos na indústria fabril. Em períodos que não há significativos sinais de recuperação da economia a empresa opta por estratégias conservadoras de caixa, no entanto, é preciso ponderar porque maquinários, de modo geral, convencionais inibem alavancar em eficiência de produção e, no médio a longo prazo, a falta de investimento pode tornar obsoleta a fábrica (INT02 e INT12). Por exemplo, para eles a inversão no sistema de encaixe de tecido e nas máquinas de corte automáticas feita anos atrás não representou uma novidade, somente foram basilares dado o porte da empresa e sua demanda por volume. O INT12 finaliza: há tecnologias disponíveis no mercado como máquinas eletrônicas para arremate, mas precisamos que seja aprovado o aporte.

---

<sup>6</sup> O *Omnichannel* integra lojas físicas, lojas virtuais e consumidores. Estes podem satisfazer suas necessidades de compra quando lhe for mais oportuno, sem qualquer restrição de local, horário ou meio.

<sup>7</sup> Considera-se tecnologia um conjunto de instrumentos, métodos e/ou técnicas usados para atualização do parque fabril, desenvolvimento de sistemas ou processos operacionais.

Em termos de sistemas de gestão desenvolve-se e aperfeiçoa-se em níveis razoáveis na empresa de acordo com os entrevistados. Um desenvolvimento recente feito internamente pelo setor de Tecnologia da Informação (TI) é referente ao *Business Intelligence* (BI) para a equipe comercial. Essa ferramenta dispõe de informações históricas de coleções e evidencia também informações em tempo real da coleção em andamento: regiões atendidas, clientes atendidos, *ticket* médio, produtos mais vendidos, entre outras facilidades de forma integrada e dinâmica (INT01). Serve de apoio inclusive para tornar o mix de produtos das coleções mais assertivo, pois associa-se a união cada vez mais estável entre vendas e estilo, face o reconhecimento da importância de seguir as tendências da moda sem abstrair o que é comercialmente viável para venda (INT02 e INT05).

Em processos a empresa busca continuamente evoluir, contam os entrevistados. Para atender melhor às necessidades do varejo, foi necessário ordenar a liberação para a produção e a expedição de modo que os mesmos produtos cheguem ao mesmo tempo em todas as lojas, próprias e franquias, é como fracionar em minicoleções a coleção num processo denominado de ‘armários’ (INT08). Na modelagem, moldes bases são revisados com auxílio de consultoria, especialmente, quando são observados questionamentos *in loco* na loja (INT08). Um setor de estamparia interna foi criado com o objetivo de verificar o resultado da estampa criada pelos *designers* após a impressão no tecido, isso reduziu o custo de envio para o terceiro fazer o teste de amostra e trouxe agilidade no processo de aprovação dessas estampas também (INT01).

Por fim, discutindo elementos externos à empresa, apontou-se para problemáticas que se relacionam a **fornecedores** e que podem oferecer riscos quanto à capacidade de produção. O INT11 relata que facções estão acostumadas a produzir peças mais básicas, e sem suficiente especialização para trabalhar com roupas diferenciadas sofrem com a curva de aprendizado. Outrossim, o mix das coleções foi redefinido, mas o aumento no número de referências não foi acompanhado proporcionalmente pelo volume demandado tornando mais difícil a tarefa dos terceiros de serem eficientes e ser rentáveis, e é igualmente desafiador para a indústria interna.

Analisando que essa conjuntura impacta em retrabalho e em peças de segunda linha, faz-se necessário investir no monitoramento de qualidade por meio de inspetores, e também melhorar o aporte da produção terceirizada para que possam se desenvolver, grandes regiões e marcas maiores já pagam mais pelo minuto de costura e/ou de acabamento. A relevância de colaborar para que este terceiro seja sustentável, instruí-los em termos de controle financeiro, (particularmente os menores têm embaraços quanto a isso) é também que a mão-de-obra interna está envelhecendo e não há máquinas que substituam alguns processos na indústria (INT01).

Embora esse seja um risco maior para os concorrentes, dado que costumam terceirizar até cem por cento da sua produção (INT11 e INT12).

#### **4.1.2 Ambiente interno**

O ambiente interno corresponde ao segundo constructo, no qual visou-se examinar qual é a filosofia da empresa. Para tanto, foram delineadas as unidades de análise: missão e objetivos e cultura. Os entrevistados expuseram suas concepções para cada subcategoria anteriormente estabelecida (missão, visão, valores; responsabilidade corporativa; políticas de crescimento; orientação temporal; autonomia ou subordinação; proatividade ou reatividade; e consonância de objetivos próprios com o objetivo organizacional). Não foram identificadas subcategorias adicionais para análise. Os resultados obtidos desse constructo apresentam-se prontamente.

Houve um movimento de reconstrução da missão, visão e valores da empresa em razão da mudança de gestão (INT11 e INT12) acompanhada do crescimento organizacional (INT01) e também graças à realidade comercial que foi instaurada (INT01 e INT10). O primeiro fator citado reporta-se a uma gestão não familiar que a empresa teve em um curto espaço de tempo, quando houve a participação acionária de um fundo investidor.

O respeito e a proximidade entre os colaboradores e deles com a própria diretoria era característico da empresa na gestão da família (INT06, INT10 e INT13). Nesse âmbito, havia um sentimento de pertença que fazia com que os colaboradores estivessem motivados a mostrar melhores resultados no trabalho, construía-se a história da empresa juntos, “[...] é meio que pai e filho, você não quer chatear, você dá um pouco mais de si”, contou o INT12. Diferente da frieza que comumente há no mundo organizacional (INT06) e que a organização experimentou na gestão do fundo de investimentos porque eles eram demasiadamente focados em números: “[...] é meta, é número, é faca no dente, é sangue nos olhos, independente do que aconteça” (INT11). Neste raciocínio, colaboradores com mais ‘tempo de casa’ foram desligados (INT12), por exemplo, e originou-se uma competição não saudável dentro da empresa.

Concomitante a isso, com o crescimento da empresa e consequente locação de imóveis em lugares diferentes, houve maior distanciamento no convívio de pessoas de áreas distintas. A comunicação corporativa que não estava bem estabelecida não foi capaz de manter os elos, ou, ainda, deixar claro o objetivo macro da empresa e o quanto as ações de cada departamento (não) contribuía para atingi-lo (INT01). Objetivo marco da organização que já começava a se equiparar com oscilações do mercado, isto é, trabalhar com os multicanais para atender vasta gama de clientes (INT01 e INT10).

Quando a direção da empresa volta a ser da família (fundadora) em plenitude, maior ênfase é dada ao desenvolvimento da área de comunicação que intermediou a primeira ação tomada: os líderes junto com as suas equipes foram convidados a colocar no papel para ser apresentado a diretoria o que eles acreditavam como propósito do grupo, a razão de existir, e as cruciais motivações para o desempenho do trabalho. Após a discussão de todos os manifestos surgiu o tema da organização, que é moda com coração. Processo que fez revisitar a essência da organização, (INT07 e INT09) e que não foi unilateral (INT01).

A **missão** da empresa é estar de forma marcante em todo território nacional (INT08 e INT10) por meio de multicanais integrados e da oferta de produtos que externam a identidade da mulher brasileira e empoderamento (INT02 e INT10) com primor em qualidade (INT08, INT11 e INT12). E, mais do que isso, que sejam produtos feitos com amor por colaboradores engajados, logo emerge a principal **visão** da empresa: “ser um dos maiores e melhores grupo de moda para se trabalhar” (INT01, INT10, INT11, INT12 e INT13). Porque “[...] salário é diferencial, ninguém trabalha de graça, mas trabalhar para uma empresa que a gente conhece quais são os sonhos, os valores [...] e quem está por trás de tudo isso, isso faz o diferencial de cada colaborador para estar aqui hoje<sup>8</sup>, é isso que motiva a gente [...] e dá orgulho” (INT11).

Tratando de **valores** corporativos, apoio ao crescimento profissional e pessoal (INT06); confiança (INT03); e lealdade (INT02 e INT03) foram aqueles melhor reestabelecidos. Mas, a diretoria tem ciência de que outros valores fundamentais necessitam de maior afinco como a empatia (INT01) e o espírito de dono (INT03 e INT06) para otimizar a satisfação das equipes de trabalho e os resultados da companhia.

Ação empática envolveu o RH e as costureiras de determinada unidade produtiva que habitualmente descumpriam os horários de trabalho. Em curto diálogo ficou compreendido que não se tratava de desmotivação ou irresponsabilidade, mas horários conflitantes com a creche do filho(a), o INT01 expôs:

[...] como a gente fala para uma mãe que ela não vai sair cinco minutos antes ou ela não vai chegar cinco minutos depois? O filho(a) dela não vai ficar esperando na creche, a creche fecha. E aí em uma conversa de cinco minutos a gente muda o horário do relógio ponto em cinco minutos para aquela unidade, e o que incomodava quinze pessoas, deixa de incomodar.

Ocorre que a (falta) de empatia está em casos mais complexos. O INT05 observa que a concorrência é mais assertiva na criação de peças que irão compor a coleção: “[...] a coleção é

---

<sup>8</sup> O termo ‘hoje’ aparecerá em alguns trechos de falas dos entrevistados. Considerar que é relativo ao retrato de uma determinada circunstância no período que compreende os meses nos quais as entrevistas foram gravadas: de fevereiro até abril de 2019.

feita uma única vez e aprovada, a nossa eu vejo que é meio uma tentativa de erros e acertos”; “[...] a gente não tem um intervalo para refazer uma coleção e isso acontece muito [...] a gente precisa é respeitar cronograma, nós temos muita dificuldade [...]” (INT08). Indagados sobre as razões dessa problemática, parece haver falta de direcionamento da diretoria (INT11) paralelo ao consenso entre as áreas comercial e estilo, cuja integração caminha gradativamente (INT05). Essa conjuntura reflete nos valores que a empresa almeja resgatar e fortificar. Queremos fazer ‘moda com coração’, propagar esse sentimento nas peças e para os nossos clientes, contudo as equipes (subsequentes ao estilo) ficam desgastadas com horas extras intensas, contou o INT05; isso gera alta rotatividade de colaboradores também e interfere na qualidade (INT11).

Nessa lógica, a expectativa de melhora em relações e processos internos reside na nova área criada pelo diretor presidente: o planejamento estratégico e integrado. O intuito é quebrar o isolamento entre setores e o receio de líderes próximos à presidência em replicar informação “isso gera muitos ruídos” (INT06) na empresa. Em reuniões semanais, líderes são lembrados do objetivo macro da companhia para que, posteriormente, em conversa franca com liderados possam traçar metas que cooperem para atingi-lo; metas (numéricas) que vão além do resultado singular da sua área e que serão assistidas pelos demais líderes e presidência (INT10 e INT11) – a metodologia ‘OKR’ (*Objectives and Key Results*).

Porque se não houver um fluxo duplo de informação: presidência para os mais baixos escalões para direcionar o caminho (O que nós queremos para este ano e para os próximos dez anos? E o que estamos fazendo para alcançar?), e liderados para líderes e presidência (INT10), as pessoas podem até estar no mesmo barco só que remando para sentidos opostos, como isso não existe força para reverter resultados insatisfatórios (INT03 e INT13). Numa unidade fabril, por exemplo, o encarregado e os seus liderados têm claro objetivos das próximas oito ou nove semanas que é o tempo de produção da coleção; e esse horizonte temporal é curto (INT12).

No quesito **responsabilidade corporativa**, foram citadas práticas com colaboradores e ações no contexto externo à empresa que abarcam fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente. Internamente, a organização faz cumprir as obrigações trabalhistas legais como, por exemplo, o pagamento de salários em dia, sendo estes justos para função em que o colaborador atua; busca promover um ambiente de trabalho adequado em termos de arejamento, iluminação, limpeza etc. (INT13), e otimizar o bem-estar das pessoas com os exercícios laborais (INT05).

Em adição, os colaboradores que querem estudar são incentivados (INT06), às vezes, por auxílio financeiro ou com as parcerias que a empresa possui junto a instituições de ensino. Através da fundação sem fins lucrativos diretamente vinculada a organização, são fomentados programas de gestão financeira (INT06); de acompanhamento para gestantes, o ‘bebê a bordo’,

em que as grávidas realizam o pré-natal, recebem kits de enxoval para o bebê e outras coisas (INT02, INT06 e INT09).

Quanto a fornecedores, especialmente os prestadores de serviço (facções), seleciona-se aqueles igualmente responsáveis, sem trabalho escravo e em acordo com as normas ambientais (INT07 e INT08); ou busca-se instruir o terceiro para a regularização, seguida da formação de parceria (INT04). Mas, é sabido que a empresa poderia atuar mais no suporte a prestadores de serviços que tem dificuldades em administrar o seu negócio.

O INT11 conta: “[...] o cenário (econômico) lá fora está complicado [...] a gente tem um programa de antecipação de recebíveis pelo Itaú [...] noventa por cento dos nossos terceiros fazem essas solicitações [...] isso já demonstra como é que eles estão sufocados”; perante a concorrência valores pagos não são exploratórios, e se for pago mais pelo serviço os terceiros também gastarão mais, esclareceu o INT12. Já o cuidado com a saúde financeira de clientes, equivale a análise da capacidade de compra: “[...] vamos dividir essa venda em mais outras coleções, não forçar o cliente a comprar tanto, isso pode não ser saudável para ele” (INT09).

Relativo a benefícios para a comunidade, várias iniciativas são tomadas pela empresa. Em coparticipação com a associação assistencial e promocional da cidade onde está a matriz, foram criadas oficinas de costura industrial; a empresa doou máquinas e tecidos de estoque e a associação cedeu o espaço. A ideia de um curso rápido, de seis meses com certificado, formou pessoas que conseguiram uma realocação no mercado de trabalho; as peças por elas produzidas eram destinadas para famílias carentes pela própria associação parceira (INT01). Similarmente, um projeto para oficinas de desenho (e costura) está em análise pela diretoria. O escopo é fazer parceria com cursos de moda da universidade (pública) e faculdade (privada) da cidade, para colaborar com a prática dos estudantes e descobrir talentos e recrutá-los na empresa (INT05).

Pensando em meio ambiente, a dinâmica de conscientização das pessoas é tenaz: “[...] como trazer esse crescimento (sustentável) sendo que moda é consumo, consumo, consumo?”, sendo criativo e assertivo (INT06). Evitar compras excessivas (e/ou desnecessárias) de produtos como peças de amostragem, reduzir bases de tecido ou reaproveitar os saldos em estoque nas coleções são algumas medidas pertinentes (INT01 e INT06); “[...] a gente fez uma coleção [...] de biquínis da (nome da marca) só com tecido de reaproveitamento de estoque [...] a gente fez o lançamento dessa coleção da (nome da marca) em São Paulo para a imprensa e todo mundo achou muito bacana” (INT01). Os tecidos também são utilizados pelas áreas de comunicação e de marketing para brindes corporativos, como os lenços do Outubro Rosa (INT01 e INT09).

Outro cuidado é referente ao descarte dos materiais consumidos nos escritórios e das sobras de produção, “[...] imagina o crime ambiental se um dia a gente descobre isso em um

lixo público ou, ainda pior, no Cinturão Verde da cidade” (INT01). Isto posto, existe o depósito intermediário de resíduos (DIR) que recebe o lixo orgânico e recicláveis da matriz, das unidades de produção e também dos prestadores de serviços para a correta destinação (INT01 e INT12). Ocasionalmente isso envolve alguma geração de renda para a empresa, por exemplo, os metais (amostras) reprovados na coleção são faturados para uma empresa da região fabricante de torneiras; tecidos jeans são vendidos para empresas que produzem mantas automobilísticas; só que o valor disso é irrisório para a organização (INT01).

Os entrevistados foram questionados sobre a influência de forças coercitivas, legislação do trabalho e ambiental, no desempenho das ações supramencionadas. Afirmou-se que leis são como “molas propulsoras”, sem elas as ações podem não acontecer na integralidade (INT13). “[...] a gente tem laudos porque a gente tem que apresentar para o IAP - Instituto Ambiental do Paraná” (INT12); “[...] talvez interferindo no bolso (multa) tem um peso maior [...], mas quando a gente fala de reaproveitamento de tecido, a gente também está falando de bolso né” (INT01). Assim como a economia na troca de lâmpadas normais por LED ou o aproveitamento da água do tingimento na passadoria completa o INT12. Outrossim, o mercado reconhece boas práticas.

Há clientes que compram nossa marca porque sabem da existência da nossa Fundação (aquela sem fins lucrativos) ou porque na embalagem da nossa roupa tem o selo da Fundação Abrinq observa o INT01; “[...] não levantamos bandeira nenhuma porque eu acho que [...] não é nada além do que obrigação nossa” (INT07), só que diversas empresas não fazem e/ou não se importam (INT02). Notou-se, por fim, anseio por fazer mais coisas (INT12):

[...] a gente não usa muito matérias-primas com fibras recicladas para produzir uma peça até porque os fornecedores eu acho que estão evoluindo nisso daí ainda, não é uma coisa muito confiável em relação à visual de qualidade, mais está evoluindo [...] então acho que é uma oportunidade.

No que tange as **políticas de crescimento**, foi dada ênfase as questões de recrutamento interno. No parecer do INT01 o crescimento empresarial está condicionado a evolução de quem é parte integrante, isto é, do seu colaborador. Ocorre que na empresa em análise existe receio, sobretudo de gestores mais ‘antigos’ de desenvolver o próximo e criar concorrência interna. É necessária a mudança de cultura para fazer notar que equipes qualificadas produzem melhores resultados e são aquelas cujos líderes também são eficazes (INT01). *Coaching* individual vem sendo realizado com líderes, a fim de orientá-los sobre os melhores formatos de gestão; sobre a pertinência de dar e/ou receber *feedbacks* adequados e periódicos; e sobre como trabalhar com o perfil (particularidades) de cada um dos seus liderados, relatou o INT13.

De modo geral, a empresa apoia o recrutamento interno, mas não acredita em plano de carreira formal (engessado). Porque os jovens buscam trabalhar mais com propósito do que com estabilidade profissional, assim chances afloram do seu próprio compromisso e esforço (INT06 e INT09). O que não exige a organização de prepará-los, uma vez que “[...] como que eu lido com gestão, além do operacional que um analista faz” (INT01), a responsabilidade é maior, pois a autonomia é maior também.

A despeito da discussão, **autonomia e proatividade vs subordinação e reatividade**, notou-se distinção de comportamentos dependente a área, ou melhor do líder, e da natureza do liderado. “[...] é bem individual de cada pessoa, tem pessoas que são totalmente proativas, estão sempre querendo inovar, sempre buscando um meio de fazer, de facilitar o processo de trabalho e tem aqueles que se você explicou para fazer daquele jeito ele vai morrer fazendo” (INT08); e aí como delegar responsabilidade (dar autonomia) as pessoas que se mostram acomodadas? É algo do tipo: “[...] sempre fizemos assim e deu certo, vamos continuar” (INT01 e INT10).

Em comparação a duas unidades fabris “A e B”, na primeira observa-se a reatividade de pessoas advinda da percepção que não há concorrência para ocupar o seu cargo de trabalho; ao passo que na unidade B, situada ao lado de uma empresa de exploração da cana-de-açúcar, as pessoas são ávidas por especialização no emprego, pois querem uma oportunidade melhor em detrimento do trabalho mais exaustivo, ‘braçal’, explicou o INT01. Outras amarras conduzem, ainda, para a postura reativa (ou ausência de proatividade).

Tem áreas na empresa que o gestor centraliza nele as tomadas de decisão e os projetos (INT04 e INT09), processo típico de hierarquias: “[...] traz vantagens é organização, é ter uma pessoa como referência” (INT01); entretanto prejudica os subordinados porque ficam restritos nas tarefas operacionais (INT13), em uma oportunidade que por ventura surge, terão maior receio de errar, talvez até prefiram ‘terceirizar a responsabilidade’ (INT12). Outro limitante, é a inexistência de total autonomia para definição do *budget* da área, que fica a cargo da direção da organização. Evidente que dentro de uma verba ‘macro’ líderes, em conjunto (ou não) com a equipe possuem liberdade (e confiança) para delinear as melhores metas, no máximo haverá validação de ações mais significantes (INT09, INT12 e INT13).

Convém ressaltar que o diretor presidente acredita, e já propaga para as áreas com as quais tem maior afinidade, a ideia de se trabalhar com matrizes de responsabilidade (INT01). No varejo, por exemplo, cada supervisora tem um papel específico na abertura de loja. Uma é responsável pelo projeto arquitetônico, outra pelo evento de inauguração, outra em treinar as novas vendedoras e gerente. Porém, sabe-se que a “[...] visual *merchandising* vira a madrugada para montar a loja, mas se na inauguração no outro dia tem cliente, ela está atendendo. [...] é



tipo você conheceu o problema, a partir daí também é seu. É meio que isso na área como um todo” (INT03). Agora, retomando a questão de matriz de responsabilidade, talvez seja possível devido ao tamanho da área (número de pessoas); pode haver dificuldade de definição em áreas maiores, advertiu o INT03. O INT05 expõe que é relativamente difícil acompanhar a execução de tarefas na área administrativa,

[...] exemplo de compras: cada comprador tem os seus fornecedores. Dentro de uma necessidade, de uma demanda, eles sabem o que eles têm que comprar. Então assim, não tem a aprovação de item a item do que vai ser comprado do quanto gerou de necessidade. Então isso é na confiança, mas existe sim daí um acompanhamento global, um acompanhamento por coleção.

Sobre a **orientação temporal**, tem-se falado da prudência para perpetuação do negócio. Ou seja, a empresa passa por um momento em que se fecha para estratégias que não apresentam grandes expectativas de gerarem retorno (financeiro) em menor prazo. É em função do cenário econômico, uma situação de caixa não favorável disse o INT10. O que não significa a ausência de ambição para crescer, tanto a empresa quanto o colaborador: “[...] a gente gosta de trabalhar aqui na empresa, estou nove anos e já estou pensando aqui nos próximos dez” (INT09); fala que transmite **consonância entre os objetivos pessoais e os propósitos da empresa** (INT01).

É claro que, nem sempre as pessoas estarão extremamente comprometidas: “[...] é difícil chegar no ideal [...] a gente trabalha com pessoas que tem, enfim, tem seus problemas em casa, tem seus problemas de família, tem dificuldades no dia a dia e não é sempre que elas vão estar focadas em cumprir esses objetivos (da organização)” (INT07); por isso a relevância em trazer a valorização, a motivação e o sentimento de pertença ao colaborador (INT01).

#### **4.1.3 Estratégia**

O constructo estratégia (corporativa) é composto de unidades de análise concorrentes, com o objetivo de observar se a organização está mais inclinada a inovação em detrimento da eficiência que estima produzir mais com o uso de menos recursos ou vice-versa. Os achados circunscreveram-se nas subcategorias já dispostas no estudo: investimento em P&D em nível alto ou moderado-baixo; qualidade ou eficiência; propensão ou aversão ao risco; agressividade de competição alta ou baixa; controle estratégico ou financeiro. Isto é, não houve a aparência de novos fatores para a inclusão de subcategorias nas reflexões que seguem.

Sobre **qualidade<sup>9</sup> ou eficiência**, os entrevistados relataram que a empresa busca manter equilíbrio que se reflete nos produtos que ela oferta ao mercado, considerados intermediários; portanto, não são as peças mais básicas e nem as peças de construção complexa. Isso se deve ao fato de que o público alvo da empresa compreende as classes econômicas A-B que almejam alguma diferenciação com qualidade (INT04 e INT13). Porém, ocasionalmente, não gera o volume necessário de produção para que as unidades fabris sejam eficientes. De acordo com o INT11 “[...] nosso tempo médio de uma peça básica é vinte e três, vinte e quatro minutos. Nessa coleção [...] que a gente está vendendo agora (de inverno), nosso tempo médio é de quarenta e um minutos, só que modelos complexos tem a média de oitenta e nove, noventa, cento e dez”.

Toda diferenciação eleva custos, seja pelo próprio tecido em si (e complemento: metal, pedraria etc.) ou pelo tempo de manuseio de artigos delicados ou de aplicação de bordado, por exemplo. E, se tratando das unidades de costura e de acabamento da empresa, elas têm metas semanais importantes de entrega de volume para evitar o atraso no recebimento dos produtos prontos pelos clientes (INT01); o que interfere na escolha de peças que farão parte da coleção desde o início das etapas de criação, inclusive como resguardo contra defeitos na confecção; “[...] a gente trabalha com cinco coleções anuais, então, as vezes, um processo ali que vai levar muito tempo, ele se torna inviável para a gente produzir aquilo em tempo hábil para entregar isso para o cliente” (INT08).

Na busca da diferenciação em tecidos, o INT11 conta que a empresa necessita trabalhar com importados, que vem sobretudo da China. A indústria têxtil nacional é desenvolvida em malharia. O Brasil não produz em larga escala tecidos como couro sintético, rendas etc. porque falta investimento tecnológico, fazendo com que fornecedores os ofertem a um custo demasiado (INT05). O lado negativo é que os importados são uma aposta no tópico qualidade, e é raro o tempo para substituição daqueles tecidos com avarias, assim a fábrica segue com a produção da mesma forma, “[...] nosso problema de qualidade, cinquenta por cento é problema de produção, de habilidade, e cinquenta por cento é das matérias-primas que a gente tem, que estão disponíveis para a gente produzir”, confessou o INT11.

É o ônus que mantem o preço médio dos produtos competitivo diante da concorrência, em contrapeso surgem alguns *feedbacks* de clientes de que o valor praticado não condiz com a matéria-prima (INT02 e INT11). Não obstante, pelo histórico das coleções primeiras existe a ciência de quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto mesmo que este se diferencie

---

<sup>9</sup> Contextualmente, trata-se da qualidade atrelada a diferenciação de produtos, inovação.

por matéria-prima de excelência; os próprios estilistas que tem liberdade para criar trabalham com essa noção de precificação, de acordo com o INT13.

Para remediar os problemas com a matéria-prima, a organização possui um laboratório têxtil onde são feitos vários testes como de solidez do tecido (INT08); de mancha ao entrar em contato com outra superfície, por exemplo, “[...] eu usar uma calça de tecido branco no couro preto do meu carro, mancha? A gente tem uma máquina que simula esse atrito”; de lavagem porque “a gente é obrigado por lei a dar pelo menos uma possibilidade de lavagem para a peça, senão ela seria descartável” (INT01). Além de testes amostrais, uma equipe de inspeção tem o encargo de revisar os tecidos perto da sua totalidade marcando os pontos de defeito conforme as normativas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e, em seguida, os rolos são estocados da maneira mais adequada possível até a liberação de corte (INT01).

No corte o encaixe é automático, via sistema, com o intuito de melhor aproveitamento dos tecidos, evitando desperdícios. Entretanto, na fase de enfiado os cortadores são orientados a remover as partes de tecido que apresentam algum tipo de avaria identificadas previamente. Mas conta o INT01 que defeitos podem passar, pois são todos processos manuais. Então nas unidades de costura e acabamento, tudo é novamente examinado, tecido e aviamentos também, porque quanto antes o defeito for identificado melhor para toda a cadeia: evita processos e retrabalho, e previne riscos de imagem quando a peça chega no consumidor, “[...] vamos supor que esse cliente final quis fazer uma reclamação na *internet*, qual que é o poder disso? O quanto a gente podia ter evitado esse defeito?” (INT01).

É um trabalho de conscientização, de propagar o mantra da qualidade “[...] que é não produzir, não repassar e não aceitar defeitos”; está sendo desenvolvido treinamento e vídeos para que os colaboradores entendam a exigência da empresa nesse aspecto, pois “[...] se a gente tem retrabalho, a gente tem um custo perdido. Se a gente tem um produto que podia estar sendo vendido de primeira e está sendo vendido de segunda, a gente está perdendo dinheiro” (INT01). A revisão no detalhe (matéria-prima ou produto acabado) é um custo adicional incorrido a fim de atestar a qualidade – assim como colocar *tags* informativos ‘lave sua peça antes de usar’ ou um botão extra na peça (INT01). Mas colabora também no não comprometimento da eficácia produtiva quando é capaz de evitar retrabalho ou alguns processos.

Uma aposta da empresa para singularizar os seus produtos é a criação de estampas a cada novo tema de coleção e os metais personalizados. Ambos feitos internamente pela equipe de *designers* e, posteriormente, remetidos a fornecedores para a produção nas matérias-primas selecionadas (INT01, INT02, INT06, INT10 e INT13); tem óculos que a haste é a escrita do

nome da marca, mas “quantas marcas que a gente conhece que consegue personalizar a haste dos óculos, é um detalhe muito caro e muito diferenciador” (INT01).

Outra diferenciação são peças modulares e multifuncionais, sinônimas de versatilidade (INT06), o INT01 descreveu:

[...] são várias peças em uma. Então é um blazer que tem um zíper e você solta ele fica cropped, é um vestido que você consegue mudar completamente as alças para que ele seja um tipo de várias formas de ser utilizado. Biquínis dupla face tem bastante na coleção, vestidos e blusas dupla face também.

Nota-se uma inovação incremental, muito balizada em tendências da moda (INT03, INT04 e INT13). A fonte para o estilo desenvolver vem de pesquisa em viagem internacional e *sites* como o *World Global Style Network* (WGSN) ou da participação nas principais feiras desse segmento (INT08, INT12 e INT13); do mais é a modelagem acertada das peças (INT07).

Tendo em vista o *design* do produto, torna-se necessário investir na sua promoção. Isto posto, a estratégia da organização está voltada para a divulgação nas mídias sociais (INT04) e para as ações que trazem proximidade dos clientes com as marcas. A título de exemplo, o INT09 citou a convenção feita no exterior que se destinou a atender os clientes potenciais em vez de restringir-se apenas ao treinamento técnico de representantes comerciais, o modo convencional. É ofertar uma experiência de compra diferenciada, como ter modelo no *showroom* que prove as peças para a cliente ver como se usa ou como veste bem; é dar um tratamento exclusivo “[...] a gente sempre trabalha a questão de poucas lojas na cidade, a gente tem o cuidado de não espalhar o produto justamente para a pessoa ir lá e comprar um vestido de um mil reais e ter a garantia que só ela vai chegar no baile com aquele vestido” (INT02).

Emergido o tema **níveis de investimento em P&D**, os entrevistados expressaram que existe um longo trajeto a ser percorrido. Pois, o setor da empresa voltado para essa atividade é singelo e não dispõe de recursos suficientes para trazer tamanha novidade em tecido, costura, maquinário etc., seja por meio da participação em feiras tecnológicas ou visitas a fornecedores (INT05 e INT08). Porque o estilo traz o produto, mas como ele será feito? Na indústria temos casos de reprovação de tecido porque não sabemos manusear corretamente, explicou o INT05.

A inovação (mais radical), de modo geral, fica a encargo dos fornecedores, o que eles têm a ofertar a organização (INT05 e INT10). Pontualmente numa coleção, agregou-se peças jeans que ajudam na circulação sanguínea (tem maior porcentagem de elastano) e que contém partículas liberadas no uso dessas roupas que promovem a hidratação corporal, diminuindo a aparência de celulite; foi uma nanotecnologia concebida por um fornecedor do Estado de Santa Catarina – SC (INT01 e INT08). Em condição similar, foi trabalhado com um tipo de jeans

resistente a água e que também dificulta a absorção de sujeira; logo, a lavagem da peça consome menos recurso natural – água (INT05 e INT10).

Mas, “[...] não é uma tecnologia nossa, a gente não produz o tecido. [...] é uma inovação dos nossos fornecedores [...] a gente só adquiri uma inovação do mercado”, opinou o INT02. Em todo caso, trabalhar com os tecidos tecnológicos não é o foco da empresa (INT02 e INT04) “[...] porque não adianta também a gente só focar em inovação e não atender esse consumidor. Ou chegar lá na ponta e ser uma coisa assim, surreal, e não vender” (INT08). Isso expressa a incipiência na procura dos clientes por essa proposta em produto; e a organização, reativa (INT10), aguarda “[...] o momento certo para estar lançando isso no mercado, para tornar isso produtivo com preço acessível” (INT08).

Para criação, desenvolvimento e produção das roupas existe um projeto de automação em andamento. Consiste em ter os produtos ‘desenhados’ dentro desse sistema proporcionando otimização na tarefa de modelagem: “[...] quarenta por cento do trabalho (tempo) da modelista é entender o desenho [...] tem prega, não tem, então tem que ver a questão do viés. [...] se isso fosse feito tecnicamente dentro de um sistema [...] com todas as explicações inclusive em 3D que você vê caimento” (INT12), a área teria o ganho de produtividade (INT06). É inovação, finalizou o INT12, “[...] eu acho que deve ter, sei lá, umas 3 ou 4 empresas que fazem isso”.

Ocorre que para todo investimento se espera um retorno, normalmente financeiro, e se este for para mais de dois anos “hoje a gente não pode atrapalhar o caixa” (INT12). Mesmo a inovação no departamento de corte está *stand by*, o INT12 apresenta que seria excelente ter o “enfesto automatizado, máquinas mais potentes [...] porque hoje é a tração né, então uma pessoa pode estar há milésimos de segundos mais rápido do que a outra, e aí pode entortar o enfesto e a gente ter ‘perna torta’. [...] a máquina tem um esquadro e ela alinha”.

Na **medição do risco**, a leitura dos entrevistados é de que a alta direção tem a tomada de decisão bastante agressiva (INT02, INT03, INT04, INT05, INT06, INT09, INT10 e INT13). Isso desde a construção de um orçamento de receita – do qual são escalonadas as despesas, sem condição favorável para ser satisfeito (INT05), “[...] observando o comportamento de mercado, projetar um crescimento de vinte a vinte e cinco por cento nas vendas é arriscado”, expôs o INT13; “[...] é um risco total [...] é bem claro que eles (presidência) têm ciência que é muito difícil ser atingido (resultado orçado), só que é o que precisa para manter a empresa” (INT05).

O impasse é que não são planejadas ações caso o resultado previsto no cenário otimista não aconteça, “a gente vai atuando conforme as coisas vão evoluindo” (INT13). Na indústria o impacto não é maior porque aplica-se um percentual mais conservador, pautado em histórico, no volume de vendas alinhado entre diretoria e comercial, dado que “contra dados e fatos, não

existem argumentos” (INT11). E por que não adotar uma estratégia mais conservadora com as chances de ser surpreendido positivamente? (INT03); as metas não alcançadas têm gerado frustração, em especial, naqueles que tem o orçamento empresarial como obstinação (INT13).

Em todos os departamentos, investimentos sugeridos de montante mais expressivo são avaliados quanto a sua viabilidade, técnica e financeira, “[...] mas tem algumas coisas que são atípicas né, algumas aquisições que são atípicas aí, que vai muito do *feeling* dos proprietários e a gente tem que acreditar também”, disse o INT11 reportando-se ao licenciamento de nova marca pelo grupo. Porque, “[...] se eles (presidência) gostam da ideia, eles não têm medo de investir” (INT10), a decisão de licenciar uma marca foi independente da opinião discordante expressada por gestores de várias áreas, salientou o INT05.

Sobre os prós e os contras do referido licenciamento, o INT13 vislumbra que a empresa está continuamente aberta a oportunidades, uma vez que a marca tem uma proposta diferenciada em produtos – em termos de identidade/personalidade de clientes, e maior força nas capitais (INT02, INT04 e INT10). É a tentativa de melhorar a questão econômica da empresa (INT04), pois adiciona faturamento enquanto os custos fixos praticamente se mantêm instáveis (INT02).

Mas, “[...] adquirir nova marca a um custo, de repente, elevado, é um risco grande nesse momento de mercado que o pessoal (outras empresas) não está disposto a correr, e a gente está correndo” (INT02); nesse ponto configura-se a **agressividade competitiva** (INT04). “[...] temos que dar o braço a torcer que sempre foi assim né, no risco que eles conseguiram crescer como cresceu, agora a questão é: nesse momento político, nessa questão atual do mercado, se realmente é essa a melhor saída, se ainda é a melhor opção” (INT05).

Ademais, teve o risco de realizar a operação (compra da marca) no momento em que a coleção estava em andamento, isto é, as vendas já tinham acontecido, só que produção e entrega ficaram, na íntegra, a encargo da empresa em estudo: “[...] os donos venderam a coleção, com o mostruário pronto. A gente assumiu a produção e a entrega sem ter nada disso em casa, tipo modelagem, bases, testes, matérias-primas, nada, olha o risco”; todavia vem a experiência e a confiança que a organização tem nos colaboradores que aqui estão, fechou o INT12.

Na análise do **controle estratégico** *versus* o **controle financeiro**, o segundo prevalece na empresa (INT02, INT05 e INT08). Acerca disso, o INT02 e o INT05 ilustraram:

O inverno eu só posso entregar a partir de março, beleza. Mas, o que conta mais é o financeiro. Aí eu começo faturar em janeiro, eu gero uma insatisfação com o meu cliente [...] eu gero hora extra para produzir uma coisa, para tentar entregar com antecedência [...] e daí eu tenho que ficar prorrogando boleto, o comercial tentando negociar. Então assim, isso não é estratégico, isso é financeiro, devido à necessidade financeira da empresa.

Os entrevistados INT01, INT07 e INT12 explicam que a estratégia não era o alvo, pois “[...] eu acho que a gente estava muito tentando se manter nesse mercado que estava em crise, tentando ter todas as questões financeiras, burocráticas, tudo certinho, bem estabelecido, para a gente poder se manter mesmo” (INT01); “[...] entre planejar algo e ter caixa para pagar minhas obrigações, obviamente, a gente vai optar por ter caixa” (INT13).

Há uma visão de imediatismo (INT04 e INT10). E a vice-presidência fala em fazer um planejamento até o ano dois mil e trinta, “para mim não adianta fazer um orçamento pensando dois anos, se eu não estou conseguindo (cumprir) dentro do ano”, particularmente as vendas (INT05); “a gente peca na estratégia de cumprir o orçamento” (INT12). “Ao mesmo tempo eu entendo a empresa, um período lá atrás quando a gente tinha um pouco mais de previsibilidade de crescimento... Nos anos anteriores era mais fácil você fazer um planejamento de longo prazo, no momento atual tem muita incerteza” (INT02).

Linhas de produto e até uma marca já tiveram suas atividades descontinuadas de modo rápido, sem trabalhar ‘a causa do problema’, aponta o INT05. “Acho que as vezes a gente toma decisão na linha do balanço (contábil), e eu sou um pouco contra” (INT02); o INT03 inteira:

[...] a gente não faz a análise ou o estudo dos ‘por quês’. [...] acho que a gente erra menos do que acerta [...] mas acho que os erros acontecem, até então não tem uma ‘caça às bruxas’ dentro (da empresa) para saber quem é o culpado. Porém, deu alguma coisa errada as vezes a gente não para ou não senta para ver o que que deu de errado, o que a gente aprendeu com isso para seguir em frente, acho que cada um tira suas conclusões ou aprende isoladamente.

Finalizando, o INT02: “porque assim, todo o movimento de marca, todo o investimento que foi feito na marca para a gente simplesmente encerrar como encerrou sabe... Eu acho isso muito falta de oportunidade”. Então é necessário realizar (INT05),

[...] um estudo anteriormente, estudar o mercado, estudar o produto. Se realmente aquele produto não gira porque não tem preço, porque não tem um produto bacana, porque não é o que o mercado pede, ou como que as outras marcas fazem. Ou é só olhar o resultado financeiro, pronto e acabou? Talvez, o motiva seja eu não ter um gerente comercial específico para cada marca ou linha de produto, então as menores são tratadas como um complemento.

#### **4.1.4 Estrutura**

Para identificar qual é o modelo de estrutura da empresa, mecanicista ou organicista, o quarto constructo corresponde a essas duas unidades de análise que concorrem entre si. Assim, explorou-se as subcategorias já definidas no estudo: decisões descentralizadas ou centralizadas; inconstância em cargos e tarefas (alta ou baixa); tipo de relação entre colaboradores (informal

ou formal / horizontal ou vertical); integração e cooperação entre colaboradores (alta ou baixa); distribuição de conhecimento (equitativo ou parcial); e integração de sistemas de informação e controle (total ou parcial). Não foram identificados fatos que levassem a incluir subcategorias.

Há influência representativa dos fundadores da empresa na **tomada de decisão** a nível estratégico e, inclusive, tático. Nessa circunstância, alguns entrevistados ainda vislumbram a gestão centralizadora (INT01, INT02, INT03, INT08 e INT13) na tratativa das finanças, na definição do produto em si, e em outras questões. Embora, no contexto de sucessão familiar que se faz presente haja todo um movimento para que as decisões sejam mais compartilhadas: “[...] estamos brigando para que seja mais divisório tá, que tenham mais pessoas envolvidas” porque “é igual eu disse, quando a gente fala de hierarquia em empresa familiar a gente pensa no pai, e o pai dentro de casa é a palavra final” (INT01).

Ocorre também que quando a organização foi constituída, o pequeno porte favorecia o poder de decisão inteiramente nas mãos dos fundadores, e é certo que isso gerou um hábito. A quebra desse paradigma configura o processo natural estimulado pelo crescimento da empresa (estrutura, processo etc.) e conseqüente aumento da complexidade para operar, logo é preciso delegar mais responsabilidades. O INT02 traz o exemplo de que no início da empresa a palavra final após entrevista para contratação de um representante comercial era do fundador, sempre. Ao se tornar mais robusta a organização, o fundador e o atual presidente (sucessor), apenas têm o comunicado da contratação feita pelos gerentes de vendas.

Para o INT13 as áreas contábil, orçamentária e financeira detêm maior poder de decisão compartilhado com a presidência dentro da empresa. Nas outras áreas as decisões vêm muito de maneira coercitiva, notoriamente aquelas atreladas a verba de orçamento: “na minha área já tivemos que ter corte de custo né, de gastos né [...] já fomos impactados sim” (INT13). Quando o assunto é produto: criação, desenvolvimento e produção, todas as rotinas são norteadas (ou afetadas) pelo departamento de estilo. Ou, em especial, pela diretora da área (sócia-fundadora).

Por mais que a engenharia de produto faça os testes e análises, a escolha de matérias-primas é da equipe de criação; acompanhamento de cada prova de coleção e aprovação é de responsabilidade única da diretora de estilo, e são etapas em que qualquer redefinição impacta fluxos de planejamento e de produção: “a gente discute viabilidade de prazo, mas o que tem que fazer, tem que fazer, e aí é correr atrás para tentar fazer em tempo hábil” (INT08). Sobre a centralização na diretora de estilo, o INT03 observa: “[...] quando a (nome da diretora) ‘bota’ a mão na coleção, vende mais. Tem um cuidado maior, tem... não sei o que acontece, mas é melhor. [...] provavelmente a demanda da (nome da diretora) está alinhada, na grande maioria, com a do consumidor final, então isso ainda não é um problema”.



Pode se tornar uma complicação à medida que o atendimento de um gosto particular não seja mais congruente com as predileções de clientes: “[...] de certa forma, talvez, sobrecarrega a (nome da diretora) em uma responsabilidade de entender o mercado, o consumidor final [...] você centraliza responsabilidade numa única pessoa, um piano para carregar pesado”; acontece porque as equipes de criação buscam maior índice de aprovação da coleção, evitando retrabalho e novos desenhos, é bem perceptível “no estilo uma preocupação muito grande de desenvolver produtos que atendam cem por cento da demanda da (nome da diretora), e não necessariamente do consumidor final” (INT03).

Quanto à sucessão na gestão da empresa, denota-se alguma diferença na forma como o novo presidente busca conduzir o negócio. O INT01 diz que ele,

Valoriza pessoas que topam correr o risco né, pessoas que buscam desafios novos. E aí a gente tem vários casos de gestores dentro da empresa que vieram de outras áreas, que buscaram aquilo, e nunca tinham sido gestores. [...] eu quero fazer isso, eu posso fazer isso, eu dou conta de fazer isso. E isso traz a autonomia né, traz o crescimento.

Porque conceder autonomia às pessoas, é incentivar que elas façam diferente e melhor, mas de modo ordenado. E o que isso significa? Desenvolvê-las para que saibam lidar com esse encargo e para que tomem atitudes que visem o bem comum da organização. Nessa conjuntura, emergiu, fruto da nova gestão, a área de ‘planejamento estratégico e integrado’ (supracitada no constructo 4.1.2 ‘ambiente interno’), assumida por dois colaboradores vindos de outras áreas em parceria com o gerente de pessoas. O INT01 conta que o intuito é desenvolver a liderança para ter um grupo maior de pessoas tomando decisões pela empresa, conferindo visibilidade as ações de cada departamento:

[...] quais são os principais objetivos da Contabilidade? Quais são os desafios? Quais metas e indicadores você quer trabalhar? No RH de novo, no Compras de novo. E a gente traz isso para mesa, para um debate. Como que isso chega ao objetivo final da empresa? Acho que é uma abertura gigantesca para que a gente tenha divisões das decisões.

[...] ele (o novo setor) tem hoje foco mais no resultado né (financeiro), a gente está falando de duas pessoas que saíram do departamento de compras inclusive, então eles têm mais esse perfil. Só que na outra base tem o gerente de pessoas trabalhando junto [...]. (Para que...) O gestor esteja no meio disso né, eu tenho uma alta *performance*, eu entrego o resultado, mas eu tenho alto comprometimento em desenvolver pessoas, em motivar e qualificar minha equipe. Esse é o papel. Esse é o gestor dos sonhos. A gente sabe que isso é um trabalho contínuo. (INT01).

Vinte líderes de diversas áreas estratégicas da organização participam desse movimento promovido pela nova área (INT06 e INT10). E destes, alguns insistem que tem decisões que não são passíveis de serem delegadas pela presidência (INT12), assim como deles para as suas

equipes que tão somente recebem o comunicado da definição (INT06). “[...] algumas decisões que não tem como você compartilhar tanto quando você está mais na liderança, mas tudo que a gente decide é compartilhado com a equipe, tipo olha nós decidimos isso, o que vocês acham? Trazendo a equipe junto, sabe?” (INT06); semelhantemente o INT12:

[...] não dá para ficar compartilhando muito algumas coisas relacionadas aonde quero chegar, a empresa quer chegar. O orçamento, às vezes, tem que ser garganta a baixo mesmo [...] está aqui o orçamento e conto com a sua colaboração para uma redução de dez por cento. [...] apesar, né, de acreditar que a gente tem muita autonomia, que a gente participa muito da tomada de decisão, algumas coisas não têm como participar. [...] não lembro de terem tomado uma decisão das áreas de minha responsabilidade sem que eu ficasse sabendo e sem que passasse por mim. [...] não me senti pressionado em tomar uma decisão por departamentos pares na boa na boa. A não ser o orçamento.

Em oposição, o INT03 diz que a construção do orçamento é muito participativa, pois independente do valor pré-aprovado para área operar que cada gestor recebe do departamento orçamentário, é possível que ele sugira número diferente em virtude de uma ação ou de um investimento novo que deseja fazer; justificando com argumentos válidos pode ser aprovado (ou não) pela presidência. Após essa etapa de aprovação orçamentária o INT09 alega “[...] eu tomo várias decisões pela empresa que eu não passo para o meu superior” – o próprio presidente da organização, e “[...] tudo isso vem da confiança”.

Portanto, presume-se que entre a alta direção e as áreas organizacionais a decisão ainda tende a ser centralizada ou apenas parcialmente compartilhada; com alguns gestores sentindo-se mais livres do que outros. Entre áreas, mas, principalmente dentro delas, escolhas costumam ser feitas por superiores em conjunto com os liderados que, algumas vezes, igualmente tem a coordenação de equipes (INT03, INT05 e INT11). É provável que a isonomia nos grupos de trabalho seja a condição facilitadora.

Eu acredito que é compartilhado. Pela equipe, por quem eu me reporto, pelas tomadas de decisão que a gente tem de indústria, em que a responsabilidade nossa é bem compartilhada. Acredito que as reuniões de segunda-feira que são os direcionamentos com gerentes aí, eles são bem alinhados. (INT11).

[...] acaba sendo compartilhado, nós temos aí fóruns semanais, com gestores. (INT05).

Mas, não significa a inexistência de conflitos entre as partes – os gestores; no final é a presidência quem direciona.

Única desvantagem é que algumas dessas tomadas de decisão refletem imediatamente na indústria. Por exemplo, a venda não está acontecendo, vamos segurar a liberação. Impacta na indústria né, então vai cair eficiência. A indústria, ela precisa estar sempre alimentada. [...] o que que é mais pesado para a indústria: parar uma semana inteira ou a possibilidade de ter uma margem de erro na liberação? [...] ficar parado uma semana é muita coisa e é um volume que a gente não consegue reverter amanhã. Se a

gente toma essa decisão e o que a gente tinha com um olhar pessimista acaba não acontecendo, isso depois é recuperado através de hora extra. (INT11).

A respeito da **inconstância (ou não) em cargos e tarefas**, constatou-se mutabilidade em cargos de gestão, e baixa rotatividade de funções/tarefas no operacional. Embora prevaleça a condição de estabilidade em tarefas, estas mostram-se dinâmicas em certas áreas da empresa.

A permuta em cargos, particularmente os de gerência, recai na alternância de controle do negócio. A empresa genuinamente familiar, passou a ter gestão compartilhada com o fundo de investimentos, e depois voltou a pertencer exclusivamente a família fundadora, porém sob a liderança de um dos sucessores.

O INT11 manifesta o impacto na empresa após o período de gestão compartilhada: “[...] por causa das mudanças que a gente teve ao longo dos três anos, a gente está reconstruindo o movimento (modo) de fazer gestão”; “[...] o que que eu falei aqui? Por todas as áreas que passei, assumi, então tem bastante troca” (INT12). Porque equitativamente as aptidões dos gestores, essas trocas são atreladas aos laços de confiança deles para com os dirigentes máximos da organização (INT01).

No operacional as funções são bem específicas, os colaboradores desempenham tarefas mais técnicas e para alguns entrevistados o trabalho é rígido (INT02, INT04, INT05, INT11, INT12 e INT13). Conjecturando previsibilidade em tarefas: “[...] talvez há algumas demandas esporádicas que façam com que a pessoa olhe um pouco para aquilo, mas não que muda totalmente a rotina dela” (INT10). Segundo o INT04, sucede que:

[...] muitas vezes escassez de tempo e escassez de equipe, de pessoal, torna, digamos assim, é bem mais difícil você impor a rotatividade ali dentro. [...] departamento bem técnico, então assim, aquelas pessoas que se desenvolvem melhor nas suas técnicas elas ficam, digamos assim, elas trabalham em prol daquilo ali só. Se a gente impor rotatividade aí poderia interferir no desenvolvimento do trabalho no decorrer de algum tempo. Pode ser que mais para frente o resultado seja melhor, mas hoje a nossa equipe ela trabalha assim com [...] uma demanda grande para, para a equipe que a gente tem.

A empresa também conta com departamentos ímpares que se subdividem em núcleos menores com funções distintas, embora sejam interligados e interdependentes. Dentro dos núcleos as tarefas dos colaboradores são afins, e estáticas ou dinâmicas consoante a área. O marketing é composto de núcleos: o de criação envolve atividades como planejar campanhas e *lookbooks*; o de produção tem o encargo de dar suporte aos planejamentos supracitados, por meio da contratação de profissionais, providência de passagens, alimentação e tudo mais o que for preciso para idealizá-los; o de negociação é responsável pelo trabalho de produção gráfica; e o de assessoria tem foco na relação com a imprensa, eventos e exposição das marcas.

Então é bem delimitado (função). Mas, mesmo assim é muito dinâmico. [...] o que eu fiz nessa coleção não pode ser a mesma coisa que eu vou fazer na coleção que vem porque eu preciso surpreender a lojista, surpreender a consumidora final, que aquela coleção é nova, que aquele produto ela precisa ter. Então, como vou apresentar esse produto de uma forma diferente? Qual vai ser o material novo que vai ter no ponto de venda? Então, mesmo separado é dinâmico porque cada coleção é diferente (INT09).

Infere-se que não alternar funções e tarefas provém da postura de colaboradores: “[...] acho a rigidez inclusive muito mais do próprio colaborador do que da área tá. No sentido de ‘ah eu faço isso, meu chefe falou para fazer isso, vou só fazer isso’, do que da área te obrigar: (nome da entrevistadora) a partir de hoje você só faz isso, não quero que você se envolva com outra coisa. Não presenciei” (INT01). Essa questão é bem particular, pois tem pessoas na empresa sem formação – educacional, que estão continuamente buscando melhorias (INT11). Visto que,

[...] esse ponto: você acabou, você não faz mais nada, impossível né. Quando a gente fala de quadros cada vez mais enxutos e mais eficientes, que é uma tendência de mercado também, a gente precisa de pessoas que façam muitas coisas, que elas sejam polivalentes em tudo, que elas estejam muito dispostas a isso. (INT01).

A fala do INT01 sobre ter equipes menores e mais eficientes, com pessoas dispostas ao trabalho, também envolve **o quanto as pessoas estão integradas e cooperam entre si**.

[...] já houve situações de conflito já. (Quais os motivos?) No nosso caso ali da área, nós trabalhamos por fornecedores e itens né. Então uma pessoa, às vezes, ficou mais sobrecarregada ou aquela linha de produtos está mais atrasada e, geralmente, isso daí deveria ser feito em parceria, mas muitas vezes o colaborador não quer participar. Aí eu tenho que ficar fora de hora, fazendo hora extra. (E continua acontecendo?) Com menos frequência [...]. Isso se dá até pela reestruturação da empresa né, no passado aí nós tivemos que enxugar um pouco a equipe. Então acaba ficando, algumas pessoas acabam ficando sobrecarregadas, mas hoje está mais tranquilo. (Por um aumento de quadro novamente ou por uma mudança na forma de operacionalizar?) Não é porque você acaba se adaptando daí ao novo formato de trabalho. (INT05).

A redução do quadro de pessoas de um departamento com aumento excessivo nas horas extraordinárias na concepção do INT13, ocorre em demasia pela deficiência de comunicação entre os gestores e a área de RH. Para ele deveria haver uma avaliação conjunta sobre isso ser saudável ou não para os colaboradores e empresa por meio de análise de informações como o histórico de produtividade, de horas extras etc., pois decisão como essa de redução de equipe tem sido levada muito “a ferro e fogo” finalizou o mesmo (INT13). Outra questão é que se isso gera atraso na entrega de uma demanda de outro setor, torna-se cada vez mais difícil fomentar a integração e a cooperação entre as áreas.

Relativo ao assunto, o INT07 fez a observação de que quando a empresa tinha pequeno porte com menor número de colaboradores em consequência, a integração e a colaboração era

mais fácil. Pois, à medida que cresce a organização, as áreas tendem a se distanciar fazendo do processo (integração/cooperação) um desafio mais árduo; especialmente, quando os setores são bem heterogêneos – um tem um olhar mais financeiro e o outro um olhar mais criativo, por exemplo. Isto posto, é comum haver mais sinergia dentro das áreas do que entre áreas (INT11).

As áreas estão muito focadas em cumprir tão somente as tarefas que lhes cabem, o que é de dever (INT02, INT03, INT11 e INT13). “[...] nós tivemos um momento em que cada área primou pelo seu e não pelo todo [...]. Falta a gente entender que vão existir momentos em que uma área vai ser mais impactada, menos do que outra, para que a gente consiga atingir o objetivo macro. (Então, o gestor tem muito esse pensamento de...) gerar resultado para a sua área, para dar mais visibilidade para a sua área, e isso não é bom” (INT13).

Quando a sua solicitação não é prioridade de um departamento, “[...] você é substituído por demandas que para aquele setor é prioridade [...]. Não acho que teria um atrito, mas tem a questão de, talvez, para mim era uma prioridade e em algum ponto isso não tem resposta ou acaba não se desenvolvendo” (INT03). E, as vezes não está claro sequer o que é primazia da organização “então beleza, vou deixar aqui quando eu tiver um tempo eu resolvo. Mas, talvez, é uma prioridade da companhia e eu estou vendo prioridades da minha área” ultimou o INT03.

Só que “[...] aos poucos nós vimos que se nós não integrássemos as equipes, a gente não ia ter nem ganho de produção e nem financeiro mesmo né” (INT01). Destarte, teve início um processo reflexivo acerca de quais eram as oportunidades possíveis, do qual despontou-se a interrupção da segmentação por marcas do grupo nas fases de produção e também na logística.

[...] então a gente tinha prédios que só trabalhavam com a marca ‘x’, prédios que só trabalhavam com a marca ‘y’, ‘z’. Isso inclusive nas nossas unidades de produção, tá. A gente tinha unidade que só costurava, só uma marca e outras (unidades) costuravam outras (marcas). Com isso a gente não tinha identidade nenhuma de grupo, tínhamos uniformes diferentes. [...] a gente tinha é, de repente, um *gap* de produção na marca ‘z’ precisando que a marca ‘x’ cortasse a ‘z’ no final do ano. Mas, a ‘x’ era em outro prédio tinha que fazer uma transição de logística mesmo do produto, mas eram CNPJs diferentes, entrada e saída de matéria-prima, depois tinha que devolver porque [...] um produtor ia vir buscar naquele outro prédio. A expedição era separada, enfim. [...] estilos cada um em um prédio, sendo que a pilotagem ficava em outro. Quando a gente começou a aproximar esses prédios, ver quem combinava com quem, trabalhava junto com quem, automaticamente, a gente aumentou a sinergia entre as equipes e aumentou a comunicação. (INT01).

[...] alguns anos atrás era, sei lá, era impossível a marca ‘y’ olhar para um tecido da marca ‘x’ e achar que tinha oportunidade naquilo [...]. Hoje tem uma visão um pouco mais de grupo e isso gera um aproveitamento de recursos [...]. É assim isso gerou tanto coisas boas quanto coisas ruins, na verdade né. Porque assim nesse lado é muito bom de aproveitamento de recursos enfim, a expedição ser uma só, eu acho que, sei lá, tinha trinta pessoas e agora tem dez [...]. Mas, ao mesmo tempo, na minha opinião, quando era as marcas separadas, tinha um espírito mais de cuidado com a marca [...]. Hoje a mesma produção, produz (marca) ‘x’, ‘y’, ‘z’ [...] eu acho que marcas menores

perdem muito, entendeu? É normal porque a marca ‘y’ já é a marca dominante, na hora, ‘pô’, surgiu três situações na minha mão eu vou fazer (a marca) ‘y’. (INT02).

O pensamento é de grupo. Mas, assim... Ninguém quer sair perdendo, né? Mas, na verdade [...] eu sinto que a marca ‘y’ ela tem um peso maior, uma cobrança maior por ela ser a marca que leva o nome do grupo [...]. Então a gente, não que é uma rivalidade porque todas as equipes conversam, procuram saber o que uma e outra está fazendo, compra tecidos junto, vai para São Paulo junto, a gente se dá super bem. [...] de vez em quando dá uns ‘tilt’, mas são conflitos leves. (INT06).

[...] talvez gera um pouco de atrito entre um departamento e outro, mas as vezes por algo pontual. Mas assim, ah não que existem dois departamentos brigando entre si o tempo todo, eu não vejo. Até pelos departamentos que são concorrentes diretos, por exemplo, se você pegar os estilos de cada marca, querendo ou não, as marcas vão vender no mesmo ponto. É então assim, existe alguma... uma competição saudável que tipo assim: preciso fazer melhor, preciso me superar. Só que nada que seja tão competitivo a ponto de a não, é uma disputa entre os departamentos, as pessoas não se dão por causa daquilo. (INT10).

Hoje a gente tem um ótimo relacionamento. Tem problemas do dia a dia porque, porque esses núcleos (de marketing) são interligados [...]. Mas, não conflitos de ah não gosto dessa pessoa, não quero trabalhar com ela. Já aconteceu há alguns anos terem pessoas dentro do departamento com esse tipo de atitude que levasse a esse tipo de reação, mas hoje não, hoje é super tranquilo. [...] é muito claro o perfil de pessoas que vai dar certo tanto no departamento quanto na empresa né. Então a pessoa tem que ser muito humana né. Então é saber falar, saber pedir, se a pessoa já entra aqui na empresa com uma outra atitude, a gente já sabe que não vai dar certo. (INT09).

[...] se eu tenho algum erro de contratação na minha equipe, contratei a pessoa errada, se ela não está alinhada aos valores ou ao nível de motivação, de entrega de todos os outros colaboradores da área, ele se sente um peixe fora d’água. E, antes mesmo de terminar o período de experiência, ela já pede para sair né. Então isso tem uma questão indireta (cultural) que ajuda. (INT03).

Os relatos de cooperação e/ou conflitos suaves inclinam-se para os setores com traços mais homogêneos, particularmente pelo recrutamento de pessoas com perfil próximo ou pela similaridade da natureza das atividades. Deste modo, reafirmando a fala do INT07: “[...] acho que é raro (o conflito) e quando acontece são episódios, alguns poucos, e de setores diferentes. Não leva tanto para frente porque não tem tanta convivência, então acho mais fácil lidar”. Só que para ter uma empresa com todas as áreas bem relacionadas – trabalhando com sinergia e interligadas (organograma em teia), é preciso expandir esse comportamento dos departamentos para ‘entre’ os departamentos, inclusive aqueles de características dissemelhantes também. É necessário que mais atitudes como a da convenção no exterior se repita:

[...] a gente até fez uma reunião antes com todo mundo que estava viajando, que não tinham cargos, que todo mundo estava indo para fazer o evento acontecer, não tinha coordenador de estilo, não era gerente comercial, não, não. Nós somos uma equipe [...]. Então dias antes dos clientes chegarem faltava passar muita roupa [...] o que que aconteceu? Tinha acho que cinco, seis ferros, nós estávamos em vinte pessoas, todo mundo foi para o quarto, buscou o ferro que tinha no quarto, pegou tábua de passar, todo mundo com tábua de passar andando pelo hotel, indo para o *showroom* [...] e começou todo mundo passar roupa [...]. Mas assim, é pela união, pela moda com coração, querer fazer acontecer. E ninguém estava assim: ó vai lá e busca a tábua

porque quem estava responsável – a gente fez as divisões – por passar roupa tinha milhões de roupas ainda, para serem passadas. Acabei meu trabalho fui lá. (INT09).

E a organização tem se esforçado para isso. “Olha eu vejo uma vontade da empresa em colocar isso em prática, mas ao mesmo tempo eu vejo que isso se confunde em definir metas. Quando se define metas por área, isso atrapalha também porque aí cada um se abraça a sua meta [...]. Eu acho que talvez isso causa mais falhas”, disse o INT02 referindo-se à integração entre áreas por meio da nova área de planejamento estratégico e integrado com a metodologia OKR. “[...] gosto muito mais da interligação entre as áreas [...] eu não preciso saber exatamente se ele atingiu a meta de produção dele, a gente precisa ver se o que ele está fazendo está atendendo a minha demanda, entendeu? Às vezes é um pouco diferente” (INT02).

Indagado se essa metodologia foi debatida para implantação, pois

[...] por mais que na gestão anterior quando tinha outra empresa junto (investidora), a forma de gestão deles é um pouco mais integrada, um pouco mais formalizada, só que eu vejo que a questão da gestão de mudança era um pouco forçada. Então, muitas coisas acabavam sendo impostas e não criadas com todos envolvidos e hoje também continua um pouco disso. (INT10).

O entrevistado (INT02) disse ter sido imposto pela nova área junto com a presidência. Entretanto, reconheceu que “[...] nem sei se é o caminho [...] porque se cada um der sua opinião, é difícil chegar num ponto em comum [...] está muito recente, pode ser que daqui a pouco, eu tenha uma outra opinião, impressão sobre isso (eficácia da metodologia), então é só realmente uma impressão inicial” (INT02).

Sobre metas o INT11 reitera que, “é sair de uma cultura de metas, de buscar a qualquer custo, e conhecer o processo. Ver como que funciona a cadeia... saber que eu tenho dificuldades que se transformam em dificuldades para o meu cliente”; “a gente tem hoje uma grande missão que é: fazer com que eu saia da minha área de atuação, do meu setor e consiga entender aquilo que eu não estou fazendo de maneira assertiva, e o quanto que vai impactar o processo à frente ou anterior” (INT13). Visto que,

[...] metas e objetivos não é uma coisa que deve ser deixada de lado, mas é uma coisa que se fazia muito e sem olhar para pessoa né (especialmente, na gestão do fundo investidor) [...]. Eu acho que a grande dificuldade mesmo é entender o lado do outro, entender as dificuldades que tem e procurar melhorar. É aceitar que é preciso melhorar sim, eu tenho alguma coisa para melhorar, sempre vou ter. (INT11).

É responsabilidade da liderança disseminar a cultura de autocrítica a fim de propiciar melhorias de processos e de resultados. Todavia, anteriormente, “eu acho que a liderança [...], eles precisam ter conhecimento do todo. Como que o todo precisa atuar para que a gente atinja o objetivo? Que é o objetivo macro da companhia. [...] ainda falta um pouco de comunicação

entre as áreas tá” (INT13). Não é certo que seja apenas por isso, mas, talvez, a personalidade dos indivíduos seja preponderante no isolamento de áreas: “[...] temos a cooperação de alguns colaboradores, como temos alguns que são mais fechados” (INT11). Para o INT04 pouco (ou nada) tem sido feito para amenizar antagonismos que se desenrolam disso.

[...] num âmbito profissional, a gente tem pessoas de ‘n’ nacionalidades, ‘n’ crenças, ‘n’ conhecimentos profissionais, é... vontade de fazer coisas diferentes, pensam diferente [...] é normal, é normal. O que a gente precisa conseguir é ter o equilíbrio. Que a gente faça com que as diferenças sejam favoráveis. [...] vou buscar entender como ela pensa e, de repente, trazer coisas boas da (nome da entrevistadora) para mim, e não vou levar o que eu não acho que vale a pena, respeito. (INT01).

O INT12 e o INT13 expressam que os colaboradores preferem evitar conflitos abertos com vistas a manutenção de bons relacionamentos (INT08 e INT13), o que nem sempre traz a evolução necessária (INT02). “[...] acho que as pessoas aqui, muito rapidamente, elas levantam defesa [...] quando a pessoa entra na defensiva você fica sem espaço para conversar, entendeu?” (INT02); tem uma ideia para melhorar algo mais (INT01): “[...] eu vou dar uma observação no trabalho dela? Mais ela está aqui na empresa há tanto tempo. Como que ela vai receber isso né? Será que dá ou se eu for ajudar, será que ela vai achar que eu quero pegar o lugar dela ou não?”.

Assim, na ausência de integração e/ou cooperação interpelou-se como a organização, os seus processos funcionam? O INT10 expôs:

[...] por mais que as pessoas passam nervoso aqui, façam um super esforço de outro lado, é só que no final dá certo. Então, às vezes, as pessoas se acostumaram com isso e não pensava em passar o serviço de forma correta e bem alinhado para fluir melhor porque sabe que depois o próximo vai fazer uma coisa para dar certo. Então assim, eu acho que sustentou muito, muito, pela questão de vontade das pessoas, mas não de como o trabalho funciona.

Mas, em síntese, não obstante a hesitação do INT05 quanto à eficácia do trabalho que a nova área (planejamento estratégico e integrado) está desenvolvendo, o mesmo evidencia sinais de aproximação entre os departamentos comercial, estilo e marketing, tal como da organização de um modo geral. É sobre “[...] todo mundo apostar junto mesmo (nas vendas, nas ações): comercial, estilo, marketing. Quando eu falei da comunicação que está melhorando muito, a gente está muito mais unido”, reafirmou o INT06.

[...] hoje eu chego nas estilistas que eu trabalho, elas sabem o nosso número de vendas, como que está tal coleção, como que está aproveitamento de mostruário [...] o próprio estilo ele vem chegando mais perto da gente, e a gente vai entendendo um pouco mais. (E aí dentro da informação que você passa, ‘os clientes estão optando por este modelo, ela – a estilista, vai desenvolver a coleção?’) Exato. É nesse sentido exatamente. [...] está tendo essa troca também sabe, eu acho que a gente vem colaborando com elas, e elas (nome do gerente de vendas), olha essa referência que eu acho que o mercado está demais, só que a gente... olha lá o *neon*. Ah tá, nossa vamos entender o que está



acontecendo, volta lá para os representantes: olha tem isso aqui, confirmação, vamos reafirmar para o cliente porque depois vai chegar no final, no ponto de venda ele vai querer (o consumidor) e não vai ter. (INT02).

[...] exige um trabalho enorme que não está nem muito desenhado ainda na empresa, e isso vai gerando desafios né. Porque uma coisa é o comercial que pega a coleção e vende, outra coisa é quando você joga a problemática do mercado dentro da empresa. E isso gera muito burburinho [...] no fundo tira todo mundo do lugar sabe. (INT05).

Em sequência à análise de estrutura da empresa, certificou-se que **relações informais** sobrepujam aquelas protocolares. Os existentes meios de comunicação formais e oficiais são caixas de sugestão e murais de recados distribuídos na matriz e em unidades fabris da região; a área do colaborador na intranet do grupo, igualmente com espaço para que eles coloquem suas dúvidas e sugestões, “[...] perguntas que são de respostas amplas, é dúvidas que a gente vê que muitas pessoas estão tendo, nós colocamos isso no mural como resposta. Se a pessoa coloca o nome dela, a gente responde individualmente” (INT01). A ferramenta *online* ainda possibilita ao colaborador fazer anúncios que ficarão disponíveis para os demais – previamente validados pela área de comunicação corporativa; e torna oportuno a ciência de empresas parceiras que oferecem quaisquer tipos de benefícios aos mesmos (INT01).

Também há um grupo no *WhatsApp* de líderes para facilitar a partilha de informação, da organização como um todo e de áreas específicas. A orientação é que eles as disseminem até os escalões mais baixos (INT01 e INT09). Contudo,

[...] como a gente sabe que tem muitas falhas, a gente também está tentando encontrar canais para atingir o colaborador de forma direta. Estamos trabalhando os líderes sim, mas não podemos esperar apenas essa mudança. Então, além dos murais que são feitos em todas as unidades para trazer informação, tem alguns projetos de aplicativo para o colaborador. Então tem outros projetos caminhando para dar suporte. (INT09).

[...] a gente trabalha com um grupo de liderança, mas a ideia é ampliar. [...] a gente está fechando contrato para ter um aplicativo e provavelmente vai chamar ‘simplifica (iniciais do grupo)’, para que a gente (colaborador) possa... a pessoa conecta, baixa o aplicativo já no celular: simples, rápido e leve, e já fica conectada, vai conseguir receber as informações (da empresa) pelo celular. (INT01).

As redes sociais *Facebook* e *Instagram* também têm conteúdo voltado ao colaborador (INT01). O INT13 elucida que a gestão de todos esses meios de comunicação, geralmente, fica a encargo da área de comunicação “[...] capta informações do todo, filtra aquilo que é pertinente ser compartilhado, e busca compartilhar”. Porém, talvez, o maior uso seja do e-mail corporativo na legitimação do acordo entre as partes (INT01, INT02 e INT09).

Apesar de tudo isso, a informalidade prevalece (INT01, INT02, INT03, INT04, INT06, INT09, INT10, INT12, INT13). E por quê? A justificativa do INT01 é que,

[...] temos muitos colaboradores que não tem acesso a e-mail, muitos colaboradores que não tem acesso à internet, que não utiliza o celular ou coisas dessa forma. O ‘boca a boca’ é uma forma de comunicação muito é... interessante né. Talvez seja a mais forte. Em estudos a gente vê sobre isso, que o que a pessoa diz é muito mais forte do que o que a pessoa lê, é diferente a percepção.

Aprofundando a questão o mesmo entrevistado – INT01, trouxe à tona uma pesquisa feita com colaboradores de unidades de produção. A pergunta basilar foi: como vocês querem receber informação dos acontecimentos da empresa? E, dentre as opções de mural de recados, mensagem via *WhatsApp*, televisão corporativa etc., mais de cinquenta por cento responderam que desejam recebe-las do próprio gestor; sendo que destes, treze por cento gostariam de umas mensagens vindas de pessoas que atuam na cidade matriz da empresa. O gerente de pessoas, ou a própria presidência.

[...] porque nenhum desses outros veículos vai trazer o relacionamento, vai trazer a aproximação. E aí a gente traz a empatia. [...] ao mesmo tempo que a gente tem visto tanta tecnologia, tanta rede social, tanto contato *online*, as pessoas elas precisam estar próximas. Se elas não estiverem próximas [...] a gente não cria uma rede sustentável com as pessoas sendo desenvolvidas dentro do seu setor, dentro da empresa, a gente não vai ter a estratégia difundida entre as pessoas. (INT01).

[...] nosso departamento é muito direto né. A gente fica todo mundo na mesma sala. A gente fala muito. [...] e-mail também funciona bastante, mas eu incentivo cada vez mais [...] pegar o telefone e ligar do que mandar e-mail e ficar esperando o e-mail ser respondido. Então o fluxo de informações aqui dentro, de comunicação, do meu departamento é muito falado. [...] a ligação... as vezes, você escreveu de uma forma que quando você falou cinco minutos com a pessoa você já tem outra visão, outras ideias. Então eu incentivo muito isso no nosso departamento. (INT09).

[...] no setor bastante informal na verdade. Como é cliente, a gente negocia, não é um jogo muito duro. Geralmente usa e-mail é... como uma ferramenta mais para colocar o combinado né, sempre que fecha deixar mais formalizado. [...], mas na hora da negociação, ‘putz’ faz isso, não faz e tal, a gente faz muito no ‘boca a boca’. (INT02).

[...] alinhamento de tarefas e estratégias da área e tudo, a gente tem uma comunicação muito direta e frequente. [...] quais são nossas diretrizes para 2019? O que que a gente vai fazer? Quais são nossas ações? [...]. A gente tem essa reunião e com frequência a gente se reúne para recapitular e avaliar ou repetir onde a gente está para não deixar esquecer. Isso é feito. (INT03).

Ocorre que, de modo geral, as reuniões caracterizam-se por serem rápidas, sem pautas definidas com minúcia e sem atas dos fatos discorridos e das decisões a partir das quais busca-se solucionar uma situação ou promover uma melhoria. Dificulta o plano de ação (INT13) e, por vezes, causa desacordo entre os gestores de áreas envolvidas (INT10). “[...] formalização em excesso é prejudicial, mas formalização pelo menos de objetivo, sair da reunião com alguns tópicos de quem são, o que, quando, é importante, é importante isso aí”, alertou o INT13. É um contexto cujas falhas a área de comunicação corporativa não é capaz de estancar, pois ela “não substitui é... O papel do líder de compartilhar informação, mas ajuda no básico” (INT09).

Considerando que as equipes espelham o seu gestor, alguns (poucos) contatos tornam-se complicados. Pois, tem áreas que a comunicação falha:

As pessoas não gostam de receber *feedback* e não gostam de dar. A gente percebe que são pessoas mais fechadas. São pessoas que não gostam de compartilhar. São pessoas que não conseguem te dar um retorno diante de uma solicitação, diante de um questionamento [...] as vezes uma coisa simples. Talvez isso seja reflexo dos próprios *feedbacks* dos gestores que estão junto com eles. (INT11).

O *feedback* é uma ferramenta valorosa de alinhamento entre o líder e o liderado, e entre líderes. Contudo, não faz parte da cultura organizacional, ao menos não de modo coordenado (INT02, INT03, INT09, INT12 e INT13): “[...] *feedback* propriamente dito, estruturado, do tipo marcar o momento para ter uma conversa e tudo isso, ainda não é feito. Eu sou atropelado pelo dia a dia e não tem” (INT03); “[...] a gente é muito focado no fazer (o operacional, as tarefas habituais), e as vezes a gente acaba deixando essa [...] demanda que é necessária, de estar ali dando esses *feedbacks* rotineiramente” (INT08).

Logo, cada gestor faz (ou não) ao seu modo. *Feedback* coletivo (INT05 e INT11) ou individual – quando se “teve um problema mais sério” (INT05). *Feedback* diário (INT03); ou semanal (INT11); ou após o término de provas da coleção (INT08); ou durante a execução de um projeto específico – “é muito mais produtivo do que esperar o momento para falar de coisas que aconteceram e tudo mais. [...] eu acho muito mais construtivo mesmo” (INT09); “pode ser que de uma forma mais informal seja mais eficiente e traga melhores resultados. Eu não sou muito fã da coisa formal” (INT12).

O que independe, é a capacitação que deve haver para que toda crítica seja construtiva no processo de fazer ou de receber essa avaliação (INT02); “[...] *feedback* não é para arrebentar, ele é para estruturar o indivíduo, colocar ele no caminho dele etc., mas a gente tem dificuldade com isso [...] as pessoas não aceitam” (INT12). Para o INT12 envolve trabalhar a maturidade das pessoas, especialmente daqueles líderes diretos (encarregado, supervisor, coordenador) que contam com maior número de colaboradores liderados; mas sem abster os escalões mais altos disso também – idem ao INT05. A avaliação não deve ser levada para o âmbito pessoal.

O RH e a comunicação interna engajam-se no treinamento de *feedback* (INT04, INT05, INT08 e INT13). Entretanto, nem sempre as oportunidades são aproveitadas por gestores, pois “a gente fez um curso com a (nome da palestrante contratada) sobre *feedback* e liderança. Mas foram poucos os gestores que participaram. Faltou bastante gestores. Teve gestores que seriam importantes estar. Na verdade, todos deveriam estar participando” (INT11). Então, implantar

essa cultura é deveras trabalhoso, “[...] nem com a outra cultura (do fundo de investimentos) a gente conseguiu ter”, enfatizou o INT12.

Por essas questões supramencionadas, despontam-se indicativos da **forma de interação** existente entre colaboradores – **vertical ou horizontal**. Opiniões dissidentes foram observadas. No tocante ao organograma organizacional, foi exibido (Figura 2) na forma como o INT10 diz ser “[...] nosso sonho é talvez em teia, alguma coisa assim. É, com a presidência centralizada e todos os departamentos em volta e ligados entre si. Ainda vejo o organograma da empresa como o velho organograma de pirâmide: de presidência, diretores e gerentes, e vindo ali para baixo o pessoal”; “[...] talvez o organograma representa bem a situação que a gente está, igual eu falei, dos departamentos não estarem integrados” (INT10).

Ao passo que o INT06 descreve não existir “[...] uma coisa mais séria, do tipo olha a liderança fica em tal lugar. Existe até uma quebra de barreiras aqui na empresa né, que todo mundo senta junto, fica junto, mesas compartilhadas. Todo mundo conversa com todo mundo”, sem o conhecimento de situações de repreensão e/ou de penalização (INT01, INT02, INT05, INT06, INT10 e INT12) na exposição de pontos de vista ou de ideias inéditas.

Clima leve. Quando a gente vai nessas reuniões, conversa com o (nome do presidente) que é o presidente até, tudo é bem leve. Assim, não tem uma formalidade, um medo porque eles (presidente e vice) deixam bem à vontade também né. Se eles gostam, ok. Se eles não gostam falam: não isso não vai dar certo, já falam logo. (INT06).

Não, acho que não. Eu pelo menos não tenho essa impressão, pode ser que tenha, mas eu realmente não tenho conhecimento [...]. Todo mundo do (departamento) comercial, desde estagiária que entra, se tem dúvida a pessoa vai na minha mesa e pergunta. Acho que a gente está sempre muito a disposição para responder. Espero não ter o problema (INT02).

Não de recordo (de casos de repreensão). Eu sou, particularmente, uma pessoa bem opositora, eu costumo falar bastante a minha opinião. Talvez a gente tenha, justamente pela questão de não ter autonomia e não buscá-la, o medo com a hierarquia. A gente tem muito receio ainda de dizer, de ir lá sentar do lado e falar assim: poxa, posso entender o que você faz? Como que funciona o seu trabalho? E talvez as pessoas não tenham percebido ainda o quanto isso é gratificante para a outra pessoa que está ensinando, o quanto as pessoas gostam disso. (INT01).

No caso de ideias novas a empresa por meio do gestor, dá liberdade para que os demais colaboradores as apresentem. O que pode ser constado em trechos das falas do INT05:

Não isso aí é bem aberto pelo menos na minha área [...]. Até um exemplo que eu tenho da área, nós tentamos sempre aproveitar os estoques né, de tecidos. É uma ideia que a gente teve é tentar estampar em cima de um tecido já estampado, então, fazendo sublimação [...] e é uma questão que a gente já está colocando em prática, agora isso veio da equipe. (Um outro exemplo...) [...] vamos supor, a (nome da marca infantil), nós paramos né, com a marca né. Porém, veio da equipe: ah, por que que a gente não monta umas pilotos, por que que nós não fazemos algumas peças para mandar lá para

o *Outlet* (interno), incentiva isso aí né, ver qual vai ser a reação do público [...] e foi positivo né. Depois teve o desenvolvimento, foi para o *Outlet* e vendeu bem. (INT05).

A minha equipe incitou a ideia de realizar uma convenção específica para franqueados e gerentes de lojas próprias, pois até então o evento não era destinado para o varejo, tinha foco nos representantes comerciais que atendem os lojistas multimarcas, contou o INT03. Portanto, “[...] isso foi apresentado pelo time, isso foi apresentado, levado para a diretoria, apresentado o orçamento e foi validado. Então esse ano foi a primeira convenção voltada para venda de loja e não para venda de *showroom*” (INT03).

O que ocorre, normalmente, é a ideia não ser viável em termos comerciais, de finanças etc. (INT01 e INT06), “eu não vejo que é limitado. Mas acho que como a gente tem, tinha né... uma ansiedade muito grande de gerar receita e com o menor gasto possível, então muitas vezes as ideias que eram boas, elas eram engavetadas” (INT13); “[...] existem muitas ideias boas, mas que precisam ser lapidadas para transformar isso em produtividade” (INT06).

Só que diante disso, o colaborador começa a sentir-se retraído em desenvolver o novo, e enfatiza a execução das suas atividades cotidianas (INT04): “[...] as vezes quer levar alguma ideia, levar alguma coisa e, historicamente, não ter mais receptividade legal para aquilo... então as vezes ah, nem vou falar isso porque que sei que talvez não vai para frente” (INT10). Algumas pessoas ficam frustradas, “então daí você tem que fazer um papel um pouco de psicólogo ali sabe, ficar conversando. [...] para que também não bloqueie a criatividade né” (INT06).

Na investigação da **distribuição de conhecimento** entre pessoas da empresa, triunfou a forma parcial em detrimento do modo íntegro. As razões que despontam para isso são várias: a invisibilidade do impacto que a informação incompleta causa em setores correlatos (INT02, INT04, INT05 e INT10); a isenção do dever na tratativa de dados para em seguida compartilhar (INT10); a ausência de demanda da informação (INT13); a centralização pelo perfil ou rotina de trabalho do colaborador (INT10); a limitação no principal canal de venda: multimarca, feita por representante comercial (INT05, INT07, INT08 e INT11), foram os exemplos citados.

Sobre compartilhar informação incompleta ou mesmo não compartilhar, o INT05 usa o exemplo de alterações na referência após ter sido ‘lacrada’ – como denomina-se o momento no qual não deveria haver novas modificações na ficha técnica de determinado produto:

[...] é muito do que acontece ali no nosso departamento. Vamos supor, a gente tem a área de negociação (serviços). Veio um produto, sei lá, um jeans que é para negociar lavanderia. Veio aquele produto, já negocie e efetuei cadastro. Porém, por algum motivo o estilo voltou e alterou aquela peça. Então assim, mas, ele (estilo) não passa para frente a informação, ele detém a informação, e eu acho que é mais por não ter a consciência que ele vai prejudicar lá na frente. [...] acontece muito eu comprar um zíper e eu comprei errado, porque depois teve alteração do zíper, da matéria-prima,

não era aquela cor... Porque eles (estilistas) alteraram. [...] eu tenho certeza que o que estou comprando é o que realmente foi desenvolvido? Eu tenho que confiar. (INT05).

Talvez, é preciso a pessoa comunicar o quanto determinada informação tem relevância para ela ou para o departamento dela (INT03). Ao contrário, “[...] você é, patina muitas vezes na execução de um trabalho, de uma rotina sua ali, sabendo que alguma informação vinda de um outro colaborador teria ajudado” (INT04); a pessoa sobrecarrega-se de afazeres (INT10). Convém salientar que o repasse não espontâneo de uma informação ocorre também porque o informante deseja evitar o esforço de gerá-la, tratá-la e compartilhá-la com frequência (INT10). O que seria comum apenas em situações nas quais esse trabalho é feito e não tem uso.

O departamento de RH tem muito conteúdo não aproveitado, do tipo: Qual é nosso absenteísmo ou nossa rotatividade de colaboradores? “Já fizemos, já mandamos a informação impressa para a liderança. Mas, o esforço de enviar e não ser, porque acho assim, a informação é de extrema importância desde que ela seja utilizada. [...] você não replica porque não vai ser utilizada, então a gente espera ser demandado”, reportou o INT13. O que não está ligado a falta de demanda, faz retomar a questão de perfil do colaborador ou rotina da área,

[...] cada departamento talvez tenha seu gerador ou quem computa essas informações ali, para gerar os relatórios e passar para os demais. Então assim, ainda está com uma pessoa. Só que antes para você conseguir uma determinada informação você precisava ir em três, quatro pessoas para juntar um pouquinho de cada. Hoje está um pouco mais centralizado e um pouco mais fácil, mas, ainda, nada assim dentro de um banco de dados, nada formal, que eu consiga ter acesso direto. (INT10).

E assim, já presenciei vezes já da pessoa sair da empresa e muita informação estar com ela e não com a empresa. Então isso acabava gerando essa questão de estar perdido mesmo. Então quem ficava com a função ou uma pessoa nova que entrava para desempenhar a função, é acabava tendo que criar tudo do zero novamente [...]. E assim, boa parte do tempo da pessoa no início, na empresa, era dedicado a isso. E ela não fazia a função do que ela realmente foi contratada. (INT10).

Então, questionado: a produção de um manual dos processos que o colaborador realiza no exercício da sua função, não é favorável para o aprendizado mais rápido ou não oportuniza que outras pessoas com demanda por uma informação deem o tratamento devido aos dados? O INT10 expôs que não é foco primordial das áreas desenvolver isso, embora haja visto potencial de contribuição e até necessidade de ter essas instruções em algum momento.

O conhecimento, às vezes, fica muito restrito e não apenas entre colaboradores e áreas. “[...] noventa por cento da nossa receita ainda, acho que ainda é multimarcas. Essa informação (de valor agregado aos produtos), tem que ser replicada muito forte por nossos representantes que são aquelas pessoas que estão na ponta lá, vendendo para os nossos multimarcas [...] qual

é a matéria-prima, qual foi a tendência” (INT13). Só que embora o representante seja munido de materiais como catálogo e guia técnico (INT13), a informação para os clientes é falha:

Na verdade, existe uma falha muito grande porque nós apresentamos esse produto na convenção [...] só que é muito rápido. Então, ah eu tenho uma calça jeans que ela tem um tecido super *power* ou que ele repele a água ou ele tem um produto hidratante na sua composição, enfim, nós temos alguns tecidos tecnológicos e no dia da convenção é apresentado e tal. Mas, é meio telefone sem fio, é uma informação que é passada superficial no dia da convenção, o representante não tem esse material e acaba que no cliente ele só vai mostrar uma peça. (INT05).

Eu acho que a nossa comunicação ainda não é tão efetiva em relação a isso. Tanto que essa, é a nanotecnologia que a gente conseguiu esse processo para a gente colocar no jeans, é uma coisa muito bacana, foi muito bem estruturada, muito bem pensada para conseguir produzir isso em escala para que chegasse em um preço acessível para o consumidor. Mas, não teve uma comunicação para que o cliente realmente percebesse isso, por isso parou de fazer. [...] gastou-se uma energia grande em busca disso e não sei te pontuar em que momento que a gente falhou. [...] porque isso foi desenvolvido entre nosso setor ali (engenharia) e estilo, e foi totalmente comunicado na convenção. A gente trouxe até o fornecedor (da nanotecnologia) para dar palestra na convenção, mas não aconteceu como o esperado. (INT08).

[...] a gente tem desde o problema do representante que não sabe vender uma calça *boyfriend* para o lojista, entender qual que é o conceito daquela peça. Aí chega lá o lojista quer vender para uma pessoa que é do tamanho menor ou do tamanho maior. É, falta conhecer o conceito né, a história por trás daquela peça, da criação daquele modelo. (INT11).

[...] é a história do telefone sem fio. Nós vendemos a ideia para o representante, para o representante vender para o lojista, para o lojista vender para o consumidor final. Isso não tem como chegar da mesma forma, é impossível. Então eu acho que o nosso canal também nos limita [...]. Eu acho que nós aprendemos a trabalhar dessa forma, e a gente se adaptou a isso sabe. Então nossa estratégia quando a gente vai fazer um produto, a gente não pensa em como vai comunicar isso, o tecido que é usado que ele é diferente, a costura, a gente não pensa muito nisso. A gente pensa simplesmente se isso vai ficar bonito no cabide porque a gente sabe que no final das contas é só isso que a gente pode comunicar, a nossa única força, que a gente tem certeza. (INT07).

Sem generalizar os resultados, há quem tenha dito não existir problemas com retenção da informação, é sempre compartilhada. Porém, em um tempo que não é hábil para a decisão. “Acho que um pouco de atraso sim, mas em não compartilhar não tem. A não ser que seja uma informação que realmente não deva ser compartilhada, não tem autorização” (INT03).

Não existe resistência, talvez compartilhe fora do *time*, talvez, na verdade. [...] você fica no dia a dia tão corrido, reunião para cá e para lá, que você chega na sala o *time* já foi para casa [...]. E acaba não conversando, não passando as informações e o *time* fica sabendo na ‘rádio peão’, e aí gera ruídos. (INT06).

[...] quando a gente fechou o projeto (convenção no exterior) [...] a gente (marketing) convidou junto com a comunicação toda a liderança da empresa para explicar como ia ser o evento, qual era o objetivo e como a gente ia trazer retorno. (Então...) por que a gente estava fazendo? Por que não iria todo mundo? Quem iria, por que estava indo? E a gente viu que teve ruído né [...]. Porque nós temos um mil e trezentos funcionários, como que a empresa conseguiria levar um mil e trezentos funcionários para um evento

com cento e cinquenta clientes né!? Então até o tamanho da equipe foi muito reduzida, muito reduzida para fazer o evento ser sustentável. (INT09).

[...] tudo está muito atrelado a você entender o que o outro faz porque aí você passa a respeitar aquilo [...] porque é muito fácil você apontar o dedo, falar: nossa o marketing só faz convenção ou ah eles só viajam para campanha. Nossa! Olha, eles ficam postando foto na praia [...]. Por que eu coloco foto na praia? Porque poxa vida, a gente está fazendo campanha, fica lá, não tem sábado, não tem domingo, não tem horário, tem que ficar fazendo aquilo. Se eu não puder pelo menos colocar uma foto na praia e ao mesmo tempo estar divulgando a marca, não vai funcionar. (INT01).

[...] temos um problema bem sério [...] que é a rádio peão. [...] do nada a informação flui e sai telefone sem fio. [...] (fococas?) Informações que vazam e não deveriam ter saído da sala de reunião, toma uma proporção diferente. (Algo que afete informação estratégica, confidencial ou fofquinhas?) Coisas do dia a dia. Mas aí o nosso receio é justamente esse, que vaze informações mais estratégicas. (INT05).

Acerca de **sistemas de informação e controle**, a organização tem dois sistemas ERP – *Enterprise Resource Planning*, um da Totvs<sup>10</sup> e outro da ProduTec. O sistema Totvs atende os módulos Financeiro e de Faturamento e o ProduTec responde pelos módulos de Planejamento e Controle de Produção (PCP) e Compras; o último tem foco na indústria de confecção. Ambos são integrados e geradores de informação confiável (INT08 e INT12). O único independente – ou seja, que não conversa com os demais, é o sistema gestor do departamento de RH (INT13).

São sistemas ideais na operacionalização das tarefas administrativas e produtivas, mas alguns entrevistados os consideram ‘engessados’ em termos de análises (INT11 e INT12). De modo que, usa-se em demasia extrair os dados para tratamento e análise em planilha de *Excel* (INT02, INT03, INT10, INT11 e INT12). “[...] *Excel* é a principal ferramenta hoje nossa aqui. Mas é ferramenta, não é fonte de dados, não é origem de dados” (INT11), o que sugestivamente leva a crer que na ausência de uma pessoa com acesso único a determinada planilha individual, outras teriam condições de ter a informação, só precisariam, da mesma forma, extrair os dados do banco e trabalhar neles novamente.

Porque, nem sempre as planilhas individuais estão dispostas em pastas compartilhadas, “[...] cada um tem seu controle. E daí sim, fica um pouco difícil de integrar” (INT10). Na visão crítica de entrevistados toda informação fora do sistema, dá margem para divergências e erros (INT02, INT10 e INT12).

É algo até que eu vejo, talvez, como uma ameaça. Que é essa questão de divergência de informações. Então se eu quero pegar a mesma informação... é se eu olho para o sistema que eu acabei de puxar e se eu olho para outra pessoa que puxou do sistema, do mesmo sistema também, mas as vezes do filtro que ela usa, de como ela vê, acaba tendo divergências. E há uma dificuldade de entender isso, que cada pessoa tem uma necessidade diferente da informação, então cada um olha com seu viés, só que na hora que vai ter essa conversa entre as duas pessoas acaba tendo essa dificuldade. (INT10).

<sup>10</sup> Totvs e ProduTec: empresas brasileiras de *softwares*.



Principalmente com a questão do BI, acho que ficou bastante claro para a gente que o sistema (ERP), ele dá muita margem em relatórios para você errar um pouco aqui, um pouco ali. O Totvs, ele é bem complexo de mexer (inflexível). Acho que o BI deu para a gente uma certeza e uma agilidade em cima de dados que a gente não tinha. [...] O BI é alimentado pelo TI né, pega direto do banco de dados né (da Totvs). [...] só que o BI, ele é de uma maneira um pouco mais fácil de você buscar a informação de faturamento, de entrega, você não precisa ficar... Totvs tem aquela quebra de janela. [...] E assim não só comercial, tem gente que trabalha com *Excel*: trabalha com a parte financeiro/contábil é muito fácil... a gente extrai do banco de dados, trabalha no *Excel*. Mas, na hora que você entra em estilo, na hora que você entra em pessoas que não naturalmente trabalham com essa ferramenta, o BI agregou muito porque é muito fácil a pessoa selecionar: eu quero olhar a coleção do *beach*. Quero olhar os tops que eu fiz na cor amarela. Consegue. Entendeu? Fica muito mais fácil do que ela... tinha que me pedir para eu gerar, para eu fazer as análises. Nossa a gente ganhou muito tempo em relação a isso. (INT02).

Hoje é BI [...]. Dependendo do tipo de informação (no ERP) você precisava juntar quatro relatórios para chegar, montar um relatório que você precisava. Então, às vezes, as informações até estão disponíveis, mas com um nível de processos ou dificuldades de coleta muito grande. [...] foi prejudicial do tipo: bom, para saber quanto que gira a coleção, preciso tirar relatório de loja por loja, jogar tudo numa planilha, transformar isso em média para daí ver da rede e entender como que está esse giro. Isso, até passar isso ou terminar esse relatório, passou quase uma semana e aí a informação já é outra, o giro já é outro. Aquele produto que girou bem já pode ter acabado ou um produto que não estava girando naquele momento, talvez era porque ele acabou de chegar na loja e aí ele foi para vitrine e girou. Mas, então, aí você teve um atraso muito grande na tomada de decisão. E aí a tomada de decisão nesse caso pode ser equivocada. Você vai fazer uma estratégia de giro para um produto que naquele momento a realidade dele é outra completamente diferente. (INT03).

Nos trechos supracitados é perceptível a facilidade que a implantação e a customização do BI trouxe no quesito de análises gerenciais para certas áreas, além de propiciar informações mais compartilhadas. O fato é que paralelo a quaisquer melhorias em sistemas, ainda persistirão os casos isolados de trabalho com informações que não se encontram dentro deles (ERP ou BI). Mas, porque isso é inevitável? O próprio modelo de produção vigente na organização impacta, o de compras antecipadas é um exemplo.

A compra de matéria-prima para produção de mostruário é feita manualmente por meio de informação em planilhas de *Excel*. O INT05 explica que a compra via sistema seria possível somente no planejamento que é após aprovação da coleção, o que não faz sentido porque uma semana mais tarde o mostruário já tem que estar sendo liberado para corte; adquirida nesse momento a matéria-prima ainda levaria uns trinta dias para chegar, esse tempo não é hábil.

Assim, a equipe de gestão de marcas e a de estilo trabalham as peças que pretendem desenvolver, com os tecidos e os aviamentos que querem utilizar para o pedido de compra ser liberado antes: “[...] as matérias-primas existem porque já foram prospectadas, mas não existe um produto para amarrar [...] gerando a necessidade de compra” dentro do sistema; desta forma, fortuitamente acontecem erros de compra, alertando o INT05 para esse risco.

#### 4.1.5 Criação de valor

Nesse último constructo buscou-se examinar o entendimento dos entrevistados do que é a organização (e o colaborador) ‘pensar integrado’: trabalhar para gerar resultado econômico/financeiro sem esquivar-se do socioambiental. Isto é, como as três vertentes estão relacionadas no processo de geração de valor. Para isso, eles responderam duas questões basilares: *O que você entende quando se diz que uma empresa ‘gera valor’, e como ou para quem essa empresa tem feito isso? Questões não financeiras afetam o desempenho financeiro da empresa que você trabalha?* (Constam no apêndice B). Referente a última questão, certas vezes, os entrevistados precisaram ser estimulados com exemplificações sobre formas de criação de valor (apêndice A) para que conseguissem avançar com a resposta: INT02, INT03, INT06, INT08 e INT12; notou-se maior ênfase deles por aquelas (formas de valor) internas à empresa, tal como o nível de motivação e satisfação para o trabalho.

Indagados com a primeira pergunta, remeteram-se, principalmente ao **compromisso e satisfação no trabalho por vezes ligado a aprazível relacionamento interpessoal**. Em outras palavras são organizações que geram valor econômico para si e contribuem para o crescimento de seus colaboradores, não apenas por meio de reconhecimento monetário – este tem que ser condicente com o valor cometido de mercado (INT01 e INT10), mas as chances de progresso profissional e pessoal proporcionadas que os valorizam e os motivam (INT01, INT08 e INT10).

A felicidade das pessoas e a satisfação de seus objetivos particulares por intermédio da empresa funciona como combustível para uma equipe engajada com objetivo comum (INT10 e INT12), isso reflete na característica dos produtos (INT04). Para o INT01 é recompensador saber que o produto atendeu (ou superou) as expectativas do cliente, ter um retorno dele disso.

Os colaboradores precisam sentir-se bem no local de trabalho (INT01), ter seus valores morais resguardados. Como o INT02 disse, em um país em que vence a intolerância a empresa manter o posicionamento de respeito as diversidades de gêneros, religião etc. gera valor social e impacta o público externo também: “[...] impacta demais em ‘n’ opiniões. Eu acho que isso gera sustentabilidade, o que a gente vem defender”. Na pesquisa: As 150 Melhores Empresas para Trabalhar<sup>11</sup>, “[...] a nota mais alta que tivemos era com a pergunta se você indica essa empresa para algum familiar trabalhar”, isso demonstra a gratidão de funcionários (INT01).

---

<sup>11</sup> Uma iniciativa da VOCÊ S/A, da Editora Abril, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA). Tem a missão de valorizar as empresas que cuidam melhor de seus colaboradores. É a melhor pesquisa de clima organizacional do Brasil.

[...] eu sempre tive muita sede de trabalhar aqui. [...] na minha vida profissional tudo o que eu conquistei é através da (nome da empresa), e sou muito grato e já cansei de afirmar: cinquenta por cento é por dinheiro sim, mas cinquenta por cento é pelo amor que eu tenho pelo o que eu faço. [...] eu achei que eu ia morrer como encarregado de facção, que era a profissão da minha vida, e quando eu entrei no planejamento para trabalhar com probabilidade e estatística [...] eu falei putz, eu estava no lugar errado. Para mim é tudo, [...] é referencial de uma empresa que tem grande responsabilidade com seus colaboradores. A gente não vê nenhum funcionário falando mal da empresa (nome da empresa), o funcionário que trabalha ou funcionário que já trabalhou [...], são pessoas que foram muito felizes pelo tempo que passaram ou pelo tempo que passam aqui. É difícil você ter um funcionário insatisfeito e quando ele é insatisfeito é porque ele está com outro tipo de problema que na verdade não é motivo da empresa. [...] são várias frentes aí que motivam a gente trabalhar na empresa [...] a preocupação de ter um funcionário e dar possibilidades para que ele tenha uma formação, isso para mim também é um grande diferencial. Eu tenho duas faculdades, as duas tenho bolsa pela empresa e eu nunca senti dificuldade nessa área, talvez seja por isso que eu seja tão grato e me faça tão feliz. Então isso não tem preço né? Uma empresa que acredita no potencial do funcionário e aonde ele quer chegar e aposta as fichas nele. [...] a preocupação com o funcionário que tem filho de zero a dois anos e meio... (INT11).

[...] é só a gente pensar no amor que todo mundo tem aqui dentro, de estar aqui, de trabalhar aqui, de conviver com as pessoas. Todo carinho que a gente tem, todo mundo com a família fundadora... eu acho que isso é gerar valor, é as pessoas quererem estar aqui [...]. Hoje eu fiz uma entrevista a pessoa falou bem assim: nossa eu tenho muita vontade de trabalhar aqui dentro do grupo – nunca veio, conhece algumas pessoas, mas nunca teve tanta possibilidade, mas nossa eu preciso falar porque é uma energia tão boa, parece um lugar tão gostoso de trabalhar, as pessoas são tão felizes... então isso para mim é gerar valor. (INT09).

Há quem diga que a satisfação no trabalho está atrelada a gestão da família. Ela tem esse foco, em especial o fundador, tem estima pelos colaboradores (INT04), “[...] a gente vê muito forte essa questão de ser meio que paizão mesmo” (INT10). Isso presume que nas trocas de gestão (família – família e investidora – família), o sentimento de colaboradores foram afetados:

[...] já apresentou mais no passado (a geração de valor), hoje está tendo que se refazer. [...] o cenário econômico, a mudança de gestão, ela contribuiu bastante para isso. [...] a gestão que a gente tinha no passado era uma gestão mais voltada a companhia que tem seus capitais abertos, por exemplo, negociação na bolsa, enfim, acionistas. Hoje a gente voltou para uma empresa familiar, então pontos de vista diferentes com capital fechado. Então, é antes a empresa ela visava valorizar ela no mercado, hoje ela visa ter lucro interno e os acionistas são internos né. Então acredito que seja isso. (INT04).

Desta maneira, tem se falado sobre trazer novos benefícios aos colaboradores, incentivar mais o treinamento porque estava estagnado ou praticado de forma parcial (INT10). Todavia, por mais que a empresa faça cumprir sua parte, tem a postura do colaborador que é importante. Regularmente, o seu **aumento de produtividade** só vem agarrado a incentivo pecuniário.

[...] eu estou aqui há onze anos e nunca pedi aumento de salário. Então, tudo aconteceu devido eu correr atrás das coisas e me sentir dona porque o (nome do fundador) fazia a gente se sentir muito assim né dono do negócio e agora o (nome do sucessor). A geração nova [...] é outro mundo, outra realidade. Eu falo assim gente vamos, vamos, vamos fazer, vamos acontecer. Aí, aí (nome do entrevistado) será que um dia eu vou

viajar para fora do país também? Será que um dia vou ser (o cargo do entrevistado) também? Vai. Mas, vamos levantar da cadeira, vamos lá na produção, vamos lá no almoxarifado. [...] eu gosto disso de estar ajudando a desenvolver sabe eles [...], mas gente acorda. Vocês querem trabalhar com moda? Não é esse *glamour* que vocês estão imaginando de chegar lá e fazer desenho, tem que entender processo. (INT06).

[...] por exemplo, no final do ano que teve toda uma correria até, tipo assim, o gerente tinha a oportunidade de presentear o funcionário por uma demanda extra que estavam fazendo que postergou o período de férias, uma demanda extraordinária que entrou. E assim, as pessoas querendo ou não, já estavam com férias marcadas, estavam em clima de férias [...] essa questão de ter conseguido esse benefício (financeiro) eu vejo que impactou positivamente. [...] é as pessoas dá para você ver um pouco que a partir (do momento) que ela sabe que vai ter aquilo lá, ela trabalha de uma forma mais engajada, entendeu? Nessa semana que postergou as férias, que talvez não iria render tanto, você viu que as pessoas talvez renderam um pouco mais devido a isso. (INT10).

Porque “[...] eu acho que você gera valor de ‘n’ maneiras né, a mais básica é dinheiro né, valor. [...] no final do que importa é a última linha do balanço, não tem jeito” (INT02). Para quem discorda parcialmente: “[...] as vezes o clima e até uma informação que você passa acaba influenciando bastante nessa questão de ser um pouco... de performar um pouco melhor no trabalho ou não”, ou o colaborador trabalhar com propósito (de estar no caminho certo para a sua realização pessoal e profissional), explanou o INT10:

[...] comecei, fui almejando algumas coisas, criei certas expectativas, foram atingidas e é ciclo. Você atingiu, você gera outros objetivos maiores e, em certo momento, deixaram de serem atingidos. E daí eu acho que eu não estava vendo mais o meu trabalho conter importância para a companhia e até essa mudança de departamento agora, eu acho que foi como uma renovação de ciclo assim que, talvez, para mim já estaria meio que no final. [...] foi dado a oportunidade, junto com ela um desafio que vai gerar bastante trabalho, só que também eu acho que vai ter uma recompensa de reconhecimento por isso, entendeu? Vai ser bem visto. Vai ser mais visto. É que esse trabalho eu acho que agrega um pouco mais para a empresa, de não estar aqui fazendo só por fazer, mas fazendo porque realmente está contribuindo. (Se não tivesse surgido essa nova oportunidade, você consegue ainda se enxergar na empresa, na sua antiga função?) Talvez se eu tivesse no outro departamento ainda e esse departamento (novo) tivesse sendo criado por outra pessoa, mas que gerasse todo esse movimento que, consequentemente, ia atingir o departamento que eu estava talvez sim. Não é garantido porque só estando para saber mesmo, mas assim acho que geraria toda a questão de um novo desafio sendo criado. Mas... da forma que estava vindo, já não tinha mais perspectiva de continuidade, de continuar, de almejar alguma coisa junto da empresa.

Esse trecho lembra o quanto a motivação impacta nos **níveis de absenteísmo, atrasos e até mesmo rotatividade de funcionários** nas áreas da empresa. É preciso administrar isso para que outros colaboradores tenham o sentimento do INT11: “naquela época (quando entrei) eu não me via, eu não me via trabalhando em outra empresa a não ser (nome da empresa). Hoje eu não consigo me ver trabalhando em outra empresa pelo menos aqui na região”.

E, **gerenciar certos riscos**: “[...] a gente teve um *strike* ali na modelagem, desculpa, no estilo né [...] (pessoas que se desligaram da empresa?) É, então a gente atrasou uma coleção inteira. Então olha o risco, como que a gente perde uma coleção. Você sabe o quanto que a

gente fatura numa coleção!?”. Falta um comitê de risco, e que ele abranja indústria e empresa no seu todo (INT12).

Nós não temos um comitê de risco dentro da empresa [...] eu da área de comunicação gostaria muito de ter. Digo isso por várias situações que já aconteceram até a nível de imprensa mesmo, fechamento de uma unidade... a gente ter uma informação oficial. Quem que fala essa informação oficial? Como que funciona caso vier é um produto nosso ser encontrado no meio ambiente, ou falsificação? [...] normalmente (a pessoa da comunicação corporativa é) o canal de entrada dentro da empresa, ou comunicação ou marketing. Mas aí a gente foca: se for produto o marketing e se for imprensa a comunicação, a gente trabalha junto. É, os porta vozes da empresa diretoria mesmo. [...] quando a gente fala hoje né em redes sociais [...] tudo é muito rápido [...] e a gente precisa ter muito controle sobre tudo que a gente falou né, a gente precisa entender o que vai ser falado e como as pessoas vão absorver isso [...]. Mas eles (diretoria) são muito coerentes, são muito coerentes com tudo que a gente pode ou não pode dizer é, enfim, se a gente precisa passar uma informação eles conseguem fazer esse controle. [...] por exemplo, a gente teve um evento [...] de vinte e cinco anos (da empresa), nós nunca tínhamos feito uma convenção para clientes muito menos no exterior, foi muito planejado, nós criamos aí sim um manual de risco [...] com diretoria envolvida, depois com gestores e isso foi amplamente divulgado dentro da empresa. Nós sabíamos que podia ter ruídos internos quanto externos: por que que aquele cliente foi e eu não fui? Eu também compro muito. Então não vou comprar mais (nome da marca) porque vocês não me levaram. Como poder trabalhar isso? Então de uns dois anos para cá, a gente começou a criar esse padrão, para alguns assuntos nós temos uma palavra oficial e uma estratégia definida. Não é para tudo, tá? Hoje a diretoria, ela fala muito pouco sem ter o apoio, o consentimento da comunicação e do marketing, até para a gente poder dar uma ajuda mesmo: olha, isso é legar de falar; deixa a gente entender esse veículo, essa pessoa que está entrando em contato ou essa informação é necessária? Isso em todos os sentidos, até o trabalho acadêmico [...] a gente ia conversar com a diretoria para poder ter o aval de participação. Então a gente está sempre tentando, no máximo, ter esse alinhamento estratégico. Acontece cem por cento? Não. (INT01).

Os entrevistados foram mais tímidos ao tratar-se das formas de criação de valor que envolvem a sua relação com clientes/consumidores, prestadores de serviços e sociedade; todos *stakeholders* externos à empresa e capazes de exercer influência em sua reputação e imagem. Em termos de **clientes**, o INT13 coloca que uma empresa gera valor quando atinge o seu público alvo e proporciona algum ganho para ambos. Então o INT11:

[...] o que que representa os produtos (nome da marca) para os clientes? [...] toda a dificuldade com produção, dificuldade com qualidade, dificuldade com processo, mas no fim o valor percebido pelo cliente vale a pena né [...] está condizente com o valor, está condizente com a matéria-prima, está condizente com aquilo que foi atribuído de mão-de-obra, está condizente, enfim... com toda aquela... gerar aquela expectativa e abrir o produto (nome da marca) e falar assim: não, vale a pena, é um produto bom, é (nome da marca). Eu acho que isso é o grande diferencial para o nome da marca, o que que eu faço, o que os nossos clientes pensam dos nossos produtos, o que que a gente transmite através dos nossos produtos né.

Tal como os clientes, uma empresa que gera valor é aquela que busca compreender as necessidades dos seus **prestadores de serviços** e os auxilia da melhor maneira possível para garantir a satisfação e a parceira existente; mas, denota-se também uma contrapartida que vem

da exigência para que eles sejam responsáveis – em termos trabalhistas, fiscais etc. (INT13). Até porque quando há geração de valor na cadeia de produção como um todo, há outra geração de valor também: o próprio valor agregado do produto (INT12) a ser notado pelos clientes.

Logo, pensando nas demandas desses fornecedores a empresa dispõe de um programa para adiantar pagamentos e busca ser igualitária na distribuição de volumes (peças) tendo em conta a capacidade produtiva de cada um deles também; já a questão de responsabilidade, o filtro de parceiros é basicamente feito quando da sua seleção – e claro, “sem sermos abusivos com o parceiro porque entendemos que eles também precisam de autonomia”; a organização falha em não realizar um monitoramento continuado com visitas *in loco* para averiguar se as instalações se mantêm adequadas, se todos os funcionários permanecem registrados... (INT13).

E, são condições mínimas necessárias dado que o respeito à parte social, sem trabalho abusivo, trabalho escravo, com relação interpessoal preservada é uma exigência externa; bem como atenção com o **meio ambiente** e nisso a empresa tem muito a evoluir (INT10 e INT13). É preciso fazer mais ações e dar mais visibilidade interna e externa para que a organização seja reconhecida nas mídias de forma a ampliar o espaço que ocupa no mercado (INT05 e INT13).

Pensando em **sociedade** o INT02 e o INT10 remetem a “forte geração de valor local da empresa”, pois é uma das maiores do município da cidade matriz e da região também, então tem a questão de empregos, de impostos, de movimentar a economia etc; ademais, há a fundação sem fins lucrativos a ela vinculada com vários trabalhos voltados para o bem-estar da sociedade (INT07). Em suma, o INT07 sintetiza as ideias supracitadas até aqui: “eu acho que valores de uma empresa hoje não é só exatamente os números, sem dúvida, são necessários, são primordiais. Porém, eu acho que gerar valor hoje quer dizer muito mais que isso [...] é a gente proporcionar melhor ambiente de trabalho possível, fornecer a quem compra nossas peças uma sensação de desejo realizado, eu acho que isso é gerar valor”.

Prosseguindo com a análise, todas as respostas para a segunda questão foram positivas, então **sim, questões não financeiras impactam o desempenho financeiro da empresa**. Embora, no que tange a parceiros externos o que conta mais é a remuneração “[...] com a galera de fora como que a gente tem um aumento de produtividade? A gente tem um extra com pontualidade, qualidade. A gente tem antecipações financeiras” (INT12); internamente com colaboradores as respostas versaram sobre clima organizacional (INT03, INT04, INT05, INT06, INT07, INT08, INT11, INT12 e INT13) e objetivos pessoais e/ou profissionais dissonantes aos objetivos da empresa e afetando o seu desempenho financeiro (INT07 e INT09).

[...] as pessoas têm ciclos. Em alguns momentos você pode estar bem, você pode estar mal. Em algum momento você tem números melhores, números menores, piores

talvez. Mas, se você tem um ambiente propício para isso ou que estimulou isso, seja para fazer uma conciliação contábil ou para atender um cliente no *showroom*, acho que isso impacta diretamente em velocidade, qualidade e entrega, em tudo. (INT03).

[...] muitas vezes as reuniões mais descontraídas no trabalho funcionam muito mais do que uma reunião séria para falar a estratégia, a meta que tem que atingir, sabe? [...] as vezes eu vou no outro setor e eu vejo uma pessoa muito triste, o olhar dela. Você conversa com ela... e aí você ter uma palavra legal, uma palavra de ânimo como que aquilo muda também. Muda todo o dia da pessoa e faz ela trabalhar melhor. [...] ser líder também é você dedicar muito tempo as pessoas porque elas começam a achar assim que se alguma coisa não está vendendo ou não está bem são elas né, é falta de criatividade. [...] acaba gerando uma desmotivação que acaba gerando um financeiro não tão bom para a empresa. Então cuidando das pessoas, dos seus valores. (INT06).

[...] é o objetivo pessoal que não está condizente ou o cargo que a pessoa (ocupa) não é exatamente tão atrativo para ela, enfim os objetivos da empresa são diferentes dos objetivos dela. [...] não estou isentando a empresa de responsabilidade [...] só que eu acho que primeiramente vem da pessoa. [...] eu acho que o produto é a coisa mais importante que a gente tem aqui porque é isso que a gente vende. A partir do momento que o produto está bom, está o ideal, o restante a gente consegue organizar, a gente consegue resolver. Então eu trato a equipe de estilo, eu tento deixar eles, eu dou prioridade para deixar eles motivados sabe? Claro que eu acho que todos têm que estar, sem dúvidas, mas [...] as equipes de estilo são pessoas um pouco mais... não delicadas, mas que são mais emotivas sabe? Às vezes está mais triste, outros dias está super alegre [...]. Enfim, é mais delicado o tratamento. (INT07).

O comprometimento [...] faz com que você queira resultados melhores, queira fazer o seu melhor e isso vai trazer, conseqüentemente, resultados financeiros. O estilo vai fazer uma peça mais especial que o cliente vai querer comprar [...]. Várias coisas, a qualidade, o tanto de produtos com defeito, isso tem a ver também você fazer com um carinho, você fazer com um cuidado: não vou estampar de qualquer jeito, não vou costurar de qualquer jeito [...] isso tudo tem a ver com resultado financeiro. (INT09).

[...] eu penso muito em (nome da cidade do RS onde está instalada uma unidade fabril) onde a gente tem problema financeiro, a gente tem também outros problemas. Os problemas de relacionamento, os problemas de falta de comunicação, os problemas de *feedback* [...] são problemas do ambiente e [...] afeta o bem-estar, afeta a eficiência, afeta a comunicação... é a empresa sofrendo os impactos. (INT11).

Existe algumas áreas que eu posso dizer que são frias, que o cotidiano a gente entende que é muito frio, eu acho que isso não é saudável. [...] afeta em grana porque quando não há essa interação entre as áreas eu acho que a gente demanda muito mais esforço para alcançar o objetivo. Então, se demanda esforço obviamente as pessoas poderiam estar fazendo coisas diferentes, coisas novas e conseguiriam trazer mais receita para dentro da companhia. (INT13).

Mas, em conclusão, mudanças comportamentais – “[...] um líder que entenda resultado e pessoas [...] desenvolvimento tecnológico e de pessoas” (INT01), são promovidas mediante um trabalho de médio e longo prazo. Pois, “você até pode mudar forçadamente no curto prazo, mas isso não fica agarrado e com um tempo você perde”, determinou o INT02. No curto prazo é possível traçar um plano de reuniões semanais para ir desenvolvendo as pessoas, tendo isso como o exemplo do INT01.

O mesmo ocorre no sentido de dar visibilidade para a marca ou difundir o propósito da empresa (INT13), de forma que as pessoas queiram fazer parte ou que aquelas que já fazem

parte carreguem tal sentimento (INT09) – é de médio-longo prazo. Porque “valor é uma coisa que é para vida. Não consigo pensar no valor a curto prazo. [...] é uma coisa que perpetua” (INT08, idem INT07 e INT10).

E, “[...] quando a pessoa não tem esses valores (respeito, amor ao que faz, bom relacionamento etc.) ela não se adapta ao nosso ambiente porque aqui o mesmo valor que tem a zeladora, tem a coordenação. Ninguém desrespeita ninguém [...] isso já responde muita coisa, né?”, finalizou o INT08. A seguir a discussão dos achados dos cinco constructos (as variáveis contingenciais) de acordo com as proposições do estudo.

#### **4.2 Discussão do Modelo Contingencial para a Adoção do Pensamento Integrado**

Esta seção discute relações entre as variáveis contingenciais considerando os achados descritos na seção anterior. O estudo das quatro proposições (capítulo 2) considera a validação do modelo contingencial para a adoção do pensamento integrado e aponta para os aspectos críticos de sucesso no intuito de estabelecer o processo na respectiva organização. A discussão inicia-se com a *P1: Contingências ambientais externas, como concorrência de mercado e relevância atribuída por stakeholders a ações de sustentabilidade, influenciam a estratégia organizacional voltada à inovação.*

O foco estratégico da empresa analisada é a eficiência, quando se esperava a inovação. Como exemplo, a empresa oferta produtos que se caracterizam como intermediários, isto é, peças do vestuário que não são básicas (peças básicas fogem do seu escopo de negócio), nem aquelas de confecção mais complexa que não geram o volume necessário para manter a eficiência das fábricas. A empresa que visa inovar concentra-se em qualidade mais que em volume de produção e isso requer altos investimentos (Hage, 1965; Perrow, 1967).

Ao longo da pesquisa foi observado que os investimentos em P&D de produtos e em processos são limitados, sendo congruente a postura reativa da organização à demanda de clientes ou a oferta de fornecedores e a ação da concorrência. Os tecidos tecnológicos que compõem poucos produtos na coleção provêm basicamente da oferta de fornecedores. A empresa não busca adquirir essa tecnologia pronta ou desenvolvê-la junto a fornecedores porque não vê como demanda determinante dos clientes. Sobre a operação em novos canais de venda e o lançamento antecipado das coleções nas estações do ano é uma ação mimética de acompanhar a concorrência.

As organizações não podem ficar estáticas quando há novos nichos sendo explorados por concorrentes ou quando há mudança nos hábitos de consumo (Burns & Stalker, 1961;



Laforet, 2012; Martinez-Conesa et al., 2017). Embora haja a propensão para o uso de táticas conservadoras nos momentos de recessão (Miller, 1983; Garcés-Galdeano et al., 2014).

A crise político-econômica do cenário nacional que refletiu no decréscimo das vendas da empresa promoveu a economia de recursos inibindo a inovação. A necessidade de manter e elevar a receita com o menor gasto possível tolheu ideias que visam a otimização de rotinas e processos ou novos projetos que demandavam algum investimento monetário, particularmente, os de retorno a médio e longo prazos. Os colaboradores ficaram retraídos ou desmotivados a sugerir uma inovação e mantiveram o foco nas suas tarefas operacionais.

Assim, ao contrário do que se esperava, contingências ambientais externas como a instabilidade político-econômica e concorrência a níveis moderados foram preponderantes. A relevância atribuída por *stakeholders* a ações de sustentabilidade não foi identificada como contingência vinda do ambiente externo que afeta a estratégia organizacional.

Sobre isto, na empresa analisada, as ações socioambientais exercidas em respeito à legislação ou por incentivo fiscal (fundação sem fins lucrativos) parecem ser de atenção efetiva de cuidado e de responsabilidade com as pessoas (*stakeholders* internos e externos) e ao meio ambiente. Mas, observou-se que ela precisa evoluir em ações, mesmo diante da ciência que a insatisfação destes afeta a sua reputação a causa represálias (por trabalho abusivo, escravo, poluição ou tão somente por não suprir novas demandas do mercado) e, assim, prejudica as finanças. Ter essa sensibilidade sugere um pensar integrado desta organização, mesmo que incipiente e inconsciente.

Sobre a P2: *Contingências ambientais internas, como crenças e valores e cultura da empresa alinhados com a perspectiva de perenidade econômica e o empreendedorismo da alta gestão, influenciam a estratégia voltada à inovação*, também não foi confirmada. A ação reativa da empresa analisada sugere que há inflexibilidade para mudanças rápida e/ou constante em termos de estratégia e, principalmente, estrutura. Nessa circunstância, as organizações tendem a ignorar o ambiente que não oferece estímulo para o empreendedorismo face as dificuldades de ajuste a demandas ou a pressões externas imprevisíveis (Miller, 1983), a inovação decorre da cultura empreendedora intrínseca da alta direção da empresa (Kaya & Türegün, 2014; Pedersen et al., 2016; Lueg et al., 2016).

Verificou-se que quando há alguma inovação na empresa investigada, ela advém quase singularmente do *feeling* e anseios da família proprietária e gestora, como foram os casos da compra da nova marca e da convenção para clientes potenciais feita no exterior. Essas ações inovadoras nem sempre estão alinhadas com a opinião de líderes não familiares ou de níveis

hierárquicos intermediários que se demonstram avessos aos investimentos devido a relação risco e retorno, mas a decisão da alta direção familiar é prevalecente.

A partir disso presume-se que a estratégia organizacional não fica clara para todos os colaboradores e a comunicação falha. Logo, ficam as indagações: O momento é oportuno para investir numa nova marca? Como marcas e linhas de produto não rentáveis, entre aspas, são eliminadas no imediatismo após todo um investimento? Por que não são feitos alguns aportes de maquinários produtivos que trarão além de eficiência, qualidade em produtos?

Os diretores da família centralizam, ao máximo, a tomada de decisão nos níveis tático e estratégico ainda que haja maior complexidade nesse gerenciamento face ao crescimento de porte da organização. É inteligível que essa atitude (centralizadora) na condução do negócio pelos fundadores seja uma tendência natural. Porém, gerou um hábito arraigado mesmo no contexto de sucessão familiar. A centralização em excesso significa a ausência de autonomia concedida para os demais líderes e isso afeta a proatividade, ambos são atributos da inovação (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996).

Cita-se a experiência retratada pelas equipes de estilo da organização que parecem lidar com o dever de criar peças a cada coleção que atenderão as preferências da diretora de estilo (sócia-fundadora). Esta ação busca evitar retrabalho: desenhos novos, coleção nova e o atraso que impacta toda a cadeia – desenvolvimento, produção e logística. O reflexo deste retrabalho se desdobra nos aspectos financeiro, comercial e de pessoas. Seja pelo pagamento de horas extras aos colaboradores desgastados e insatisfeitos pela recorrência ou pelo cancelamento de pedidos de clientes que, às vezes, são mantidos em função das negociações comerciais.

A monopolização da família nas decisões é replicada por certos líderes em relação ao grupo de trabalho, principalmente, aqueles que têm contato direto ou mais “tempo de casa”. Decerto, originou-se um costume aliado, talvez, ao receio de partilhar informação estratégica sigilosa. Só que em certos momentos apontou-se para o próprio perfil do gestor que retém para não criar concorrência interna. Situação que, igualmente, pode ocasionar a insatisfação dos colaboradores porque as chances de se desenvolver e crescer dentro da organização parecem não palpáveis, acarretando descompromisso com metas coletivas da área e globais da empresa, isso quando não eleva o índice de absenteísmo (Choi & Yu, 2014; CIMA, 2015).

A definição da estratégia irá espelhar o comportamento da alta direção e dos demais colaboradores, e o modo como a empresa se organiza para desempenhar as suas atividades na transformação dos seus capitais. Assim, verificou-se a *P3: A orientação estratégica voltada à inovação requer o modelo de estrutura orgânico*. Como as proposições anteriores indicaram

que a empresa estudada se volta para a eficiência, o modelo estrutural identificado foi o mecânico.

Essa característica de estrutura mecânica foi identificada, por exemplo, na falta de liderança efetiva que qualifica, engaja e envolve as equipes em discussões amplas sobre a melhor forma de resolver problemas ou atender novas demandas não permitindo otimizar os resultados do setor ou de departamentos pares. A carência dessas atitudes causa dependência de liderados que poderão terceirizar a quaisquer responsabilidades porque não se veem aptos o suficiente para cumpri-las. É o medo de falhar, como identificado nas entrevistas. Trata-se da limitação da capacidade criativa de colaboradores (Thompson, 1965) obtida em treinamentos e troca de conhecimentos e habilidades, benéfica a *performance* da empresa e para a inovação.

Acrescenta-se a isso, na empresa estudada, a observação de colaboradores acomodados na sua função e resistentes em somar novas tarefas. Por exemplo, os colaboradores para se absterem da responsabilidade de gerar e tratar dados rotineiramente deixam de compartilhar determinada informação. E, há imposições do ambiente influenciando a conduta no trabalho, como a redução de equipe com cobrança de maior eficiência. Essa situação se agravou com a crise econômica do país e a gestão da investidora que, para alguns colaboradores, representou acúmulo de funções e sobrecarga. Isso provocou instabilidade emocional nos setores, inclusive com substituições de líderes nas trocas de controle do negócio.

Em áreas administrativas o suposto excesso de tarefas pode estar frustrando a troca de conhecimento entre pessoas dentro do próprio setor, e associada as tarefas previsíveis faz delas colaboradores especialistas. Isto as compromete na evolução profissional e também pessoal e conseqüentemente, no crescimento da equipe num todo. Outrossim, pode estar ocasionando atrasos na entrega de demandas de outro setor, gerando conflito ou, no mínimo, insatisfação, sendo empecilho na integração e na cooperação entre áreas.

Notou-se o isolamento das áreas organizacionais, cada qual com foco em cumprir suas obrigações e com bloqueio de ter o trabalho impactado desfavoravelmente pela ação de outros setores ainda que necessário e melhor para o objetivo macro da empresa. Isto é, a estrutura da organização favorece o pensamento individual face à especialização do trabalho com divisão exata de deveres e hierarquia vertical e rígida de comando (García-Sanchez et al., 2013; Hao, 2014; Stubbs & Higgins, 2014; Correa, 2016). Formato que dificulta a identificação de temas relevantes sobre perspectivas e desempenho da empresa, tendo início na deficiência da união dos responsáveis por sua governança que detêm visão estratégica do negócio (Correa, 2016).

Constatou-se a ausência de espírito de grupo. Isso remete a necessidade de melhorar a comunicação interna e não se trata de eliminar a informalidade nas relações entre as pessoas,

mas acrescentar hábitos como ao término de reuniões haver atas que registrem as discussões realizadas e decisões e quem são os responsáveis pela execução das ações. Esta prática evita esquecimentos, cobranças e desacordos. A relação informal é uma qualidade das empresas que tem o modelo estrutural orgânico (Wadongo & Abdel-Kader, 2014), na empresa investigada a relação informal é, possivelmente, decorrente dos traços da família gestora por fatores culturais. No entanto, nem sempre ela leva a construção de valor, especialmente quando a comunicação interna é falha.

Observou-se também a necessidade de desenvolver maturidade nas pessoas para dar e receber *feedbacks*, separando o pessoal do profissional. Quando os *feedbacks* são praticados, o que nem sempre ocorre, são críticas não construtivas e acabam desconstruindo valores. Mas, geralmente os colaboradores se concentram nos resultados mais tangíveis do dia a dia e dizem não ter tempo para essa prática, outros simplesmente não veem contribuição. Nem a cultura do fundo de investimentos conseguiu mudar esse hábito.

Toda essa estratificação de áreas dificulta trabalhar com informação comum, única e credível. Cita-se o desalinhamento do valor esperado de receita entre presidência, comercial, compras e planejamento que pode resultar no aumento da quebra de faturamento ou elevar as sobras de matéria-prima e/ou estoque de produto acabado. Disto decorrem os comportamentos negativos como ponderar os riscos quando a responsabilidade não é solidária ou de uma área se sentir mais penalizada do que outra por danos e falhas não exclusivos dela.

Problemas como estes foram dirimidos no banco investigado por Lodhia (2016) por meio da prática do pensamento integrado que uniu o modelo de negócio, estratégia, governança e desempenho operacional de modo a proporcionar aos gestores de diferentes funções e áreas visão holística para tomada de decisão integrada, sendo a responsabilização por elas equitativa. Isto é, fez da gestão de capitais uma responsabilidade de todos na compreensão das suas interdependências, otimizando o processo de alocação destes capitais (IIRC, 2013).

Na empresa estudada, para chegar nesse patamar é preciso estabelecer a comunicação efetiva dentro e entre setores para que todos sigam a mesma diretriz em prol do bem comum, mas essa é uma mudança de cultura e gradativa visto que envolve pensar e agir diferente do hábito já arraigado (Correa, 2016). Ter conectividade entre as pessoas e áreas, as informações financeira e não financeira e o estratégico e operacional é a proeminente dificuldade que as organizações enfrentam para o pensar integrado (Deloitte, 2013; Camodeca & Almici, 2017, Silvestri et al., 2017). O diálogo promove isso e leva a ações focadas na geração de valor que podem representar vantagem competitiva para a empresa (Nichi, 2016).

A atividade inovadora precisa da ação proativa e da aproximação pacífica e produtiva entre as unidades operacionais e funcionais da organização, pois nesse ambiente interno as informações serão compartilhadas e múltiplas perspectivas serão consideradas na tomada de decisão coerente e acertada (IIRC, 2013; Druckman, 2014; Kaya & Türegün, 2014). Decisões descentralizadas, alta cooperação e integração, comunicação efetiva e flexível a mudança de processos e rotinas são características de empresas com estrutura organizacional dinâmica (ou orgânica), cujo aprendizado acontece por tentativas e erros após discussões entre pessoas capacitadas (Donaldson, 1998; Cruz, 2014).

Esses aspectos são equívocos ao pensamento integrado uma vez que propaga ações de colaboração e proatividade na organização essenciais na otimização de processos, produtos e serviços (Kaya & Türegün, 2014; Dumay & Dai, 2017). Então, sugere-se que a *P4: A estrutura orgânica é adequada para o pensamento integrado, o qual propicia a criação de valor da organização* seja válida pela sua não confirmação na empresa estudada. De modo análogo, infere-se que a estrutura mecânica é adequada para o pensamento em silos, o qual propicia a desconstrução de valor (ou valor nulo) da organização.

Pensar em silos é ter decisões e ações tomadas individualmente por departamentos. Significa ausência de espírito colaborativo, que compromete a geração de valor no curto, médio e longo prazos (Adams, 2013; Frías-Aceituno et al., 2013; Hao, 2014; Higgins et al., 2014).

As condições restritivas do pensamento integrado, talvez, sejam remediadas na gestão do sucessor que criou a área de planejamento estratégico e integrado para organizar reuniões periódicas com líderes de distintas áreas, e por meio do uso da metodologia OKR tem buscado dar orientação e visibilidade para todas as ações da empresa. À medida que aumenta a sinergia dos setores os resultados melhoram, pois, as decisões são para o coletivo. E, a concessão de autonomia, desde os mais altos escalões, contrapõe a cultura organizacional na qual os líderes têm apenas executado a decisão dos donos, a família. Se essas ações se mantiverem ao longo do tempo a empresa estudada pode migrar seu modelo de estrutura eminentemente mecânico para um modelo mais orgânico (ou menos mecânico).

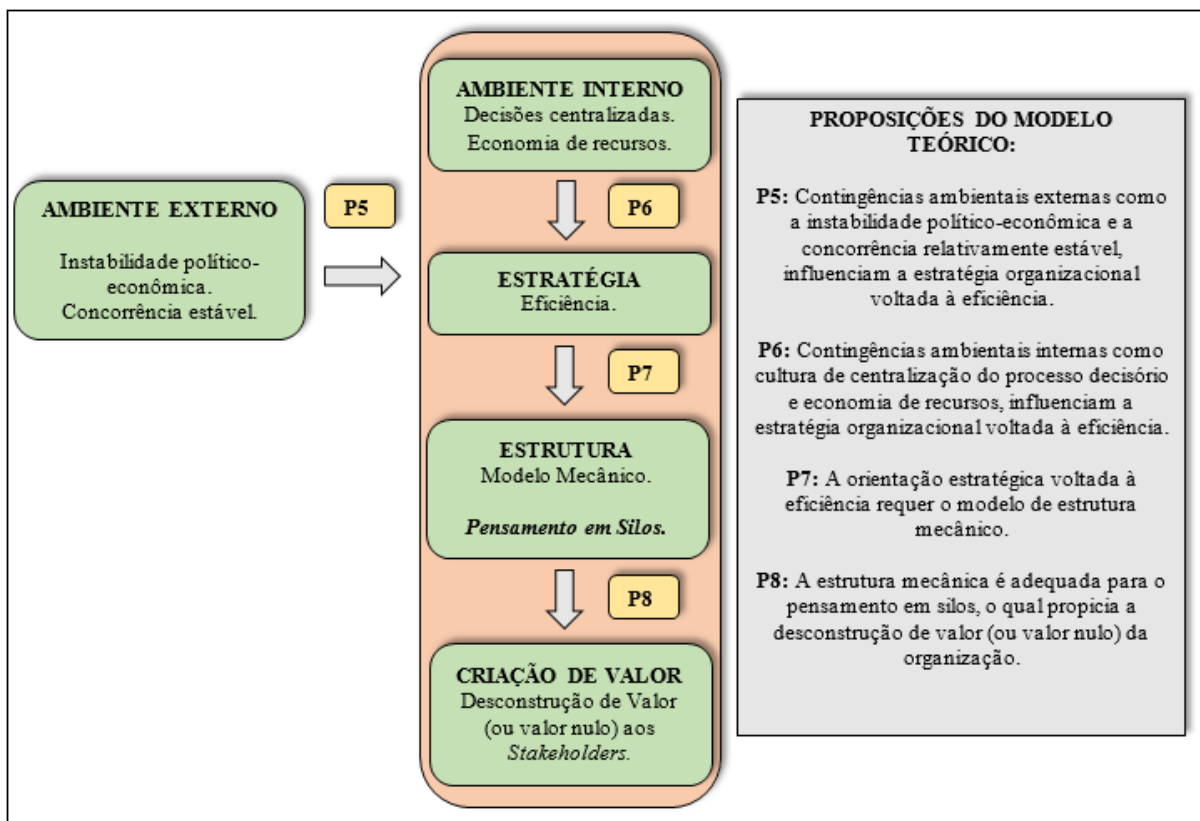
Por se tratar de mudanças de comportamento e comunicação das pessoas da empresa, os resultados serão percebidos no médio e longo prazos, a modificação é cultural (Donaldson, 2001; García-Sánchez et al., 2013; Hao, 2014; Thomson, 2015; Correa, 2016; Camodeca & Almici, 2017). É desenvolver nas pessoas da organização estudada a autocrítica – Desenvolvo ações acertadas? Como posso melhorar o processo? A mudança e o resultado, como refletirão em áreas pares e na empresa? Incentivo a flexibilidade e a cooperação para as boas mudanças? – e, às vezes, conflitar com profissionalismo, pois tão somente evitar para manter os bons

relacionamentos não traz o crescimento. É fazer acreditar que sempre é possível contribuir na evolução das pessoas próximas e aprender junto também. É buscar estabelecer o princípio da conectividade do pensamento integrado, embora haja barreiras a serem transpostas antes da obtenção do êxito inicial (Silvestri et al., 2017; Camodeca & Almici, 2017).

Antes da criação da área de planejamento estratégico e integrado foram feitas outras tentativas de aproximação das áreas e pessoas, a exemplo, a confecção de todas as marcas em todas as fábricas e a unificação das marcas na expedição para clientes. Iniciativas tomadas especialmente na gestão da investidora com propósito exclusivamente financeiro por meio do aproveitamento de recursos e ganho de eficiência, tais como colaboradores sobrecarregados *versus* ociosos, maquinários ociosos.

Em síntese, da análise das proposições do modelo (Figura 1), verifica-se que estas não são identificadas no caso estudado. E, são sugeridas proposições alternativas (Figura 5).

Figura 5: Modelo contingencial favorável à prática do pensamento em silos



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2019).

Depreende-se, com base nos resultados, que os fatores contingenciais socioambientais associados aos os fatores contingenciais econômico e financeiro não foram identificados no ambiente externo, nem interno. Com isto, a estratégia organizacional tem foco na eficiência e a

estrutura organizacional se torna mecânica, de modo que o desempenho econômico-financeiro é a diretriz de medida de desempenho. Todavia, essa diretriz gera valor nulo ou destrói valor aos *stakeholders*, como preconizam o pensamento integrado e o Relato Integrado.

## 5 Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar como contingências ambientais influenciam a adoção do pensamento integrado numa empresa de médio porte e capital fechado, pois tê-lo estabelecido na organização contribui para a sustentabilidade do negócio ao propiciar visão holística das conexões, interdependências e compensações entre capitais que leva a alocação eficiente e produtiva dos mesmos. O uso da abordagem sistêmica da organização da Teoria Contingencial fez notar que o modo como a empresa trabalha os capitais sendo acrescidos, diminuídos ou transformados reflete a influência de fatores internos e externos que afetam a sua geração de valor. Por isso, o estudo classificou-se como exploratório, descritivo e causal.

Atendeu o cunho exploratório na articulação de um modelo inédito para a adoção do pensamento integrado composto de quatro proposições teóricas (seção 2.4), cuja validação nesse estudo apontou aos fatores críticos para que a prática do pensar integrado aconteça na organização (seção 4.2). Ademais, fez uso da Teoria da Contingência no amparo ao problema de pesquisa e teve como objeto de análise uma empresa de capital fechado sem conhecimento de RI e intenção de relatar na íntegra suas decisões, ações e perspectivas de futuro. Os estudos anteriores não tiveram essas abordagens teórica e prática, e esse colaborou também na escassez de estudos empíricos sobre o tema (Dumay et al., 2016) – setenta por cento dos trabalhos são bibliográficos e documentais (apêndice B).

A seção 4.1 cumpriu o caráter descritivo da pesquisa retratando os fatores externos e internos da empresa que afetam o seu foco estratégico – objetivos i e ii, bem como propiciou um panorama geral da sua estratégia, modelo de estrutura e formas de criação (desconstrução) de valor. Na seção 4.2, a discussão por lentes teóricas desse panorama com as contingências ambientais identificadas permitiu inferências de causalidade que levaram a confirmação do modelo proposto no atendimento inverso das suas proposições – objetivos iii, iv e v.

Tendo em vista os resultados concluiu-se que a empresa opera em silos devido ao seu modelo de estrutura mecanicista e foco estratégico em eficiência, inibindo a inovação. Esses dois fatores contingenciais advém dos ambientes interno e externo à organização e foram identificados pela cultura centralizadora na tomada de decisão, a economia de recursos intensificada pela crise político-econômica e a concorrência moderada. Isso mostrou que se houvesse a ciência do RI por parte da empresa e a intenção de elaborá-lo, ela não estaria apta pela ausência do pensamento integrado, isto é, por suas fragilidades de conectividade entre pessoas, setores, processos e tomadas de decisão.



Logo, o estudo colaborou ao indicar que ter estratégia inovadora e estrutura orgânica são fatores críticos para a adoção do pensamento integrado, e substanciou que a cultura unilateral para decisões e ações dificulta aceitar a prática como sinalizado por Camodeca e Almici (2017) e Silvestri et al. (2017). Os achados também corroboraram com a afirmativa dos autores James (2013), Lozano (2013), Correa (2016) e Alves (2017) que a ausência do trabalho colaborativo e integrado compromete administrar capitais fundamentais na realização contínua e eficiente de atividades da empresa e a identificação de gargalos que geram desperdícios e/ou não ajudam otimizar resultados.

A exemplo disto, o não cumprimento do cronograma para a criação, desenvolvimento, produção e entrega de coleções constatado na empresa são fontes de conflito entre áreas que não se responsabilizam, estresse dos colaboradores, perda de credibilidade com os clientes e, conseqüentemente, um impacto negativo nas finanças do negócio. Ou seja, a empresa está penando para suportar problemas, especialmente, internos, pois não há uma gestão holística, uma das bases para o pensamento integrado (Hao, 2014; Stubbs & Higgins, 2014; Correa, 2016; Slewinski, 2016). A maior agilidade e adaptabilidade da empresa na execução de tarefas está condicionada a gestão compartilhada.

A iniciativa do sucessor para integrar unidades funcionais e operacionais da empresa (nova área, metodologia OKR) tem potencial para sanar problemas internos. Mas, os resultados confirmam Hao (2014), Correa (2016) e Slewinski (2016), isto é, a mudança é gradativa a conscientização das pessoas dos malefícios da ação (pensamento) individual ou setorial para impulsionar a mudança de hábitos e costumes. A evolução desse movimento na organização estudada ainda é pouco tangível, apenas foi observado que o primeiro grupo de líderes envolvido na definição de temas materiais foi retirado de uma zona de conforto para engajar as suas operações com o objetivo macro da empresa.

É comum que a mudança cognitiva que leva a uma relação integrada inicie com os donos, gestores de níveis hierárquicos mais altos ou investidores principais (Fragalli, 2014; Correa, 2016), tal como na empresa analisada. Porém, a eficácia do pensamento integrado na gestão empresarial sustentável é condicionada a disseminação e compreensão do significado e relevância por todas as pessoas da organização (Slewinski, 2016). Assim, cabe à respectiva empresa ponderar os resultados da integração inicial promovida com o mais alto escalão, inclusive o quanto os líderes envolveram os seus liderados imediatos, e estes as equipes, no realinhamento de atividades e rotinas. Essa avaliação é importante no planejamento de ações seguintes dado que o objetivo é integrar um número cada vez maior de colaboradores.

Em resumo, as impressões geradas nesta pesquisa têm potencial de levar à empresa autoconhecimento. À família gestora fica o alerta que falta um comitê de gestão de riscos corporativos necessário na identificação, prevenção ou combate de riscos. Promover o debate de pessoas relacionadas com um risco de uma ou mais áreas é a melhor forma de escolher solução apazível e dividir responsabilidade, e isso remedia a angústia isolada de gestores (a exemplo, dificuldades com mão de obra que preocupa o gerente geral da indústria).

O estudo retratou a existência de líderes e liderados resistentes ou retraídos a novas tarefas e rotinas devido ao receio de falhas ou porque não sentem abertura para isso. Nesse caso, deixa explícito à família a necessidade de incitar uma mudança de cultura que, além de tempo e esforço, pode demandar aportes financeiros para treinamentos sobre melhores formas de diálogo e que criem proximidade (a exemplos, estabelecer cultura de *feedbacks* coerentes, comunicação e relacionamento de áreas de natureza distinta: financeiro, estilo e marketing) e novos conhecimentos técnicos que na capacitação de colaboradores se tornem aplicáveis as estratégias e processos operacionais, outrossim a orientação de Ferrarezi (2017).

Por fim, a contribuição basilar do estudo para a literatura foi a articulação do modelo contingencial para adoção do pensamento integrado ao ampliar Fragalli (2014), Silva (2014), Ricci (2015) e Ferrarezi (2017) nas discussões sobre as barreiras para a prática na empresa e relevância para a gestão. Os achados fizeram inferir que uma gestão pautada no pensamento integrado é mais dinâmica e flexível, pois as organizações ficam expostas a diferentes contingências específicas que alteram o seu percurso e criação de valor. Disto decorre que o pensamento integrado é adepto a todo tipo de organização, independente de porte, ramo de atuação ou estrutura societária (Fragalli, 2014) e é consoante a abordagem sistêmica da Teoria Contingencial (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1973; Drazin & Van de Ven, 1985; Donaldson, 2001; Volberda et al., 2012; Shi et al., 2015; Alves, 2017).

Enquanto limitações da pesquisa, temos: (i) as constatações são particulares da empresa analisada, não é generalizável para outras empresas mesmo com características semelhantes; (ii) por limitação temporal da pesquisa não foram entrevistados os sócios-fundadores e o atual presidente (sucessor) – eles não tiveram agenda disponível no período dedicado a coleta dos dados, mas entrevistou-se um membro da família que atua na empresa, cuja fala não divergiu da opinião dos demais presumindo que o pensamento de colaboradores não familiares e o da família são consoantes; (iii) o estudo não abrangeu todas as áreas organizacionais (seção 3.2) pela indisponibilidade de agenda dos potenciais entrevistados no período de coleta de dados.

Alguns *insights* para continuidade da pesquisa sobre o tema são: (i) replicar o estudo em empresa reconhecida no mercado por suas práticas inovadoras seja em produtos ou modelo de

gestão a fim de validar (ou não) o modelo; (ii) replicar o estudo em empresa que já tem o RI e, portanto, deveria ter o pensamento integrado (mais) desenvolvido para saber se atende as relações do modelo; ou se no processo da integração em detrimento do pensamento em silos teve um movimento para estrutura orgânica; e (iii) realizar estudo de casos múltiplos com organizações de capital fechado ou capital aberto; de gestão da família ou não familiares na procura de similaridade ou discrepância – os achados de um caso único podem não abranger a totalidade de fatores críticos de sucesso para o pensamento integrado. A medida que o modelo foi replicado é possível que seja ajustado e obtenha validade.

## Referências

- Abeyssekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), pp. 227-245.
- Adams, C. (2013). *Understanding Integrated Reporting: The concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*. New York: Greenleaf Publishing Limited.
- Albuquerque, J. R. (2018). *Efeitos da divulgação do Relato Integrado e de relatórios de sustentabilidade sobre o desempenho de companhias abertas no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Alves, N. J. F. (2017). *Relato Integrado: potencial de significação da linguagem visual para expressar a criação de valor das empresas do programa piloto no Brasil*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, SP, Brasil.
- Argentino, L. G. (2018). *Empresas que realizam Relato Integrado no novo mercado: comparação entre a estrutura do conselho, rentabilidade e liquidez*. Dissertação de Mestrado em Governança Corporativa, Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, SP, Brasil.
- Baldo, M. D. (2017). The implementation of integrating reporting <IR> in SMEs: Insights from a pioneering experience in Italy. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 505-532.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES). (2016). *Porte Empresa*. Recuperado em 25 janeiro, 2018, de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1ª ed.). (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trans.) São Paulo: Edições 70.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), pp. 1323-1339.
- Berssani, A. C., Golçalves, M. N., & Sanches, S. L. (2018). Fatores condicionantes da prática do pensamento integrado e do RI: Estudo de caso em companhia de capital fechado do setor de moda e vestuário na óptica da Teoria Contingencial. *XII Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis*, pp. 1-17.
- Berssani, A. C., Neumann, M., & Sanches, S. L. (31 de Agosto de 2018). Pensamento Integrado e Relato Integrado: a Teoria da Contingência contribui para explicar sua adoção? *Paper Development Workshop da Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, pp. 1-19.
- Boldrin, V. R. N. (2014). *A sustentabilidade nos relatórios da administração: caso Itaú Unibanco 2009 a 2013*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Bonadio, M. M. (2018). *Mensuração e demonstração da geração de valor, por meio de Key Performance Indicators: realidade na prática empresarial*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Borcato, E. C. (2017). *Legitimação social das empresas de capital aberto por meio da divulgação sobre meio ambiente natural no Relato Integrado*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Burritt, R. L. (2012). Environmental performance accountability: planet, people, profits. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), pp. 370-405.
- Camodeca, R., & Almici, A. (2017). Implementing Integrated Reporting: Case Studies from the Italian Listed Companies. *Accounting and Finance Research*, 6(2), pp. 121-135.
- Castro, M. N. (2015). *Relato integrado: um estudo sobre os indicadores-chave de desempenho não financeiros das empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Chandler, A. D. Jr. (1990). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge MA. (Trabalho original publicado em 1962).
- Chartered Global Management Accountant (CGMA). (2014). Integrated Thinking: The next step in integrated reporting. Recuperado em 18 setembro, 2019, de <https://www.cgma.org/resources/reports/downloadabledocuments/integrated-thinking-the-next-step-in-integrated-reporting.pdf>.
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2015). *Integrated Reporting for SMEs – Helping Business Grow Case Studies*. Recuperado em 19 abril, 2018, de [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/reporting/integrated-reporting/Case\\_study\\_IR\\_SMEs.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/reporting/integrated-reporting/Case_study_IR_SMEs.pdf).
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: finding from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), pp. 127-168.
- Choi, Y., & Yu, Y. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance. *Sustainability*, 6(1), pp. 348-364.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12ª ed.). (I. D. Abreu, Trad.) New York: AMGH; Bookman.
- Correa, J. C. (2016). *Incorporação do pensamento integrado aos mecanismos internos como pré-requisito para a viabilização do processo de asseguaração independente para relato integrado*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

- Coutinho, L. (2017). *Análise da Aplicabilidade do Relato Integrado sob a Perspectiva das Normas Contábeis IFRS*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3ª ed.). (L. Magda, Trad.) Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, A. P. C. (2014). *Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), pp. 1042-1067.
- Donaldson, L. (1998). *Teoria da Contingência Estrutural*. In: Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. (1. vol., pp. 105-133). São Paulo: Atlas.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London, New Delhi: Sage.
- Drazin, R. & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), pp. 514-539.
- Druckman, P. (2014). *The Integrated Reporting journey: the inside history*. Recuperado em 18 setembro, 2018, de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/07/The-Integrated-Reporting-journey-the-inside-story.pdf>.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 574-604.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), pp. 166-185.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2014). *The integrated reporting movement: meaning, momentum, motives and materiality*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P., & Watson, L. A. (2012). *Integrated reporting requires integrated assurance. Effective auditing for corporates: Key developments in practice and procedures*. London: Bloomsbury Information Ltd.
- Eccles, R., Serafeim, G. (2014). Corporate and integrated reporting: a functional perspective. *Working Paper*, Harvard Business School. Recuperado em 10 setembro, 2019, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2388716](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2388716).
- Ferrarezi, J. S. (2017). *Relatórios de sustentabilidade: uma análise da implementação do Relato Integrado sob a ótica da Teoria Institucional*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- Ferreira, L. (2017). *A contabilização de impactos ambientais no setor de papel e celulose: um estudo dos relatórios de sustentabilidade ao relato integrado*. Dissertação de Mestrado

em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa Qualitativa*. (R. C. Costa, Trad.) Bookman | Artmed Editora S.A.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27(1), pp. 1-17.
- Fragalli, A. C. (2014). *Relato integrado de uma propriedade agrícola: um estudo de caso com base no framework do International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013). Is Integrated Reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, pp. 45-55.
- Garcés-Galdeano, L., Larraza-Kintana, M., García-Olaverri, C., & Makri, M. (2014). Entrepreneurial orientation in family firms: the moderating role of technological intensity and performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), pp. 27-45.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate social responsibility and environmental management*, 20(4), pp. 219-233.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: Coleção Pesquisa Qualitativa*. (R. C. Costa, Trad.) Bookman | Artmed Editora S.A.
- Gunaratne, N., & Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*, 32(4-5), pp. 524-548.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative science quarterly*, 10(3), pp. 289-320.
- Hao, S. (2014). Corporate Integrated Reporting in Canada: are the businesses ready? Recuperado em 13 setembro, 2019, de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2531522](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2531522).
- Hartley, J. (2004). Case Study Research. Em C. Cassell, & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London; California; New Delhi: SAGE.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *The International <IR> Framework*. Recuperado em 14 abril, 2018, de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>.
- James, M. L. (2013). Sustainability and integrated reporting: opportunities for small and midsize. *Entrepreneurial Executive*, 18(1), pp. 17-28.

- Johnson, G., Scholes, K., & Wittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa*. (7a ed., L. de O. da Rocha, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Kaya, C. T., & Türegün, N. (2014). Integrated Reporting for Turkish Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), pp. 358-364.
- Kassai, J. R., & Carvalho, L. N. de. (2013). Relato Integrado: a próxima revolução contábil. In: XV Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), São Paulo. Recuperado em 13 setembro, 2019, de <http://engema.org.br/XVENGEMA/Anais-2013-v2.0.pdf>.
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. Em C. Cassell, & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London; California; New Delhi: SAGE.
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International Business, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. *International Business Review*, 19(1), pp. 119-125.
- Kussaba, C. T. (2015). *Análise dos elementos de conteúdo do relato integrado: Itaú Unibanco e Natura - 2013 e 2014*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Laforet, S. (2012). *Innovation in Small Family Businesses*. Cheltenham, UK; Massachusetts, USA: Edward Elgar.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes. (Trabalho original publicado em 1967).
- Lueg, K., Lueg, R., Andersen, K., & Dancianu, V. (2016). Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), pp. 20-35.
- Lloret, A. (2016). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), pp. 418-425.
- Lodhia, S. (2016). Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: An Australian customer owned bank perspective. *Journal of Business Ethics*, 129(3), pp. 585-598.
- Lozano, R. (2013). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), pp. 32-44.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), pp. 1-18.
- Macias, H. A., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 605-628.



- Maciel, P. A. (2015). *Relato integrado: análise da evolução da estrutura conceitual e sua aplicação nos relatórios das empresas no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), pp. 2374-2383.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Merces, R. K. M. D. (2017). *Divulgação das informações de empresas no âmbito nacional e internacional em resposta à ocorrência de desastres no meio ambiente*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Mertins, K., Kohl, H., & Orth, R. (2012). Integrated Reporting and Integrated Thinking – A Resource Oriented Perspective. *EIASM – 8th Interdisciplinary Workshop on “Intangibles, Intellectual Capital & Extra-Financial Information”*.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), pp. 770-791.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. (4a ed., L. de O. da Rocha, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Morais, C. M. (2017). *Relato Integrado: uma análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias sob a ótica da Teoria Institucional*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management* (2ª ed.). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- Nichi, J. (2016). *Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa*. Dissertação de Mestrado em Sustentabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Omo, R. D. (2017). *Relato integrado e acurácia das previsões dos analistas de mercado: uma análise sob a perspectiva da teoria da sinalização*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Pedersen, E. R., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2016). Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-18.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 32(2), pp. 194-208.

- Pirollo, G. M. (2017). *Proposta e validação de uma Grille de Lecture para adoção do princípio da materialidade no Relato Integrado*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Ricci, T. G. (2015). *A utilização das orientações do International Integrated Reporting Council (IIRC) para relato integrado em uma empresa de saneamento municipal*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Rizzi, D. I. (2017). *Conformidade dos relatórios integrados das empresas brasileiras de capital aberto em relação às diretrizes do International Integrated Reporting Council*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, SC, Brasil.
- Rodrigues, A. (2017). *Relato integrado: uma validação das diretrizes do Global Reporting Initiative nas empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial da Brasil, Bolsa e Balcão*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Saga, M. S. R. (2017). *Responsabilidade Social Corporativa: vantagem competitiva e benefício social, uma imersão nos relatos integrados de sustentabilidade de empresas químicas multinacionais*. Dissertação de Mestrado em Governança Corporativa, Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, W. P. (2018). *Materialidade e responsabilidade das informações divulgadas no Relato Integrado (RI): um estudo sobre o Lobbying na etapa de Consultation Draft*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), pp. 1699-1710.
- Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), pp. 21-39.
- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), pp. 814-841.
- Silva, D. S. C. (2017). *Pressões institucionais na divulgação dos capitais do Relato Integrado*. Dissertação de Mestrado em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Ceará, CE, Brasil.
- Silva, M. D. C. C. A. (2014). *Tendências e desafios da integração de informações financeiras e de sustentabilidade de quatro empresas brasileiras que adotam o modelo do relato integrado em 2014*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A., & Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 675-704.
- Slewinski, E. (2016). *Compreensão do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado sob a perspectiva sensemaking de Karl Weick*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Sosa, P. R. B. (2018). *O Relato Integrado sob a ótica da economia ecológica: uma análise multimétodo*. Dissertação de Mestrado em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068–1089.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 10(1), pp. 1-20.
- Thomson, I. (2015). ‘But does sustainability need capitalism or an integrated report’ a commentary on ‘The International Integrated Reporting Council: A story of failure’ by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, pp. 18-22.
- Trochim, W. M. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(1), pp. 355-366.
- Tunico, F. R. L. (2017). *Divulgação dos capitais não financeiros do Relato Integrado pelas empresas brasileiras de capital aberto: uma análise à luz da Teoria Institucional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Vítola, M. (2017). *Diferença entre Ltda, S.A. fechada e S.A. aberta*. Recuperado em 11 outubro, 2018, de <http://vemprabolsa.com.br/2017/02/13/diferenca-entre-lt-da-s-fechada-e-s-aberta/>.
- Volberda, H. W., Weerdt, N. v., Verwaal, E., Stienstra, M., & Verdu, A. J. (2012). Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance: A Metafit Approach to Organization–Environment Relationships. *Organization Science*, 23(4), pp. 1040-1054.
- Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), pp. 680-703.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Palgrave Macmillan.
- Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(1), pp. 1-14.
- Wulf, I., Niemöller, J., & Rentzsch, N. (2014). Development toward Integrated Reporting, and its impact on corporate governance: a two-dimensional approach to accounting with

reference to the German two-tier system. *Journal of Management Control*, 25(2), 135–164.

Yin, R. K. (2006). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (3ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2017). Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 98(1), pp. 1-13.

Zaro, E. S. (2015). *Análise comparativa de relatos integrados das empresas brasileiras à luz da estrutura conceitual*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Zavatieri, I. M. (2016). *Relato Integrado: um estudo de estruturas de divulgação do capital humano em relatórios bancários*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Centro Universitário FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

### Apêndice A – Protocolo do Estudo de Caso

<b>Objetivo geral:</b> Analisar como contingências ambientais influenciam a adoção do pensamento integrado em uma empresa de médio porte e de capital fechado.						
Teoria da Contingência	Constructo	Unidades de Análise	Subcategorias	Bloco de Questões <sup>12</sup>	Objetivo Específico Relacionado	Proposição Relacionada
	AMBIENTE EXTERNO	Estável (amigável)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência fraca;</li> <li>• Preferência linear de clientes para consumo;</li> <li>• Ausência de nichos de mercado;</li> <li>• Escassez de novas tecnologias para aprimorar produtos e processos.</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as características do ambiente externo à empresa (contingências externas) que afetam a estratégia organizacional;</li> </ul>	Sem proposição
		Dinâmico (hostil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência acirrada;</li> <li>• Mudanças implacáveis nas necessidades e expectativas de clientes para consumo;</li> <li>• Existência de nichos de mercado;</li> <li>• Surgimento contínuo de novas tecnologias para aprimorar produtos e processos.</li> </ul>			
	AMBIENTE INTERNO	Missão e Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças e valores;</li> <li>• Responsabilidade corporativa;</li> <li>• Políticas de crescimento;</li> <li>• Orientação temporal (longo prazo ou curto).</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as características do ambiente interno da empresa (contingências internas) que afetam a estratégia organizacional;</li> </ul>	Sem proposição
Cultura Empresarial		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de autonomia vs subordinação;</li> <li>• Nível de proatividade vs reatividade;</li> <li>• Nível de conformidade de funcionários com objetivos organizacionais vs funcionários que agem em benefício próprio.</li> </ul>				

<sup>12</sup> As entrevistas foram feitas em salas de reunião da empresa, entre os meses de fevereiro e abril de dois mil e dezenove, conforme o roteiro único de entrevistas (Quadro 4). Os entrevistados ocupam cargos de diretoria, gerência e coordenação de distintas áreas organizacionais (vide o Capítulo 3).

Teoria da Contingência	Constructo	Unidades de Análise	Subcategorias	Bloco de Questões	Objetivo Específico Relacionado	Proposição Relacionada
	ESTRATÉGIA	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na qualidade;</li> <li>• Propensão ao risco;</li> <li>• Alta agressividade competitiva;</li> <li>• Prioridade de investimento em P&amp;D;</li> <li>• Ênfase em controle estratégico.</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a influência dos fatores contingenciais externos e internos na definição da estratégia organizacional;</li> </ul>	<p>P1: Contingências ambientais externas como concorrência de mercado e relevância atribuída por <i>stakeholders</i> a ações de sustentabilidade, influenciam a estratégia organizacional voltada à inovação.</p> <p>P2: Contingências ambientais internas como crenças e valores e cultura da empresa alinhados com a perspectiva de perenidade econômica e o empreendedorismo da alta gestão, influenciam a estratégia voltada à inovação.</p>
		Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na produtividade;</li> <li>• Aversão ao risco;</li> <li>• Baixa agressividade competitiva;</li> <li>• Nível baixo/moderado de investimento em P&amp;D em função da economia de recursos;</li> <li>• Ênfase em controle financeiro.</li> </ul>			
	ESTRUTURA	Orgânica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização na tomada de decisão;</li> <li>• Mudanças constantes de cargos e rotinas;</li> <li>• Relações informais como forma dominante;</li> <li>• Interação horizontal entre funcionários;</li> <li>• Níveis altos de integração e cooperação;</li> <li>• Distribuição equitativa de conhecimento;</li> <li>• Sistemas de informação e controle robustos e integrados.</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a influência da definição da estratégia organizacional no modelo estrutural da empresa;</li> </ul>	<p>P3: A orientação estratégica voltada à inovação requer o modelo de estrutura orgânico.</p>
Mecânica		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização na tomada de decisão;</li> <li>• Nível alto de previsibilidade de tarefas e diferenciação especializada de funções;</li> <li>• Relações formais como forma dominante;</li> <li>• Interação vertical entre funcionários;</li> <li>• Nível baixo/moderado de integração e cooperação;</li> <li>• Distribuição parcial de conhecimento;</li> <li>• Sistemas de informação e controle robustos, mas parcialmente integrado.</li> </ul>				

	Constructo	Unidades de Análise	Subcategorias	Bloco de Questões	Objetivo Específico Relacionado	Proposição Relacionada
Teoria da Contingência	CRIAÇÃO DE VALOR	Interno à empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom relacionamento interpessoal;</li> <li>• Compromisso e satisfação de funcionários;</li> <li>• Aumento de produtividade;</li> <li>• Baixo/moderado nível de absentismo e atrasos, e rotatividade de empregados;</li> <li>• Melhor engajamento de funcionários com parceiros externos;</li> <li>• Melhor gerenciamento de riscos;</li> <li>• Melhores resultados financeiros.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar, pela estratégia e estrutura organizacional definidas, aspectos críticos de sucesso na adoção do pensamento integrado que contribui para a criação de valor.</li> </ul>	P4: A estrutura orgânica é adequada para o pensamento integrado, o qual propicia a criação de valor da organização.
		Externo à empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação ou fortificação de relação com fornecedores;</li> <li>• Facilidade na obtenção de crédito;</li> <li>• Novos clientes e fidelização de atuais;</li> <li>• Reputação e imagem pública.</li> </ul>			

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice B – Tese e dissertações de mestrado sobre RI e pensamento integrado

<i>Tema</i>	<i>Autor / Ano</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Método</i>
1) RI aderência / conformidade com <i>Framework 1.0</i> ou diretrizes do <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	Boldrin (2014)	Analisar os relatórios de sustentabilidade do Itaú Unibanco no período de 2009 a 2013 e se as informações contidas nesses relatórios são suficientes para assegurar a relevância do tema sustentabilidade na empresa e se o relato integrado, o primeiro a ser divulgado pela empresa, manteve conformidade com a Estrutura proposta pelo IIRC – International Integrated Reporting Council.	Pesquisa documental
	Castro (2015)	Verificar quais os níveis de aderência das empresas brasileiras aos indicadores-chave de desempenho dos capitais não financeiros expostos na parte complementar do <i>draft</i> da Estrutura Conceitual do “Relato Integrado”.	Pesquisa documental
	Kussaba (2015)	Verificar de que forma algumas empresas participantes deste Projeto Piloto do IIRC divulgaram os elementos de conteúdo propostos pela Estrutura Conceitual para Relato Integrado nos seus documentos de 2013 e 2014.	Pesquisa documental; e de campo
	Maciel (2015)	Apresentar a evolução recente dos conceitos de relato integrado, culminando na divulgação da Estrutura Internacional do Relato Integrado ( <i>Framework</i> ) do <i>International Integrated Reporting Council (IIRC)</i> e sua aplicação aos relatórios das empresas.	Pesquisa bibliográfica; e documental
	Zaro (2015)	Analisar de que forma as empresas brasileiras atenderam os elementos de conteúdo da estrutura conceitual do relato integrado, em suas publicações referentes a 2013.	Pesquisa documental
	Nichi (2016)	Investigar a razão de as empresas adotarem esta prática voluntária e compreender como as 12 companhias brasileiras do Programa Piloto do Relato Integrado aderiram às diretrizes de governança propostas pelo IIRC.	Pesquisa de campo
	Rizzi (2017)	Avaliar o nível de conformidade dos Relatórios Integrados em relação às diretrizes divulgadas pelo IIRC, de empresas brasileiras de capital aberto referente ao exercício de 2015.	Pesquisa documental
	Rodrigues (2017)	Verificar se os Relatos Integrados estão de acordo com às diretrizes GRI, apresentou um resumo com os pilares da sustentabilidade: econômica, social e ambiental e identificou a aderência ao tipo de divulgação, Relato ou Relatório.	Pesquisa documental
2) RI evidênciação / impactos na divulgação	Sosa (2018)	Verificar se o RI corresponde a uma iniciativa alinhada aos fundamentos da Economia Ecológica.	Pesquisa documental; e de campo
	Zavatieri (2016)	Analisar o reporte do capital humano em relatórios integrados do setor bancário e sugerir uma proposta de padronização.	Pesquisa documental
	Alves (2017)	Analisar o potencial de significação da linguagem visual das informações financeiras e não financeiras nos Relatos Integrados.	Pesquisa documental
	Borcato (2017)	Explicar, a partir da análise do discurso e do modelo de Suchman, de que maneira as divulgações voluntárias sobre meio ambiente natural têm sido utilizadas pelas companhias de capital aberto como mecanismo de legitimação social por meio dos Relatos Integrados – RIs, inclusive comparando o comportamento das companhias conforme o impacto ambiental de suas atividades operacionais.	Pesquisa documental



	Ferreira (2017)	Analisar as demonstrações financeiras, balanços sociais, relatórios de sustentabilidade e relato integrado no período de 2014 a 2016 das empresas pesquisadas, de forma a verificar se as informações contidas nestes relatórios estão apresentadas de maneira efetiva em relação aos aspectos e conceitos pesquisados, no que tange o tema de contabilização dos impactos ambientais.	Pesquisa bibliográfica
	Merces (2017)	Analisar a mudança nas divulgações de informações ambientais nos relatórios integrados, nos relatórios de sustentabilidade e nos relatórios anuais por parte das empresas de mineração brasileiras e das empresas situadas no exterior, após o acidente ambiental ocorrido em Minas Gerais em 2015.	Pesquisa documental
	Morais (2017)	Aproximar a perspectiva do RI à Teoria Institucional no que tange a compreender como os aspectos do isomorfismo institucional, seja no âmbito normativo, mimético e/ou coercitivo, se manifestam nos Relatos Integrados divulgados por empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto.	Pesquisa documental
	Omo (2017)	Analisar, à luz da Teoria da Sinalização, o impacto da divulgação do Relato Integrado na acurácia dos analistas de mercado, os quais são os principais responsáveis por munir os investidores com informações relevantes à sua tomada de decisão.	Pesquisa documental
	Saga (2017)	Analisar dois relatos integrados de sustentabilidade de duas empresas químicas com a intenção de demonstrar os benefícios da responsabilidade socioambiental para a sociedade.	Pesquisa documental
	Silva (2017)	Analisar a divulgação dos Capitais propostos pelo <i>Framework</i> do Relato Integrado sob a perspectiva do Novo Institucionalismo e da Abordagem dos Sistemas Nacionais de Negócios em 30 empresas do Programa Piloto do IIRC situadas no Brasil, Países Baixos e Reino Unido.	Pesquisa documental
	Tunico (2017)	Analisar a existência de isomorfismo entre a divulgação de informações não financeiras pelas empresas que adotaram o Relato Integrado e a divulgação dessas informações pelas demais empresas, à luz da Teoria Institucional.	Pesquisa documental
	Albuquerque (2018)	Investigar os efeitos da divulgação do Relato Integrado e dos Relatórios de Sustentabilidade baseados na GRI sobre o preço das ações e sobre o custo de capital das companhias abertas brasileiras.	Pesquisa documental
	Bonadio (2018)	Analisar como o Itaú Unibanco S.A. evidenciou os Key Performance Indicators (KPIs) em seus Relatos Integrados (RIs), para mensurar e demonstrar sua geração de valor.	Pesquisa documental
3) RI dificuldades / facilidades na elaboração	Fragalli (2014)	Identificar as restrições e as potencialidades existentes na aplicação do Relato Integrado.	Estudo de caso
	Ricci (2015)	Auxiliar a empresa estudada – Sociedade de Abastecimento de Água S.A. (SANASA), a utilizar as orientações do <i>International Integrated Reporting Council</i> (IIRC) para relato integrado.	Pesquisa de campo; estudo de caso
	Ferrarezi (2017)	Analisar como se deu o processo de implementação do Relato Integrado (RI), utilizando como unidade de análise o Itaú Unibanco, sob a ótica da Teoria Institucional.	Pesquisa documental; e de campo

4) RI e relevância para gestão	Silva (2014)	Comparar quatro empresas por estudo de casos da integração das informações (social, ambiental, financeira e ética) e avaliar se o relato integrado pode ser uma boa ferramenta de gestão para a empresa e partes relacionadas.	Estudo de caso
5) RI e mecanismos internos para asseguarção	Correa (2016)	Identificar como os mecanismos internos podem agregar o pensamento integrado para viabilizar o processo de asseguarção independente do RI.	Pesquisa documental; e de campo
6) RI e <i>Sensemaking</i>	Slewinski (2016)	Investigar como ocorre o <i>sensemaking</i> atribuído pelos participantes envolvidos no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado.	Estudo de caso
7) RI e <i>International Financial Reporting Standards (IFRS)</i>	Coutinho (2017)	Promover uma análise sobre a aplicação das normas contábeis IFRS no âmbito do processo de integração das informações financeiras e não financeiras proposto pelo RI.	Pesquisa documental
8) RI e materialidade e responsabilização	Pirolo (2017)	Propor uma <i>Grille de Lecture</i> (quadro analítico, teórico-metodológico, aplicado para interpretar um resultado qualitativo) dos elementos que expressam a Materialidade da informação no RI.	Pesquisa documental
	Santos (2018)	Identificar se houve a formação de grupos de interesse, na etapa de Consultation Draft para a elaboração do RI, além de identificar as características apresentadas nos argumentos utilizados pelos remetentes para as questões referentes a materialidade e responsabilização das informações contidas no relatório.	Pesquisa documental
9) RI e estrutura do conselho de administração	Argentino (2018)	Comparar, por meio de dados secundários, a estrutura do conselho de administração, entre as empresas que emitem relato integrado dentro e fora do novo mercado da B3, analisando a rentabilidade e a liquidez das mesmas.	Pesquisa documental

Fonte: Catálogo de teses e dissertações da Capes (2018).



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado(a),

Representando a sua empresa, este é um convite para que você participe da pesquisa, realizada a nível de Mestrado, intitulada “Fatores contingenciais para a adoção do pensamento integrado em empresa de médio porte e capital fechado”. A responsável pelo estudo é a pesquisadora Ana Claudia Berssani, discente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá (PCO-UEM), que está sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Letícia Raimundini Sanches.

O objetivo do estudo é analisar as contingências ambientais determinantes da estratégia e estrutura organizacional, e como estas influenciam na adoção do pensamento integrado (e criação de valor) na empresa de capital fechado. Espera-se contribuir na visibilidade de como questões do ambiente afetam o comportamento organizacional, levando os funcionários da empresa a trabalharem de modo sinérgico/integrado ou separados em silos. O que significa dizer, restritos unicamente ao seu setor e as suas atividades, e como quaisquer das duas formas impactam no desempenho financeiro e/ou socioambiental.

Para atingir o objetivo e as contribuições esperadas é essencial a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com diretores, gerentes e coordenadores das principais áreas da empresa. As questões da entrevista referem-se as características do ambiente em que a empresa atua e estruturais da própria organização sob o ponto de vista da Teoria Contingencial.

Em síntese, o processo de coleta de dados respeitará às seguintes condições:

- ✓ O sigilo das informações será preservado por meio de adequada codificação dos dados. Desta maneira, a identificação de pessoas ou de locais não interessa ao estudo, portanto, serão tratados por pseudônimos;
- ✓ Qualquer participante selecionado poderá recusar-se a participar, retirar seu consentimento e/ou interromper a participação, sem nenhum tipo de constrangimento, penalidade ou prejuízo. A qualquer momento da realização do estudo qualquer participante pesquisado ou a instituição envolvida poderá receber esclarecimentos adicionais julgados necessários.

Ainda, a participação não acarretará custo financeiro, do mesmo modo que não será entregue nenhuma compensação financeira;

- ✓ Será necessária a gravação de áudio da entrevista para que possa ser transcrita pela pesquisadora, garantindo a manutenção da fidedignidade das informações prestadas e a validade científica da pesquisa;
- ✓ Todos os registros efetuados no curso da pesquisa serão usados para fins, exclusivamente, acadêmico-científicos e apresentados na forma de dissertação de mestrado ou de artigo científico, não sendo destinados para qualquer outro fim.

Caso esteja de acordo com as considerações descritas, solicito a ciência deste “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradecemos a sua colaboração e nos comprometemos a disponibilizar à esta instituição os resultados obtidos na pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

Eu, \_\_\_\_\_, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e as condições de realização da pesquisa intitulada “Fatores contingenciais na adoção do pensamento integrado em empresa de capital fechado”, permitindo, também, que resultados gerais do estudo sejam divulgados sem a menção dos nomes dos indivíduos pesquisados.

Cianorte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

---

Colaborador(a) da empresa

Quaisquer dúvidas ou maiores esclarecimentos, entrar em contato com as responsáveis pela pesquisa:

**Ana Claudia Berssani** – e-mail: [anaberssani@gmail.com](mailto:anaberssani@gmail.com) ou telefone: (44) 9.9987-2627

**Simone Letícia Raimundini Sanches** – e-mail: [slraimundini@uem.br](mailto:slraimundini@uem.br) ou telefone: (44) 9.9992-9008