

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

SAMUEL RENAN BORGES BELINATO

**CONTROLE DE QUALIDADE EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO À
LUZ DA NOVA SOCIOLOGIA INSTITUCIONAL**

Maringá

2024

SAMUEL RENAN BORGES BELINATO

**CONTROLE DE QUALIDADE EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO À
LUZ DA NOVA SOCIOLOGIA INSTITUCIONAL**

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.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Cristina Hillen
Marchine Ferreira

Maringá

2024

(FICHA CATALOGRÁFICA)

(anverso da folha anterior)

Para confecção da ficha catalográfica o aluno deverá levar um exemplar impresso da dissertação ou tese à Biblioteca Central da UEM. Para fazer o agendamento e obter informações, acesse o link: <http://www.bce.uem.br/sib/catalogação.php>

E-mail: bce-pte@uem.br

Fone: (44) 3011-4387

ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos vinte e dois dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e quatro, às 14h00min., no Bloco B-12, sala 015, realizou-se, no *Campus* Sede da Universidade Estadual de Maringá, a Defesa Pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “**Institucionalização do Controle de Qualidade em uma Empresa Familiar à Luz da Nova Sociologia**”, de autoria de **Samuel Renan Borges Belinato**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria - Linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial. A Banca Examinadora foi composta pelos professores:

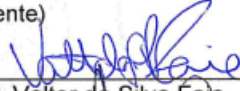
Membros da Banca	Função	IES
Prof.ª Dr.ª Cristina Hillen Marchine Ferreira	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Valter da Silva Faia	Examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Marcelo Marchine Ferreira	Examinador	PCO/UEM
Prof.ª Dr.ª Edicreia Andrade dos Santos	Examinadora Convidada	UFPR

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o aluno foi **APROVADO** pela Banca Examinadora. A validação da aprovação na Defesa Pública está condicionada à aluna apresentar a versão definitiva da Dissertação, no prazo de 60 (sessenta) dias, de acordo com Art. 72 da Resolução nº 095/2018-CI/CSA, para a expedição do Diploma de Mestre. Para constar, a presente Ata foi lavrada e assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

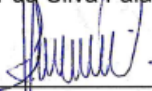
Maringá Pr., 22 de novembro de 2024.



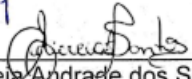
Prof.ª Dr.ª Cristina Hillen Marchine Ferreira
(Presidente)



Prof. Dr. Valter da Silva Faia
(Examinador)



Prof. Dr. Marcelo Marchine Ferreira
(Examinador)



Prof.ª Dr.ª Edicreia Andrade dos Santos
(Membro examinadora externa – UFPR)



PROF. DR. ROMILDO DE OLIVEIRA MORAES
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Ciências Contábeis

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e por tantas graças recebidas durante esse Mestrado, pela oportunidade de ingressar nesse programa de pós-graduação e pela força para superar os desafios. À minha mãe do céu, Nossa Senhora das Graças, que sempre passou à frente dos meus caminhos, protegendo-me nas estradas, nos trabalhos e nas horas de estudo, com a certeza de que tudo daria certo.

Agradeço profundamente ao meu pai, Marcos Renan Belinato, e à minha mãe, Maria Chirlei Borges Belinato, por sempre confiarem em mim e acreditarem que tudo era possível. Vocês me incentivaram e, de forma simples e amorosa, me deram todas as condições para me tornar a pessoa que sou hoje. À minha Tata (Maria Gabriela Borges Belinato), que, mesmo sem muitas palavras, sempre esteve em oração e torcida por mim. À minha família Borges e Belinato, que rezou e torceu pelo sucesso desse estudo, em especial à minha tia Silvana Borges, que me acolheu em Maringá e me proporcionou condições de participar das aulas e cumprir a carga horária do mestrado. Minha eterna gratidão.

A minha orientadora, Professora Dra. Cristina Hillen, agradeço por seu papel de orientadora, amiga e conselheira, sempre me apoiando e me ajudando a manter o foco. Peço desculpas pelas teimosias e prazos apertados e agradeço imensamente pelas orientações, conversas motivadoras, paciência e orações. Ao Professor Dr. Marcelo Marchine, que me incentivou a ingressar no mestrado e esteve sempre disponível para conversas, conselhos e dúvidas, não deixando que eu desanimasse, muito obrigado.

Aos meus colegas da turma 09, obrigado pelas aulas juntos, momentos compartilhados e aprendizados. Um agradecimento especial à Beatriz Amaral Tufureti, meu braço direito, que esteve comigo em tantas conversas e trocas de ideias e junto com o Leonardo Rossini, compartilhamos projetos no PCO, congressos e momentos de aprendizado e diversão. À colega Elaine, que me ajudou com a empresa da pesquisa, sua colaboração foi essencial. Aos colegas das turmas anteriores, especialmente à Bruna, que sempre esteve conosco, e aos colegas das turmas posteriores, que fizeram parte dessa jornada, minha gratidão.

Ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UEM, agradeço por essa jornada incrível e pelos dias que vivi e ainda viverei com vocês. Em especial, agradeço ao Professor Dr. Reinaldo, coordenador do período que entrei, por seu apoio e orientação, e por supervisionar meu estágio docente. À Leoni, nossa secretária, por sua ajuda com documentação, carinho e pelo famoso cafezinho, muito obrigado. Aos professores das disciplinas, servidores e todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esse percurso, minha gratidão.

Agradeço ao Departamento de Ciências Contábeis (DCC) na pessoa do Professor Dr. Valter e da Professora Dra. Joyce, pelo incentivo à participação em eventos e pela aproximação entre o PCO e o DCC. Aos servidores do DCC, que sempre estiveram prontos a nos ajudar, muito obrigado.

À empresa que me abriu as portas para a realização deste estudo, pela receptividade e apoio, confiança e acessibilidade no desenvolvimento da pesquisa, obrigado.

Aos membros da banca de qualificação, que contribuíram com orientações valiosas para o delineamento do trabalho final, obrigado.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), por conceder a bolsa de estudo que custeou esse período acadêmico, meu sincero agradecimento.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram para esse período e que não foram mencionados, meu muito obrigado. Que Deus lhes retribua em bênçãos.

“O avô pegou um bambu, entortou até o chão, soltou e o bambu voltou ao seu lugar.
Essa é uma grande lição do bambu. É ter a humildade de se curvar na hora da tempestade”.

Padre Léo

“Quem me segurou foi Deus, quem cuidou de mim foi Deus, quem me amparou foi
Deus com seu amor de pai”.

Nelsinho Corrêa

Belinato, S.R.B. (2024). *Controle de qualidade em uma empresa familiar: Um estudo à luz da nova sociologia institucional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

RESUMO

O estudo objetivou analisar como ocorreu a institucionalização do controle de qualidade e suas implicações no SCG em uma empresa familiar do segmento de distribuição e transporte de combustíveis. À luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999) realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva por meio de um estudo de caso único em uma empresa brasileira, selecionada por conveniência e acessibilidade, que atua no segmento de distribuição e transporte de combustíveis. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas, observações de documentos e analisados a partir da análise de conteúdo com o apoio do software Atlas.Ti. Os resultados revelaram que o controle de qualidade desempenha um papel estratégico no SCG, indo além de sua função operacional ao ser um facilitador de comunicação e de profissionalização e, padronizador de processos. As evidências indicam que as práticas de controle de qualidade avançaram nos estágios de habitualização e objetificação, sendo incorporadas de forma significativa às rotinas organizacionais e legitimadas socialmente. No entanto, o estágio de sedimentação, que assegura a perenidade dessas práticas ao longo do tempo e gerações, ainda está em processo de consolidação, principalmente devido às barreiras culturais e estruturais típicas de empresas familiares. O estudo mostrou que a institucionalização do controle de qualidade contribui para alinhar os valores familiares às exigências regulatórias do setor, promovendo eficiência operacional e legitimidade organizacional. Contudo, desafios como a adesão geral e a durabilidade das práticas ao longo do tempo ainda precisam ser superados. A pesquisa oferece contribuições teóricas para a área de sistema de controle gerencial e empresas familiares ao demonstrar a interação entre controle de qualidade e SCG em um contexto regulado e familiar, e práticas ao servir de orientação para gestores que enfrentam a necessidade de equilibrar tradição, profissionalização e conformidade regulatória. Recomenda-se replicar o estudo em outros setores regulados para validar os achados e explorar as condições que favorecem ou dificultam a sedimentação completa das práticas de controle de qualidade.

Palavras-chaves: Controle de Qualidade; Sistema de Controle Gerencial; Empresa Familiar; Institucionalização

Belinato, S.R.B. (2024). *Quality control in a family business: A study in light of the new institutional sociology*. Master's Dissertation in Accounting Sciences, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil.

ABSTRACT

The study aimed to analyze how the institutionalization of quality control occurred and its implications for the MCS in a family-owned company in the fuel distribution and transportation segment. Using the model of Tolbert and Zucker (1999), a qualitative, descriptive study was conducted through a single case study in a Brazilian company, selected for convenience and accessibility, operating in the fuel distribution and transportation segment. Data were collected through semi-structured interviews, document observations, and analyzed using content analysis supported by the Atlas.Ti software. The results revealed that quality control plays a strategic role in the MCS, going beyond its operational function by acting as a communication mediator, process standardizer, and facilitator of professionalization. Evidence indicates that quality control practices have progressed through the stages of habituation and objectification, being significantly incorporated into organizational routines and socially legitimized. However, the sedimentation stage, which ensures the continuity of these practices over time and generations, is still in the process of consolidation, mainly due to the cultural and structural barriers typical of family businesses. The study showed that the institutionalization of quality control helps align family values with the sector's regulatory requirements, promoting operational efficiency and organizational legitimacy. However, challenges such as overall adherence and the durability of practices over time still need to be overcome. The research offers theoretical contributions to the field of management control systems and family businesses by demonstrating the interaction between quality control and MCS in a regulated and family context and provides practical guidance for managers facing the need to balance tradition, professionalization, and regulatory compliance. It is recommended to replicate the study in other regulated sectors to validate the findings and explore the conditions that favor or hinder the full sedimentation of quality control practices.

Keywords: Quality Control; Management Control System; Family Business; Institutionalization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processos inerentes à institucionalização de acordo com Tolbert e Zucker (1999).....	23
Figura 2. Desenho Teórico da Pesquisa.....	36
Figura 3. Organograma da empresa familiar estudada.	53
Figura 4. Rede do processo de Institucionalização do Controle de Qualidade.	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estágios de Institucionalização e dimensões comparativas	21
Tabela 2. Definições de Empresa Familiar	32
Tabela 3. Construto Processo de Institucionalização NIS de Tolbert e Zucker (1999)..	38
Tabela 4. Relação e caracterização dos entrevistados..	40
Tabela 5. Documentos e aspectos de análise	42
Tabela 6. Resumo das principais categorias da etapa de Habitualização	60
Tabela 7. Alguns elementos e suas implicações durante a implementação de novas práticas	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NIE New Institutional Economics

NIS New Institutional Sociology

OIE Old Institutional Economics

SCG Sistema de Controle Gerencial

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBETIVO DA PESQUISA	15
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	15
1.3 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL	18
2.1.1 Processo de Institucionalização	21
2.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL	24
2.3 TÉCNICAS DE GESTÃO.....	26
2.3 EMPRESAS FAMILIARES.....	31
2.4 ESTUDOS ANTERIORES.....	34
2.5 DESENHO TEÓRICO DA PESQUISA.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2 CONSTRUTOS DA PESQUISA	37
3.3 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO	39
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	39
3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	43
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	43
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	44
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 A EMPRESA SELECIONADA	45
4.2 CONTROLE DE QUALIDADE	50
4.3 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	57
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
APÊNDICE A - Carta de Apresentação.....	85
APÊNDICE B - Protocolo de investigação.....	86
APÊNDICE C - TCLE	89
APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista	92
ANEXO A – Comprovante de envio do Projeto para análise de ética do CEP-UEM.....	95

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Institucional permite compreender como as organizações são influenciadas por normas, crenças e expectativas sociais, moldando práticas e estruturas organizacionais (DiMaggio e Powell 1983; Meyer e Rowan 1977; Scott 2014). Neste estudo, adota-se a teoria institucional em sua vertente sociológica, com foco no processo de institucionalização conforme descrito por Tolbert & Zucker (1999). Esse arcabouço teórico busca o entendimento de que maneira o ambiente institucional — formado por normas, crenças, tradições e pela necessidade de legitimidade — influencia o comportamento das organizações (DiMaggio e Powell 1983; Meyer e Rowan 1977; Scott 2014; Zucker 1988).

A institucionalização como o processo pelo qual práticas e valores são transferidos entre gerações, tem no estudo de Tolbert & Zucker (1999) um quadro conceitual para explorar como novas práticas organizacionais passam por um processo de institucionalização. Considerando para isso, desde a sua introdução e aceitação inicial até se tornarem parte integrante da organização, influenciadas por uma combinação de fatores internos e externos como uma instituição (Guerreiro, Pereira, et al. 2005; Tolbert e Zucker 1999).

Como novas práticas organizacionais pode-se considerar as práticas de controles gerenciais que caracterizam o sistema de controle gerencial (SCG). Malmi & Brown (2008:208) entendem que o SCG inclui “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades que a gestão põe em prática para direcionar o comportamento dos funcionários”. Simons (1990, 1995) concebem o SCG como um conjunto de práticas e ferramentas que ajudam as organizações a implementarem suas estratégias e alcançar vantagem competitiva. Ele introduz o conceito das "Alavancas de Controle", que são mecanismos utilizados para equilibrar a necessidade de inovação e controle dentro das organizações. Segundo Chenhall & Langfied (1998) o SCG compreende um conjunto de práticas e técnicas de contabilidade e gestão que apoiam as prioridades estratégicas das organizações.

Diante da diversidade de definições encontradas na literatura para o SCG, Chenhall (2003) destacou que os termos de contabilidade gerencial, sistemas de contabilidade gerencial, sistemas de controle gerencial e controles organizacionais são utilizados de forma intercambiável. No entanto, ele considera o SCG um termo mais amplo que abrange os demais termos e inclui outros controles, como controles pessoais ou de clãs, e os controles incorporados em atividades e processos, tais como controle de qualidade.

As empresas familiares adotam abordagens de gestão distintas em comparação com empresas não familiares (Le Breton-Miller e Miller 2023). Isso se deve às suas especificidades,

como a presença de membros da família na propriedade e administração (Oro e Lavarda 2020a). Essas empresas são sistemas complexos na qual relações familiares, tradições e valores são centrais (Hillen e Lavarda 2020; Tagiuri e Davis 1992). Devido ao controle familiar na propriedade, sucessão, governança, empreendedorismo, administração e gestão (Kapiyangoda e Gooneratne 2021; Quinn et al. 2018; Songini et al. 2023; Songini, Gnan, e Malmi 2013), as empresas familiares apresentam características distintivas que são importantes para o SCG e vice-versa (Kapiyangoda e Gooneratne 2021).

O controle de qualidade, como parte integrante do SCG, emerge como uma prática estratégica para garantir a excelência nos processos e produtos, respondendo aos desafios competitivos do mercado (Chenhall e Langfield-Smith 1998; Pagliarussi e Leme 2020). Nesse sentido, esforços investigativos buscaram entender a institucionalização do controle de qualidade. Hoque & Alam (1999) evidenciaram que a adoção do controle de qualidade foi motivada por eficiência técnica e razões institucionais, como pressão para legitimação e conformidade com normas de qualidade. Além disso, a implementação do controle de qualidade levou a mudanças no SCG, ajustando-se para fornecer informações de qualidade.

Nisiyama, Oyadomari, Chen & Aguiar (2016) mostraram que o controle de qualidade é eficaz na melhoria de custos. Ishanka & Gooneratne (2018) destacaram que a implementação do controle de qualidade foi motivada tanto pela busca de eficiência quanto pela pressão institucional para atender expectativas externas. O que levou a mudanças no SCG, que passou a incluir indicadores de desempenho ligados à qualidade e satisfação do cliente, contribuindo para uma cultura organizacional de qualidade.

Especificamente, em empresa familiar, Pagliarussi & Leme (2020) evidenciaram que a implementação de práticas de controle de qualidade, apoiada pelos valores de profissionalismo e meritocracia, facilitaram a formalização dos controles gerenciais. Também mostrou, que gestores externos foram responsáveis por harmonizar essas práticas com a cultura familiar, promovendo a transição para um modelo de controle mais profissional.

A literatura enfatiza que controle de qualidade além de melhorar a eficiência e a qualidade, pode modificar e influenciar o SCG de maneira a refletir uma cultura de melhoria contínua (Hoque & Alam, 1999; Ishanka & Gooneratne, 2018). No entanto, essa interdependência entre o controle de qualidade e o SCG ainda é pouco explorada sob a perspectiva de empresas familiares, em que os valores familiares e o contexto institucional influenciam significativamente a adoção e a institucionalização de novos controles gerenciais (Pagliarussi & Leme, 2020).

Diante disso, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como ocorreu a institucionalização do controle de qualidade e suas implicações no SCG em uma empresa familiar do segmento de distribuição e transporte de combustíveis?

Para responder ao problema de pesquisa foi realizado uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio de um estudo de caso único, realizado em uma empresa brasileira que atua no segmento de distribuição e transporte de combustíveis. De acordo com Estadão (2024), esse segmento representa 10% do PIB nacional, gera 1,6 milhão de empregos diretos e indiretos, fatura anualmente R\$ 420 bilhões e recolhe cerca de R\$ 130 bilhões em impostos. Além da representatividade econômica e social do segmento, o controle de qualidade na distribuição e transporte de combustíveis no Brasil é regulamentado por diversas resoluções da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Esses dispositivos normativos tornam o controle de qualidade uma prática obrigatória no setor, visando proteger o consumidor e o meio ambiente (Estadão, 2024). No entanto, a adoção do controle de qualidade pode ser estendida às diferentes práticas organizacionais, como as práticas de controles gerenciais que caracterizam o SCG.

1.1 OBJETIVO DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como ocorreu a institucionalização do controle de qualidade e suas implicações no SCG em uma empresa familiar do segmento de distribuição e transporte de combustíveis.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Entender o processo de adoção do controle de qualidade;
- b) Compreender como o controle de qualidade se caracteriza como um aliado ao apoiar o SCG;
- c) Analisar se o controle de qualidade está institucionalizado no SCG.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Empresas que operam em setores altamente regulados, como o de distribuição e transporte de combustíveis, requerem controle de qualidade. Normas rigorosas exigem que essas empresas mantenham altos padrões de qualidade para garantir segurança, conformidade

regulatória e proteção ao consumidor (Estadão, 2024). Hoque & Alam (1999), Ishanka e Gooneratne (2018), Nisiyama et al. (2016) destacam a necessidade de mais estudos sobre como diferentes contextos institucionais e setoriais influenciam a implementação do controle de qualidade e suas implicações no SCG.

Ainda, Soeiro & Wanderley (2019) evidenciam a importância da Teoria Institucional para a pesquisa contábil, enfatizando seu valor em explorar como normas e pressões externas moldam as práticas organizacionais. Já Senftlechner & Hiebl (2015) apontam o potencial dessa teoria para compreender o SCG em empresas familiares, onde as pressões institucionais interagem com valores familiares para moldar controles gerenciais.

Empresas familiares possuem características únicas que influenciam o design e uso do SCG, sendo impactadas pela necessidade de equilíbrio entre profissionalização e preservação de valores familiares (Quinn et al. 2018; Senftlechner e Hiebl 2015). Especificamente, no setor de distribuição e transporte de combustíveis, a presença de normas regulatórias, ao mesmo tempo que exige conformidade, cria desafios específicos para essas empresas, pois a adaptação de controles gerenciais tende a encontrar barreiras culturais e estruturais.

Nesse contexto, a Nova Sociologia Institucional (NIS) e o modelo de Tolbert & Zucker (1999) oferecem uma estrutura teórica apropriada para entender como pressões institucionais, quanto às exigências regulatórias e demandas de legitimidade além das especificidades de empresas familiares, influenciam a adoção de controle de qualidade no SCG, tornando o controle de qualidade não apenas técnico, mas também culturalmente e socialmente incorporado na organização (Kapiyangoda e Gooneratne 2021).

Os estudos de Hoque e Alam (1999) e Ishanka e Gooneratne (2018) mostraram que o controle de qualidade pode transformar o SCG, promovendo uma cultura de melhoria contínua e adaptando a empresa às exigências do mercado e da regulamentação. Os autores argumentam que a adoção do controle de qualidade é frequentemente impulsionada por pressões institucionais e pela busca de eficiência técnica, levando as organizações a adaptarem o SCG para refletir os padrões de qualidade exigidos. Caracterizando-se, assim, como uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho organizacional e responder às exigências regulatórias e de mercado (Hoque e Alam 1999; Ishanka e Gooneratne 2018).

Portanto, esta pesquisa busca contribuir com a literatura de empresas familiares e SCG ao abordar o controle de qualidade e o SCG de uma empresa familiar que atua em um setor regulado. Ao explorar a interação entre pressões institucionais, valores familiares e demandas regulatórias, o estudo oferece evidências práticas tanto para a literatura quanto para gestores e proprietários de empresas familiares. Além disso, atende às recomendações de autores como

Hoque e Alam (1999), Ishanka e Gooneratne (2018) e Nisiyama et al. (2016) ao focar no controle de qualidade em diferentes contextos industriais, comerciais e culturais, ampliando a compreensão sobre os fatores institucionais que influenciam o controle de qualidade e o SCG.

A pesquisa também se justifica por estar alinhado aos projetos do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação e Contabilidade (GEPECONT) da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR - campus de Campo Mourão), como também à linha de Contabilidade Gerencial do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO) da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Nesse contexto, sua contribuição está no estudo dos instrumentos do SCG em uma organização privada brasileira de caráter familiar.

1.3 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação está organizada em outros cinco capítulos, além deste. No capítulo 2 é apresentado a revisão da literatura que fundamenta a questão de pesquisa e subsidia a análise dos resultados. No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o objetivo deste estudo. No 4º capítulo são demonstrados os resultados da pesquisa e no capítulo 6 a discussão dos achados. Por último é apresentado a conclusão do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados o quadro teórico que direcionou a análise desenvolvida neste estudo, por primeiro é apresentado a Teoria Institucional, lente teórica utilizada para entender o processo de adoção de uma nova técnica de gestão, após a definição de SCG, Técnicas de Gestão e Empresa Familiar. Por fim, serão apresentados os estudos relevantes sobre o uso de SCG e adoção práticas de contabilidade gerencial em empresas familiares.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional é uma abordagem proeminente nos estudos organizacionais, tendo ganhado destaque nas últimas décadas para estudos em Contabilidade Gerencial (Burns & Scapens, 2000; Guerreiro, Pereira, et al., 2005; Soeiro & Wanderley, 2019). Essa perspectiva supera abordagens racionais e instrumentais, considerando as mediações entre estruturas sociais, indivíduos e manifestações coletivas (Bogt & Scapens, 2019). A contribuição da teoria institucional para os estudos organizacionais inclui a ênfase em variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo. A abordagem sociológica introduzida por essa teoria amplia o conceito de ambiente, substituindo a ótica funcional e instrumental por uma visão relacional entre os atores sociais.

A teoria institucional aplicada as organizações teve suas bases lançadas por Selznick em 1948, rejeitando concepções racionalistas e visualizando as organizações como expressões de valores sociais (Cintra 2011; Suddaby 2010). Ela se desenvolveu em contraposição ao estruturalismo-funcionalismo predominante nas décadas de 1960 e 1970. Essa perspectiva destaca diferentes temas, entre esses a consideração de rotinas organizacionais e estruturas são derivadas de regras e normas institucionalizadas, remetendo a legitimidade e a própria concepção do ambiente (Scott 2014).

Burns e Scapens (2000) destacam três momentos da teoria institucional: A Velha Economia Institucional (Old Institutional Economics - OIE), Nova Economia Institucional (New Institutional Economics - NIE) e Nova Sociologia Institucional (New Institutional Sociology - NIS). A OIE, representada por autores como Karl Marx, Vilfredo Pareto, e outros empiricistas e nacionalistas, é considerada um corpo teórico heterogêneo, a instituição é o foco central da análise, substituindo o comportamento racional dos tomadores de decisões (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005).

As instituições impõem coerência social sobre atividades humanas por meio da rotinização (Burns e Scapens 2000). Hábitos e instituições estão conectados com o conceito de rotina, representando formas de pensar e agir que se tornam habituais e institucionalizadas. Rotinas são hábitos formalizados e incorporam comportamentos baseados em regras, as regras são meios formais reconhecidos para a realização de atividades, coordenando ações de grupos (Burns e Scapens 2000; Guerreiro, Frezatti, et al. 2005). As instituições possuem características coletivas, objetivas, normativas e de não questionamento, dando significado ao comportamento organizacional, são repetitivas, estáveis e orientam ações, influenciando o direcionamento e resistindo a mudanças conforme sua aceitação no grupo social (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005).

De acordo com Guerreiro, Frezatti et al., (2005), Coase, 1937, North, 1992 e Williamson, 1992 são os principais teóricos dentro da NIE. A NIE representa uma abordagem que se afasta do pressuposto neoclássico da maximização da utilidade individual, mas sem romper completamente com a teoria econômica neoclássica (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005). A NIE utiliza o ferramental neoclássico para explicar instituições capitalistas, introduzindo instituições externas ao mercado como solução para falhas de mercado (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005). Os instrumentos fundamentais dessa perspectiva são os “arranjos institucionais de contratos e organizações em ambientes competitivos, sendo a administração de empresas disciplinada pela pressão competitiva dos mercados” (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005:98).

Na visão da NIE, as instituições são consideradas as regras do jogo de uma sociedade, abrangendo tanto regras formais (leis e normas sociais) quanto restrições informais (convenções e normas de comportamento) (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005; North 2016). O governo é destacado como responsável pelas instituições formais de direito e pelo ambiente de regras formais, a abordagem da NIE concentra-se no ambiente institucional, composto por regras sociais, legais e políticas, que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005). Esse ambiente é crucial para compreender a evolução de uma indústria e as estratégias das empresas inseridas nele, exercendo uma influência significativa no comportamento das organizações econômicas (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005).

A NIE emergiu nas décadas de 1970 e 1980 como uma resposta crítica à teoria econômica neoclássica. Liderada por pesquisadores como Douglass North e Oliver Williamson, essa abordagem incorporou elementos da OIE, mas introduziu uma análise mais formal e rigorosa das instituições. A NIE concentrou-se na formulação de modelos econômicos que consideravam as instituições como estruturas que moldam incentivos e influenciam as decisões dos agentes econômicos. Contrariamente à visão neoclássica, essa abordagem reconhecia a importância das instituições na explicação de fenômenos econômicos.

A Teoria Institucional da NIS, fundamentada nas contribuições de autores como DiMaggio, Powell, Meyer, Rowan, Scott e Zucker, direciona seu foco para organizações inseridas em uma extensa rede de relacionamentos inter-organizacionais e sistemas culturais (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005). O ambiente institucional não apenas molda a relação dessas organizações com o mercado, mas também influencia suas crenças, normas e tradições. Nessa perspectiva, o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requisitos normativos aos quais organizações e indivíduos precisam conformar-se para obter apoio e legitimidade.

A NIS destaca que para garantir sua sobrevivência, as organizações devem ajustar-se às normas sociais de comportamento aceitável, além de atingir níveis de eficiência produtiva. A estrutura organizacional, segundo o pensamento sociológico weberiano, é um veículo adaptativo moldado em resposta às características dos participantes e às influências do ambiente externo (DiMaggio e Powell 1983). A institucionalização, nesse contexto, refere-se a um processo adaptativo no qual as expectativas sociais sobre a forma adequada de organizar e comportar-se influenciam regras estabelecidas.

No âmbito da contabilidade gerencial, a abordagem da teoria institucional foi aplicada em diversas pesquisas. Covaleski e Dirsmith (1988a, 1988b) exploraram como expectativas sociais de práticas orçamentárias aceitáveis são articuladas, instituídas e modificadas em uma universidade durante um período de declínio. Ansari e Euske (1987) examinaram o papel da informação contábil no setor público, enfocando a documentação da compliance organizacional e a busca pela legitimação externa. Mezas (1990) demonstrou o relacionamento entre variáveis institucionais e práticas de relatórios financeiros em organizações sem fins lucrativos. Granlund e Lukka (1998) utilizaram a abordagem da NIS para analisar as forças que causam convergência nas práticas contábeis gerenciais em empresas globais. Esses estudos destacam como a teoria institucional contribui para a compreensão das práticas contábeis no contexto organizacional.

A NIS, por sua vez, surge como uma vertente que se desenvolve paralelamente à NIE, mas com foco nas ciências sociais, especialmente na sociologia. Influenciada por teóricos como John Meyer e Paul DiMaggio, essa abordagem destaca a importância das instituições na estabilização e legitimação das estruturas sociais. A NIS explora como as instituições moldam as ações e interações sociais, destacando o papel do isomorfismo, coerção e mimetismo na conformidade organizacional. Além disso, enfatiza o papel da institucionalização na reprodução de padrões normativos na sociedade.

Em resumo, enquanto a OIE focava nas estruturas sociais que influenciam a economia, a NIE trouxe uma abordagem mais formal e modelada, concentrando-se nas implicações

econômicas das instituições. Por outro lado, a NIS, embora compartilhe algumas raízes conceituais com a NIE, direciona seu olhar para as dinâmicas sociais e organizacionais, ampliando a compreensão sobre como as instituições operam em diversos contextos.

A Teoria Institucional dentro da dimensão sociológica apresenta diferentes correntes, ao considerar a definição de instituições e o processo de institucionalização de maneira diferente (Scott 1987). Nesse sentido o estudo se pautará na corrente que guarda relação com os trabalhos de Berger e Luckmann (1966, 2014), tida como segunda corrente da NIS (Guerreiro, Pereira, et al. 2005; Scott 1987).

2.1.1 Processo de Institucionalização

Tolbert e Zucker (1999) idealizaram seu modelo sobre o processo de institucionalização tendo por base o trabalho de Berger e Luckmann (1966, 2014). Tolbert e Zucker (1999) definem institucionalização como a tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores. Esse processo envolve a adoção de comportamentos por indivíduos ou grupos para resolver conflitos. Schutz (1962) destaca que, quando o mínimo esforço é empregado nesse ciclo, decisões são tomadas e problemas são resolvidos, com futuros conflitos podendo seguir procedimentos semelhantes.

Zucker (1988) destaca três aspectos fundamentais da institucionalização: habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização envolve a transformação de ações em hábitos, enquanto a objetificação refere-se ao desprendimento do significado da ação para o indivíduo, tornando-a generalizada. A sedimentação envolve o desconhecimento, por novos membros, da origem das tipificações.

Os estágios de institucionalização, conforme apresentados na Tabela 1, incluem a habitualização, objetificação e sedimentação, medidos em diferentes níveis durante o processo. À medida que os atores organizacionais avançam nos estágios, as relações sociais tendem a se fortalecer, e as regras e normas organizacionais são internalizadas com mais clareza.

Tabela 1
Estágios de Institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos

Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolbert & Zucker (1999, p. 209).

Os estágios da institucionalização, propostos por Tolbert e Zucker (1999), são cruciais para compreender como as práticas organizacionais evoluem ao longo do tempo. Esses estágios são: habitualização, objetificação e sedimentação. Na habitualização representa o início do processo, onde as organizações buscam desenvolver padrões de comportamento para resolver problemas específicos, envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a desafios organizacionais (Guerreiro, Frezatti, et al. 2005; Tolbert e Zucker 1999). Neste estágio, as organizações podem buscar soluções similares, caracterizando a imitação.

A objetificação, o significado de uma ação é generalizado, independentemente de quem a executa (Tolbert e Zucker 1999). Isso ocorre à medida que a organização monitora seus concorrentes e desenvolve um consenso social sobre o valor da estrutura (Tolbert e Zucker 1999). Este estágio é marcado pela heterogeneidade dos adotantes, já que diferentes grupos dentro da organização podem interpretar e adotar as práticas de maneiras diversas.

O estágio final, a sedimentação, implica que a estrutura é percebida como uma realidade externa e coercitiva, envolve a institucionalização total, um processo que se sustenta na continuidade da estrutura e especialmente em sua sobrevivência pelas várias gerações dos membros da organização (Tolbert e Zucker 1999). Neste estágio, as ações adquirem a qualidade de exterioridade e propagação, tornando-se uma parte contínua da história da organização. A sedimentação requer baixa resistência de grupos opositores, apoio cultural contínuo dos defensores e correlação positiva com os resultados esperados.

A institucionalização é alcançada quando a estrutura é percebida pelos membros de um grupo social como eficaz e necessária. Berger e Luckmann (2014) definem institucionalização como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores”. Essa tipificação resulta da repetição ao longo do tempo, levando a um significado compartilhado intersubjetivo entre os membros da organização. As ações tornadas habituais dizem respeito a “comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotadas por um ator ou grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes” (Tolbert e Zucker 1999:202).

É importante notar que, de acordo com Berger e Luckmann (1966), os momentos da institucionalização não devem ser considerados como ocorrendo em uma sequência temporal

estrita. Os estágios podem se sobrepor, e a consideração de todos os momentos é crucial para uma visão abrangente do fenômeno estudado. Na década de 1980 a 1990, DiMaggio e Powell (1991) introduziram o conceito de isomorfismo, destacando que as mudanças estruturais ocorrem não apenas por razões de eficiência ou competição, mas devido a processos que tornam as organizações mais semelhantes entre si.

O isomorfismo ocorre quando as organizações buscam se adequar às melhores práticas do mercado ou são pressionadas por forças externas, nem sempre levando a uma maior eficiência. Assim, o entendimento desses estágios de institucionalização e a incorporação do conceito de isomorfismo contribuem para a compreensão da evolução das organizações na perspectiva da teoria institucional.

O modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999), Figura 1, apresenta uma perspectiva refinada sobre o processo de institucionalização, um conceito fundamental na teoria institucional. A institucionalização refere-se à adoção e incorporação de práticas, estruturas ou elementos por uma organização, influenciada por forças externas e internas que moldam o comportamento organizacional ao longo do tempo (DiMaggio e Powell 1983; Scott 2014).

O modelo de Tolbert e Zucker delinea quatro fases no processo de institucionalização. Na fase de inovação, forças exógenas à organização, como mudanças tecnológicas, podem catalisar a introdução de inovações. O estágio de habitualização envolve a formalização de práticas com base em soluções de outras organizações que enfrentam desafios semelhantes. O monitoramento interorganizacional, crucial para a objetificação, facilita a troca de conhecimentos e a formalização da inovação. A fase de semi-institucionalização é marcada pelo consenso social sobre o valor do novo elemento institucional, derivado da observação de resultados em outras organizações. Por fim, a sedimentação representa a consolidação da institucionalização, com a estrutura tornando-se parte integrante da história organizacional.

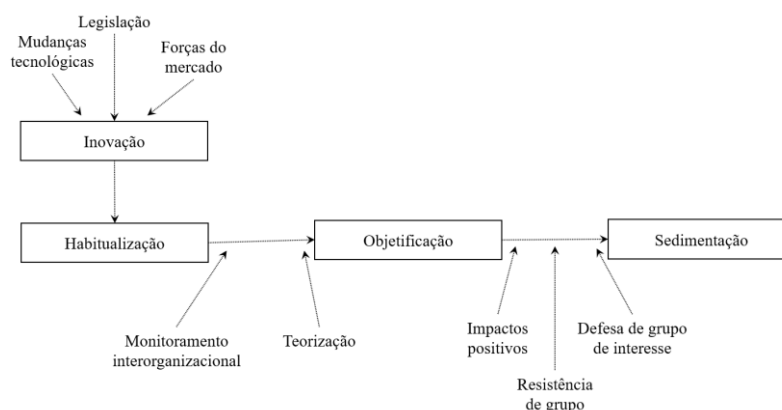


Figura 1. Processos inerentes à institucionalização de acordo com Tolbert e Zucker (1999)
Fonte: Tolbert & Zucker (1999, p. 205).

É relevante destacar que em cada estágio, forças internas e externas desempenham papéis significativos. A resistência de grupos, por exemplo, pode impactar a abrangência e conservação das práticas institucionalizadas. Compreender essas forças é essencial para uma apreciação aprofundada de como novas práticas de gestão são integradas e sustentadas ao longo do tempo. Nesse sentido, o modelo de Tolbert e Zucker contribui para uma compreensão mais refinada e dinâmica do fenômeno complexo da institucionalização, integrando diversas perspectivas da teoria institucional.

A institucionalização, portanto, é alcançada quando as práticas organizacionais se tornam tão internalizadas e aceitas que são consideradas parte integrante da cultura e da identidade da organização. Este modelo fornece uma visão abrangente do processo de institucionalização, destacando a importância da aceitação social, consenso e continuidade histórica na evolução das práticas organizacionais.

2.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é relevante para o processo de gestão das empresas (Nisiyama e Oyadomari 2012). O SCG é um sistema composto por regras, práticas, valores e outras atividades de gerenciamento colocadas em prática para orientar o comportamento dos funcionários, conforme as metas definidas pela gestão da empresa (Malmi e Brown 2008).

O SCG se concentra em um conjunto de práticas para fornecer informações financeiras e não financeiras para os gestores de uma organização, com o objetivo de apoiar o processo de tomada de decisões (Chenhall 2003). Nesse contexto, permite que os gestores avaliem o desempenho, monitorem os recursos e ajustem as estratégias para atingir os objetivos organizacionais (Merchant e Van der Stede 2007). Também é entendido como o uso sistemático do controle gerencial para se alcançar um objetivo (Chenhall 2003). O SCG pode ser caracterizado por diferentes tipologias de controles gerenciais, tais como: diagnóstico, interativos, crenças e limites (Simons 1995), controles coercitivos e habilitantes (Adler e Borys 1996), controles mecanicistas, orgânicos, formais e informais (Chenhall 2003) entre outras tipologias.

Para Merchant (1985) o SCG desempenha o papel de disponibilização de informações relevantes destinadas à supervisão das operações formais, possibilitando que os gestores empreguem esses controles para preservar ou modificar os padrões estabelecidos nas atividades da organização. O SCG também pode ser interpretado como um sistema de gestão de

desempenho ao representar a progressão dos mecanismos, processos, sistemas e redes formais e informais empregados pelas organizações para comunicar objetivos-chave e metas de forma eficaz (Ferreira & Otley, 2009).

Malmi e Brown (2008) descreveram o SCG como uma abordagem mais abrangente, englobando informações externas relacionadas a mercados, clientes, concorrentes, bem como dados não financeiros ligados aos processos de produção, previsões e uma ampla variedade de mecanismos de apoio à tomada de decisão. Isso inclui, adicionalmente, controles pessoais e sociais informais. Malmi e Brown (2008) fornecem uma tipologia de SCG, caracterizado como um pacote, estruturado em cinco grupos: planejamento, cibernético, recompensa e compensação, controles administrativos e culturais. Esse conceito de pacote sugere que diferentes sistemas são frequentemente implementados por diversos grupos de interesse em momentos distintos. Portanto, os controles em sua totalidade não devem ser definidos de maneira ampla como um único sistema, mas sim como um conjunto de sistemas interconectados (Malmi e Brown 2008).

O SCG é constituído por controles formais, informações de rotina e procedimentos que os gestores empregam para preservar ou modificar os padrões das atividades organizacionais (Davila, Foster, e Oyon 2009). Além disso, ele também é compreendido como um conjunto de controles formais e informais de entrada, processamento e saída, interconectados por relações de complementaridade que são utilizados pela administração para atingir as metas organizacionais (Chenhall e Moers 2015).

Um dos principais objetivos do SCG é garantir que os recursos da organização sejam utilizados de maneira eficaz e eficiente para cumprir as metas definidas (Davila et al. 2009). Isso envolve o estabelecimento de padrões de desempenho, o acompanhamento do desempenho real em relação a esses padrões e a identificação de variações que requerem ação corretiva (Adler e Borys 1996). Os gestores contam com relatórios e informações da contabilidade para avaliar o desempenho financeiro e operacional da organização e tomar decisões informadas (Langfield-Smith 1997).

Uma das abordagens mais amplamente aceitas para o SCG é o Modelo de Controle Estratégico proposto por Simons (1995). Este modelo argumenta que quatro alavancas de controle são essenciais para os gerentes que desejam equilibrar a criatividade dos funcionários com a necessidade de controle organizacional. Simons (1995) destaca que apenas confiar em sistemas de controle de diagnóstico pode ser insuficiente e até perigoso, pois pode levar a falhas de controle e crises. Em vez disso, os gerentes devem utilizar todas as quatro alavancas de

controle de forma integrada para garantir que a organização possa inovar e responder às necessidades dos clientes sem comprometer sua integridade e desempenho.

Essas alavancas permitem que os gerentes protejam suas empresas contra falhas de controle, ao mesmo tempo em que incentivam a iniciativa e a inovação dos funcionários, adaptando-se às exigências de mercados dinâmicos e competitivos (Simons 1995). No entanto, a eficácia do SCG não depende apenas da escolha dos métodos de controle, mas também da cultura organizacional (Ouchi 1979; Simons 1991). Uma cultura que valoriza a transparência, a responsabilidade e a aprendizagem contínua é fundamental para o sucesso do controle gerencial (Chenhall e Langfield-Smith 1998). Além disso, os gestores devem equilibrar a necessidade de controlar com a necessidade de incentivar a inovação e a criatividade dentro da organização (Eisenhardt 1989).

Outro aspecto importante do SCG é a sua capacidade de se adaptar a mudanças nas circunstâncias organizacionais e ambientais (Langfield-Smith 1997). Os gestores devem ser capazes de ajustar os controles conforme necessário para lidar com desafios imprevistos ou oportunidades emergentes. Isso requer flexibilidade e agilidade no design e na implementação do sistema de controle (Simons, 1995).

No que diz respeito à implementação do SCG, é importante notar que ele não é apenas uma responsabilidade dos altos executivos, mas também de todos os níveis da organização (Merchant e Van der Stede 2007). A descentralização do controle pode promover a responsabilidade e o envolvimento dos funcionários na busca dos objetivos organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2007).

2.3 TÉCNICAS DE GESTÃO

Técnicas de gestão estão incluídas no estudo que abrange a melhoria dos processos existentes, como implementação de sistemas de qualidade, inovações em sistemas de produção, integração de sistemas, estruturas baseadas em equipes e políticas de gestão de recursos humanos, e melhoria nas práticas de contabilidade gerencial tanto tradicionais quanto contemporâneas (Chenhall e Langfield-Smith 1998). Considera-se práticas tradicionais de contabilidade gerencial, por exemplo, medidas de desempenho equilibradas, uso de sistemas orçamentários, relatórios de lucros divisionais e práticas contemporâneas, técnicas baseadas em atividades, medidas baseadas nos funcionários, benchmarking e planejamento estratégico (Hayese et al. 1988; De Meyer et al. 1989; Miller et al. 1992; Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

A análise empírica do estudo de Chenhall & Langfield-Smith (1998) revela que a implementação eficaz de técnicas de gestão, apoiadas pelas práticas de contabilidade gerencial, é importante para alcançar vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional. Isso é evidente em organizações que enfatizam a qualidade e a inovação como parte de suas estratégias de diferenciação. A interconexão entre as técnicas de gestão e a contabilidade gerencial, sustenta a implementação eficaz de estratégias organizacionais e o aprimoramento do desempenho organizacional (Nisiyama e Oyadomari 2012).

Essa interconexão pode ser encontrada na integração do controle de qualidade, uma técnica de gestão (Chenhall e Langfield-Smith 1998), com práticas contemporâneas de contabilidade gerencial, por exemplo. As práticas de contabilidade gerencial oferecem suporte à tomada de decisões ao fornecer dados detalhados que são essenciais para a gestão eficaz da qualidade, como o custeio baseado em atividades e o *benchmarking* revelam informações detalhadas sobre custos e benefícios associados a diferentes processos, permitindo às organizações identificar áreas de ineficiência, reduzir desperdícios e melhorar a qualidade geral (Anthony e Govindarajan 2008). Além disso, as métricas de desempenho, como as medidas de desempenho equilibradas fornecem uma visão holística do desempenho organizacional, incorporadas a com o controle de qualidade, garantem eficiência e satisfação do cliente, que são essenciais para empresas que buscam a diferenciação através da qualidade superior (Crosby, 1979; Porter, 1990).

O planejamento estratégico e o orçamento também são práticas de contabilidade gerencial que ajudam a alocar recursos de forma eficiente, estabelecer metas claras e monitorar o progresso em direção a esses objetivos. Dessa forma o SCG alinhado com as técnicas de gestão e as práticas de contabilidade gerencial, fornece uma estrutura para monitorar e avaliar o desempenho organizacional, integrando diversas práticas de contabilidade gerencial e técnicas de gestão, facilitando e otimizando a coleta e análise de dados financeiros e operacionais, permitindo uma gestão mais informada e eficaz.

A combinação de diferentes técnicas de gestão e práticas de contabilidade gerencial dentro do SCG pode criar sinergias que melhoram o desempenho organizacional (Chenhall e Langfield-Smith 1998). Essas sinergias ocorrem quando as práticas de contabilidade gerencial fornecem informações detalhadas que suportam a implementação eficaz de técnicas de gestão. Permitindo que as empresas otimizem seus processos, melhorem a eficiência e alcancem seus objetivos estratégicos de forma mais eficaz. A implementação bem-sucedida dessas técnicas e práticas, suportada pelo SCG, resulta em uma gestão mais informada e adaptável, capaz de responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios e de sustentar um desempenho

superior a longo prazo, permitindo que as empresas alcancem e mantenham vantagens competitivas por meio de operações eficientes e produtos de alta qualidade (Chenhall e Langfield-Smith 1998; Nisiyama et al. 2016; Pagliarussi e Leme 2020).

2.3.1 Controle de Qualidade

A evolução das técnicas de gestão ao longo do tempo tem sido marcada por avanços significativos na maneira como as organizações gerenciam suas operações para alcançar eficiência e eficácia (Chenhall e Langfield-Smith 1998; Nisiyama et al. 2016). Desde a Revolução Industrial, quando a produção em larga escala começou a emergir, as técnicas de gestão passaram a desempenhar um papel relevante na melhoria dos processos produtivos, como por exemplo o desenvolvimento do Controle de Qualidade, que se tornou fundamental para assegurar que os produtos e serviços atendessem aos padrões estabelecidos e satisfizessem os clientes (Feigenbaum 1994; Toledo et al. 2013).

No final do século XIX, o controle de qualidade era responsabilidade dos operadores individuais, que garantiam a qualidade de seus próprios produtos em pequenas oficinas artesanais (Feigenbaum 1994). Com a Revolução Industrial, a produção em massa exigiu uma abordagem mais organizada, transferindo a responsabilidade do controle de qualidade para supervisores (Toledo et al. 2013). Este movimento marcou o início de uma era em que técnicas de gestão começaram a ser formalizadas e sistematizadas, culminando na introdução de conceitos como a Gestão da Qualidade Total (TQM) no século XX (Anderson, Rungtusanatham, e Schroeder 1994; Michela, Noori, e Jha 1996; Nisiyama et al. 2016).

O conceito de controle de qualidade evoluiu significativamente ao longo do tempo, incorporando práticas sistemáticas e metodologias estruturadas. Feigenbaum (1994) define um sistema de qualidade total como a integração de mão-de-obra, máquinas e informações para garantir qualidade e custos ideais. Crosby (1986) complementa ao definir qualidade como a conformidade do produto às especificações, enfatizando a importância de seguir rigorosamente os padrões predefinidos para garantir a ausência de defeitos. A prática da Gestão de Qualidade Total (TQM) enfatiza a melhoria contínua, o cumprimento das exigências do cliente, o envolvimento dos empregados, o trabalho em equipe, o *benchmarking* competitivo, a resolução de problemas em equipe e os relacionamentos mais próximos com fornecedores (Powell, 1995), elementos esses que são essenciais para criar uma cultura de excelência e promover a eficiência operacional na empresa.

A vantagem competitiva obtida pelas empresas japonesas, como a Toyota, foi atribuída à sua rigorosa aplicação de práticas de qualidade, como o Just-In-Time (JIT) e o Sistema Toyota de Produção, que enfatizam a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua (kaizen) (Toledo et al. 2013). O sucesso dessas práticas inspirou a adoção de metodologias semelhantes no ocidente, como o Prêmio Malcolm Baldrige e a certificação ISO 9000, que oferecem frameworks estruturados para a implementação de sistemas de gestão da qualidade.

Os sistemas de qualidade são essenciais para a gestão eficiente e eficaz dos processos dentro de uma organização. Oliveira et al. (2004) definem um sistema de qualidade como um conjunto de elementos inter-relacionados que opera sobre entradas para transformá-las em saídas, com o objetivo de assegurar que os produtos e processos atendam às necessidades dos usuários e expectativas dos clientes internos e externos. Esta definição enfatiza a interdependência e a integração dos diversos processos que compõem um sistema de qualidade.

Um sistema de qualidade eficaz deve incluir vários componentes, como planejamento estratégico, controle de processos, auditorias internas e externas, e mecanismos de feedback (Toledo et al. 2013). A integração desses componentes garante que todos os aspectos da produção e dos serviços estejam alinhados com os objetivos de qualidade da organização.

Com isso, a Gestão da Qualidade envolve a implementação e coordenação de atividades de controle de qualidade em toda a organização (Carvalho e Paladini 2013). Este conceito abrange a liderança da alta administração, treinamento, relações com empregados, dados e relatórios sobre qualidade, gestão de qualidade de fornecedores, gestão de processos e projeto de produto/serviço (Kaynak 2003). Cua et al., (2001) destacam a importância do envolvimento da gerência, dos funcionários, dos fornecedores e dos clientes para garantir que as organizações atendam ou excedam as expectativas dos clientes.

Dessa forma o controle de qualidade é estruturado para assegurar a consistência e a melhoria contínua dos processos organizacionais (Chenhall e Langfield-Smith 1998). Resultando numa série de práticas que visam o desenvolvimento e a manutenção da qualidade em todos os níveis da empresa. As normas ISO 9000, por exemplo, são um conjunto de padrões internacionais que estabelecem os requisitos para sistemas de gestão da qualidade (Anon 2021).

Essas normas visam garantir que as organizações possam fornecer consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos dos clientes e regulamentares, além de promover a melhoria contínua, a certificação ISO 9000 ajuda as empresas a demonstrar seu compromisso com a qualidade e a obter reconhecimento no mercado global (Toledo et al. 2013). Incluindo vários padrões, sendo o ISO 9001 o mais conhecido e amplamente adotado, essas normas estabelecem requisitos para um sistema de gestão da qualidade que pode ser utilizado para

certificação. O ISSO 1001 enfatiza a abordagem por processos e a integração dos processos da organização para melhorar a eficácia e a eficiência no alcance dos objetivos da qualidade.

Um dos objetivos da qualidade é o enfoque orientado a processo, conforme descrito por Campos (1992), é uma metodologia que vê a empresa como uma coleção de processos interligados. Cada processo é composto por uma série de ações destinadas a atingir um objetivo específico, exigindo uma análise detalhada de todas as etapas que compõem um processo, independentemente de sua localização departamental (Pagliarussi e Leme 2020; Toledo et al. 2013). Por exemplo, o processo de fabricação de um produto pode envolver departamentos como marketing, compras, engenharia, produção e logística. Se houver um problema em qualquer uma dessas etapas, a qualidade do produto final pode ser comprometida.

Embora os conceitos de Controle de Qualidade e Gestão da Qualidade possam parecer distintos, ambos compartilham a mesma finalidade: garantir que os produtos e serviços atendam aos padrões estabelecidos e promovam a satisfação dos clientes (Carvalho e Paladini 2013). O Controle de Qualidade representa as técnicas específicas para verificar e garantir a qualidade, enquanto a Gestão da Qualidade abrange a coordenação e implementação dessas práticas em uma abordagem integrada e sistemática.

A integração do controle de qualidade no Sistema de Controle Gerencial (SCG), conforme abordado por Simons (1995), reflete a necessidade de uma abordagem sistêmica e coordenada para a gestão empresarial. O SCG utiliza tanto controles financeiros quanto não financeiros para monitorar e avaliar o desempenho organizacional. A adoção do controle de qualidade dentro do SCG permite que as organizações melhorem a eficiência operacional e a satisfação dos clientes, promovendo uma cultura de melhoria contínua e excelência.

Além de sua importância intrínseca, o controle de qualidade pode ser visto como uma parte integral do SCG dentro de uma empresa. O SCG é uma estrutura abrangente que abrange sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gestão implementadas para direcionar o comportamento dos funcionários e, por extensão, alcançar os objetivos organizacionais (Malmi e Brown, 2008). Esta visão sistêmica e holística do SCG inclui não apenas a contabilidade gerencial tradicional, mas também práticas mais amplas, como as técnicas de gestão (Chenhall e Langfield-Smith 1998). A integração do controle de qualidade como uma técnica de gestão no SCG reflete uma compreensão de que a qualidade é um aspecto crítico do desempenho organizacional e do comportamento humano dentro das empresas (Chenhall e Langfield-Smith 1998).

Para um melhor desempenho, as empresas optam por implantar o controle de qualidade, como as normas ISO 9000, que exigem a adoção de práticas sistemáticas e documentadas que

garantem a consistência e a melhoria contínua. Estas práticas são essenciais para direcionar o comportamento dos funcionários em todos os níveis da organização, alinhando suas ações com os objetivos estratégicos do controle de qualidade. Dessa forma, o controle de qualidade não é apenas uma função operacional, mas também um componente vital do controle organizacional (Toledo et al. 2013).

A adoção do controle de qualidade ajuda a formalizar processos e a estabelecer padrões claros de desempenho (Kaynak 2003). Isso é especialmente importante em empresas familiares, em que a transição de uma gestão informal para uma gestão profissional pode enfrentar desafios culturais e estruturais (Craig, Dibrell, e Garrett 2014). A inclusão de controles de qualidade nos SCG pode facilitar essa transição, promovendo uma cultura de excelência e melhoria contínua (Polat 2020). A literatura recente sobre empresas familiares destaca a importância dos SCG na profissionalização e gerenciamento dessas organizações (Senftlechner & Hiebl, 2015; Helsen et al., 2017). A profissionalização envolve a adoção de estruturas e práticas formais que garantem uma gestão eficiente e eficaz, independentemente de serem conduzidas por membros da família ou gestores externos (Hall & Nordqvist, 2008; Stewart & Hitt, 2012).

Em conclusão, o controle de qualidade desempenha um papel importante como controle organizacional dentro das empresas (Chenhall 2003) e é um componente de Técnicas de Gestão Operacional, que alinhadas com a contabilidade gerencial e o SCG, podem melhorar o desempenho e a diferenciação de qualidade na competitividade empresarial (Chenhall e Langfield-Smith 1998). A evolução histórica do controle de qualidade, juntamente com as técnicas de gestão e normas internacionais de qualidade, demonstra sua importância crescente na gestão empresarial. Ao integrar o controle de qualidade no SCG, as organizações, incluindo empresas familiares, podem melhorar significativamente seu desempenho, garantir a satisfação dos clientes e alcançar seus objetivos estratégicos.

Nesse estudo, o controle de qualidade é entendido como uma técnica de gestão utilizada para maximizar a qualidade e a formalização de processos e técnicas do SCG dentro da empresa (Chenhall e Langfield-Smith 1998; Nisiyama et al. 2016; Pagliarussi e Leme 2020).

2.3 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares sempre se destacaram no cenário empresarial, são responsáveis por empregar mais da metade da força de trabalho no mundo, tornando-se vital a pesquisa em empresas familiares (De Massis e Rondi 2020; Helsen et al. 2017; Neckebrouck, Schulze, e Zellweger 2018). A continuidade da família, o processo de sucessão, a perpetuação do

patrimônio dentro da família e a riqueza socioemocional, estão entre as características que definem a estrutura empresarial familiar (Berrone, Cruz, e Gomez-Mejia 2012; Chrisman et al. 2015).

A concordância em relação ao envolvimento da família na propriedade e gestão de uma empresa ainda não é suficiente para categorizá-la como empresa familiar, como apontam estudos (Chrisman, Chua, e Sharma 2005; Chua, Chrisman, e Sharma 1999). Para além desse envolvimento, a característica única e distintiva de uma empresa familiar é determinada por suas qualidades intrínsecas (Chrisman et al. 2005). Compreender esse comportamento distintivo é importante, visto que empresas com níveis semelhantes de participação familiar na propriedade e gestão podem diferir significativamente em seu funcionamento e características familiares (Chua et al. 1999). A Tabela 2 destaca diversas definições propostas na literatura para empresas familiares, apresentando as nuances que contribuem para a compreensão da complexidade e diversidade desse tipo de organização.

Tabela 2

Definições de Empresa Familiar

Definição de empresa familiar	Autores
É ligada a uma família, por duas ou mais gerações, influenciando as regras diretivas e objetivos.	(Donnelley 1967)
Como organização única, integrando membros familiares, família e negócio.	(Chrisman et al. 2005)
Gerenciada e/ou governada para manter a visão do negócio controlada pelos membros da família.	(Chua et al. 1999)
Quando há uma família na administração há pelo menos duas gerações. Sustentada por valores que colocam relações familiares acima da individualidade.	(Lodi 1987, 1993)
Quando a origem e história vinculadas à família, com membros na administração.	(Bernhoeft 1987)
Identificada por pelo menos duas gerações, influência na administração, política, interesses e cultura.	(Gersick et al. 1997)
Detém propriedade, tem voz ativa na gestão, valores se combinam, sucessão definida pela família.	(Davel, Silva, e Fischer 2000)
Quando o controle acionário pertence a uma família, laços definem sucessão, parentes em cargos estratégicos.	(Bornholdt 2005)
Quando uma geração concede espaço para a geração seguinte assumir o comando, com preparo e planejamento.	(Leone 2005)
Controlada por uma única família, decisões estratégicas tomadas pelos membros.	(Casillas, Díaz, e Vázquez 2007)
Aquela cuja propriedade e gestão pertencem ao núcleo familiar.	(Chua et al. 1999; Hillen e Lavarda 2021)
Empresa governada e/ou gerenciada com a intenção de moldar e perseguir a visão de negócios mantidos por uma coalizão dominante, controlada por uma ou poucas	(Chua et al. 1999; Kaveski e Beuren 2022)

famílias, sustentável entre as gerações da família ou famílias.	
Tem sua origem e sua história vinculada em uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	(Bernhoeft 1987; Silva et al. 2017)
Baseada na visão da família controladora voltada a manter a empresa através das gerações.	(Chua et al. 1999; Hillen e Lavarda 2019)
Aquela que possui membros da família na propriedade e na gestão/empresa.	(Gersick et al. 1997)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Diversas são as definições apresentadas por diferentes autores, a empresa familiar é caracterizada pela ligação intrínseca com uma ou mais gerações de uma família. Essa conexão vai além da mera participação acionária, estendendo-se à influência nas regras diretivas, objetivos, administração, e até mesmo na definição da cultura e valores organizacionais. A presença ativa e contínua de membros familiares nas esferas estratégicas e decisórias da empresa é uma constante nessas descrições.

A empresa familiar, de acordo com os autores citados, é uma organização única que integra membros da família, família e negócio. Ela é gerenciada e/ou governada de maneira a manter a visão do negócio controlada pelos membros da família. A sustentação dessa estrutura ao longo de gerações é um elemento-chave, destacando a importância dos valores que priorizam as relações familiares acima da individualidade. Outro ponto comum nessas definições é a ênfase na sucessão. A empresa familiar não é apenas caracterizada pela presença de uma geração, mas sim pela continuidade e preparação para a passagem do comando de uma geração para a seguinte.

Além disso, a propriedade da empresa é frequentemente mencionada como sendo detida pela família, com membros familiares ocupando cargos estratégicos na gestão. O controle acionário, os laços familiares e as decisões estratégicas são elementos interligados que contribuem para a definição da empresa familiar em todas essas perspectivas.

Além dessas definições, Dawson e Mussolino (2014) propuseram um modelo teórico que abrange três construtos refletindo diferentes níveis de análise nas empresas familiares. No nível individual, destaca-se a riqueza socioemocional, que representa o valor afetivo investido pelos membros individuais da família na empresa, como a capacidade de influenciar decisões comerciais ou o desejo de preservar a empresa ao longo das gerações (Dawson e Mussolino 2014). Essa dimensão é medida em termos individuais, enfocando aspectos como a influência e a dedicação de cada membro (Berrone et al. 2012).

Ao nível da família, o construto central é a essência da empresa familiar, que representa a visão e a intenção transgeracional da família em sustentar o negócio ao longo das gerações

(Dawson e Mussolino 2014). Essa dimensão está relacionada à intenção compartilhada da família de manter a continuidade da empresa (Chua et al. 1999).

No terceiro nível, ao nível da empresa, destaca-se a família como um conjunto único de recursos característicos das empresas familiares, abrangendo recursos humanos, sociais, organizacionais e de processos (Dawson e Mussolino 2014). Esses recursos são fundamentais para a sustentação e o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo (Davel et al. 2000).

Esses três construtos estão interconectados, formando uma estrutura complexa. A visão compartilhada da família e a intenção transgeracional (essência da empresa familiar) (Chua et al. 1999) influenciam a riqueza socioemocional, representando sentimentos de realização pessoal e social dos membros individuais (Dawson e Mussolino 2014). Por sua vez, uma visão partilhada é facilitada por interações sociais positivas, uma pré-condição para o desenvolvimento da família como um conjunto único de recursos ao nível da empresa.

O envolvimento familiar é considerado uma condição necessária para o desenvolvimento desses construtos. Quando a família desempenha um papel forte no negócio, exercendo influência por meio de estruturas de propriedade e compartilhando uma visão transgeracional, os membros desenvolvem uma riqueza socioemocional (Berrone et al. 2012; Hillen e Lavarda 2021). Essa riqueza, juntamente com os recursos idiossincráticos da família, contribui para o compromisso organizacional e orienta as decisões estratégicas em diversas áreas, como internacionalização, diversificação e relacionamento com as partes interessadas (Dawson e Mussolino 2014).

Após a apresentação dessas diversas definições, para o propósito deste estudo, focalizaremos uma empresa familiar em que tanto a propriedade quanto a gestão estão sob a responsabilidade da família, alinhando-se com seus valores e crenças específicos com objetivo de direcionar a organização para a continuidade ao longo das gerações (Chua et al. 1999).

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Este tópico apresenta alguns estudos anteriores que investigam o controle de qualidade e o SCG em diferentes tipos de empresas.

Hoque & Alam (1999) buscaram entender como a adoção do TQM (Total Quality Management) afeta os sistemas de contabilidade gerencial e como os fatores institucionais influenciam a implementação do TQM nas organizações. O estudo foi realizado em uma empresa de construção da Nova Zelândia. Os resultados revelaram que a adoção do TQM foi motivada por eficiência técnica e razões institucionais. A implementação do TQM levou a

mudanças no sistema de contabilidade gerencial, ajustando-se para fornecer informações de qualidade.

Rebelato et al. (2008) identificaram as interfaces entre métodos voltados ao planejamento e controle da qualidade, mostrando como esses métodos podem ser integrados para uma gestão mais eficiente. Apresentaram como resultados que a falta de integração entre métodos de qualidade resulta em gerenciamento fragmentado, prejudicando a eficácia. Os autores propõem uma abordagem integrativa que conecta métodos de planejamento, como o Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e a Análise de Modos e Efeitos de Falhas (FMEA), a métodos de controle, como o Controle Estatístico do Processo (CEP) e auditorias, formando um fluxo contínuo de gestão.

Nisiyama et al. (2016) investigaram a relação entre o uso do SCG e técnicas de gestão operacional (GO), como o TQM, e seu impacto no desempenho empresarial. O estudo focou em indústrias de autopeças brasileiras. Os resultados indicaram que o uso diagnóstico dos SCGs está associado à redução de custos, enquanto o uso interativo está relacionado ao desenvolvimento de novos produtos. As técnicas de GO, incluindo o TQM, se mostraram eficazes na melhoria de custos, com impacto limitado na inovação.

Ishanka & Gooneratne (2018) examinaram a implementação do TQM em uma grande empresa de manufatura do Sri Lanka, explorando as razões institucionais e de eficiência que sustentam a adoção dessa prática e como o TQM impacta os sistemas de contabilidade gerencial. Como resultados, destacaram que a implementação do TQM foi motivada pela busca de eficiência e pela pressão institucional para atender expectativas externas. A adoção do TQM levou a mudanças no sistema de contabilidade, que passou a incluir indicadores de desempenho ligados à qualidade e satisfação do cliente, contribuindo para uma cultura organizacional de qualidade.

Pagliarussi & Leme (2020) investigaram a adoção de sistemas de controle gerencial em empresas familiares, com foco na sua eficácia e impacto na qualidade dos processos internos. O estudo revelou que as empresas familiares que implementaram SCG robustos observaram uma melhoria significativa na eficiência operacional e na qualidade do produto. No entanto, a pesquisa também identificou desafios, como a resistência à mudança por parte dos funcionários e a necessidade de personalizar os SCG para se adequarem às peculiaridades das empresas familiares. A aplicação do SCG foi considerada essencial para promover uma cultura de qualidade e melhoria contínua.

2.5 DESENHO TEÓRICO DA PESQUISA

A base teórica que sustentará o desenvolvimento do estudo está resumida no Desenho Teórico ilustrado na Figura 2:

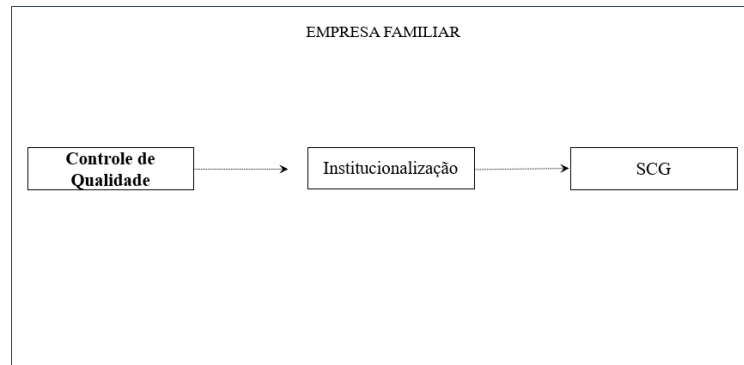


Figura 2. Desenho Teórico da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A Figura 4 ilustra a adoção do controle de qualidade à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999) e sua implicação no SCG.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, abordaremos os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento desta pesquisa. Apresenta-se na seguinte ordem: i) caracterização da pesquisa; ii) construtos da pesquisa; iii) instrumentos da pesquisa; iv) características do estudo; v) Procedimentos de coleta de dados; vi) validade e confiabilidade; vii) Procedimentos de análise; viii) Desenho de pesquisa; ix) Limitações da pesquisa. Esses passos são cruciais para orientar a investigação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa envolverá uma abordagem descritiva em termos de objetivos, um estudo de caso único para os procedimentos e uma abordagem qualitativa para o problema de pesquisa. A pesquisa qualitativa é particularmente relevante quando se enfrentam desafios com maior aprofundamento (Creswell e Creswell 2021), como a adoção de uma nova técnica de gestão. Além disso, quando o estudo visa a compreensão das relações sociais e culturais dentro das organizações, a pesquisa qualitativa se torna uma ferramenta valiosa para descobertas interessantes (Godoy 2017).

A escolha do caso desempenha um papel crucial da pesquisa (Eisenhardt 1989). Neste estudo, a seleção do caso é baseada em sua relevância em vez de sua representatividade (Flick 2009), alinhando-se com os objetivos e o problema de pesquisa definidos para esta investigação.

3.2 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Os objetivos desta pesquisa exigem a conceitualização e a operacionalização dos conceitos, que são definidos tanto de forma constitutiva quanto operacional. Conforme Richardson (2007), a definição constitutiva abrange uma perspectiva ampla e geral, enquanto a definição operacional é mais específica e direcionada aos aspectos particulares do fenômeno em estudo. Neste contexto, as categorias e subcategorias de análise que compõem os construtos da pesquisa foram delineadas com base em definições constitutivas. A operacionalização dos construtos, por sua vez, foi realizada por meio da coleta de evidências dos discursos dos entrevistados, confrontadas com as observações do pesquisador. Na **Tabela 3**, apresenta-se o

constructo do processo de institucionalização das NIS, seguindo o modelo de Tolber & Zucker (1999).

Tabela 3

Construto Processo de Institucionalização NIS de Tolbert e Zucker (1999)

Definição constitutiva: Processo pelo qual práticas e padrões de comportamento, tipificados por grupos específicos de atores, se tornam rotineiros e internalizados na cultura organizacional (Tolbert e Zucker 1999).			
Categorias de análise	Subcategoria	Definição constitutiva	Definição operacional
Institucionalização	Habitualização	Processo no qual novas estruturas organizacionais são geradas em resposta a desafios específicos, sendo formalizadas em políticas e procedimentos, tornando-se práticas estabelecidas na cultura da organização (Tolbert e Zucker 1999).	- Identificação de novos procedimentos e políticas criados em resposta a problemas organizacionais específicos; - Identificar a frequência de sua utilização e a percepção dos funcionários sobre a relevância e a rotina dessas práticas.
	Objetificação	Envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso (Tolbert e Zucker 1999),	- Relatos dos decisores quanto a adoção da nova estrutura entre diferentes departamentos e a uniformidade na aplicação das práticas relacionadas. - Observação de fatos relacionados a essas mudanças.
	Sedimentação	Processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização (Tolbert e Zucker 1999).	- Relatos sobre a longevidade das estruturas incorporadas, pela manutenção da mesma ao longo de várias gerações de funcionários e pela estabilidade das práticas em documentos históricos e registros organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A análise do processo de institucionalização, fundamentada no modelo de Tolbert e Zucker (1999), busca compreender a dinâmica pela qual práticas e padrões de comportamento tornam-se parte intrínseca da cultura organizacional. A categoria central de Institucionalização destaca como essas práticas, tipificadas por grupos específicos de atores, evoluem para se tornar rotineiras e internalizadas nas operações diárias da organização.

O conceito de Habitualização complementa, revelando como novas estruturas organizacionais emergem em resposta a desafios específicos, sendo formalizadas em políticas e procedimentos e, posteriormente, integradas à cultura da organização, a Objetificação entra em cena, delineando o desenvolvimento de consenso social entre os decisores organizacionais sobre o valor dessas estruturas, promovendo sua adoção por outras organizações e por fim, a

Sedimentação enfatiza a importância da continuidade histórica, especialmente na sobrevivência ao longo de várias gerações de membros da organização.

3.3 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Para a seleção do caso, inicialmente, foram buscadas evidências empíricas relacionadas a empresas familiares que enfrentam desafios quanto a sua Contabilidade Gerencial, SCG ou Técnicas de Gestão, como parte de sua estratégia de negócios e que motivaram a empresa a adotar um novo controle ou uma nova técnica de gestão. Fontes de pesquisa incluíram os sites das empresas na internet, com foco na identificação de empresas que destacassem qualidade e mudanças, como inovação na apresentação de sua missão.

O caso selecionado para este estudo, por conveniência e acessibilidade, é uma organização na qual o controle é exercido pelo sócio fundador e quotista majoritário, o que a caracteriza no eixo de propriedade como proprietário e controlador. Em relação ao desenvolvimento da família, a empresa se caracteriza como uma família que trabalha em conjunto, com a presença do proprietário/fundador e seu filho. No âmbito do desenvolvimento da gestão/empresa, a organização é caracterizada como uma empresa em fase de expansão e formalização dos negócios.

Para conduzir o estudo de caso, foi elaborado um protocolo de estudo de caso, de acordo com as orientações de Yin (2016). Esse protocolo possibilita a garantia da confiabilidade da pesquisa do estudo de caso, fornecendo diretrizes para a realização de um caso único. Além disso, documentos como a carta de apresentação do pesquisador (Apêndice A), Protocolo de Investigação (Apêndice B) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) foram utilizados ao convidar as empresas participantes da pesquisa. O TCLE tem como objetivo esclarecer o propósito da pesquisa, seus procedimentos e a participação das empresas, enfatizando a confidencialidade e a preservação da identidade dos respondentes.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas, documentos e observações. De modo a apresentar a garantia da triangulação dos dados, conforme recomendado por Godoy (2017) e Yin (2016).

A coleta de dados foi realizada durante o período de fevereiro e março de 2024, *in loco*, orientadas e organizadas pela empresa estudada, em especial o Líder Contábil/Fiscal e

autorizadas pelo fundador. A empresa disponibilizou o agendamento por meio da secretaria com todos os entrevistados, o espaço para a realização das entrevistas, uma visita técnica por toda a sede, disponibilização de momentos para observação de documentos e estrutura da empresa, nos momentos de convívio com os funcionários também foi permitido a permanência no local, como o horário de almoço e café da tarde.

3.4.1 Entrevistas

A coleta de dados neste estudo se baseia na utilização de entrevistas como método primordial. De acordo com Yin (2010:133), a entrevista é considerada “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso”. Quanto à tipologia da entrevista, será adotado uma abordagem semiestruturada, permitindo certa flexibilidade no roteiro das perguntas à medida que as informações dos entrevistados forem relatadas, apoiando-se em teorias e pressupostos emergentes ao longo do processo (Silverman 2009). O roteiro de entrevista (Apêndice D) foi definido contendo 4 blocos de questões voltadas para os seguintes elementos: 1. sociodemográficos; 2. peculiaridades da empresa familiar; 3. mudanças no uso do controle; 4. institucionalização.

Dada a natureza do estudo envolvendo uma empresa familiar, as entrevistas foram conduzidas com os gestores que integram ou não o núcleo familiar e que estejam envolvidos com a gestão e usam o SCG, considerados informantes-chave. Essas entrevistas em profundidade, conforme definidas por Yin (2010), se estenderam em seu conteúdo. Além disso, os informantes-chave podem ser fundamentais para o sucesso do estudo, fornecendo informações valiosas e possibilitando o acesso a fontes de evidências corroborantes ou opostas (Yin 2010). Os entrevistados selecionados que caracterizam os sujeitos da pesquisa estão apresentados na **Tabela 4**.

Tabela 4

Relação e caracterização dos entrevistados

Código dos Entrevistados	Formação	Idade (anos)	Tempo de Empresa (anos)	Função	Tempo no Cargo (anos)	Tempo de duração da entrevista (min)
Fundador	Administração	67	27	CEO	27	28
Herdeiro	Administração	33	9	Coord. de Suprimentos	1	48
E01	Administração	36	15	Gerente Administrativo	6	31
E02	Ciências Contábeis	32	2	Coord. de DP/RH	1	31

E03	Sistema de Informações	34	9	Coord.de TI	5	27
E04	Ciências Contábeis	33	17	Coord.de Controladoria	10	33
E05	Ciências Contábeis	38	14	Coord. Contábil/Fiscal	1	
E06	Administração (em curso)	21	3	Vendedora Interna	1	21
E07	Administração	37	16	Coord. de Manutenção de frota	11	21
E08	Ciências Contábeis	34	16	Líder da Área de Transporte	6	27
E09	Administração	36	14	Gerente de Logística	2	19
E10	Administração	36	8	Gerente de Vendas	1	22
E11	Administração	26	7	Compradora	2	16
E12	Ciências Contábeis	36	15	Coordenador de Base	8	23
E13	Tec. em Negócios	39	5	Coord. de qualidade	2	47
E14	Ciências Contábeis	34	9	Líder Contábil	1	19
E15	Direito	58	25	CO-CEO	1	50

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No intuito de garantir a confiabilidade das informações obtidas, as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, o conteúdo das gravações foi transcrito e enviado para os respectivos participante para sua validação. A transcrição, além de atender a uma necessidade de fidelidade dos dados, também facilita a análise das informações (Silverman 2009; Vieira, Major, e Robalo 2009).

Além das entrevistas, outras fontes de evidência, como observações, documentos e registros organizacionais, foram consideradas para evitar uma dependência excessiva de uma única fonte de dados e minimizar a influência interpessoal. Essa abordagem metodológica enriquece a análise e contribui para a validade do estudo.

3.4.2 Observação

A técnica da observação é utilizada na pesquisa científica, especialmente em estudos qualitativos, uma vez que seu principal objetivo é a geração de conhecimento sobre a vida humana. Além disso, a observação é frequentemente utilizada como uma das fontes de evidências em estudos de caso, fornecendo informações adicionais que enriquecem a compreensão do fenômeno em análise (Yin 2016). Neste estudo, adotou-se a observação não participante, aquela em que o observador entra em contato com a realidade a ser estudada, porém não se envolve e nem se integra a ela, permanece fora (Richardson 2017).

No contexto deste estudo, as observações foram realizadas durante as visitas de campo e quando da coleta de dados por meio de entrevistas. Essas observações foram registradas em um diário de campo, que, conforme Gibbs (2009), consistem em anotações feitas no campo, onde as entrevistas ocorreram, ou após as visitas. Minayo (2004) salienta que o diário de campo

é um espaço para documentar informações que não são necessariamente registros formais de entrevistas, mas sim observações e anotações sobre conversas informais, comportamentos, gestos e expressões relacionados ao tema de pesquisa.

As notas de campo podem permitir o registro detalhado de eventos, observações específicas, perguntas e reflexões relacionadas às situações vivenciadas durante as entrevistas. Essas notas proporcionaram informações adicionais e complementares, incluindo palavras, frases, expressões e detalhes relativos ao ambiente investigado, como a disposição física dos locais de trabalho, apresentação visual e características do espaço.

3.4.3 Documentos

Os documentos compõem mais uma forma para fonte de informação nos estudos de caso, proporcionando uma valiosa contribuição para a pesquisa. Yin (2010) destaca que entre os vários tipos de documentos utilizados em pesquisas, estão os relatórios, minutas, estudos formais e notícias. Para o autor, o uso mais importante dos documentos reside na sua capacidade de corroborar e enriquecer a evidência obtida a partir de outras fontes (Yin, 2010).

Neste estudo, a utilização de documentos tem como objetivo dar suporte às informações destacadas nas entrevistas. Os documentos analisados foram variados, como relatórios financeiros, informações publicadas em mídias impressas e websites da internet, como códigos, regulamentos, folhetos e documentos que detalham a história e a evolução da empresa, cartazes pela empresa, editais, organogramas e planilhas de planejamento como evidencia a **Tabela 5**.

Tabela 5

Documentos e aspectos de análise

Documento	Evidências
Site da empresa	Possibilitou uma visão geral sobre a missão, valores, organograma, atualizações e aspectos da cultura organizacional, além de informações sobre os serviços e produtos oferecidos.
Mídias impressas, websites e redes sociais	Contribuíram para a compreensão do contexto em que a empresa opera, sua reputação no mercado e a percepção externa sobre suas atividades. Incluem artigos, reportagens e publicações em blogs, redes sociais que destacam a atuação da empresa.
Folhetos e Cartazes pela Empresa	Serviram como evidência das iniciativas de comunicação interna, campanhas motivacionais e informativas que refletem a cultura organizacional.
Site destinado aos funcionários	Um site para agendamento de salas para reuniões específicas do setor e qualidade, denúncias anônimas de não conformidade, sugestões de melhorias e edital de recados.

Planilhas de Planejamento	Demonstraram o planejamento estratégico e operacional da empresa, proporcionando uma visão sobre a gestão de projetos e recursos, validando as declarações sobre os processos de tomada de decisão.
Dados da pesquisa (2024).	

De acordo com May (2004) é fundamental que o pesquisador interprete os documentos, sintetize as informações neles contidas, identifique tendências e, sempre que possível, realize inferências, visto que os documentos não podem ser compreendidos de forma isolada. Eles precisam ser contextualizados em uma estrutura teórica para que seu conteúdo seja adequadamente interpretado.

3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Visando garantir a validade e confiabilidade da pesquisa foram seguidos os critérios de qualidade da pesquisa qualitativa (Godoy 2017). Assim foi realizada a triangulação de fontes de dados buscando reduzir inconsistências e contradições e enriquecendo a compreensão do fenômeno estudado. O corpus da pesquisa foi construído considerando a descrição detalhada, o alcance da saturação dos dados e resguardando os princípios éticos de pesquisa. Nesse sentido, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos.

Visando ainda a credibilidade da pesquisa o instrumento de coleta de dados foi adaptado da pesquisa realizada pelos autores Kreuzberg et al. (2016), que estudaram a adoção do Orçamento Base Zero sob a mesma perspectiva da teoria institucional dessa pesquisa. Assim, o instrumento de coleta de dados utilizado foi validado em outras pesquisas e submetido a avaliação de dois professores pesquisadores para que apontassem possíveis falhas ou pontos que viessem a ter vieses de interpretações, e verificar sugestões para evidências que ainda não teriam sido exploradas.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A análise dos dados seguiu o referencial metodológico da Análise de Conteúdo (Bardin 1977). Isso envolveu a organização, categorização e interpretação dos dados coletados das entrevistas, documentos e observações. A categorização partiu dos construtos apresentados anteriormente.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo apresentou limitações inerentes ao uso do pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados, mesmo seguindo o protocolo rigorosamente ainda pode ter introduzido vieses pessoais, e também os vieses dos próprios entrevistados quanto as percepções organizacionais e as condições (atuais). A coleta de dados, realizada em um período específico, também limitou a possibilidade de comparações temporais, uma vez que foi transversal em vez de longitudinal. Tais aspectos, combinados com a subjetividade inerente à interpretação dos dados, podem ter influenciado os achados, mesmo com a garantia de confidencialidade dos entrevistados.

Além disso, algumas entrevistas precisaram ser interrompidas pela agenda dos entrevistados, mesmo seguindo um cronograma e fazendo visitas programadas a empresa, aconteciam alguns empecilhos que resultava na interrupção. É importante ressaltar que, devido à natureza de um estudo de caso único, os resultados não são generalizáveis para outras empresas familiares.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados coletados por meio de entrevistas, observações e documentos na empresa investigada. Além de uma descrição detalhada da empresa, sua história e evolução, são apresentadas as análises realizadas com base na institucionalização do controle de qualidade seguindo o modelo de Tolber & Zucker (1999). Essas análises visam demonstrar como as práticas de controle de qualidade foram implementadas e sedimentadas na empresa e no uso do SCG como mediador de comunicação e facilitador de padrões, de forma a alcançar os objetivos propostos neste estudo.

4.1 A EMPRESA SELECIONADA

A trajetória da empresa investigada teve início em 1993, quando foi fundada com o objetivo de preencher uma lacuna deixada pelas grandes distribuidoras de combustíveis da região. Naquele momento, o mercado brasileiro era dominado por poucas grandes empresas, que concentravam seus esforços em atender grandes consumidores, negligenciando uma parcela significativa de pequenos consumidores, especialmente em áreas remotas e de difícil acesso. Conforme destaca o E12 “A empresa investigada saiu do grupo do fundador que lá atrás [...] e começaram com [nome da empresa], uma distribuidora para atender pequenos consumidores que não eram focados pelas grandes distribuidoras”.

Essa estratégia de nicho permitiu que a empresa se diferenciasse, construindo confiabilidade, fundamentada no atendimento personalizado e na proximidade com o cliente. Conforme relatado pelo E14 “O fundador viu uma oportunidade na época quando as grandes distribuidoras não atendiam os pequenos postos. Ele começou a [empresa] para preencher essa lacuna focando nos pequenos consumidores”. E isso é confirmado quando o fundador explica da ideia inicial da empresa: “[...] dizia assim, que você tem que abrir uma fight company para ficar com os pequenos postos, porque a distribuidora não vai conseguir atender os pequenos postos. Então a nossa vocação é atender os pequenos revendedores”.

Nos primeiros anos, a empresa enfrentou desafios típicos de uma organização em expansão. A criação de uma infraestrutura logística robusta e a construção de parcerias com fornecedores e clientes eram necessárias para garantir a continuidade a longo prazo. O E07, que trabalhou em várias frentes da empresa, compartilha: “A história começou com o fundador atendendo pequenos produtores. A empresa foi crescendo e expandindo, mas sempre mantendo o foco em nichos específicos que as grandes não atendiam bem”. O fundador explica que tentou

no início criar uma capilaridade no mercado, isso explica a direção de atender os agricultores, porque como a vocação é atender os pequenos, a missão da empresa é chegar onde as grandes distribuidoras não chegam, afirmando até que “chegar à onde uma companhia grande não chega, essa é uma característica nossa” (fundador).

A virada do milênio trouxe um novo ciclo de expansão acelerada, com a empresa investindo em tecnologia para otimizar suas operações e acompanhar a crescente demanda por combustíveis no Brasil. Como destaca o E09, que faz parte da equipe de gestão, ao relatar o impacto dessa mudança: “Eu vejo que a empresa cresceu muito, especialmente depois que começaram a investir em tecnologia e abrir novas bases. Hoje estamos presentes em vários estados, o que é um grande avanço”.

Atualmente, a empresa investigada opera em cinco estados brasileiros, com um quadro de mais de 500 funcionários e com portfólio diversificado de produtos e serviços. A trajetória da empresa desde sua criação no início dos anos 1990 até o presente demonstra sua adaptação às mudanças do mercado e de inovação em suas práticas operacionais. A gestão é caracterizada por sua governança familiar, com o fundador exercendo um papel central desde sua criação. A transição para a próxima geração está em andamento, com o filho do fundador assumindo responsabilidades estratégicas. O entrevistado E14 comenta que vê o filho do fundador “assumindo a empresa no futuro”, e complementa “Ele já trabalhou em várias áreas, como comercial e suprimentos, e agora está em processo de formação para assumir a liderança”.

A sucessão familiar, não está sendo planejada, e envolve uma série de desafios. Por exemplo, como os membros da família se posicionarão na futura governança é algo incerto. O E11 que faz parte das operações rotineiras da empresa, já percebe movimentações do herdeiro: “Eu vejo que o herdeiro está se envolvendo cada vez mais nos projetos. Ele voltou há pouco tempo e já está tomando conta de várias coisas. Acredito que a sucessão está acontecendo.” A presença contínua do fundador é sentida na empresa, porém os entrevistados estão percebendo que as coisas estão mudando, como destacou o E12: “O fundador sempre foi muito presente nas decisões estratégicas e isso foi fundamental para o crescimento da empresa. Hoje ele ainda tem um papel central, mas está começando a passar o bastão”.

Porém, no que se refere a alta gestão, a percepção de sucessão é diferente. O E13 comentou que a questão sucessória não é nada definida, nem oficial, é uma visão dos funcionários de que a sucessão familiar vai acontecer. Conforme suas palavras: “Isso aí é o que a gente entende, é o que a gente vê, entende, que vai acontecer de uma maneira ou de outra, porque como o [fundador], ele já tem uma certa idade, eu acho que no momento ele já quer descansar um pouco, quer fazer outras coisas e não tá 100% do tempo aqui e que o [herdeiro],

ele vem aí pra dar continuidade, mas não é nada oficial”. Isso é explicado até pelo fundador que diz da volta do herdeiro é recente e por enquanto assumiu gerencia de suprimento e vendas, formação de preço, margem, para entender o mercado dinâmico e pegar mais experiência.

A cultura organizacional da empresa é um reflexo da proximidade entre a liderança familiar e os funcionários. Essa proximidade é muitas vezes mencionada pelos funcionários como um dos pilares que sustentam a coesão interna da empresa. O E11, que trabalha no setor de compras, enfatiza essa proximidade: “A empresa é muito próxima dos funcionários, a comunicação é aberta e a gestão está sempre ouvindo a gente. Isso facilita a adaptação às mudanças, como a troca de sistemas”.

Contudo, mesmo em um ambiente colaborativo, a implementação de novos sistemas e processos encontra resistência, especialmente entre os funcionários mais antigos. “Houve resistência no início, como em qualquer mudança de processo. Tem pessoas com 15, 20 anos de empresa, então mudar algo que sempre foi feito de uma forma causa incômodo” (E14). Essa resistência foi gradualmente superada por meio de uma comunicação clara e apoio contínuo por parte da gestão, conforme destaca o E06 que está ligado a operações rotineiras da empresa: “Aqui na empresa todo mundo se ajuda muito, especialmente quando tem mudanças. A resistência existe, mas a gente trabalha junto para adaptar e seguir em frente sempre com o apoio da gestão.”

A capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças gerenciais foi um fator determinante para manter sua competitividade no mercado. A implementação de um novo *Customer Relationship Management* (CRM), por exemplo, foi uma das inovações mais significativas. O gerente de vendas (E10), que participou diretamente dessa transformação, explica: “A troca do CRM foi um marco. Substituiu o sistema antigo e trouxe uma forma nova de gerenciar os clientes, com muito mais controle e informação para a tomada de decisões”.

Outro marco importante foi a criação do setor de qualidade, liderado por uma profissional experiente, o que trouxe uma maior padronização e conformidade com as normas regulatórias. O E14, que esteve envolvido na implementação do setor de qualidade, destaca: “Com o setor de qualidade a gente começou a criar padrões. Se um funcionário sai hoje, não perdemos tempo ensinando porque já temos processos padronizados”.

Além de facilitar a conformidade regulatória, a formalização de processos teve um impacto significativo na eficiência operacional. O E12, que atua na coordenação da base, complementa: “A qualidade influencia muito no controle gerencial, especialmente na base. A gente faz testes e análises de cada produto que chega para garantir que está dentro das especificações da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)”.

Por fim, a adoção de ferramentas como o Power BI trouxe uma nova dinâmica à gestão, permitindo decisões mais rápidas e embasadas em dados. Explica E07: “No começo os controles eram mais simples, mas agora com a qualidade e as novas ferramentas como o Power BI, tudo ficou mais rigoroso e eficiente.”

Atualmente a empresa busca sua expansão, no planejamento apresentado, pretendem abrir comercialização em mais dois estados brasileiros, e estão se preparando para uma grande mudança no sistema operacional de toda a empresa. Isso leva ao questionamento do fundador de que a implantação da qualidade integrada ao SCG será valioso para a estruturação desse novo projeto no sistema operacional da empresa. A coordenação desse novo projeto ficou a cargo do setor de qualidade. Conforme comentou o Herdeiro:

“Aqui tinha um grupo de projetos, falei, gente grupo de projetos não é um líder, aí beleza, trouxe a estrutura do Scrum. A qualidade virou-se um Scrum Master, que é o comunicador e o harmonizador de toda a estrutura [...] então, a gente criou a estrutura e a qualidade hoje é meio que a cabeça dessa estrutura. E, cara, me dá uma tranquilidade ter um setor igual esse gerindo um projeto desse tamanho aqui dentro. Assim, se não fosse eles, eu ia estar passando uma agulha. Eu não faria o que eles fazem” (herdeiro).

1.1.1. A Família Proprietária da Empresa

A história da empresa investigada está entrelaçada com a trajetória da família proprietária, cuja visão estratégica e liderança foram responsáveis pelo crescimento da organização. Desde a fundação da empresa, a família tem desempenhado um papel central na governança e no desenvolvimento da empresa, garantindo uma linha contínua de liderança familiar que moldou sua identidade e garantiu estabilidade ao longo dos anos.

O fundador, patriarca da família, identificou uma oportunidade no mercado de combustíveis, ao perceber que os grandes distribuidores negligenciavam pequenos consumidores. Essa visão foi o ponto de partida para a construção da empresa, e sua abordagem empreendedora permitiu que a organização crescesse de maneira consistente. E12 contou um pouco do que sabe sobre o início da empresa: “O fundador sempre foi muito presente nas decisões estratégicas e isso foi fundamental para o crescimento da empresa [...] Ele viu a oportunidade onde ninguém via, e começou a [empresa] para atender os pequenos consumidores que as grandes distribuidoras ignoravam”.

Ao longo dos anos, o fundador envolveu outro membro da família nos negócios, assegurando que os valores e a visão fossem transmitidos de geração em geração, E14 comenta sobre a continuidade da liderança: “O herdeiro está se envolvendo cada vez mais nos projetos,

principalmente nas áreas de comercial e suprimentos. Ele traz novas ideias, mas segue os valores que o pai criou”. Essa estrutura familiar não apenas proporcionou estabilidade, como também conferiu à empresa uma visão de longo prazo, algo que muitas vezes falta em organizações não familiares. A gestão da empresa soube equilibrar a manutenção dos valores tradicionais da família com a necessidade de inovar e se adaptar às exigências do mercado. E11, destaca: “A presença da família aqui dentro é constante... eles estão sempre por perto e isso cria um ambiente de confiança. A gente sabe que pode contar com eles e isso reflete na forma como a empresa é administrada”.

A participação ativa da família na gestão também contribui para uma cultura organizacional que valoriza a proximidade e o relacionamento pessoal com os funcionários. E06 que trabalha há 03 anos na empresa, comenta sobre a importância desse relacionamento: “Aqui na empresa todo mundo se ajuda muito, e isso vem da forma como a família administra. Eles estão sempre presentes, sempre dispostos a ouvir, e isso cria um ambiente de trabalho mais colaborativo”.

Além disso, a família proprietária tem demonstrado capacidade de adaptação às mudanças de mercado, equilibrando a necessidade de inovação com a preservação dos valores tradicionais. Esse equilíbrio se reflete nas decisões estratégicas que a empresa tem tomado ao longo dos anos, como a implementação de novas tecnologias e a criação de setores, entre eles a qualidade. E12 ressalta: “A qualidade foi implementada porque perceberam que era essencial para a sustentabilidade da empresa. Isso mostra como eles sabem se adaptar ao mercado, sem deixar de lado os valores que sempre mantiveram”.

O fundador da empresa investigada tem três filhos, mas apenas um está diretamente envolvido nas operações diárias. Este filho, que atua principalmente nas áreas de comercial e suprimentos, foca na gestão e no desenvolvimento de novas estratégias de crescimento. E14 que tem uma relação próxima com a família, disse: “Ele está cada vez mais envolvido e já assumiu muitas responsabilidades. O papel dele é fundamental para a empresa continuar crescendo”. Os outros dois filhos do fundador seguem carreiras em áreas diferentes e não estão envolvidos diretamente na gestão da empresa. A primeira filha, mais velha é publicitária e já trabalhou na empresa, porém foi fazer uma pós-graduação fora do país e decidiu não voltar, mudou com o marido, conforme explicou o herdeiro: “ela é publicitária, hoje acabou indo fazer uma pós na Austrália, uma pós de gestão de projetos, até depois que eu, falei que ela me copiou (risadas). E ela acabou ficando por lá. [...] tá super bem lá”.

A filha mais nova dos três, é neurologista e não tem envolvimento com a empresa, conforme conta o herdeiro: “minha irmã mais nova é neurologista, pouco afinidade tem com

negócios. Ela é médica, está nessa de especialização continuada. [...] Então assim, ela tem pouco envolvimento com a empresa. O herdeiro ainda comenta que sente que as irmãs queriam ter um envolvimento melhor com a empresa, mas a distância, o fuso e outras prioridades tornam esse envolvimento inviável no momento. Assim, o herdeiro foi o único que sempre esteve na empresa e que envolveu de fato, estudou e está buscando ter mais responsabilidade na empresa. A relação familiar é vista também pelos empregados, E11 comenta: “Os outros filhos não participam do dia a dia da empresa, mas o herdeiro que está aqui dentro traz muito do que aprendeu com o pai e isso tem ajudado a manter a empresa no caminho certo”.

Por fim a esposa do fundador cuida de outras empresas do grupo familiar, sem ser a empresa estudada. Com isso a família proprietária da empresa investigada é responsável pela manutenção da identidade e dos valores da organização.

1.2. CONTROLE DE QUALIDADE

As entrevistas na empresa familiar revelaram uma compreensão multifacetada do Controle de Qualidade. Para muitos, o controle de qualidade é um mecanismo que vai além da conformidade com padrões, abarcando aspectos de eficiência, comunicação, redução de custos e adaptação cultural. Uma das percepções mais recorrentes foi a associação do controle de qualidade à padronização dos processos internos, indicando que a prática envolve garantir que as operações sigam procedimentos estabelecidos para minimizar erros e assegurar consistência nas rotinas.

Por exemplo, o Coordenador de TI destacou que a documentação e a formalização de rotinas foram passos fundamentais para melhorar o controle dentro da empresa: “O setor de qualidade ajudou na documentação dos processos e na integração das áreas, garantindo que todas as rotinas fossem padronizadas e revisadas periodicamente” (E03). Essa visão corresponde ao que a literatura sobre Controle de Qualidade enfatiza, ou seja, a necessidade de padronizar processos para alcançar níveis consistentes de desempenho e evitar variações que possam comprometer a qualidade do produto ou serviço (Chenhall e Langfield-Smith 1998). Na empresa estudada, essa padronização também foi vista como um facilitador da integração interdepartamental.

Na prática, essa padronização descrita pelos entrevistados se conecta diretamente com o conceito de SCG, no qual a documentação e formalização dos processos são elementos centrais, e estando estruturado adequadamente, o SCG organiza as operações da empresa para garantir que os objetivos sejam cumpridos de maneira consistente (Malmi e Brown 2008).

Dessa forma os procedimentos padronizados mencionados não apenas asseguram conformidade com as normas de qualidade, mas também se integram ao SCG, funcionando como uma técnica de gestão que reforça os controles gerenciais formais (Kaynak 2003; Toledo et al. 2013). A coordenadora de controladoria enfatiza que “a qualidade hoje facilita a comunicação e ela vem pra auxiliar mesmo nessa questão do desenvolvimento de processos, padrões e rotinas e muitas dessas são rotinas gerenciais”, ou seja, o controle de qualidade opera como um mecanismo de gestão, o que é corroborado pela literatura, especialmente no que tange à integração dos processos gerenciais com as práticas de qualidade (Bueno, Angonese, e Gomes 2019; Polat 2020).

Outro aspecto recorrente nas entrevistas foi a percepção do Controle de Qualidade como um meio para promover a melhoria contínua e aumento da eficiência. Vários entrevistados mencionaram que a prática está atrelada ao processo de identificar falhas e buscar constantemente soluções para aprimorar a eficiência e a qualidade dos produtos: “Antes, a gente comprava o que era mais barato. Com a qualidade, passamos a buscar peças melhores para evitar manutenções frequentes” (E07), esse é o relato do coordenador do setor de manutenção. Essa perspectiva de melhoria contínua é discutida na literatura e enfatiza a importância de ciclos de feedback e de aprimoramento constante para alcançar níveis superiores de qualidade (Feigenbaum 1994; Polat 2020).

Ao monitorar e analisar continuamente os procedimentos, o setor de qualidade identifica oportunidades de melhoria que ajudam a evitar erros que poderiam impactar negativamente o desempenho e o orçamento da empresa. A qualidade não se limita a garantir a conformidade com os padrões, mas se expande para o planejamento e a eficiência operacional, assegurando que pequenos detalhes – como o pagamento de juros por atrasos ou a análise de indicadores de desempenho – sejam acompanhados e aprimorados:

Então, a qualidade auxilia nessa questão, porque são processos simples que às vezes a gente não consegue ficar de olho e impacta no resultado. Então a questão de, por exemplo, a gente está mexendo agora com a política de contas a pagar que está sendo atualizada. Então assim, atraso na entrega de uma nota fiscal, lá na frente ela vai decorrer em pagamento de juros para a empresa. A empresa paga juros, entendeu? Então assim, são pequenos processos que sendo analisado e tendo um responsável, que é a qualidade, para analisar esse processo e ver as melhorias que podem ser feitas, correções (E13).

Desse modo, o controle de qualidade promove uma abordagem sistemática e rigorosa, que permite à organização otimizar a performance, minimizar custos e fortalecer a tomada de decisões com base em dados e correções contínuas.

Às vezes o processo atual não funciona. Então, precisa ter correção ou pode agregar algumas informações. Então, eu acho que impacta, sim, na nossa rotina de gerenciar, o Departamento de Qualidade (E14). (Grifo nosso)

Sim, sim. Qualidade está ligada muito a planejamento, então Existe muita confusão de projeto, qualidade, processo, né? Mas é porque eles se entrelaçam, né? Qualidade está ligada com a melhor forma de planejar. Então, obviamente, vai impactar no orçamento (E13). (Grifo nosso)

É muito difícil você falar, putz, olha o tanto que eu economizei porque eu melhorei um processo. Isso é muito difícil de fazer. Mas eu tenho certeza que uma empresa que se importa nos seus padrões, nos seus processos, nas suas regras internas, eu tenho certeza que uma empresa se torna mais eficiente e a consequência disso é economia e otimização de performance ou economia. Então eu não tenho dúvida nenhuma disso aí (Herdeiro). (Grifo nosso)

Sim, a depender do interlocutor. Então, se a gente pede um envolvimento da qualidade, para nos apoiar em um indicador X. Né, ou pra gente, para ajudar o time a fazer uma análise de um problema Y e as pessoas responsáveis conseguirem utilizar o que “startou” pela qualidade de ferramenta, de controle e tal, eu considero sim que faz parte do resultado (E15). (Grifo nosso)

A percepção da melhoria contínua reflete um dos princípios centrais tanto do Controle de Qualidade quanto das Técnicas de Gestão. As técnicas de gestão, como o controle de qualidade, são parte integrante do SCG e oferecem suporte contínuo para a evolução dos processos empresariais (Chenhall e Langfield-Smith 1998), no caso da empresa familiar estudada, a busca por insumos de melhor qualidade e a otimização de processos refletem uma técnica de gestão alinhada ao SCG, uma vez que a gestão de recursos e a melhoria contínua estão interligadas aos controles gerenciais formais e informais. Os entrevistados, ao discutirem essa mudança de foco, sugerem que o Controle de Qualidade, além de ser uma prática operacional, é também uma estratégia de gestão integrada, que visa a maximização da eficiência operacional e o alinhamento com os objetivos organizacionais, tanto que a coordenação da qualidade tem destaque no organograma (figura 3) da empresa como departamento ligado a gestão estratégica da empresa familiar.

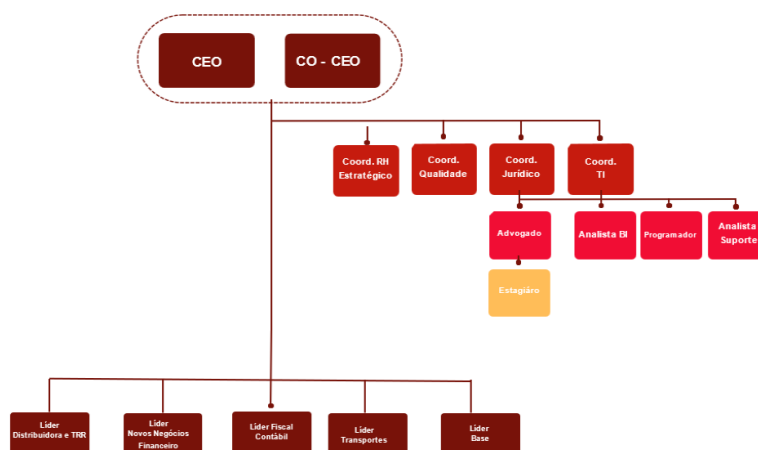


Figura 3. Organograma da empresa familiar estudada

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para alguns entrevistados, o Controle de Qualidade não é apenas um conjunto de práticas técnicas, mas uma característica intrínseca à forma como a empresa opera e toma decisões. Esse pensamento é especialmente forte em empresas familiares, onde os valores e as práticas internas estão interligados com a dinâmica familiar e a evolução histórica da empresa (Silva et al. 2017). O E13 destacou que o Controle de Qualidade vai além do departamento específico, permeando todas as áreas e atividades: “A qualidade está presente em todos os aspectos. Não é mais só um departamento, é uma forma de pensar e agir.” Essa visão está alinhada com Garvin (1988), que descreve a qualidade como uma filosofia organizacional, uma abordagem que não se limita à conformidade com especificações, mas se estende a todos os níveis e áreas da empresa, refletindo uma internalização ampla da qualidade, em que todos os departamentos e colaboradores estão comprometidos com a excelência.

Quando os entrevistados afirmam que:

“[...] porque quando você está ciente de uma informação, você não pode dizer que não sabia. Então, hoje a qualidade vem exatamente para auxiliar na comunicação dos processos internos e espalhar informação. Então, hoje você tem informação, né? Então, a gente tem treinamentos internos, né? Divulgação de políticas e processos. Então, assim, acaba que influencia no comportamento, porque você sabe que se foi treinado, que você tem o conhecimento sobre aquele assunto e se você faz diferente daquilo, não é o correto. Então, eu creio que sim, que impacta” (E04). (Grifo nosso)

“Muito. A qualidade, ela tá ligada muito com cultura. Apesar de você ter os métodos, apesar de você ter as ferramentas da qualidade, formas, “N” ferramentas, inclusive. qualidade está ligada com cultura, porque uma ferramenta, um procedimento, vamos pegar um procedimento, um procedimento escrito, ela pode ser para você uma ferramenta de trabalho e para o coleguinha pode ser um papel que está na mesa. O que que muda? A sua percepção sobre a importância daquilo (E13). (Grifo nosso)

Schein (1985) e Chenhall e Langfield-Smith (1998) sugerem que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na forma como as práticas de controle são implementadas e percebidas pelos funcionários. A fala que descreve a diferença na percepção do valor de um procedimento reflete essa ligação entre qualidade e cultura, onde a verdadeira eficácia dos controles depende de como eles são internalizados pelos empregados.

Os relatos dos entrevistados, que afirmam que a qualidade "vai além dos métodos" e está "ligada à cultura", demonstram a internalização, no qual a qualidade é uma filosofia que deve estar enraizada em todos os níveis da organização. Essa visão holística da qualidade como parte de uma estratégia organizacional e de gestão também é apoiada por Feigenbaum, (1994) que desenvolveu o conceito de qualidade total, defendendo que a qualidade precisa estar integrada em todas as operações da empresa, desde a gestão até a execução das atividades diárias. Assim, a qualidade deixa de ser apenas um conjunto de ferramentas para se tornar parte da identidade organizacional, moldando comportamentos e práticas diárias.

Pra mim, ela é ferramenta, mas ela complementa. Ela complementa. Ela é uma ferramenta, mas ela tem que complementar o dia-a-dia do gestor. Você não tem padrão. Você vai se perdendo (E01). (Grifo nosso)

Ela está dentro da estrutura gerencial, na minha cabeça, pelo menos aqui dentro, vindo de uma. Vamos dizer, de uma influência institucional. Mas sim, está dentro da estrutura gerencial. Porém, ela. Difícil, eu não estou preparado para essa discussão, mas assim (pausa). Mas eu acredito que ela é uma área passiva de apoio às gerências que atingem o resultado. Ela é uma área lateralizada, ela é uma área de consultoria, ela é uma área que não tem como objetivo atingir o resultado de fato, porque o trabalho dela não é a venda, por exemplo, mas entrega e tal, mas influenciar com boas práticas que esses setores... Que as áreas produtivas façam isso da melhor maneira. Então, influencia de certa forma em todos os resultados da empresa, porém indiretamente. Então, ela é uma área lateral, ela é uma área institucional, por isso que eu falo que ela é uma área que não está dentro de uma unidade de negócio e sim institucional. Ela é como se fosse um braço do presidente da cultura e da... da cultura e da disseminação das boas práticas (Herdeiro). (Grifo nosso)

De acordo com os entrevistados o controle de qualidade permeia todas as áreas, estão, na verdade, destacando o papel central do SCG na gestão organizacional. O Controle de Qualidade, visto como uma "filosofia", é, na prática, um componente estratégico dentro do SCG, conforme exposto por Simons (1995), que descreve como os controles interativos podem ser usados para estimular a inovação e adaptação dentro das empresas. Aqui, os controles gerenciais são utilizados de forma integrada, promovendo uma cultura organizacional que valoriza tanto a inovação quanto a eficiência, o que indica uma conexão clara entre o Controle de Qualidade e os controles interativos e de crenças presentes no SCG. E é visto isso nas entrevistas, onde a qualidade está ligada no processo de tomada de decisão:

Eu tenho aqui comigo uma coisa bem legal, que eu gosto muito de trabalhar com números, né? Eu gosto de estratificar planilhas e pegar, como é que eu posso dizer, tendências. E a gente vem criando pelo setor de qualidade alguns indicadores que vem nos ajudando bastante em tomada de decisão, tá certo? [...] Hora de fomentar a equipe comercial no mercado onde o solo está mais fértil, hora em até abandonar determinadas práticas, e se não fosse por esse setor que nos ensina a rodar o PDCA, a fazer as análises, os check, a gente teria bastante dificuldade. Então é um setor que eu utilizo bastante e a gente cobra bastante nos momentos de incêndio. Poxa, vem aqui ordenar pra gente um grupo de trabalho pra analisar as causas desse problema, vamos estratificar, ver o que é possível melhorar pra que essas causas se minimizem, e ele entra muitas facilitador, e entra e sai. Conclui um comitê, vai, fecha a porta, vida de série. E aí os profissionais de cada um dos setores envolvidos nesse comitê começam a tomar aí as iniciativas, se precisar a gente volta (E15). (Grifo nosso)

Controle gerencial é você ter dados, fatos e certificar que aquilo está acontecendo, seja por métricas financeiras, seja por pessoa, seja um controle de jornada, seja uma reunião que você começa, tem começo, meio e fim, seja uma pauta que tem assuntos. Pra mim, gerenciar é muita lei, não é só entreguei o número. Não, eu tenho que entregar o número com qualidade, com com, com qualidade. Minha equipe tem que estar bem, eu tenho que desenvolver a equipe, entendeu? Eu não posso deixar centralizado em uma pessoa só pra que a empresa pare por conta de uma outra. Aí vem o padrão, entendeu? Eu não posso deixar só uma pessoa fazendo aquilo. E não é só uma pessoa sabendo, todo mundo tem que saber, tem que ter um rodízio diário, por isso tem que ter um padrão. Se eu entrar com uma pessoa nova, no imprevisto que eu tiver, como que eu dou pra ela, como que eu ensino ela, se não tiver uma pessoa? Tem que ter uma bússola, um processo escrito pra isso, entendeu? E aí eu acho que a qualidade também interage muito com a área de recursos humanos, né? Pensa num processo de um aporte pra você entrar. Você tem que saber onde você tá entrando, qual que é a sua cultura, qual que é o código de conduta, qual que é o processo básico aqui, o que você pode e não pode fazer, entendeu? Então, é um complemento pra mim. (E01)

A percepção do entrevistado sobre o papel do Controle de Qualidade para os processos organizacionais reflete o que a literatura aborda na integração das práticas de qualidade com o SCG. Chenhall e Langfield-Smith (1998) argumentam que a implementação eficaz de técnicas de gestão, como o Controle de Qualidade, é parte integral para apoiar as decisões gerenciais e melhorar o desempenho organizacional. Essa integração assegura a eficiência e a adaptação dos processos internos às demandas do mercado, conforme Malmi e Brown (2008), que descreve o SCG como um pacote abrangente que inclui controles formais e informais, a criação de indicadores e o uso do PDCA para analisar e melhorar processos reforçam a importância da metodologia de melhoria contínua, também destacada por Chenhall (2003) e Simons (1995), que apontam a necessidade de controles que permitam a adaptação e a resposta rápida às variações do ambiente de negócios. A conexão entre Controle de qualidade e SCG se torna ainda mais evidente na forma como os entrevistados percebem a qualidade como uma ferramenta integradora que permeia a cultura organizacional e apoia a gestão estratégica, alinhada às observações de Nisiyama & Oyadomari (2012) sobre o papel do SCG em garantir a conformidade e a adaptação das operações aos objetivos organizacionais.

Para alguns entrevistados, o Controle de Qualidade também tem sido visto como uma forma de reduzir custos ao minimizar erros e evitar retrabalho. Essa perspectiva aparece na fala de alguns entrevistados que estão ligados a gestão, o E08 mencionou a importância do controle para evitar despesas desnecessárias com manutenção: “Com a qualidade, começamos a ter menos paradas de caminhões e, consequentemente, a reduzir os custos operacionais.” Embora a literatura sobre Controle de Qualidade reconheça a relação entre qualidade e custos, há uma distinção importante entre qualidade como meio para redução de custos e qualidade como meta em si. A perspectiva dos entrevistados parece refletir uma abordagem orientada para o custo, em vez de focada exclusivamente na satisfação do cliente, o que sugere uma interpretação prática e operacional do conceito (Feigenbaum, 1991).

“A gente tinha muito problema de comunicação nesse sentido e a qualidade nos ajudou a desenhar esse processo fazer com que ele fosse minimizado, entendeu? Esse problema de comunicação e queira ou não, cara, é quando o caminhão chegar, vai a gente esperar um tempão e a gente tem custo, né? E esse custo reduziu” (E09). (Grifo nosso)

Por fim, vários entrevistados destacaram o papel do Controle de Qualidade na melhoria da comunicação interna e no alinhamento entre diferentes departamentos. A implementação do controle foi vista como um facilitador para garantir que todos seguissem as mesmas diretrizes, evitando conflitos entre setores: “A qualidade ajudou a padronizar e alinhar o entendimento dos procedimentos entre as áreas, melhorando a comunicação.” (E06). A literatura sugere que práticas de qualidade, quando implementadas corretamente, podem promover uma cultura de cooperação e alinhamento de objetivos, algo refletido nas percepções dos entrevistados (Bueno et al. 2019; Nisiyama et al. 2016).

No entanto, as peculiaridades do ambiente familiar trazem um enfoque adicional, onde a cultura organizacional, os custos e a comunicação desempenham papéis centrais. Enquanto a literatura enfatiza a qualidade como meio para a satisfação do cliente, os entrevistados frequentemente associam o Controle de Qualidade à eficiência interna e à redução de custos, sugerindo uma aplicação mais prática e operacional. Essa ênfase reflete as necessidades específicas da empresa, que busca se adaptar a um mercado competitivo enquanto preserva sua estrutura familiar e valores culturais.

Portanto, a análise, indica que o Controle de Qualidade, na prática, vai além das normas e técnicas, incorporando elementos de adaptação cultural e gestão interna. Características que fornecem uma visão sobre como a qualidade é percebida e praticada na empresa familiar, diferenciando-se em alguns aspectos do que é tradicionalmente discutido na literatura. Ao

investigar como essa prática é concebida e implementada, torna-se evidente que o Controle de Qualidade é também uma ferramenta de gestão.

4.3 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

4.3.1 Habitualização

O processo de habitualização, segundo Tolbert & Zucker (1999) refere-se à introdução de novas práticas organizacionais que emergem como respostas a problemas específicos ou a pressões internas e externas. Nesse estágio (habitualização), as práticas estão sendo testadas e ajustadas, ainda não totalmente aceitas ou formalizadas. No caso da empresa investigada, o controle de qualidade foi introduzido principalmente como uma solução para problemas de ineficiência e retrabalho, mas também como uma forma de atender a exigências regulatórias impostas pela Agência Nacional do Petróleo (ANP). A implementação do controle de qualidade começou a ser discutida no contexto de expansão da empresa e da necessidade de garantir que seus processos internos fossem padronizados e conformes às exigências de um setor altamente regulado.

A habitualização do controle de qualidade na empresa foi motivada tanto por fatores internos quanto externos. Internamente, havia uma percepção de que os processos não estavam suficientemente padronizados, o que gerava retrabalho, falta de continuidade nas operações e aumento dos custos operacionais. Como descreve os entrevistados:

“A qualidade começou a ser implementada quando perceberam que os problemas estavam se repetindo. Sem um setor de qualidade, havia muito retrabalho, e isso gerava custos extras.” (E12).

Eu acredito, pra diminuir gargalos, a maior importância é essa aí, ela busca problemas para a gente, na verdade ela traz o problema para uma equipe tentar resolver juntamente com ela, é claro. E com isso diminui os gargalos da empresa, que nem essa questão do toco, é um gargalo. Eu vou usar um exemplo claro aqui que é Campo Grande. Campo Grande a gente tem uma capacidade de armazenagem muito pequena. Então assim, ou a gente tem caminhão no toco ou a gente não tem produto para vender (E10).

Outros entrevistados destacaram a perda de eficiência devido à falta de mapeamento de processos gerando sobrecarga e ineficiência:

Se não estava mapeado acaba se perdendo e leva alguns meses para você restabelecer aquelas atividades de acordo com as necessidades aí e isso pode sim impactar financeiramente. Até, no caso, se a pessoa solicitou desligamento, até você abrir um

novo processo seletivo também, triar uma pessoa e outros membros não tinha esse, digo, não era treinado para executar aquela atividade, você tem uma perda. Até gerando horas extras para outros colaboradores, impacta também na, como fala, sobrecarregando uma outra pessoa porque se já tivesse mapeado ainda fica mais fácil você lê o procedimento e executa e a partir do momento que não tem isso mapeado você vai às vezes vai fazer na base de tentativa e erro onde que leva o dobro ou triplo do tempo para se já tivesse mapeado finalizando (E02).

Eu acho que sim, eu acho que a necessidade e a carência da qualidade dos nossos processos sim, mas não nada específico de mercado. Porque assim, nunca tinha alguém pra sanar uma dor processual. E sinceramente, muitos dos nossos gerentes, limitados a fazer qualquer tipo de diagnóstico. Então assim, realmente muito carência em ferramentas de gestão e uma delas sendo, vamos dizer, a desenvolvimento e construção de políticas e processos claros (Herdeiro).

A necessidade de um controle de qualidade também foi vista como uma forma de reduzir a dependência dos colaboradores, especialmente devido à alta rotatividade de funcionários:

Acredito que ele estava pensando em melhorar os processos da empresa, em sistematizar, em deixar menos nas mãos de colaboradores e mais profissional, até porque a nossa rotatividade de funcionário não é pequena, ela é alta. Quando você tem mapeado os processos, você fica menos na mão de colaboradores. Então, entendo que foi pensando nisso, independente de a abrangência ser geral ou segmentada por setor (E08). (Grifo nosso)

Um entrevistado ainda disse que era o sonho do fundador implantar o controle de qualidade, uma vez que acredita ter processos e políticas claras seria uma bússola a ser seguida na empresa:

Eu acho que só pelo sonho do dono em acreditar que A gente controla e gerencia uma empresa por metas, processos, políticas, e é uma bússola pra ser seguida, tanto pra um novo colaborador que entra, pra manter o padrão, pra ter onde melhorar, pra ter referência, entendeu? E pra ter meta, métrica, né? Então, pra mim, é um padrão. Só que, pra mim, é um exercício muito grande vem de cima pra baixo né? Ele tem que estar na cultura (E01).

Porque a gente precisa ter qualidade em tudo que faz, né? Quer dizer, todos os setores precisam trabalhar harmonicamente, em prol de si, em prol do todo, né? Eu acho que isso só a qualidade que dá essa visão, né? E as ferramentas de qualidade também, que ajudam a fazer processos. Então isso vai ser um ensinamento para o pensamento sistêmico da, do, do gerenciamento né, que na verdade é o PDCA né? plano, do action, do check action (PLAN-DO-CHECK-ACT) (Fundador).

Além disso, a necessidade de garantir a conformidade com as normas da ANP representava uma força externa importante. A empresa, à medida que crescia e expandia suas operações, percebeu que não poderia se manter competitiva no mercado sem a implementação de padrões de qualidade que atendessem às expectativas de clientes e reguladores. Como destacou outro entrevistado: “A gente precisa ter o nosso padrão, que é o padrão [empresa],

regido em cima das especificações da ANP.” (E10). Essas forças externas e internas levaram a empresa a considerar a qualidade como um elemento central em suas operações, marcando o início da institucionalização dessas práticas.

Então, um pouco é a pressão externa que acaba propiciando a sua mobilização, sair da zona de conforto. Então, a gente trouxe, hoje em dia, uma profissional bem focada e é difícil a imersão no início de um profissional de qualidade dentro das empresas. A gente julga que não vem ninguém pronto, porque cada um tem uma expertise em determinado ponto. Então a gente trouxe uma profissional. Eu acredito que um ponto alto nosso foi ter feito com ela uma boa imersão dentro da empresa, até ela entender e poder entrar já, eu digo assim jogando. Mas é pressão de mercado, atrelada à inovação. atrelado à possibilidade de crescimento, se você não consegue ter uma estrutura adequada, você não cresce, você fica quase que trabalhando como uma empresa regional, do município, não é isso? (E15).

As pressões externas, como as exigências da ANP, foram codificadas várias vezes nas entrevistas, a empresa estava também respondendo a uma necessidade de mercado ao implementar o controle de qualidade, e isso foi visto como uma forma de garantir sustentabilidade e crescimento a longo prazo: “A ANP vem fiscalizar tanque e tal, então a gente precisa tá respaldado, como que a gente respalda? Em cima da qualidade.” (E12). Essa fala, que inicialmente pode ter sido tratada apenas como uma resposta técnica, revela uma compreensão do papel da qualidade na proteção da reputação da empresa no mercado e no compromisso com um produto de qualidade aos clientes.

A habitualização do controle de qualidade também foi marcada por uma mudança cultural significativa. Os líderes da empresa, especialmente o Fundador, desempenharam um papel fundamental na condução dessa mudança. Como mencionado em algumas entrevistas: “Porque a gente precisa ter qualidade em tudo que faz, né? Quer dizer, todos os setores precisam trabalhar harmonicamente, em prol de si, em prol do todo, né? Eu acho que isso só a qualidade que dá essa visão” (Fundador). Aqui vemos que a visão da liderança para que o controle de qualidade começasse a ser institucionalizado. Essa visão de que a qualidade seria o elo de ligação entre todos os setores foi um passo a mais para a aceitação do novo sistema.

O processo de habitualização do controle de qualidade na empresa investigada tiveram desafios e resistências iniciais, mas também por uma série de ganhos rápidos de eficiência e padronização. A liderança desempenhou um papel fundamental na promoção dessas práticas, vendo o controle de qualidade como a chave para integrar os diversos setores da empresa e garantir conformidade com exigências regulatórias. Embora a habitualização tenha sido apenas o primeiro passo no processo de institucionalização segundo Tolbert e Zucker (1999), ela pavimentou o caminho para a objetificação e sedimentação dessas práticas, fases que serão analisadas.

A seguir, um quadro que resume as categorias e principais falas que levaram a análise da Habitualização do Controle de qualidade.

Tabela 6

Resumo das principais categorias da etapa de Habitualização

Categoria	Descrição	Fala do entrevistado
Forças que motivaram a implantação	Necessidade de padronizar processos e reduzir retrabalho. Pressão regulatória da ANP para garantir a conformidade e competitividade.	“A qualidade começou a ser implementada quando perceberam que os problemas estavam se repetindo. Sem um setor de qualidade, havia muito retrabalho, e isso gerava custos extras.” – (E12)
Conflitos internos	Necessidade de criar uma visão de qualidade integrada entre os setores. Padronização minimiza a dependência de colaboradores específicos e permite continuidade dos processos, mesmo em situações de rotatividade.	“Porque a gente precisa ter qualidade em tudo que faz... todos os setores precisam trabalhar harmonicamente, em prol do todo.” – (Fundador) “Quando você tem mapeado os processos, você fica menos na mão de colaboradores.” – (Tais)
Pressão Externa (Regulamentação)	ANP exige padrões de controle para fiscalizar a qualidade; a empresa adota controle de qualidade para atender normas e garantir competitividade no setor.	“A ANP vem fiscalizar tanque e tal, então a gente precisa tá respaldado, como que a gente respalda? Em cima da qualidade.” – (E12)
Busca por melhorias	Melhor organização dos processos, redução de retrabalho e aumento da eficiência. A implementação do controle de qualidade passou a ser reconhecida como fundamental para operação.	“Tendo esse processo mapeado, realmente a gente consegue identificar pontos de melhoria e o impacto nos outros departamentos.” – (E13)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Apesar da necessidade de um controle de qualidade, a implementação dessa prática enfrentou resistências. Muitos funcionários, especialmente aqueles com mais tempo de casa, estavam acostumados a operar de maneira informal e, portanto, resistiram à formalização dos processos. Isso é um fenômeno comum na fase de habitualização, onde as novas práticas são vistas como um “fardo” ou uma mudança desnecessária. Um exemplo claro dessa resistência está na fala de um dos entrevistados: “No início, foi difícil fazer com que todos entendessem a importância do setor de qualidade.” (E11). Além disso, a falta de uma estrutura inicial robusta para o setor de qualidade dificultou a implementação. Sem processos formalizados, os colaboradores não viam claramente os benefícios da mudança e isso gerava desconfiança. Como relatado por outro entrevistado: “Quando o setor de qualidade foi criado, não havia uma grande estrutura, e muitos funcionários resistiram à ideia. Era algo novo para todos” (E14).

O processo de habitualização não foi suave e a empresa precisou superar obstáculos culturais e estruturais antes que o controle de qualidade pudesse ser aceito. Uma vez que o

controle de qualidade começou a ser implementado, a empresa percebeu rapidamente os benefícios da padronização dos processos. A habitualização foi marcada por esforços contínuos de mapear e revisar processos críticos, garantindo que todos os funcionários pudessem operar de maneira mais eficiente e com menos erros. Um dos entrevistados mencionou: “Tendo esse processo mapeado, realmente a gente consegue identificar pontos de melhoria e às vezes também o impacto que isso acontece com os outros departamentos” (E13). Destacando que o controle de qualidade, mesmo em seus estágios iniciais, trouxe ganhos de eficiência e permitiu que a empresa otimizasse suas operações.

Outro entrevistado comentou sobre a importância da continuidade dos processos, especialmente em casos de ausência de colaboradores: “E até para não ter a descontinuidade do processo, que às vezes é um processo fundamental para embasar algum relatório gerencial que impacta futuramente nos resultados da empresa” (E02). Além disso, o controle de qualidade permitiu que a empresa comesse a integrar diferentes setores de maneira mais harmoniosa, estabelecendo procedimentos operacionais padrão (POP's) e facilitando a colaboração entre departamentos. Essa padronização foi um passo para reduzir falhas e garantir que os processos fossem replicáveis, independentemente da presença de funcionários específicos.

1.2.1. Objetificação

A teoria da institucionalização de Tolbert e Zucker (1996) oferece um arcabouço para entender como as práticas e rotinas organizacionais são progressivamente legitimadas e transformadas em normas aceitas em determinado contexto. Na fase de objetificação, que se situa entre a habitualização e a sedimentação, as práticas emergentes começam a ser vistas como respostas técnicas adequadas e ganham maior aceitação na organização.

Um tema recorrente nas entrevistas foi o papel das consultorias externas, no processo de institucionalização das mudanças organizacionais. A utilização de consultorias foi referida em várias falas, evidenciando o caráter instrumental dessas parcerias na objetificação de novas práticas gerenciais e de qualidade. “Já trabalhamos com a empresa [...], já trabalhamos com aquela empresa de [...] também, que eu esqueci o nome. [...] Já tivemos essa parte de consultoria na área de gestão. Atualmente, não temos” (E13). Evidenciando que em momentos cruciais, a organização recorreu a consultorias para solidificar mudanças e introduzir novas práticas. A partir da lente de Tolbert e Zucker, esse movimento pode ser interpretado como uma fase de transição em que a organização está incorporando práticas ainda não totalmente legitimadas, mas que, por meio da consultoria, são objetificadas e começam a ser difundidas.

Houve resistência interna dos colaboradores, principalmente nos estágios iniciais das mudanças implementadas. O processo de mudança foi visto como uma luta persistente, na qual as práticas só foram efetivamente aceitas após repetidas tentativas de ajuste e adaptação. “Fazer com que eles entendam que o processo de mudança é necessário, que vai trazer melhorias, isso é difícil de mostrar no primeiro momento. Porém, após o momento que eles sentem adaptados e veem a diferença, eles também conseguem corresponder e dar esse feedback também positivo” (E10). Aqui, a persistência na adaptação das mudanças sugeridas pelas consultorias reflete o processo de objetificação, no qual a empresa teve que ajustar e modelar as práticas até que elas fossem aceitas e internalizadas pelos colaboradores.

A tabela a seguir sintetiza as implicações das consultorias externas, do processo de objetificação e das resistências enfrentadas pela organização durante a implementação de novas práticas:

Tabela 7

Alguns elementos e suas implicações durante a implementação de novas práticas

Elemento	Descrição	Citação
Consultoria Externa	Instrumentalização de práticas de gestão através de consultorias	“Já tivemos essa parte de consultoria na área de gestão. Atualmente, não temos.” (E13)
Resistência à Mudança	Adoção gradual de práticas gerenciais frente à resistência dos colaboradores.	“Fazer com que eles entendam que o processo de mudança é necessário... isso é difícil de mostrar.” (Entrevistado 10)
Adaptação Interna	Persistência da equipe de gestão para solidificar as mudanças através de feedbacks contínuos.	“Após o momento que eles sentem adaptados e veem a diferença, eles também conseguem corresponder...” (Entrevistado 10)
Falta de Ferramentas	Carência de processos bem definidos, demandando melhorias estruturais internas.	“Nunca tinha alguém pra sanar uma dor processual. [...] Muito carência em ferramentas de gestão...” (Herdeiro)

Dados da pesquisa (2024).

As consultorias ajudaram a transferir conhecimento especializado, que muitas vezes não estava presente internamente. No entanto, a aceitação e sedimentação dessas práticas dependeram de uma complexa interação entre a equipe interna e o capital trazido pelas consultorias. “A gente teve bastante consultoria por um período da [...] Uma pena que, quando é externo, parece que não cola tanto, né?” (E15). Essa fala ilustra uma dinâmica comum no processo de objetificação: a dificuldade em incorporar e consolidar práticas, parte do processo da teorização ou seja a interferência de consultores durante o processo de objetificação (Guerreiro, Pereira, et al. 2005). Ainda fica evidente que apesar de a consultoria ser reconhecida como uma fonte de conhecimento, existe uma resistência interna, possivelmente relacionada à falta de propriedade sobre o processo por parte dos colaboradores.

Em algumas ocasiões, a empresa optou por internalizar o processo, contratando profissionais que pudessem desempenhar o papel de gestores de qualidade e de mudanças, de forma mais sustentável e próxima da realidade interna. A objetificação das práticas gerenciais foi bem-sucedida quando houve um equilíbrio entre o suporte externo e a adaptação interna, permitindo maior controle sobre as mudanças. “Eu preferi então contratar uma pessoa para que a gente fizesse as coisas internamente, os processos e tal, as melhorias” (Fundador). Aqui, a decisão de contratar um profissional interno na tentativa de objetificar as práticas de gestão de maneira mais autônoma, garantindo que a empresa pudesse desenvolver suas próprias soluções com base nas sugestões das consultorias, mas sob uma liderança interna mais envolvida.

Um destaque também foi a persistência e a insistência dos gestores em comunicar a importância das mudanças, mesmo frente a uma equipe resistente “Persistência, persistência, insistência, sempre falando com a equipe: a gente precisa mudar pra melhorar” (E10). Aqui, o processo de mudança é claramente tratado como um “objeto” a ser repetido, ajustado e continuamente promovido até que fosse finalmente aceito pela equipe. Isso demonstra o monitoramento interorganizacional na tentativa da generalização do controle de qualidade em todos os setores da empresa, os gestores aplicavam métodos, como insistência, treinamentos, reuniões, para que os empregados aceitassem a nova mudança estrutural.

O processo de objetificação também se entrelaçou com a ideia de melhoria contínua, especialmente em relação aos processos de qualidade e gestão interna. As falas dos entrevistados indicam que, após as mudanças sugeridas pelas consultorias, houve uma fase de ajustamento contínuo até que as práticas estivessem completamente integradas ao cotidiano da empresa. “A gente precisa primeiro tentar, testar e se tiver algo errado voltar, arrumar, tentar fazer de novo até que o processo fique bem desenhado e bem estruturado.” (E10). Após essa generalização, vamos obter o conceito de sedimentação, conforme Tolbert & Zucker (1999), no qual as práticas passam a ser vistas como parte integrante da rotina da organização, incorporadas de forma permanente e institucionalizadas.

A análise do processo de objetificação nas entrevistas revela que a institucionalização do controle de qualidade passou pelas fases de teorização e monitoramento interorganizacional. O uso de consultorias como mediadoras das mudanças para a introdução de novas práticas foi importante, mas a internalização e a adaptação contínua dessas práticas não partiram somente do apoio da consultoria, mas sim a estruturação de um forte setor de qualidade com uma contratação com experiência na área. O processo de institucionalização está ocorrendo de maneira gradual, passando pelo processo de objetificação onde as práticas do controle de

qualidade estão sendo enraizadas e generalizadas na estrutura organização da empresa investigada.

4.2.2 Sedimentação

A fase de sedimentação do processo de controle de qualidade reflete a última etapa do processo de institucionalização descrito por Tolbert & Zucker (1999). Nesta fase, as práticas inicialmente introduzidas e adotadas tornam-se parte integrante e permanente das rotinas organizacionais. A sedimentação implica que as novas práticas de controle não só foram aceitas, como também legitimadas e dificilmente questionadas. A seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos nas entrevistas, divididos em quatro categorias-chave: resistência e adaptação, efetividade da adoção, melhoria contínua e impacto cultural.

A resistência à implantação de práticas de controle de qualidade foi amplamente mencionada pelos entrevistados. Em empresas familiares ou em organizações com uma cultura fortemente enraizada em métodos tradicionais, a introdução de novos processos pode ser percebida como uma ameaça. Conforme destacado por um dos gestores entrevistados, “a empresa não gosta de coisa nova. Tudo que pode medir ou criticar um trabalho aqui dentro gera uma grande insatisfação” (Herdeiro). Essa citação exemplifica a resistência cultural que surge quando mudanças na estrutura organizacional são vistos como uma ruptura na maneira habitual de operar.

Contudo, a persistência da liderança foi determinante para superar essa resistência inicial.

“fazer com que eles entendam que o processo de mudança é necessário, que vai trazer melhorias, é difícil no primeiro momento. Porém, após o momento que eles se adaptam e veem a diferença, eles também conseguem corresponder e dar esse feedback positivo”. (E10).

Essa aceitação gradual reflete o movimento típico da fase de sedimentação, em que a mudança da implantação do controle de qualidade deixa de ser vista como impositiva e passa a ser aceita como parte integrante da cultura organizacional.

O comportamento observado está de acordo com a teoria de habitualização e objetificação, onde as práticas, uma vez adotadas, tornam-se institucionalizadas, resultando em um menor grau de resistência ao longo do tempo (Tolbert & Zucker, 1999). A empresa, ao demonstrar os benefícios das mudanças, conseguiu transformar a resistência inicial em aceitação, gerando legitimação do controle de qualidade no âmbito organizacional.

A eficácia do controle de qualidade foi uma dimensão bastante explorada nas entrevistas. Os entrevistados destacaram a importância de fatores como a rapidez de resposta e a padronização de processos. Um dos gestores (E13) mencionou que a qualidade auxiliou bastante no desenvolvimento de organizar processos, procedimentos, alinhar cadeias”, ressaltando o papel das novas práticas na melhoria da eficiência organizacional. Além disso, a capacidade de resposta às não conformidades foi citada como um dos principais benefícios da adoção das novas práticas. “Ela se faz eficaz por conta da resposta rápida. Hoje eu tenho esse controle lá, então eu pego o laudo e já consigo ver que o produto está dentro da especificação que a ANP exige” (E10), destacou outro gestor, demonstrando como a introdução de ferramentas de monitoramento de qualidade contribuiu para maior controle e eficiência .

Essas falas estão alinhadas ao conceito de sedimentação institucional, no qual o controle de qualidade se integra de forma completa à rotina da organização, sendo amplamente reconhecidas como essenciais para o sucesso operacional. A rapidez na detecção e correção de problemas de qualidade, por meio de auditorias internas e sistemas de monitoramento, reforça a legitimidade dessas práticas e mostra que elas se tornaram elementos permanentes e indispensáveis no funcionamento da empresa (Bueno et al. 2019; Pagliarussi e Leme 2020).

Um aspecto importante da sedimentação observado nas entrevistas foi o foco na melhoria contínua. Mesmo após a adoção inicial das práticas de controle de qualidade, a organização manteve-se comprometida com o aprimoramento contínuo dos seus processos. “A qualidade é um processo contínuo que não pode parar”, afirmou um dos gestores (E13), reconhecendo que a nova mudança não deve ser vista como estática, mas sim como parte de um ciclo dinâmico de aperfeiçoamento.

O herdeiro reforça que “a melhoria é eterna... Isso não para nunca”, sugerindo que a empresa desenvolveu uma mentalidade voltada para adaptação constante e para o aprimoramento contínuo das estruturas sedimentadas. Isso incluiu a introdução de novos processos, como reuniões mensais de avaliação de indicadores e auditorias periódicas, que garantem que o controle de qualidade esteja sempre atualizado e em sintonia com as necessidades da empresa.

A inclusão de novos indicadores e ferramentas de controle mostra que, além de sedimentar as práticas existentes, a empresa também criou mecanismos de avaliação que permitem ajustes contínuos, garantindo a sua eficácia a longo prazo. Essa abordagem corrobora os argumentos de Meyer & Rowan (1977), que defendem que a institucionalização de processos deve ser acompanhada pela capacidade de adaptação e inovação para que as práticas permaneçam relevantes e eficazes. Apesar da sedimentação das práticas de controle de

qualidade em grande parte da organização, as entrevistas revelaram a existência de resistências residuais, especialmente em unidades filiais e entre os colaboradores mais antigos. Um dos gestores mencionou que “a estrutura de incentivo da empresa muitas vezes não promove o alinhamento total com os objetivos de qualidade” (herdeiro), sugerindo que ainda há lacunas na disseminação completa das práticas de controle de qualidade em toda a empresa.

Essa resistência residual é comum em processos de sedimentação, especialmente em organizações maiores e descentralizadas. O herdeiro ainda salienta que apesar da aceitação geral das práticas de controle de qualidade, “tem resistência. Muita gente ainda não está 100% alinhada com os novos processos”. Esse desalinhamento pode ser atribuído a desafios culturais e à necessidade de reforçar os incentivos para garantir que todos os colaboradores, independentemente de sua localização ou tempo de serviço, adotem plenamente as novas práticas.

Tolbert e Zucker (1999) argumentam que a resistência durante a fase de sedimentação não é incomum, e que o sucesso completo dessa fase depende de um contínuo reforço institucional das práticas sedimentadas. Nesse sentido, a empresa precisa intensificar os esforços para garantir que o controle de qualidade seja difundido de forma homogênea em toda a organização, superando resistências culturais e ajustando os incentivos.

Os resultados revelam que o processo de sedimentação do controle de qualidade foi bem-sucedido em grande parte da organização, o que quer dizer que o controle de qualidade ainda não está totalmente sedimentado. O controle de qualidade foi aceito e institucionalizado em vários setores observados nas entrevistas, como o setor de suprimentos, recursos humanos, prospecção, vendas, compras, manutenção de frota, fiscal e contábil, base e controladoria. No entanto não estão difundidos ainda em alguns setores como a logística, transporte e nas filiais. O controle de qualidade hoje está implantado de maneira oficial somente na sede da empresa.

Para garantir a adoção plena e homogênea do controle de qualidade, recomenda-se que a empresa continue investindo em treinamento, reforço de incentivos e no monitoramento contínuo das práticas implementadas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A habitualização do controle de qualidade na empresa investigada segue um caminho semelhante ao descrito por estudos da revisão de literatura (Hoque e Alam 1999; Ishanka e Gooneratne 2018; Nisiyama et al. 2016; Pagliarussi e Leme 2020; Rebelato et al. 2008) em que a formalização e a integração de práticas de qualidade resultam em uma operação mais eficiente e menos suscetível a falhas. O quadro 01 ilustra essa jornada, mostrando como ações específicas ajudaram a empresa no processo de habitualização do controle de qualidade, alavancada pela liderança e reforçada por pressões externas e pela percepção interna dos benefícios gerados.

Quadro 1

Ações e eventos que caracterizaram a habitualização do controle de qualidade

Quanto à Motivação para implantação do Controle de Qualidade
✓ A identificação de problemas recorrentes, como retrabalho e custos elevados, motivou a necessidade de padronização dos processos. ✓ A exigência da ANP impôs a conformidade a normas de qualidade e segurança, forçando a adaptação. ✓ Formalização de práticas de controle e oferecer estrutura dedicada a melhorias contínuas. ✓ Mapeamento detalhado dos processos internos para criar Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). ✓ Conflitos internos, necessitando de um departamento para fomentar a comunicação. ✓ Pressões externas, como competitividade no mercado, empresas que já tem controle de qualidade.
Quanto à Adaptação e Benefícios Observados
✓ Redução de gargalos operacionais críticos, melhorando a fluidez e disponibilidade de produtos no mercado. ✓ A padronização dos processos minimizou a dependência de colaboradores específicos e facilitou a adaptação em situações de rotatividade. ✓ Integração dos setores da empresa em torno dos objetivos de qualidade, facilitando a colaboração entre departamentos. ✓ Superação de resistência inicial dos colaboradores com o auxílio de mapeamento e esclarecimento sobre os benefícios das novas práticas. ✓ Percepção de melhoria na eficiência e redução de retrabalho, o que aumentou o engajamento dos funcionários com a prática. ✓ Alinhamento aos padrões regulatórios da ANP e normas de mercado, reforçando a credibilidade da empresa no setor. ✓ Consolidação da qualidade como parte fundamental da cultura organizacional, incentivando uma visão sistêmica e integrada da operação.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Chenhall & Moers (2015) ressaltam que a integração de SCG pode melhorar a capacidade de resposta da organização e a coordenação interna. No caso da empresa estudada, a criação de um setor de qualidade e o mapeamento dos processos refletem essa busca por coordenação e padronização para reduzir ineficiências e custos, como indicado na apresentação dos resultados. Essas ações fortalecem o argumento de que o SCG, aliado ao controle de

qualidade, contribui para uma gestão estruturada e capaz de responder às exigências regulatórias, como observado com a pressão da ANP.

Nisiyama et al. (2016) destacam a importância das técnicas de gestão operacional, como o Total Quality Management (TQM), que podem promover a redução de custos e eficiência nos processos. No quadro, eventos como o mapeamento de processos e a contratação de um especialista em qualidade refletem uma abordagem semelhante, em que práticas de controle de qualidade são implementadas para minimizar desperdícios e melhorar a gestão operacional. A habitualização dessas práticas foi marcada pela percepção de benefícios operacionais, alinhando-se ao conceito de TQM como uma estratégia contínua para manter a qualidade e eficiência, reforçada pelo SCG.

Os achados de Rebelato e Bosch (2008) também se aplicam, pois os autores enfatizam a integração de métodos de planejamento e controle de qualidade como essencial para evitar uma gestão fragmentada. A implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e a integração entre setores promovida pelo controle de qualidade na empresa estudada refletem essa necessidade de coordenação interdepartamental. Assim, o processo de habitualização descrito no quadro evidencia uma transição de uma gestão fragmentada para uma estrutura mais integrada e organizada, característica de uma abordagem de controle de qualidade contínuo.

Polat (2020) e Pagliarussi & Leme (2020) exploram a profissionalização das empresas familiares, destacando a relevância de mecanismos formais de controle e SCG robustos. A habitualização do controle de qualidade na empresa estudada é um exemplo de profissionalização, pois os eventos e ações indicam uma busca por formalização e padronização das operações, reduzindo a dependência de funcionários específicos e promovendo uma cultura organizacional orientada pela qualidade. Essa transição para uma estrutura mais formal e controlada também reflete os desafios comuns em empresas familiares, como a resistência à mudança, evidenciada no quadro pela relutância inicial dos colaboradores.

Um fator de destaque na profissionalização de empresas familiares é a busca de auxílios externos, o papel das consultorias externas na empresa investigada mostrou-se essencial para a introdução de práticas estruturadas e metodologias técnicas que antes eram desconhecidas ou pouco exploradas internamente. Tolbert & Zucker (1999) esclarece que, durante a fase de objetificação, práticas emergentes muitas vezes precisam de apoio externo para serem aceitas como soluções legítimas. Esse ponto é reforçado por (Malmi e Brown 2008), que sugerem que as consultorias atuam como catalisadores na implementação de práticas de controle, pois fornecem o conhecimento técnico e a validação inicial que facilita sua aceitação interna. Dessa forma, o envolvimento de agentes externos não ajudou na legitimação do controle de qualidade

como também estabeleceu uma base de conhecimento essencial para a adoção dessas práticas pela empresa.

Entretanto, mesmo com ajuda externa, o processo teve uma certa resistência interna, uma barreira comumente observada em processos de mudança organizacional. A resistência interna é um desafio frequente na institucionalização de novos sistemas de controle, especialmente em empresas familiares, onde práticas informais tendem a prevalecer e os funcionários podem relutar em aceitar novas formas de trabalho (Beuren e Oliveira 2012). A persistência e o engajamento da liderança foram fundamentais para que a objetificação do controle de qualidade pudesse ocorrer, transformando práticas inicialmente questionadas em rotinas aceitas e valorizadas pela organização. No quadro 2 é apresentado um resumo dos eventos que caracterizaram o processo de objetificação.

Quadro 2

Ações e eventos que caracterizam o processo de objetificação do Controle de Qualidade

Quanto à implementação do controle de qualidade
✓ Contratação de consultorias externas para diagnóstico e sugestões de melhorias. ✓ Introdução de práticas e metodologias de controle de qualidade sugeridas pelas consultorias. ✓ Treinamento da equipe interna para compreensão e adesão aos novos processos de qualidade, quanto ao desenvolvimento de processos internos. ✓ Adaptação gradual das práticas de qualidade pela equipe, com insistência da liderança. ✓ Contratação de um gestor interno focado em implementar os processos de qualidade de forma permanente. ✓ Criação de protocolos e procedimentos específicos para controle e avaliação da qualidade nos processos e produtos.
Quanto ao acompanhamento e melhoria contínua
✓ Realização de reuniões regulares para revisar o desempenho dos processos de qualidade. ✓ Avaliação e reestruturação de processos com base nos feedbacks recebidos após a implementação inicial. ✓ Utilização de ferramentas de gestão para monitorar e medir a eficácia das práticas de controle de qualidade. Quanto à adaptação e resistência dos colaboradores ✓ Comunicação constante com a equipe sobre a importância das mudanças e os benefícios para o atendimento ao cliente. ✓ Superação de resistências internas com persistência e feedback positivo. ✓ Implementação de dinâmicas para envolver a equipe na criação e aperfeiçoamento dos processos de qualidade.
Quanto ao apoio da liderança
✓ A liderança da empresa reforça a necessidade de uma cultura de qualidade e transparência. ✓ Delegação de responsabilidades para gestores que promovem a continuidade das práticas de controle de qualidade. ✓ O fundador apoia a objetificação do controle de qualidade como um passo estratégico para a empresa se manter competitiva.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A empresa adotou uma estratégia de internalização, buscando um equilíbrio entre o conhecimento técnico das consultorias e a realidade específica da organização. Essa adaptação interna reflete o conceito que os sistemas de controle só se tornam eficazes quando são

incorporados ao cotidiano da organização e ajustados à sua cultura (Lopes, Beuren, e Gomes 2019; Nisiyama e Oyadomari 2012). Essa visão é complementada no qual o controle gerencial eficaz requer que as práticas externas sejam traduzidas em termos que façam sentido para a estrutura e os valores internos da empresa (Beuren e Oliveira 2012). Na empresa familiar analisada, a decisão de contratar um profissional específico para liderar o controle de qualidade representa um movimento estratégico para consolidar a prática como parte do funcionamento cotidiano, permitindo que os controles se tornem sustentáveis no longo prazo.

A partir dessa análise, é possível observar que o processo de objetificação foi uma combinação de suporte externo e adaptação interna, equilibrando forças externas e internas. A teoria de institucionalização de Tolbert e Zucker é complementada pela visão de Malmi e Brown sobre a importância de controle gerencial como uma prática que não só é introduzida, mas também adaptada e internalizada. A liderança e o uso interativo do controle, conforme Simons (1995), foram fatores críticos para transformar resistências em aceitação, e a pressão do mercado funcionou como um fator externo que acelerou a legitimidade dessas práticas dentro da organização. Em suma, a objetificação do controle de qualidade na empresa familiar representa um processo de institucionalização gradual, onde práticas inicialmente introduzidas por consultorias foram internalizadas e adaptadas ao longo do tempo, tornando-se parte integrante da cultura organizacional e um diferencial competitivo para a empresa.

O quadro 3 resume as ações e eventos que caracterizam a fase de sedimentação do controle de qualidade na empresa familiar estudada. Esse quadro reflete o estágio final do processo de institucionalização, conforme o modelo de Tolbert & Zucker (1999), onde as práticas introduzidas e adotadas se tornam parte integrante da cultura organizacional, incorporadas de forma profunda e dificilmente questionadas. Ao discutir esses resultados à luz da nova sociologia institucional, e pelo modelo de Tolbert & Zucker (1999) e SCG, é possível entender melhor os avanços e desafios encontrados.

Quadro 3

Ações e Eventos que Caracterizam a Sedimentação do Controle de Qualidade

Quanto à Adaptação e Superação da Resistência
✓ Os gestores reconhecem a resistência inicial dos colaboradores mais antigos à implantação das práticas de qualidade, especialmente nas filiais e setores descentralizados. ✓ A liderança persistiu em explicar os benefícios das mudanças, realizando treinamentos e reuniões para sensibilizar os funcionários sobre a importância do controle de qualidade. ✓ Alguns funcionários passaram a aceitar o controle de qualidade ao perceberem melhorias nas operações e na eficiência dos processos. ✓ O setor de qualidade implementou auditorias e monitoramentos sistemáticos, gerando respostas rápidas a não conformidades.

- ✓ Introdução de ferramentas de monitoramento possibilitou o acompanhamento de conformidade em tempo real, garantindo que os produtos estejam dentro das especificações exigidas.
- ✓ Criação de um sistema de indicadores mensais para avaliar o desempenho dos processos e identificar rapidamente áreas que precisam de ajuste.

Quanto ao Impacto Cultural e à Integração das Práticas

- ✓ Em algumas filiais e entre colaboradores mais antigos, ainda existe resistência e desalinhamento em relação aos novos processos, exigindo incentivos adicionais e reforço institucional.
- ✓ A empresa começou a ajustar sua estrutura de incentivos para alinhar o comportamento dos colaboradores aos objetivos de qualidade, embora ainda haja espaço para melhorias nesse aspecto.
- ✓ Ainda encontra setores onde a qualidade não está totalmente sedimentada.
- ✓ A qualidade passou a ser utilizada como uma referência para outros setores, incentivando uma abordagem sistêmica, padronizada e eficiente.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Estudos anteriores (Junqueira et al. 2017; Kreuzberg et al. 2016; Pagliarussi e Leme 2020) destacam que a resistência inicial é uma reação comum em processos de institucionalização, principalmente em empresas familiares, onde tradições e práticas estabelecidas são frequentemente vistas como parte da identidade organizacional. Em ambientes familiares, mudanças estruturais podem ser percebidas como ameaças ao *status quo*. A liderança da empresa teve um papel crucial na superação dessas barreiras, investindo em treinamentos e sensibilizando os colaboradores sobre os benefícios das mudanças.

A efetividade das práticas de controle foi outro elemento essencial para consolidar o controle de qualidade na empresa. A implementação de auditorias, monitoramentos sistemáticos e ferramentas de conformidade contribuiu para que o controle de qualidade ganhasse legitimidade entre os colaboradores. Para que o SCG seja integrado com sucesso, é essencial que elas demonstrem eficácia e alinhamento com os objetivos organizacionais (Nisiyama e Oyadomari 2012; Tessier e Otley 2012), o que foi tratado em várias entrevistas, todos os entrevistados conseguiram relatar quais eram os objetivos centrais da organização, o que nos leva a ter a certeza que a disseminação da cultura organizacional está alinhada.

A melhoria contínua também emergiu como um aspecto para garantir a longevidade do controle de qualidade. Na empresa estudada, a realização de reuniões mensais para avaliação de indicadores e auditorias periódicas reflete um compromisso com o aprimoramento constante das práticas de controle de qualidade. Alinhado com a literatura da adaptação constante do SCG para que ele se mantenha relevante frente às mudanças organizacionais e do mercado (Lopes et al. 2019; Oro e Lavarda 2020b). A inclusão de novos indicadores e a revisão regular dos processos indicam que a empresa não está apenas replicando as práticas iniciais, mas também aprimorando-as para garantir sua eficácia a longo prazo. Essa postura proativa reforça a visão de Tolbert & Zucker (1999) de que a sedimentação requer adaptação contínua para que as práticas permaneçam relevantes e efetivas no longo prazo.

O impacto cultural da sedimentação e a integração das práticas de qualidade como parte da cultura organizacional representam o ápice da institucionalização. Para que a sedimentação ocorra completamente, as práticas devem ser internalizadas a ponto de serem vistas como parte da identidade da organização. Estudos como o de Burns & Scapens (2000) indicam que a sedimentação ocorre plenamente quando as práticas deixam de ser vistas como imposições e passam a ser naturalmente aceitas e adotadas. No caso da empresa familiar estudada, observou-se que, em alguns setores centrais, o controle de qualidade foi amplamente aceito e tornou-se uma prática incorporada à cultura da organização. Contudo, nas unidades filiais e alguns poucos setores, ainda há resistências que impedem uma integração completa.

A literatura sobre SCG sugere que o ajuste de incentivos e o reforço da comunicação são ferramentas eficazes para superar resistências culturais e garantir a internalização das práticas de controle, incentivos bem estruturados podem alinhar os interesses dos colaboradores aos objetivos organizacionais, facilitando a adesão (Silva et al. 2017). No caso da empresa estudada, o esforço contínuo para ajustar a estrutura de incentivos reflete essa tentativa de promover uma aceitação mais ampla do controle de qualidade. Contudo, os desafios culturais permanecem, especialmente em áreas descentralizadas, e a sedimentação plena ainda requer esforços para garantir uma mudança cultural uniforme em toda a organização.

A análise do quadro demonstra que o processo de sedimentação do controle de qualidade na empresa familiar está avançado, mas não chegou à uniformidade completa. Em linha com a literatura sobre institucionalização e SCG, os resultados mostram que, enquanto a aceitação e efetividade das práticas avançaram em setores específicos, a sedimentação completa depende de ajustes culturais e incentivos que promovam a internalização das práticas de qualidade em todos os níveis organizacionais. Para alcançar esse objetivo, o compromisso com a melhoria contínua, a adaptação das práticas e a estruturação de incentivos são elementos fundamentais para garantir a sustentabilidade e relevância das práticas de controle de qualidade no longo prazo.

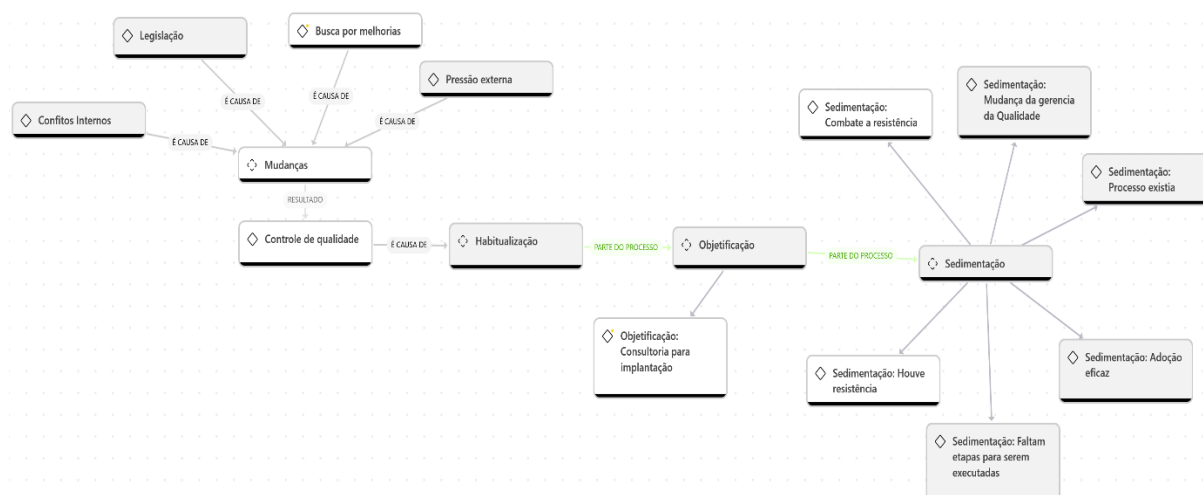


Figura 4. Rede do processo de Institucionalização do Controle de Qualidade Dados da pesquisa (2024).

Na figura 4, é ilustrado a rede de institucionalização analisada, evidenciando como as dinâmicas interagem para transformar a implementação do controle de qualidade em um componente estruturante e enraizado na organização.

O processo se inicia com as Mudanças, ponto central que agrupa os fatores que motivam a implementação de novas práticas organizacionais. Mudanças são impulsionadas por uma série de causas, entre elas a pressão externa, que inclui demandas regulatórias e exigências do mercado, frequentemente materializadas através de legislações e normativas que a empresa precisa atender para operar de forma legítima e competitiva. Outra motivação significativa é a busca por melhorias: muitas organizações, ao identificar áreas de ineficiência, adotam o controle de qualidade como uma estratégia para otimizar processos, reduzir erros e aumentar a eficiência operacional. Além disso, os conflitos internos também representam um fator impulsionador, especialmente em contextos organizacionais mais tradicionais ou familiares, onde divergências nas práticas e visões de gestão podem criar tensões.

No caso da empresa em estudo, os fatores que deram origem a mudança, levaram a empresa a adoção e criação de um setor de controle de qualidade. Após dado início a mudança, no caso a implantação do controle de qualidade, inicia-se a etapa de Habitualização. Nesta fase, as práticas de controle são repetidas e aplicadas de forma consistente, integrando-se gradualmente ao cotidiano da empresa. Esse processo de repetição contínua é fundamental para que o controle de qualidade deixe de ser visto como algo externo ou imposto e passe a fazer parte natural das operações da empresa. À medida que a habitualização se consolida, ocorre a transição para a fase de Objetificação, onde as práticas de controle de qualidade começam a ser reconhecidas coletivamente como uma parte essencial e legítima do funcionamento

organizacional. Na objetificação, há um consenso crescente entre os membros da organização sobre o valor e a necessidade dessas práticas, o que fortalece a aceitação e legitimação das mesmas.

Por fim, o controle de qualidade atinge a etapa de Sedimentação, onde as práticas implementadas se tornam totalmente integradas e enraizadas na cultura organizacional. A sedimentação pode ser compreendida por várias etapas que refletem as adaptações e desafios superados ao longo do processo, como o combate à resistência, que aborda as dificuldades enfrentadas na aceitação das novas práticas, a criação de processos novos como resultado direto da implementação do controle de qualidade, assim como a adaptação das práticas já existentes, transformando-as em processos aprimorados e alinhados às novas exigências de qualidade.

Outros elementos da sedimentação incluem a mudança na gerência, que pode ser necessária para suportar o controle de qualidade, e a adoção eficaz, que indica a plena incorporação do controle de qualidade na rotina e cultura da empresa.

No caso da empresa estudada, temos uma categoria chamada "faltam etapas para serem executadas", indicando que alguns setores da empresa o controle de qualidade ainda não está alinhado e estruturado formalmente e integralmente. Portanto, o processo de institucionalização do controle de qualidade em uma empresa familiar vai além da simples implementação técnica, envolve transformação na cultura e nos processos organizacionais. O controle de qualidade, ao atuar como mediador de comunicação e facilitador de padrões, contribui significativamente para a consolidação de uma cultura de excelência e para a sustentabilidade organizacional a longo prazo. A análise desse processo mostra que a efetiva institucionalização do controle de qualidade exige não só a implantação por parte da gestão, mas também um entendimento compartilhado e uma aceitação gradual, construindo, assim, uma base sólida para o desenvolvimento contínuo e para o alinhamento entre os objetivos familiares e organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou a institucionalização do controle de qualidade em uma empresa familiar sob a perspectiva da Nova Sociologia Institucional, destacando como essa prática atua como um mediador de comunicação e facilitador de padrões dentro SCG. O estudo revelou que a introdução e o fortalecimento do controle de qualidade na empresa familiar estudada vão além de sua função operacional, desempenhando um papel estratégico que conecta diferentes níveis da organização e promove um entendimento comum sobre metas e processos.

A institucionalização do controle de qualidade contribui para superar as barreiras tradicionais de comunicação e gestão que podem existir devido à influência da cultura familiar e das práticas informais. Por meio dos estágios de habitualização, objetificação e sedimentação, conforme descritos por Tolbert & Zucker (1999), o controle de qualidade foi gradualmente incorporado à rotina organizacional, tornando-se parte do comportamento coletivo e essencial para a operação. A habitualização assegura que essas práticas sejam repetidas até se tornarem automáticas, enquanto a objetificação promove um consenso social que legitima a adoção dessas práticas em toda a empresa. A sedimentação, por sua vez, garante que as práticas perdurem ao longo das gerações, consolidando-se como parte da identidade organizacional.

O controle de qualidade permite a criação de uma linguagem comum que facilita a comunicação entre membros familiares e gestores externos. Essa padronização de processos e expectativas ajuda a mitigar a ambiguidade e os conflitos, promovendo uma gestão mais transparente e coesa. O SCG, enriquecido pelo feedback contínuo proporcionado pelas práticas de controle de qualidade, permite ajustes estratégicos que aumentam a eficiência operacional e a capacidade de adaptação da empresa frente às demandas do mercado.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos ao analisar como o controle de qualidade foi institucionalizado e suas implicações no SCG. Os resultados mostraram que o controle de qualidade desempenha um papel estratégico, apoiando o SCG por meio da criação de padrões que integram as demandas regulatórias com os valores familiares da organização.

Além disso, a institucionalização do controle de qualidade apoia a profissionalização da empresa familiar, possibilitando uma transição mais suave de uma gestão baseada em intuições e tradições para uma abordagem mais estruturada e orientada por dados. Essa evolução não apenas melhora o desempenho e a competitividade da empresa, mas também assegura sua sustentabilidade a longo prazo, preservando os valores familiares e adaptando-os às exigências contemporâneas.

Portanto, o controle de qualidade se revela como um mediador de comunicação eficaz e um componente integrador do SCG em empresas familiares. Ele traduz os valores e tradições familiares em práticas de gestão moderna, criando um equilíbrio entre a identidade familiar e a necessidade de inovação e eficiência. Esse processo contribui para uma gestão mais sólida, um ambiente de trabalho transparente e um compromisso renovado com a melhoria contínua e a excelência operacional.

Como limitações do estudo, destaca-se o instrumento de coleta e análise de dados pela aplicação do pesquisador, podendo estar influenciado por seus vieses e também pelos vieses dos entrevistados. Além de estar sujeito a subjetividade ou falhas na coleta, análise ou devida interpretação dos dados. Embora a triangulação de dados tenha sido utilizada como estratégia para minimizar esses impactos, é importante reconhecer que as percepções analisadas podem refletir o contexto específico da organização estudada. Ainda assim, como se trata de um estudo de caso único, os dados não podem ser generalizados para demais empresas familiares, mas, ao serem analisados em conjunto com estudos semelhantes, podem oferecer esclarecimentos sobre a adoção e os desafios da institucionalização do controle de qualidade no SCG em empresas familiares.

Por fim, a pesquisa contribui tanto para a literatura de sistema de controle gerencial e empresas familiares quanto para a prática gerencial ao evidenciar como o controle de qualidade pode se transformar em uma ferramenta estratégica dentro do SCG, especialmente em setores regulados. Ao abordar as barreiras culturais e estruturais específicas de empresas familiares, este estudo oferece indicações práticas para gestores interessados em implementar controles de qualidade de maneira eficiente, respeitando os valores organizacionais e alinhando-se às demandas do mercado e da regulação.

Recomenda-se pesquisas futuras sobre o fenômeno em outras empresas familiares ou não familiares para verificar se repetem ou não os mesmos sinais da institucionalização seguindo a NSI com o Modelo de Tolbert & Zucker (1999). Além disso, é recomendada a exploração de outros setores regulados, especialmente aqueles sujeitos a pressões normativas rigorosas, para compreender a relação entre controle de qualidade e SCG em diferentes contextos organizacionais. Dessa forma, é possível assegurar a comparabilidade dos resultados das pesquisas, garantindo a aplicabilidade dos achados em outros cenários, desde que haja semelhança entre os contextos analisados.

REFERÊNCIAS

- Adler, Paul S., e Bryan Borys. 1996. “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive”. *Administrative Science Quarterly* 41(1):61–89. doi: 10.2307/2393986.
- Anderson, John C., Manus Rungtusanatham, e Roger G. Schroeder. 1994. “A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method”. *The Academy of Management Review* 19(3):472–509. doi: 10.2307/258936.
- Anon. 2021. “ISO - Família ISO 9000 — Gestão da qualidade”. ISO. Recuperado 4 de julho de 2024 (<https://www.iso.org/standards/popular/iso-9000-family>).
- Ansari, Shahid, e K. J. Euske. 1987. “Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations”. *Accounting, Organizations and Society* 12(6):549–70. doi: 10.1016/0361-3682(87)90008-0.
- Anthony, Robert N., e Vijay Govindarajan. 2008. *Sistemas de Controle Gerencial*. 12º ed. Porto Alegre: Grupo A.
- Bardin, Laurence. 1977. *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Berger, Peter L., e Thomas Luckmann. 1966. *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Berger, Peter L., e Thomas Luckmann. 2014. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Bernhoeft, Renato. 1987. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: IBECOM.
- Berrone, Pascual, Cristina Cruz, e Luis R. Gomez-Mejia. 2012. “Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research”. *Family Business Review* 25(3):258–79. doi: 10.1177/0894486511435355.
- Beuren, Ilse Maria, e Everaldo Leonel de Oliveira. 2012. “Processo de institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria: um estudo de caso em empresa familiar”. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036* 4(2):172–89.
- ter Bogt, Henk J., e Robert W. Scapens. 2019. “Institutions, situated rationality and agency in management accounting: A research note extending the Burns and Scapens framework”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32(6):1801–25. doi: 10.1108/AAAJ-05-2016-2578.
- Bornholdt, W. 2005. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Bueno, Maria Elena Amaral Ferreira, Rodrigo Angonese, e Débora Gomes de Gomes. 2019. “Institucionalização de novas práticas de controles de gestão: forças que potencializam ou comprometem o processo nos pequenos empreendimentos”. *Revista Contemporânea de Contabilidade* 16(41):181–203. doi: 10.5007/2175-8069.2019v16n41p181.

- Burns, John, e Robert W. Scapens. 2000. "Conceptualizing management accounting change: an institutional framework". *Management Accounting Research* 11(1):3–25. doi: 10.1006/mare.1999.0119.
- Carvalho, Marly, e Edson Paladini. 2013. *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Elsevier Brasil.
- Casillas, José Carlos, Carmen Díaz, e Adolfo Vázquez. 2007. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning.
- Chenhall, R. H., e K. Langfield-Smith. 1998. "The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach". We would like to thank participants at the European Accounting Association Annual Congress, Graz, 1997, and the Management Accounting Research Conference, Little Bay, 1996, for their helpful comments. Also the assistance of the two anonymous reviewers is acknowledged. Funding for this project was provided, in part, by the Australian Research Council. *Accounting, Organizations and Society* 23(3):243–64. doi: 10.1016/S0361-3682(97)00024-X.
- Chenhall, Robert H. 2003. "Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future". *Accounting, Organizations and Society* 28(2):127–68. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.
- Chenhall, Robert H., e Frank Moers. 2015. "The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control". *Accounting, Organizations and Society* 47:1–13. doi: 10.1016/j.aos.2015.10.002.
- Chrisman, James J., Jess H. Chua, Alfredo De Massis, Federico Frattini, e Mike Wright. 2015. "The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation". *Journal of Product Innovation Management* 32(3):310–18. doi: 10.1111/jpim.12207.
- Chrisman, James J., Jess H. Chua, e Pramodita Sharma. 2005. "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm". *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(5):555–75. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x.
- Chua, Jess H., James J. Chrisman, e Pramodita Sharma. 1999. "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4):19–39. doi: 10.1177/104225879902300402.
- Cintra, Yara Consuelo. 2011. "A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no..." Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Covaleski, Mark A., e Mark W. Dirsmith. 1988a. "An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category". *Administrative Science Quarterly* 33(4):562–87.
- Covaleski, Mark A., e Mark W. Dirsmith. 1988b. "The use of budgetary symbols in the political arena: An historically informed field study". *Accounting, Organizations and Society* 13(1):1–24. doi: 10.1016/0361-3682(88)90023-2.

- Craig, Justin B., Clay Dibrell, e Robert Garrett. 2014. “Examining Relationships among Family Influence, Family Culture, Flexible Planning Systems, Innovativeness and Firm Performance”. *Journal of Family Business Strategy* 5(3):229–38. doi: 10.1016/j.jfbs.2013.09.002.
- Creswell, John W., e J. David Creswell. 2021. *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Cua, Kristy O., Kathleen E. McKone, e Roger G. Schroeder. 2001. “Relationships between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance”. *Journal of Operations Management* 19(6):675–94. doi: 10.1016/S0272-6963(01)00066-3.
- Davel, Eduardo, Jader Cristino de Souza Silva, e Tania Fischer. 2000. “Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso”. *Organizações & Sociedade* 7(18).
- Davila, Antonio, George Foster, e Daniel Oyon. 2009. “Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities”. *European Accounting Review* 18(2):281–311. doi: 10.1080/09638180902731455.
- Dawson, Alexandra, e Donata Mussolino. 2014. “Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?” *Journal of Family Business Strategy* 5(2):169–83. doi: 10.1016/j.jfbs.2013.11.004.
- De Massis, Alfredo, e Emanuela Rondi. 2020. “Covid-19 and the Future of Family Business Research”. *Journal of Management Studies* 57(8):1727–31. doi: 10.1111/joms.12632.
- DiMaggio, Paul J., e Walter W. Powell. 1983. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *American Sociological Review* 48(2):147–60. doi: 10.2307/2095101.
- Donnelley, Robert G. 1967. “A empresa familiar”. *RAE - Revista de Administracao de Empresas* 7(23):161–98.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. “Building Theories from Case Study Research”. *The Academy of Management Review* 14(4):532–50. doi: 10.2307/258557.
- Estadão, Blue Studio. 2024. “Estratégico, segmento de petróleo e gás faz muito mais do que levar combustíveis aos postos”. *Estadão*. Recuperado 14 de novembro de 2024 (<https://www.estadao.com.br/economia/estrategicas-distribuidoras-fazem-muito-mais-do-que-levar-combustiveis-aos-postos/>).
- Feigenbaum, Armand V. 1994. *Controle da qualidade total: estrategias para o gerenciamento e tecnologia da qualidade*. Sao Paulo: Makron Books.
- Ferreira, Aldónio, e David Otley. 2009. “The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis”. *Management Accounting Research* 20(4):263–82. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- Flick, Uwe. 2009. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Artmed.

- Garvin, David A. 1988. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. First Edition. New York: Free Press.
- Gersick, K., J. A. Davis, M. M. Hampton, e I. Lansberg. 1997. *De Geração em Geração: Ciclos de Vida da Empresa Familiar*. Boston: Havard Business School Press.
- Gibbs, Graham. 2009. *Análise de dados qualitativos*. Artmed.
- Godoy, A. S. 2017. “Estudo de caso qualitativo”. em *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Saraiva Educação S.A.
- Granlund, Markus, e Kari Lukka. 1998. “Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context”. *Management Accounting Research* 9(2):185–211. doi: 10.1006/mare.1998.0076.
- Guerreiro, Reinaldo, Fábio Frezatti, Alexsandro Broedel Lopes, e Carlos Alberto Pereira. 2005. “O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional”. *Organizações & Sociedade* 12:91–106. doi: 10.1590/S1984-92302005000400005.
- Guerreiro, Reinaldo, Carlos Alberto Pereira, Amaury José Rezende, e Andson Braga de Aguiar. 2005. “Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: uma pesquisa-ação em uma organização Brasileira”. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* 10(1). doi: 10.12979/rcmccuerj.v10i1.5608.
- Helsen, Zoë, Nadine Lybaert, Tensie Steijvers, Raf Orens, e Julie Dekker. 2017. “Management control systems in family firms: a review of the literature and directions for the future”. *Journal of Economic Surveys* 31(2):410–35. doi: 10.1111/joes.12154.
- Hillen, Cristina, e Carlos Eduardo Facin Lavarda. 2019. “Budget and Life Cycle in Family Business in Succession Process”. *Revista Contabilidade & Finanças* 31:212–27. doi: 10.1590/1808-057x201909600.
- Hillen, Cristina, e Carlos Eduardo Facin Lavarda. 2020. “Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura”. *Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura* 30(77):11–24. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>.
- Hillen, Cristina, e Carlos Eduardo Facin Lavarda. 2021. “Orçamento e sucessão intergeracional em Empresa Familiar”. *Advances in Scientific and Applied Accounting* 230–55. doi: 10.14392/asaa.2021140309.
- Hoque, Zahirul, e Manzurul Alam. 1999. “TQM adoption, institutionalism and changes in management accounting systems: a case study”. *Accounting and Business Research* 29(3):199–210. doi: 10.1080/00014788.1999.9729580.
- Ishanka, Sachini, e Tharusha Gooneratne. 2018. “Total Quality Management and Changes in Management Accounting Systems in a Manufacturing Firm: A Case Study / Sachini Ishanka and Tharusha Gooneratne.” *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)* 13(1):45–75.

- Junqueira, Emanuel, Almir Costa Louro, Célia Bubach, e Rosimeire Pimentel Gonzaga. 2017. “Resistência à Mudança no Sistema de Informação Gerencial: uma análise da institucionalização de estruturas e processos de TI em uma organização do Poder Judiciário Brasileiro”. *Enfoque: Reflexão Contábil* 36(2):77–93. doi: 10.4025/enfoque.v36i2.31392.
- Kapiyangoda, Kumudu, e Tharusha Gooneratne. 2021. “Management accounting research in family businesses: a review of the status quo and future agenda”. *Journal of Accounting & Organizational Change* 17(3):352–72. doi: 10.1108/JAOC-10-2020-0164.
- Kaveski, Itzhak David Simão, e Ilse Maria Beuren. 2022. “Comportamento stewardship e desempenho gerencial em empresas familiares”. *Revista de Contabilidade e Organizações* 16:e195446–e195446. doi: 10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.195446.
- Kaynak, Hale. 2003. “The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance”. *Journal of Operations Management* 21(4):405–35. doi: 10.1016/S0272-6963(03)00004-4.
- Kreuzberg, Fernanda, Franciele Beck, e Carlos Eduardo Facin Lavarda. 2016. “ORÇAMENTO BASE ZERO: UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL”. *Contabilidade Vista & Revista* 27(3):32–60.
- Langfield-Smith, Kim. 1997. “Management control systems and strategy: A critical review”. *Accounting, Organizations and Society* 22(2):207–32. doi: 10.1016/S0361-3682(95)00040-2.
- Le Breton-Miller, Isabelle, e Danny Miller. 2023. “Contradiction and disaggregation for family firm research”. *Journal of Family Business Strategy* 14(1):100533. doi: 10.1016/j.jfbs.2022.100533.
- Leone, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. 2005. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Lodi, J. B. 1987. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. 1993. *A empresa familiar*. 4º ed. São Paulo: Pioneira.
- Lopes, Iago França, Ilse Maria Beuren, e Tayse Gomes. 2019. “Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação”. *Revista Universo Contábil* 15(1):85. doi: 10.4270/ruc.2019105.
- Malmi, Teemu, e David A. Brown. 2008. “Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions”. *Management Accounting Research* 19(4):287–300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
- Merchant, Kenneth A. 1985. “Organizational controls and discretionary program decision making: A field study”. *Accounting, Organizations and Society* 10(1):67–85. doi: 10.1016/0361-3682(85)90032-7.
- Merchant, Kenneth A., e Wim A. Van der Stede. 2007. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.

- Meyer, John W., e Brian Rowan. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology* 83(2):340–63. doi: 10.1086/226550.
- Mezias, Stephen J. 1990. "An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200". *Administrative Science Quarterly* 35(3):431–57.
- Michela, John L., Hamid Noori, e Shailendra Jha. 1996. "The dynamics of continuous improvement". *International Journal of Quality Science* 1(1):19–47. doi: 10.1108/13598539610117975.
- Minayo, Maria Cecília de Souza. 2004. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8º ed. Rio de Janeiro: Hucitec.
- Neckebrouck, Jeroen, William Schulze, e Thomas Zellweger. 2018. "Are Family Firms Good Employers?" *Academy of Management Journal* 61(2):553–85. doi: 10.5465/amj.2016.0765.
- Nisiyama, Edelcio Koitiro, e José Carlos Tiomatsu Oyadomari. 2012. "Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação". *INMR - Innovation & Management Review* 9(1):106–25.
- Nisiyama, Edelcio Koitiro, José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Chen Yen-Tsang, e Andson Braga de Aguiar. 2016. "The Use of Management Control Systems and Operations Management Techniques". *Brazilian Business Review* 13(2):56–81. doi: 10.15728/bbr.2016.13.2.3.
- North, Douglass C. 2016. "Institutions and Economic Theory". *The American Economist* 61(1):72–76. doi: 10.1177/0569434516630194.
- Oro, Ieda Margarete, e Carlos Eduardo Facin Lavarda. 2020a. "Uso dos Sistemas de Controle Gerencial no Equilíbrio da Tensão Dinâmica na Implementação de Estratégias de Inovação em Empresa Familiar". *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS* 17(2):309–36.
- Oro, Ieda Margarete, e Carlos Eduardo Facin Lavarda. 2020b. "Uso dos Sistemas de Controle Gerencial no Equilíbrio da Tensão Dinâmica na Implementação de Estratégias de Inovação em Empresa Familiar". *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS* 17(2):309–36.
- Ouchi, William G. 1979. "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". *Management Science* 25(9):833–48. doi: 10.1287/mnsc.25.9.833.
- Pagliarussi, Marcelo S., e M. A. Leme. 2020. "The institutionalization of management control systems in a family firm". *Qualitative Research in Accounting & Management* 17:649–73. doi: 10.1108/QRAM-12-2019-0128.
- Polat, Gülçin. 2020. "Advancing the multidimensional approach to family business professionalization". *Journal of Family Business Management* 11(4):555–71. doi: 10.1108/JFBM-03-2020-0020.

- Quinn, Martin, Martin R. W. Hiebl, K. Moores, e Justin B. Craig. 2018. “Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship”. *Journal of Management Control* 28:529–46. doi: 10.1007/S00187-018-0257-1.
- Rebelato, Marcelo Giroto, José Márcio Ramos Fernandes, e Andréia Marize Rodrigues. 2008. “PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE MÉTODOS PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE DA QUALIDADE”. *Revista Gestão Industrial* 4(2). doi: 10.3895/S1808-04482008000200010.
- Richardson, Roberto Jarry. 2017. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4. ed. rev. atual. amp. São Paulo: Atlas.
- Schutz, Alfred. 1962. *The Problem of Social Reality*. M. Nijhoff.
- Scott, W. Richard. 1987. “The Adolescence of Institutional Theory”. *Administrative Science Quarterly* 32(4):493. doi: 10.2307/2392880.
- Scott, W. Richard. 2014. *Institutions and Organizations*. SAGE Publications.
- Senftlechner, Daniel, e Martin R. W. Hiebl. 2015. “Management accounting and management control in family businesses”. *Journal of Accounting & Organizational Change* 11:573–606. doi: 10.1108/JAOC-08-2013-0068.
- Silva, Caroline Rodrigues Da, Ana Paula Capuano Da Cruz, Marco Aurélio Gomes Barbosa, e Débora Gomes Machado. 2017. “Uso do Sistema de Controle Gerencial como Instrumento de Implementação da Estratégia - O Caso de uma Empresa Familiar”. *Revista Contabilidade e Controladoria* 9(3). doi: 10.5380/rcc.v9i3.53872.
- Silverman, David. 2009. *Interpretação de Dados Qualitativos: Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações*. Grupo A - Artmed.
- Simons, Robert. 1990. “The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives”. *Accounting, Organizations and Society* 15(1):127–43. doi: 10.1016/0361-3682(90)90018-P.
- Simons, Robert. 1991. “Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems”. *Strategic Management Journal* 12(1):49–62. doi: 10.1002/smj.4250120105.
- Simons, Robert. 1995. “Control in an Age of Empowerment”. *Harvard Business Review*, março 1.
- Soeiro, Tiago de Moura, e Cláudio de Araújo Wanderley. 2019. “A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão”. *Organizações & Sociedade* 26:291–316. doi: 10.1590/1984-9260895.
- Songini, Lucrezia, S. Armenia, Chiara Morelli, e A. Pompei. 2023. “Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A Systems Thinking perspective”. *Systems Research and Behavioral Science* null:null. doi: 10.1002/sres.2935.

- Songini, Lucrezia, L. Gnan, e T. Malmi. 2013. “The role and impact of accounting in family business”. *Journal of Family Business Strategy* 4:71–83. doi: 10.1016/J.JFBS.2013.04.002.
- Suddaby, Roy. 2010. “Challenges for Institutional Theory”. *Journal of Management Inquiry* 19(1):14–20. doi: 10.1177/1056492609347564.
- Tagiuri, Renato, e John A. Davis. 1992. “On the Goals of Successful Family Companies”. *Family Business Review* 5(1):43–62. doi: 10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x.
- Tessier, Sophie, e David Otley. 2012. “A Conceptual Development of Simons’ Levers of Control Framework”. *Management Accounting Research* 23(3):171–85. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.003.
- Tolbert, Pamela S., e Lynne G. Zucker. 1999. “A institucionalização da teoria institucional”. P. 196–219 em *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol. 1. São Paulo.
- Toledo, José Carlos de, Miguel Ángel A. Borrás, Ricardo Coser Mergulhão, e Glauco H. S. Mendes. 2013. *Qualidade - Gestão e Métodos*. 1ª edição. LTC.
- Vieira, Rui, Maria Major, e Rui Robalo. 2009. “Investigação Qualitativa em Contabilidade”.
- Yin, Robert K. 2010. *Estudos de caso : planejamento e métodos*. Bookman.
- Yin, Robert K. 2016. *Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim*. Penso Editora.
- Zucker, Lynne G. 1988. *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co.

APÊNDICE A - Carta de Apresentação

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Maringá-PR, 25 de janeiro de 2024.

Prezados Senhores,

Samuel Renan Borges Belinato, acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá-UEM, sob orientação da Professora *Cristina Hillen Marchine Ferreira*, Dr^a. Está desenvolvendo uma pesquisa para sua dissertação que tem como objetivo investigar o reflexo da inovação no Sistema de Controle Gerencial (SCG) em uma empresa familiar distribuidora e transportadora de energia. Esta pesquisa visa contribuir para um entendimento mais profundo sobre a integração de da inovação e o SCG em empresas como a de vocês.

Compreendendo a sensibilidade de informações empresariais, as entrevistas e dados coletados durante o processo de pesquisa serão tratados com total confidencialidade. A pesquisa tem como foco o ambiente organizacional e os processos de inovação, não visando qualquer fim lucrativo ou publicitário. Nosso único objetivo é a produção de conhecimento científico que possa ser benéfico para empresas como a sua.

Considerando que a pesquisa está selecionando empresa familiar com a presença da família na gestão e propriedade da empresa, contamos com sua colaboração para receber o acadêmico *Samuel Renan Borges Belinato* para realizar algumas entrevistas com membros da família do quadro social da empresa, gestores de setores e unidades, e outros profissionais que possam contribuir com informações valiosas para nossa pesquisa. Essas entrevistas serão agendadas de acordo com a disponibilidade da empresa e dos entrevistados, de forma a minimizar qualquer impacto nas operações diárias.

Ficarei à disposição para esclarecer qualquer dúvida ou discutir quaisquer aspectos da pesquisa que se façam necessários. Agradeço antecipadamente pela sua consideração e colaboração, certos de que nos permitirá levantar informações valiosas para o entendimento do reflexo da Inovação no SCG em uma empresa familiar.

Cordialmente,

Cristina Hillen Marchine Ferreira, Dr^a.
Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Telefones: (44) xxxxxx
e-mail: chmferreira.ct@uem.br

APÊNDICE B - Protocolo de investigação

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO

REFLEXO DA INOVAÇÃO NO SCG DE UMA EMPRESA FAMILIAR: ANÁLISE À LUZ DA NOVA SOCIOLOGIA INSTITUCIONAL

1) Visão Geral do Estudo de Caso

Samuel Renan Borges Belinato, aluno de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (PCO-UEM), sob orientação da professora *Cristina Hillen, Dra.*, está desenvolvendo uma pesquisa associada ao seu projeto de dissertação. Sua pesquisa tem como questão norteadora a seguinte: Como a inovação reflete no Sistema de Controle Gerencial (SCG) de uma empresa familiar à luz da Nova Sociologia Institucional? Com base na questão norteadora, o objetivo geral da pesquisa consiste em Compreender o reflexo da inovação no SCG em uma empresa familiar distribuidora e transportadora de energia.

Ao considerar as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) entender a inovação da empresa estudada;
- b) compreender como se caracteriza o uso do SCG na empresa familiar;
- c) analisar a influência da inovação no SCG na empresa estudada.

2) Procedimentos de Coleta de Dados

Para obter respostas à questão acima evidenciada e atingir os objetivos propostos, será realizada a coleta de dados junto a empresa familiar distribuidora e transportadora de energia, usando para tal, observação não participante, análise de documentos e de entrevistas semiestruturadas.

O processo de investigação junto a empresa será dividido em três momentos principais. Começará por buscar conhecer a organização e pelo estabelecimento dos primeiros contatos. Nessa fase será solicitado documentos que permitam caracterizar a empresa de modo a realizar os primeiros diagnósticos organizacionais. A apresentação dos documentos será conforme disponibilidade da empresa.

O segundo momento incidirá na realização das entrevistas semiestruturadas com a direção da empresa, com os responsáveis pela área de contabilidade/controladoria, gerentes de setores. Tais entrevistas serão gravadas com a devida autorização dos respondentes e posteriormente serão transcritas e submetidas aos respondentes para conferência. Esse procedimento é necessário para assegurar a interpretação confiável das respostas recebidas. Estima-se que as entrevistas terão duração máxima de uma hora e serão realizadas e agendadas no dia e hora definidos pelo respondente. Poderão ser realizadas mais de uma entrevista por dia. Por fim e simultaneamente com as entrevistas serão realizadas as observações.

3. Questões do Estudo de Caso

Entrevista número: _____ Data: _____ / _____ / _____ Local: _____

1. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

Nome _____ Idade _____ Formação _____
 Tempo de _____
 Empresa _____ Cargo _____ Tempo no Cargo _____

2. EMPRESA FAMILIAR

- 2.1 Conte um pouco sobre a história de sua família.
- 2.2 Me conte sobre a história da empresa e sua evolução.
- 2.3 Me explique se o processo sucessório da empresa está sendo delineado.

3. INOVAÇÃO

- 3.1 Me diga, quais mudanças foram realizadas em práticas de controle gerencial na empresa? Ou que influenciaram as práticas de controle gerencial?

4. HABITUALIZAÇÃO

- 4.1 Porque foi efetuada essa mudança?
- 4.2 Quais razões levaram a empresa a tomar essa decisão?
- 4.3 Qual foi sua função no processo?

5. ESTRATÉGIAS

- 5.1 Foram adotadas estratégias para a implementação dessa mudança?

6. OBJETIFICAÇÃO

- 6.1 Houve acompanhamento de agentes externos?

7. SEDIMENTAÇÃO

- 7.1 Houve resistência durante o processo de implementação do controle de qualidade?
- 7.2 A empresa considera que a implementação do controle de qualidade foi bem-sucedida?
- 7.3 Quais benefícios que esse setor trouxe para as práticas de controle gerencial da empresa?
- 7.4 Existem etapas para serem executadas ainda?
- 7.5 O que faz o controle de qualidade ser utilizado de modo eficaz?

4. Relatório do Estudo de Caso

O relatório do estudo de caso incidirá sobre o reflexo da inovação no sistema de controle gerencial de uma empresa familiar distribuidora e transportadora de energia sob a lente da Nova Sociologia Institucional, tendo a seguinte estrutura:

1. Introdução;
2. Método e procedimentos de pesquisa;
3. Descrição e análise dos resultados;
4. Conclusões e Recomendações.

5. Produtos do Estudo de Caso

O estudo pretende contribuir, por um lado, com a academia ao pesquisar de forma aprofundada o reflexo da inovação no Sistema de Controle Gerencial à luz da Nova Sociologia Institucional, e para a prática por meio dos diagnósticos e das reflexões efetuadas e entregues na forma de relatório, como também, com a formação do acadêmico e com o projeto de Pesquisa “Fenômenos socialmente construídos em relação ao sistema de controle gerencial” vinculado ao Grupo de Pesquisa Gepecont (Universidade Estadual do Paraná *campus* de Campo Mourão).

Diante dessas contribuições os seus resultados objetivos terão os seguintes produtos:

1. Relatório do estudo de caso, com interpretação dos dados recolhidos;
2. Integração do caso na dissertação de mestrado junto ao programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UEM;
3. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, mas mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

6. Questões Éticas do Estudo

As questões éticas relacionadas ao estudo pautam-se nos preceitos éticos e científicos conforme preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e o Comitê Permanente de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Estadual de Maringá (COPEP-UEM) e explicitadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

25 de janeiro de 2024.

Participante da Investigação

Nome Completo

Assinatura

Pesquisador

Samuel Renan Borges Belinato

APÊNDICE C - TCLE**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título da Pesquisa: Reflexo da Inovação no Sistema de Controle Gerencial de uma empresa familiar à luz da Nova Sociologia Institucional

Autores: Samuel Renan Borges Belinato / Cristina Hillen

Prezado(a) Colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada " Reflexo da Inovação no Sistema de Controle Gerencial (SCG) de uma empresa familiar à luz da Nova Sociologia Institucional", cujo objetivo é investigar como a inovação reflete no Sistema de Controle Gerencial de uma empresa familiar distribuidora e transportadora de energia, sob a perspectiva da Nova Sociologia Institucional.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo mestrando Samuel Renan Borges Belinato, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), sob a orientação da professora Dra. Cristina Hillen.

Por favor, leia com atenção, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo após iniciar a sua participação na pesquisa, você poderá esclarecê-las com o pesquisador.

Procedimentos:

Sua participação ocorrerá por meio de uma entrevista semiestruturada composta por 05 questões. O tempo estimado para a aplicação da entrevista é de: 30 a 60 minutos.

Desconfortos e riscos:

Você pode se sentir desconfortável em responder algumas questões, bem como com a gravação da entrevista, preocupado com a sua identidade pessoal e profissional. Entretanto, ressaltamos que em qualquer etapa desta pesquisa, possíveis dados ou informação que façam menção, ou possam estar relacionados à sua identidade, pessoal ou profissional, serão mantidas no mais absoluto sigilo. É importante destacar que os resultados serão divulgados de forma agregada, não sendo possível a vinculação dos mesmos com o respondente. Sempre iremos prezar pelo resguardo do seu anonimato.

O tempo dispendido para participar da entrevista, também pode gerar algum desconforto, sobre isso, destacamos que a sua participação nesse estudo é voluntária e não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar. Ademais, você poderá decidir desistir de continuar em qualquer momento, tendo absoluta liberdade de fazê-lo.

Além disso, algumas questões da entrevista contêm termos técnicos sobre a temática abordada, podendo lhe causar algum incômodo quanto ao entendimento das perguntas. Para reduzir e/ou mitigar esse efeito, o pesquisador estará sempre disponível para esclarecer qualquer questionamento pertinente à pesquisa. O risco é minimizado também por não haver invasão à sua intimidade nem sua identificação e dos demais participantes em nenhum dos documentos que venham a ser publicados como produtos da pesquisa.

Benefícios:

Os resultados da pesquisa, obtidos mediante sua participação, podem contribuir para um maior entendimento de como a inovação reflete no Sistema de Controle Gerencial em uma Empresa Familiar à luz da Nova Sociologia Institucional.

Acompanhamento dos Resultados:

Acima foram esclarecidas todas as informações essenciais para a sua participação na pesquisa. Você receberá uma via assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ao final do estudo, caso seja de interesse dos entrevistados, os mesmos receberão uma cópia da dissertação.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores: Samuel Renan Borges Belinato, telefone celular +55(44) 98813-7667 ou mediante o e-mail samuelrenan09@hotmail.com; e Cristina Hillen, telefone celular +55(44) 99914-0398 ou mediante e-mail chmferreira.ct@uem.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, como “múnus público”, de caráter consultivo, deliberado e educativo, criado para defender os interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos. Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê Permanente de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da UEM (COPEP) de segunda a sexta-feira, das 8h:00min às 11h:30min e 14h:00min às 17h:30min,

localizado na Av. Colombo, nº 5790, PPG, sala 4, CEP: 87020-900. Maringá-Pr. Fone: (44) 3011-4444, e-mail: copep@uem.br.

Responsabilidade do Pesquisador:

Asseguramos ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguramos, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante da pesquisa. Informamos que o estudo foi aprovado pelo CEP, perante o qual o projeto foi apresentado. Nos comprometemos a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante da pesquisa.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Cristina Hillen

Samuel Renan Borges Belinato

Consentimento livre e esclarecido:

Declaro que li, ou foi-me lido, na íntegra o conteúdo deste termo de consentimento livre e esclarecido, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador sobre os objetivos e confidencialidade da pesquisa e foi-me garantido que posso desistir de continuar respondendo a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer prejuízo. Ciente disso:

Nome: _____

☐ Sim, aceito participar do estudo.

☐ Não aceito participar do estudo.

APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista

Reflexo Inovação no SCG de uma Empresa Familiar: Análise à Luz da Nova Sociologia Institucional

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevista número: _____ Data: ____/____/____ Local: _____

1. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

Nome	Idade	Formação
Tempo de Empresa	Cargo	Tempo no Cargo

2. EMPRESA FAMILIAR

- | | |
|--|--|
| 2.1 Conte um pouco sobre a história de sua família. | <ul style="list-style-type: none"> a. Como ela se formou? b. O que cada um fazia profissionalmente (patriarca e matriarca)? c. Qual a história de vida de cada um (patriarca e matriarca)? d. Quantos e quem são os filhos (idade, formação, exercício profissional etc.)? e. Os filhos são casados? Tem filhos também (caracterização deles)? |
| 2.2 Me conte sobre a história da empresa e sua evolução. | <ul style="list-style-type: none"> a. ideia do negócio; b. quadro-societário; c. atuação no negócio de membros da família dos sócios d. aspectos que o fizeram crescer e. Quem a iniciou? f. Como ela começou (qual era o negócio da época)? (desafios, fracasso, sucessos, percalços, pontos de virada) g. Como ela se desenvolveu de lá pra cá até chegar ao que é hoje? h. Quais foram os marcos temporais que você julga importantes no desenvolvimento dela? i. Como começou o envolvimento de outros membros da família na empresa, especialmente os filhos? j. Sobre a história deles ao longo do tempo na empresa, como se deu? (desde que iniciaram suas participações) (especialmente os filhos) |

	k. <i>Quais papéis cada membro da família (especialmente pais e os filhos) têm junto à gestão do negócio?</i>
2.2 Me explique se o processo sucessório da empresa está sendo delineado	a. <i>perspectivas de futuro (visão de futuro);</i> b. <i>quantidade de sucessores e quem são;</i> c. <i>educação formal; treinamento; experiência fora;</i> d. <i>a saída do fundador;</i> e. <i>transferência de propriedade.</i>
3. INOVAÇÃO	
3.1 Me diga, quais mudanças foram realizadas no uso do controle gerencial na empresa? Ou que influenciaram o uso do controle gerencial?	a. <i>produtos/processos (técnicas)</i> b. <i>administrativas (não-técnicas);</i> c. <i>radical/incremental;</i> d. <i>se técnicas, como elas são idealizadas e implantadas;</i> e. <i>se técnicas, quais ferramentas dos SCG são utilizadas para apoiar as decisões;</i> f. <i>se não técnicas, quais são as características;</i> g. <i>se não técnicas, quais ferramentas dos SCG são utilizadas para apoiar as decisões;</i> h. <i>se, e como a equipe é envolvida no processo;</i> i. <i>para essas inovações recorre-se a políticas de governo.</i> j. <i>melhora na estrutura organizacional</i> k. <i>criação de novos produtos com aceitação do mercado</i> l. <i>melhoria dentro dos processos de produção</i> m. <i>nova implantação ou melhora no SCG</i>
4. HABITUALIZAÇÃO	
4.1 Porque foi efetuada essa mudança?	a. <i>A presença de fatores pertinentes às forças de mercado, legislação e a necessidade de mudanças tecnológicas influenciaram no processo de mudança? Como?</i>
4.2 Quais razões levaram a empresa a tomar essa decisão?	
4.3 Qual foi sua função no processo?	
5. ESTRATÉGIAS	
5.1 Foram adotadas estratégias para a implementação dessa mudança (Controle de Qualidade)?	a. <i>Ex: houve prorrogação de período de tempo em torno da implantação?</i> b. <i>Ocorreu alteração no quadro de funcionários envolvidos diretamente nesse processo?</i> c. <i>Houve treinamento com os funcionários diante desse cenário de implantação do controle de qualidade?</i> d. <i>E no orçamento houve um planejamento prévio?</i> e. <i>Como influenciou o seu setor?</i>

6. OBJETIFICAÇÃO

6.1 Houve acompanhamento de agentes externos?

- a. Se sim, influenciou no processo de mudança?*
b. Se não, houve algum outro acompanhamento?
-

7. SEDIMENTAÇÃO

7.1 Houve resistência durante o processo de implementação do controle de qualidade?

- a. Quais?*
b. Por parte dos funcionários? Gestores? Setores?
c. Como a empresa lidou com a situação?
-

7.2 A empresa considera que a implementação do controle de qualidade foi bem-sucedida?

7.3 Quais benefícios que esse setor trouxe para as práticas de controle gerencial da empresa?

7.4 Existem etapas para serem executadas ainda?

7.5 O que faz o controle de qualidade ser utilizado de modo eficaz?

ANEXO A – Comprovante de envio do Projeto para análise de ética do CEP-UEM**COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: Reflexo da Inovação no SCG de uma Empresa Familiar: Análise à luz da Nova Sociologia Institucional.

Pesquisador: Cristina Hillen

Versão: 1

CAAE: 77116224.0.0000.0104

Instituição Proponente: UEM-CSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 006403/2024

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Informamos que o projeto Reflexo da Inovação no SCG de uma Empresa Familiar: Análise à luz da Nova Sociologia Institucional, que tem como pesquisador responsável Cristina Hillen, foi recebido para análise ética no CEP Universidade Estadual de Maringá em 29/01/2024 às 11:00.

Endereço: Av. Colombo, 5790, UEM-PPG, sala 4
Bairro: Jardim Universitário CEP: 87.020-900
UF: PR Município: MARINGÁ
Telefone: (44)3011-4597 Fax: (44)3011-4444 E-mail: copec@uem.br