FACULDADE FIPECAFI
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

RAFAEL SANT ANNA BARBOSA FERREIRA

Convergência entre a teoria do ciclo de vida organizacional e a de maturidade de centros de serviços compartilhados para o crescimento de empresas de serviços profissionais

SÃO PAULO
2023

RAFAEL SANT ANNA BARBOSA FERREIRA

Convergência entre a teoria do ciclo de vida organizacional e a de maturidade de centros de serviços compartilhados para o crescimento de empresas de serviços profissionais

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

SÃO PAULO

2023

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. George André Willrich Sales

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catalogação na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

F383c Ferreira, Rafael Sant Anna Barbosa

Convergência entre a teoria do ciclo de vida organizacional e a maturidade de centros de serviços compartilhados para o crescimento de empresas de serviços profissionais. / Rafael Sant Anna Barbosa Ferreira. -- São Paulo, 2024.

143 p. col. il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo.

1. Ciclo de vida organizacional. 2. Serviços profissionais. 3. Centro de serviços compartilhados. 4. Maturidade de centros de serviços compartilhados. I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. II. Título.

658

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

RAFAEL SANT ANNA BARBOSA FERREIRA

Convergência entre a teoria do ciclo de vida organizacional e a de maturidade de centros de serviços compartilhados para o crescimento de empresas de serviços profissionais

Dissertação de Mestrado apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 10/12/2023

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo
Faculdade FIPECAFI
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral
Faculdade FIPECAFI
Membro Interno

Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Membro Externo

São Paulo

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, Maria Célia, e ao meu pai, Themístocles, por sempre incentivarem os meus estudos. Ao meu orientador, Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo, a parceria, presença, paciência e interesse durante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa, parte fundamental para que pudesse realizar o sonho antigo de concluir minha dissertação de mestrado. Ao Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza, que me auxiliou a pensar no tema desta dissertação. Aos funcionários da FIPECAFI, que são a base da estrutura dessa instituição, na qual tenho orgulho em ser graduado, em especial a Eltais Alves da Silva, que auxilia diariamente os alunos do mestrado profissional. Agradeço também à Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral e ao Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto as orientações dadas em meu exame de qualificação, que foram importantes para a melhora do projeto.

"Obrigado Tempestade

Por sempre me dar coragem

Para recomeçar quando parece o fim"

Rodrigo Koala (2011)

Resumo

Ferreira, Rafael Sant Anna Barbosa (2023). Convergência entre a teoria do ciclo de vida organizacional e de maturidade de centros de serviços compartilhados para o crescimento de empresas de serviços (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

O presente estudo teve como objetivo avaliar de que forma os elementos conceituais de maturidade de centros de serviços compartilhados CSC e da teoria do ciclo de vida organizacional podem contribuir para o crescimento de empresas de serviços profissionais. Para esse objetivo, a pesquisa se utilizou da aplicação dos modelos de avaliação de estágios de ciclo de vida organizacional criados por Adizes (1990, 2004) e Lester, Parnell e Carraher (2003) e da metodologia para avaliação da maturidade de CSCs proposta pelos estudos da multinacional de consultoria e auditoria, PwC (2011, 2012, 2014). A metodologia apresentada pela PwC (2011, 2012, 2014) até então não havia sido explorada em estudos conhecidos na literatura acadêmica, sendo uma abordagem que investiga qual o grau de desenvolvimento em oito critérios empresariais, como recursos humanos, sistemas de tecnologia e estratégia, dentre outros, para definir o nível de maturidade de CSCs. A pesquisa possui o ineditismo em associar a metodologia utilizada pela multinacional PwC no mercado profissional com as teorias de ciclo de vida organizacional presentes na literatura acadêmica, trazendo contribuições de mercado para a área de estudos de controladoria e finanças. Para a análise em questão, o trabalho aplicou um estudo de caso único em uma empresa de serviços profissionais prestadora de marketing jurídico, área bastante específica no ramo do marketing. Desta forma, com a utilização de múltiplas técnicas de coleta de evidências e posterior análise e interpretação de dados, o estudo se propôs avaliar qual a capacidade de identificação de problemas empresariais das teorias propostas por Adizes (1990, 2004), Lester *et al.* (2003) e do modelo da PwC (2011, 2012, 2014), bem como as suas potencialidades para definir uma estratégia futura para que empresas de serviços profissionais continuem a crescer. Adicionalmente fez-se uma comparação entre as percepções trazidas pelas teorias de ciclo de vida organizacional e pelo modelo de maturidade de CSC da PwC (2011,2012, 2014). Após a realização do estudo, o presente trabalho verificou que a associação das teorias de ciclo de vida organizacional com o modelo de avaliação do nível de maturidade de CSCS da PwC (2011, 2012, 2014) foi positiva para a identificação de pontos de melhoria complementares para traçar um plano de crescimento empresarial ao objeto de estudo.

Palavras-chave: Ciclo de Vida Organizacional; Serviços Profissionais; Centro de Serviços Compartilhados; Maturidade de Centros de Serviços Compartilhados.

Abstract

Ferreira, Rafael Sant Anna Barbosa (2023). *Convergence between the organizational life cycle theory and the maturity of shared service centers for the growth of service companies*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

The aim of this study was to assess how the conceptual elements of shared service center maturity and organizational life cycle theory can contribute to the growth of professional services companies. To this end, the research used the organizational life cycle stage assessment models created by Adizes (1990, 2004) and Lester, Parnell and Carraher (2003) and the methodology for assessing the maturity of SSCs proposed by the multinational consulting and auditing firm PwC (2011, 2012, 2014). The methodology presented by PwC (2011, 2012, 2014) had not previously been explored in known studies in the academic literature. It is an approach that investigates the degree of development in eight business criteria, such as human resources, technology systems and strategy, among others, to define the level of maturity of SSCs. The research has the novelty of associating the methodology used by the multinational PwC in the professional market with the organizational life cycle theories found in academic literature, bringing market contributions to the area of controllership and finance studies. For the analysis in question, the work applied a single case study to a professional services company providing legal marketing, a very specific area in the marketing field. In this way, using multiple techniques to collect evidence and subsequent data analysis and interpretation, the study set out to assess the ability of the theories proposed by Adizes (1990, 2004), Lester et al. (2003) and the PwC model (2011, 2012, 2014) to identify business problems, as well as their potential for defining a future strategy for professional services companies to continue to grow. In addition, a comparison was made between the perceptions provided by the organizational life cycle theories and PwC's CSC maturity model (2011, 2012, 2014). After carrying out the study, this paper found that the association of organizational life cycle theories with PwC's CSCS maturity assessment model (2011, 2012, 2014) was positive for identifying complementary points for improvement in order to draw up a business growth plan for the object of study.

Keywords: Organizational Life Cycle; Professional Service Firms, Shared Service Center; Shared Service Center Maturity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Contextualização 13
1.2 Questão de pesquisa 14
1.3 Objetivo 14
1.3.1 Objetivo geral 14
1.3.2 Objetivos específicos 14
1.4 Justificativa 15
2 REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1 Organizações horizontais 17
2.2 O setor de serviços 18
2.2.1 Serviços Profissionais 18
2.3 Centro de serviços compartilhados: definição e avaliação de maturidade 19
2.3.1 Centro de Serviços Compartilhados 19
2.3.2 Maturidade de Centro de Serviços Compartilhados 19
2.3.2.1 O modelo de Barbara Quinn 20
2.3.2.2 O modelo de Martín Pérez 21
2.3.2.3 O modelo da PwC 21
2.3.2.3.1 Estratégia 26
2.3.2.3.2 Organização, governança e compliance 26
2.3.2.3.3 Melhoria contínua 27
2.3.2.3.4 Processos empresariais 27
2.3.2.3.5 Relação com clientes 28
2.3.2.3.6 Gerenciamento de performance 28
2.3.2.3.7 Gerenciamento de recursos humanos 28
2.3.2.3.8 Tecnologia e sistemas 29
2.4 A teoria do ciclo de vida organizacional 29
2.4.1 O Modelo de Adizes: 30
2.4.1.1 Namoro 30
2.4.1.2 Infância 30
2.4.1.3 Toca-toca 31
2.4.1.4 Adolescência 31
2.4.1.5 Plenitude 31

2.4.1.6 Estabilidade ... *32*
2.4.1.7 Aristocracia ... *32*
2.4.1.8 Caça às Bruxas ... *32*
2.4.1.9 Burocracia ... *33*
2.4.1.10 Morte ... *33*
2.4.2 O Modelo de Lester, Parnell & Carraher: ... 33
2.4.2.1 Nascimento ... *33*
2.4.2.2 Crescimento ... *33*
2.4.2.3 Maturidade ... *34*
2.4.2.4 Rejuvenescimento ... *34*
2.4.2.5 Declínio ... *34*
2.4.3 Análise comparativa entre o Modelo de Adizes e Lester et al. ... 34
2.4.3.1 Namoro ... *34*
2.4.3.2 Comparação entre infância e nascimento, o momento da subsistência ... *34*
2.4.3.3 Toca-toca ... *35*
2.4.3.4 Comparação entre adolescência e crescimento, o momento do amadurecimento ... *35*
2.4.3.5 Comparação entre plenitude e maturidade, o momento do ponto ótimo ... *35*
2.4.3.6 Fase do rejuvenescimento ... *35*
2.4.3.7 Comparação entre as fases de declínio de Adizes com o declínio de Lester et al. ... *36*
2.5 Modelo conceitual da pesquisa ... 36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ... 39
3.1 Classificação da pesquisa ... 39
3.2 A justificativa para realização do estudo de caso ... 39
3.3 O protocolo do estudo de caso ... 40
3.3.1 Visão Geral do Projeto do Estudo de Caso ... 40
3.3.2 Procedimentos de Campo ... 41
3.3.3 Questões do Estudo de Caso ... 41
3.4 A estratégia da pesquisa ... 42
3.4.1 Revisão Bibliográfica ... 42
3.4.2 A Coleta de Dados ... 42
3.4.2.1 Análise documental ... *43*
3.4.2.2 Questionários ... *43*
3.4.2.3 Entrevistas semiestruturadas ... *48*
3.4.2.4 Análise descritiva dos dados ... *52*

3.4.2.5 Triangulação dos dados 52
3.5 Análise de Conteúdo 53
3.5.1 A Pré-análise 53
3.5.2 A Exploração do Material 54
3.5.3 O Tratamento dos Resultados, a Inferência e a Interpretação 54
3.6 Limitações do método 54
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 55
4.1 Ambiente de pesquisa 55
4.2 Descrição da empresa 55
4.3 Pré-testes dos questionários e entrevistas 56
4.4 Pesquisa de campo e apresentação de dados 56
4.4.1 Questionários 56
4.4.1.1 Perfil dos respondentes 57
4.4.1.1.1 Faixa etária dos respondentes 57
4.4.1.1.2 Grau de instrução dos respondentes 58
4.4.1.1.3 Tempo de atuação na empresa 58
4.4.1.1.4 Cargos dos respondentes 59
4.4.1.2 Classificação do estágio de ciclo de vida organizacional de Adizes 60
4.4.1.3 Classificação do estágio de ciclo de vida organizacional de Lester 73
4.4.1.4 Classificação do nível de maturidade de PwC 85
4.4.2 Entrevistas 101
4.4.2.1 Pré-Análise e definição de códigos para análise de conteúdo 102
4.4.2.2 Exploração do material 109
4.4.2.3 Achados da análise de conteúdo das entrevistas para a teoria de Adizes. 110
4.4.2.4 Achados da análise de conteúdo das entrevistas para a teoria de Lester. 112
4.4.2.5 Achados da análise de conteúdo das entrevistas para o método PwC 114
4.4.3 Análise Documental 121
4.4.3.1 Separação e catalogação de documentos 121
4.4.3.2 Exploração do material 122
4.4.3.3 Achados da análise documental para a teoria de Adizes. 122
4.4.3.4 Achados da análise documental para a teoria de Lester. 123
4.4.3.5 Achados da análise documental para o método PwC. 125
4.5 Achados da Pesquisa 128
4.5.1 Triangulação de Fontes 128

4.5.1.1 Triangulação de achados para Adizes 128
4.5.1.2 Análise dos achados sob a perspectiva de Adizes 129
4.5.1.3 Triangulação de achados para Lester 130
4.5.1.4 Análise dos achados sob a perspectiva de Lester 130
4.5.1.5 Triangulação de achados para o método PwC 131
4.5.1.6 Análise dos achados sob a perspectiva da metodologia PwC 135
4.5.2 Comparação entre as três metodologias utilizadas, Adizes, Lester e o Modelo Pwc 136
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 139
REFERÊNCIAS 141

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Na segunda metade do século XX, com o aumento da competitividade global, as empresas necessitaram de diferentes formas de organização e estruturação para continuar obtendo sucesso. Um dos arranjos organizacionais que surgiram são as Organizações Horizontais (OH), que, conforme elucida Chenhall (2008), são formas de trabalho em arranjos laterais de estratégias, processos, estruturas e pessoas. Capellini & Aquino (2011) apontam que as organizações horizontais se conectam por vínculos contratuais, diferentemente de uma relação por hierarquia, na qual uma organização possui autoridade sobre a outra.

Chenhall (2008) e Capellini & Aquino (2011) citam como exemplos de organizações horizontais estruturas como *outsourcing*, *joint-venture*, redes, arranjos produtivos locais e parcerias. Meer-Kooistra & Scapens (2008) alegam que as relações horizontais podem acontecer tanto dentro das organizações como fora delas ou entre outras organizações, sendo que nos dois casos existem pontos em comum, como a interdependência entre as partes e um contexto de mudanças contínuas.

Dentre as formas de OH existem a de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e de Outsourcing, sendo que uma pode existir em decorrência da evolução da outra, conforme aponta o modelo de Quinn, Cooke e Kris (2000), no qual o último estágio de maturidade de um CSC é a completa independência da unidade, tornando-se uma empresa autônoma com receita própria atingindo então, uma relação de *outsourcing* com seus clientes.

Tanto CSCs como empresas focadas em *outsourcings* tendem a apresentar um grau de especialização bastante elevado, seja pelo tipo de serviço prestado, seja pelo segmento de mercado atendido, fazendo com que os desafios desses modelos de negócio sejam grandes.

Estudos da PWC (2011, 2012, 2014) evidenciam diferentes fases de um processo de amadurecimento de CSC e das competências que são requeridas em cada uma delas. Pode-se considerar que as diferentes fases entre os desafios identificados estão o de escalar as atividades dessas organizações, uma vez que, dada a especialidade e o nicho de mercado que se propõe, encontram dificuldades em automatizar atividades e conquistar talentos para o seu quadro de colaboradores.

Analogamente às mudanças apresentadas pela vida humana, estudos tentam descrever a vida das empresas sob uma perspectiva lógica, na qual as instituições passam por estágios de mudança, o que seriam estágios de vida, com características singulares para cada momento, conforme constam as pesquisas abordadas por diversos autores ao longo do tempo, tais como Miller e Friesen (1984), Adizes (1992) e Lester, Parnell & Carraher (2003), chamadas de Ciclo de Vida Organizacional (CVO). "Esses estudos visam identificar uma lógica evolutiva e correlacionar mudanças e atributos específicos que caracterizam determinada unidade de análise em determinado momento" (Carvalho, Saraiva, Frezatti & Costa, 2010, p. 100). As teorias de CVO auxiliam a compreender como as estruturas organizacionais, os comportamentos gerenciais, o posicionamento de mercado e as demais variáveis empresariais se apresentam dependendo do momento da organização, auxiliando a compreender diferentes atributos que são necessários às organizações ao longo de sua vida, e, dessa forma, podendo ser útil para identificar, sob determinadas óticas, *gaps* que podem facilitar ou dificultar seus desenvolvimentos.

Nesta pesquisa, parte-se do pressuposto que os elementos da teoria do CVO e de estágios de maturidade em CSC (PWC, 2012, 2014; Quinn *et al*., 2000) podem contribuir para o crescimento de empresas prestadoras de serviços profissionais.

O estudo apresentado foi motivado pelo fato de o pesquisador observar as dificuldades enfrentadas por uma empresa prestadora de serviços de marketing, aqui denominada Serviços Especializados de Marketing (SEM) a fim de assegurar sua confidencialidade, voltada para o seguimento jurídico. O serviço exige qualidade técnica diferente das demais empresas de comunicação e marketing, uma vez que as operações de marketing do mercado jurídico são

bastante singulares, principalmente pelo fato de que a publicidade para advocacia é limitada pelo Provimento N 205/2021 da Ordem dos Advogados do Brasil, o qual coloca uma série de regras para os profissionais de advocacia exercerem publicidade e divulgação dos seus serviços. Assim, a motivação foi averiguar a capacidade de teorias da literatura da administração e da contabilidade, bem como de técnicas empresariais, em auxiliar uma empresa de serviços a encontrar caminhos para o crescimento e superação de suas atuais dificuldades.

A SEM nasceu como uma evolução de um departamento de marketing de um grande escritório de advocacia com atuação nacional e multinacional com funcionamento e modelo de negócio análogo a um CSC, no qual o departamento atendia todas as unidades de negócio do escritório em todas as necessidades de comunicação e marketing. O gestor da área, junto com mais profissionais do escritório, decidiram iniciar sua própria empresa de marketing com foco no mercado jurídico, trazendo então profissionais do departamento, resultando em uma empresa independente, cuja base foi a reprodução da mesma forma de negócio e operação do antigo departamento no qual os profissionais trabalhavam anteriormente. Hoje, a empresa em questão opera como uma unidade de marketing externa para seus clientes, podendo cobrir 100% das ações de marketing e comunicação dos escritórios de advocacia que atende.

Com aproximadamente meia década de existência, a empresa duplicou de tamanho algumas vezes nos últimos anos, tanto em faturamento como em número de profissionais e, atualmente, vem lidando com algumas dificuldades para continuar o ritmo de crescimento, seja pela dificuldade de encontrar profissionais especializados para atuar no mercado específico, lidar com custos, manter a atratividade junto aos clientes ou manter a qualidade de suas entregas, dentre outros fatores que dificultam o crescimento empresarial.

Considerando as teorias, o recorte apresentado e a referida empresa, o presente estudo pretende observar, analisar e reportar qual a contribuição das dos conceitos dos estágios de maturidade em CSC e da teoria do Ciclo de Vida Organizacional para o crescimento de empresas prestadoras de serviços profissionais.

1.2 Questão de pesquisa

Como a integração dos elementos conceituais dos estágios de maturidade em CSC e da teoria do Ciclo de Vida Organizacional podem contribuir para o crescimento de empresas prestadoras de serviços profissionais?

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo geral

Investigar como os elementos conceituais do estágio de maturidade e CSC criados pela PwC (2012 e 2014) e os modelos de CVO elaborados por Adizes (1990, 2004) e Lester *et al.* (2003) podem contribuir para o crescimento de uma empresa de serviços profissionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar qual o estágio de maturidade de CSC da empresa de serviços profissionais analisada em cada um dos critérios apresentados nos estudos da PwC (2012 e 2014);
- Identificar qual fase do ciclo de vida a empresa de serviços profissionais analisada se encontra a partir das teorias de Adizes (1990, 2004) e Lester *et al.* (2003);
- Analisar como os resultados encontrados podem apresentar informações relevantes para auxiliar o crescimento de uma empresa de serviços profissionais;

- Validar o modelo de maturidade da PwC (2011, 2012, 2014) como ferramenta de avaliação de empresas de serviços profissionais;
- Fazer uma análise comparativa entre as inferências produzidas pelos modelos de ciclo de vida organizacional de Adizes (190, 2004) e Lester *et al.* (2003) com o modelo de maturidade de CSC da PwC (2011, 2012, 2014).

1.4 Justificativa

Não obstante a grande presença de CSC nas estruturas empresariais, Corrêa, Diehl & Souza (2011) expõem a escassez de estudos acerca da utilização de centros de serviços compartilhados para incrementação da eficiência e eficácia na execução de atividades de apoio na literatura nacional e internacional. Contudo, artigos não científicos sobre o tema são bem mais presentes, sendo realizados por empresas de consultoria multinacionais como como PwC, Accenture, Deloitte e Bain & Company.

Além do fato apontado, a literatura acadêmica também carece de estudos acerca da evolução da maturidade de CSC, principalmente com o enfoque nos processos e estrutura interna. O modelo mais conhecido, desenvolvido por Quinn *et al.* (2000), é focado na relação do negócio com os clientes internos e externos. O estudo em questão tem objetivo de aprofundar os modelos de maturidade desenvolvidos no mercado privado pela PwC (2010, 2012, 2014), com intuito de averiguar as suas contribuições para o crescimento de empresas de serviços profissionais.

Outro fator que justifica este estudo é a importância das organizações horizontais, que vem sendo uma forma de organização empresarial em ascensão nos últimos anos.

Adicionalmente, é importante ressaltar a importância do setor de serviços para a economia brasileira, representando mais da metade do total de empregados do país, bem como especificamente a subdivisão de serviços profissionais, que responde por mais de um terço da massa salarial nacional (Sarquis *et al.*, 2017) e (Silva *et al.*, 2016). Por fim, o estudo também se justifica pelo seu objetivo em identificar qual a contribuição das teorias de ciclo de vida organizacional em empresas de serviços profissionais, visto que empresas com especificidades muito particulares podem apresentar problemas distintos ao se compararem com a maioria das outras organizações e necessitar de estratégias próprias para garantir o seu crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas as teorias que fundamentarão esta pesquisa. Em primeiro lugar, será relatado o conceito de Organizações Horizontais e como os modelos de Centros de Serviços Compartilhados e *Outsourcing* se encaixam nesse tipo de estrutura. Em seguida, haverá uma breve apresentação do setor de serviços e a caracterização dos serviços profissionais, do tipo de negócio da empresa objeto de estudo deste trabalho. Então, será exibido o conceito de CSC e os estudos acerca da evolução de maturidade desse modelo de negócio.

Por fim, como outra forma de evidenciação da maturidade das empresas, será demonstrada a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, expondo seus principais teóricos e ressaltando o porquê da escolha dos modelos de Adizes (1990, 2004) e Lester *et al.* (2003) para investigação do objeto de pesquisa.

2.1 Organizações horizontais

As organizações horizontais se originam na segunda metade do século XX, com proposições de arranjos laterais entre departamentos e organizações. Seu embrião tem início na década de 60, quando o governo dos EUA começa a se utilizar de estruturas matriciais para o gerenciamento de projetos com subcontratadas (Kingdon, 1973). Para Chenhall (2007), a proposta desse sistema é que as agências governamentais dos EUA tivessem um ponto focal para gerência de projetos que pudesse controlar os contratos, custos e prazos no lugar de terem que negociar com diversos agentes que soubessem apenas uma parte do projeto.

O conceito de OH se relaciona ao termo rede, que em uma forma mais ampla, segundo Marcon & Moinet (2001), no âmbito das ciências sociais, faz referência a um agrupamento de pessoas ou organizações interligadas de forma direta ou indireta; já no campo organizacional, o conceito de rede é observado nas relações entre firmas, como por exemplo relações de *outsourcing*, *jointventure* e consórcios (Balestrin & Vargas 2004, p. 205). É importante notar que o conceito de redes interorganizacionais está sempre alinhado à ideia de cooperação para o atingimento de melhores resultado. Rosenfeld (1997, p. 07) define redes interorganizacionais como "atividades comerciais colaborativas realizadas por grupos discretos, geralmente pequenos, de empresas com o objetivo de gerar vendas e lucros por meio de, por exemplo, exportação conjunta, produção, P&D, desenvolvimento de produtos ou solução de problemas".

Nota-se na literatura diversas maneiras de formação de redes interorganizacionais, sendo algumas mais horizontais, cuja relação possui menor hierarquia e outras mais verticais, na qual existe um vínculo hierárquico entre as partes relacionadas. Segundo Balestrin e Vargas (2004) são estes alguns exemplos: na China, as redes familiares; no Vale do Silício, as redes de empresários da tecnologia e inovação; no Japão, as redes hierárquicas comuniais do tipo *keiretsu*; e na Itália, as redes horizontais de cooperação.

Segundo Pereira (2005), as redes verticais possuem uma empresa coordenadora articulando as atividades de fornecedores e distribuidores, com um poder de influência sobre as ações dos agentes integrantes da cadeia produtiva, ou seja, existe uma estrutura hierárquica entre as partes da cadeia. Marcon e Moinet (2004) apontam que esse arranjo é comum em grandes redes de distribuição, cuja estratégia de redes verticais é utilizada para aumentarem a aproximação de seus clientes, sendo exemplo as redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos.

Já segundo Balestrin e Vargas (2004), as redes horizontais são formadas por empresas que, não obstante, optam por cooperarem no gerenciamento de algumas atividades, não renunciam à sua independência. Na mesma linha, Pereira (2005) aponta que nas redes horizontais organizações similares trabalham em cooperação para alcançar um objetivo comum. Diferentemente de uma relação vertical, na qual existe dependência e um ator influencia o que o outro irá fazer, nas relações interdependentes as partes envolvidas precisam entrar em consenso para realização de suas ações.

Um dos tipos de rede de organizações horizontais são as relações de *outsourcing* entre fornecedores e de centros de serviço compartilhados autônomos, visto a independência dos atores que formam esse tipo de configuração de trabalho cooperativo entre organizações.

2.2 O setor de serviços

De acordo com Silva, Menezes Filho & Komatsu (2016), desde a década de 1950, o setor de serviços começa a representar uma parcela maior da mão de obra brasileira em comparação ao setor industrial. No início da segunda metade do século passado, os setores representavam, respectivamente, 19,1% e 16,4% do total de empregos – já o setor agrícola representava 64,3% desse percentual. Seis décadas depois, em 2011, o setor de serviços passou a constituir 63,7% dos empregos brasileiros, ou seja, mais da metade da mão de obra nacional. Em relação ao PIB nacional, em 2011 o setor de serviços correspondeu a 67% do indicador (Pereira, Bastos & Perobelli, 2013).

2.2.1 Serviços Profissionais

Serviços profissionais são uma subcategoria do setor de serviços, caracterizada principalmente por serem prestados a outras empresas e por profissionais altamente qualificados. (Lowendahl, 2000). Para Sarquis *et al.* (2017), os serviços profissionais são descritos como atividades técnicas e especializadas, que normalmente são realizadas por profissionais de conhecimento agregado com intuito de solucionar problemas específicos de clientes, citando, como exemplo, advogados, arquitetos e engenheiros. Em função da necessidade de profissionais especialistas, as empresas de serviços profissionais são altamente dependentes do capital humano de suas organizações.

Outras características dos serviços profissionais apontadas por Lowendahl (2000) são:

- os serviços são prestados com base em uma avaliação ou diagnóstico profissional cuidadoso realizado por especialistas na área;
- os serviços profissionais possuem criação de valor centrada na prestação de serviços com alto grau de conhecimento, prestado por profissionais qualificados;
- os serviços são altamente personalizados de acordo com as necessidades de cada cliente;
- a prestação envolve extensa discrição e julgamento pessoal por parte dos especialistas envolvidos;
- a prestação normalmente envolve um alto grau de interação com os representantes do cliente, tanto na fase de diagnóstico quanto na de prestação;
- os serviços são limitados por normas de conduta profissional, incluindo a definição das necessidades do cliente acima dos lucros e o respeito aos limites da especialização profissional.

O objeto de estudo deste trabalho pode ser caracterizado como uma empresa de serviços profissionais, visto que também é dependente de profissionais altamente qualificados, os quais criam valor para seus clientes por meio de conhecimento específico da área; possui seus serviços limitados pelo Provimento N 205/2021 da Ordem dos Advogados do Brasil, que delimita os serviços de publicidade e marketing para a categoria profissional atendida; possui uma prestação personalizada, já que cada cliente possui uma estratégia específica de publicidade; é realizado a partir da interação constante entre os prestadores de serviço e escritórios e profissionais atendidos; e são serviços que exigem confidencialidade, visto que a estratégia de marketing e publicidade é uma informação valiosa e única para cada cliente.

2.3 Centro de serviços compartilhados: definição e avaliação de maturidade

O presente tópico tem objetivo de apresentar as definições de CSC existentes na literatura fazendo a relação de CSC com o modelo de negócio de *outsourcing*. Posteriormente, serão demonstradas as formas existentes na literatura e em pesquisas corporativas para avaliar o estágio de maturidade de um CSC.

2.3.1 Centro de Serviços Compartilhados

O modelo de negócio CSC foi definido por diversos autores na literatura contábil Gerencial. Abaixo serão listados algumas dessas definições:

- Quinn *et al.* (2000) definem CSC como a simples divisão de serviços em comum por um grupo de empresas ou seções, ao contrário de ter esses mesmos serviços duplicados e utilizados individualmente por cada companhia, ou unidade;
- Já Schulman *et al.* (2001) definem CSC como a centralização de recursos, antes espalhados pela companhia, com objetivo de atender a múltiplos parceiros internos com qualidade e baixo custo com o propósito de satisfazer os clientes externos, agregando valor à empresa;
- Para Bergeron (2003, p. 03), CSC é "uma estratégia, na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semiautônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custo e melhoria nos serviços para clientes internos da organização".
- Corrêa *et al.* (2011, p. 44) dizem que CSC "é um modelo de organização e realização de processos, pelo qual uma área da empresa presta serviços a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação";
- O estudo da Bain & Company (2011, p. 62) define CSC como "a consolidação de um ou mais operações de *back-office* usadas por diferentes divisões da mesma companhia em uma operação compartilhada".

Diante da revisão literária realizada no presente estudo, é inferida a síntese de que CSC é entendido como uma unidade de negócio de determinada empresa que se especializa em determinada função para prover um serviço padronizado e de grande nível de excelência para diversas unidades da mesma empresa, possuindo autonomia para cumprir as suas metas e atender clientes, não só internos, mas também externos à organização de que faz parte.

Outra forma de definir o CSC é relacioná-lo ao modelo de negócio de *outsourcing*, sendo que alguns autores pontuam centro de serviços compartilhados como uma prática de *insourcing*, um fornecedor de serviços especializados dentro da própria organização de que faz parte. Segundo Affonso, Martins e Gonçalves (2014, p. 200) "o CSC pode constituir-se na formatação de uma unidade da própria organização, também chamado de "terceirização interna" (*insourcing*). Janssen e Joha (2008) afirmam que os CSC podem ser interpretados como um gênero específico de arranjo de *outsourcing*, tendo como diferença que nessa relação existe uma relação entre clientes com um ou mais fornecedores externos, e na configuração de CSC existe a relação entre um único fornecedor oferecendo serviços para diversos clientes da mesma organização.

2.3.2 Maturidade de Centro de Serviços Compartilhados

Na literatura acadêmica existem poucos modelos para avaliação de maturidade de Centros de Serviço Compartilhados amplamente conhecidos. Marciniak (2016) afirma que Barbara Quinn (2000) desenvolveu o modelo de classificação de diferentes estágios de maturidade de centros de serviços compartilhados mais relevante. Além do modelo de Quinn, Martín Pérez, a partir de

críticas a esse, desenvolveu outro com finalidade de contemplar mais de um caminho de evolução para os centros de serviço compartilhados.

Já na literatura corporativa, a PwC criou outro modelo de avaliação de maturidade para centros de serviço compartilhados – contudo, a metodologia é bastante diferente da que costuma ser apresentada em contextos acadêmicos, e neste estudo parte-se da ideia que é a mais adequada para avaliação da maturidade de centros de serviço compartilhados e de empresas de serviços profissionais. Nos próximos tópicos serão apresentados os modelos citados, bem como as suas diferenças e o porquê de se ter o modelo da PwC como o mais adequado para avaliação da maturidade de centros de serviço compartilhados.

2.3.2.1 O modelo de Barbara Quinn

Quinn *et al.* (2000) categorizaram o nível de maturidade dos centros de serviço compartilhados em quatro estágios: Modelo Básico; Modelo de Mercado; Modelo de Mercado Avançado; e Modelo Independente. "Nesse modelo, quanto mais a operação do centro de serviço compartilhado é baseada em mercado, mais avançado o CSC está em relação à sua maturidade" (Marciniak, 2016, p. 193).

No Modelo Básico acontece a consolidação das atividades transacionais a serem oferecidas pelo centro, com objetivo principal de atingir economia de custos por escala e padronizar os serviços e processos designados para o CSC. O CSC cobra a matriz pelos seus serviços a valor de custo, com objetivo de cobrir os custos da área. A utilização dos serviços do CSC pelas unidades da empresa mãe é mandatória, ou seja, não há possibilidade de as unidades realizarem esses serviços internamente, ou mesmo buscarem por fornecedores no mercado. Segundo Van der Linde, Boessenkool & Jooste (2006), desde o estágio inicial o CSC deve ter uma visão de cliente, questionando quais os benefícios levados aos clientes e que grau de serviços vão atendê-los. "o foco no cliente é o que diferencia o modelo de CSC da consolidação de serviços transacionais" (Van der Linde *et al.*, 2006, p. 191).

A diferenciação do Modelo Básico para o Modelo de Mercado começa a ocorrer a partir do momento que os CSC começam a ofertar serviços mais profissionais e de consultoria para a empresa mãe, sendo que estes são oferecidos em um modelo de consultoria interna. Outro ponto de diferenciação é a separação da governança corporativa da operação dos CSCs – "centros de serviço compartilhados funcionam melhor quando as pessoas que entregam os serviços são diferentes das que desenvolve, administram e garantem a conformidade e os padrões da política corporativa" (Van der Linde *et al.*, 2006, p. 192). Em relação à utilização dos serviços, nesse estágio é possível que as unidades da empresa mãe pudessem optar entre utilizar ou não do centro de serviço compartilhado.

No Modelo de Mercado Avançado, as unidades da empresa mãe podem não só optar em se utilizar ou não do centro de serviço compartilhado, como também em adquirir o mesmo serviço de fornecedores externos. Segundo Van Denburgh & Cagna (2000), conforme cita Van der Linde *et al.* (2006), a política de proibir as unidades da empresa mãe de adquirirem os serviços ofertados pelo CSC do mercado visa dar tempo para que o centro se estabilize. Já os preços cobrados pelo CSC não são mais apenas para cobrirem os custos – este passa a aplicar preços de mercado. O CSC começa a ofertar seus serviços não só para as unidades da empresa da qual faz parte, mas também para clientes externos. O objetivo desse estágio é de que o CSC tenha uma abordagem de serviço completa, assim agregando competências como recursos humanos, finanças e tecnologia da informação, ofertando, então, a melhor relação custo-benefício para seus clientes. A mensuração de performance do CSC deve, então, contemplar a visão da organização, os preços de mercado e as entregas externas. É importante salientar que nesse estágio "os clientes internos ainda são a maioria e servi-los deve ser o objetivo primário do CSC" (Marciniak, 2016, p. 194).

O Modelo de Negócio Independente, o último estágio de maturidade de CSC proposto por Quinn *et al.* (2000), ocorre quando o CSC opera como uma unidade de negócios separada da

organização, retendo os lucros dos serviços vendidos. O CSC serve múltiplas organizações externas – não só as unidades da empresa mãe – e o seu objetivo primordial é a geração de receita e lucro. Nesse estágio é comum que a empresa mãe considere a venda do CSC como uma forma de recuperar o investimento para implementação da área, já que "nesse modelo independente, o preço dos serviços já atingiu o preço de mercado e tem praticamente o mesmo custo caso a empresa mãe os adquira de organizações externas" (Marciniak, 2016, p. 195).

Alguns pesquisadores propõem que o Modelo de Negócio Independente não seria o último estágio de maturidade de um CSC, mas que o próximo seria o estabelecimento de uma unidade virtual. A unidade virtual de serviços compartilhados "é uma rede de trabalho baseada em processos bem desenhados e uma plataforma de TI avançada, na qual a rede pessoal é baseada em confiança, justiça, cooperação e competência" (Bangemann, 2001, *apud* Van der Linde *et al*., 2006, p. 194).

2.3.2.2 O modelo de Martín Pérez

Segundo Marciniak (2016), o modelo de Quinn *et al*. (2000) é criticado por ser muito teórico, descrevendo um único caminho evolutivo em que todos os CSCs podem seguir e tendo como foco observar quão baseado no mercado está o centro para poder classificar a sua maturidade. Outro ponto de crítica apontado por Marciniak (2016) é se um centro de serviços compartilhados no estágio de Modelo de Negócio Independente pode ser chamado de centro de serviço compartilhado. Martin Pérez (2001), a partir de uma pesquisa empírica, cria um modelo sob o conceito de que "o desenvolvimento de um CSC pode ser influenciado por um número de outros fatores e que a empresa mãe tem a oportunidade de decidir que tipo de CSC ela quer estabilizar" (Marciniak, 2016, p. 195).

Martín Pérez desenvolve um modelo a partir de uma matriz com duas dimensões, sendo um eixo a orientação para o cliente interno e o outro eixo a orientação externa para a concorrência. A partir dessa matriz, são distinguidos quatro tipos de CSC, Pseudo-CSC, CSC Clássico, CSC Profissional e *Outsourced* CSC.

O Pseudo-CSC seria o centro com baixa orientação para o cliente interno e baixa orientação externa para concorrência. De acordo com Marciniak (2016), quase toda empresa ao iniciar a estabilização de um CSC passa por esse estágio. Em muitos casos, "a empresa mãe tem pouco interesse em desenvolver o conceito como um todo, consequentemente podemos falar de um padrão centralizado tradicional escondido, que é chamado de CSC sem uma orientação ao cliente" (Marciniak, 2016, p. 195).

O CSC Clássico possui alta orientação para o cliente interno e baixa orientação externa para concorrência. Normalmente são CSCs jovens que atingiram a orientação para cliente e poderiam iniciar a oferecer seus serviços para clientes externos. Nesse nível, é comum que os CSCs usem custo de mercado e acordos de nível de serviço, além de terem como padrão mensurar a satisfação do cliente.

O CSC Profissional possui alta orientação para o cliente interno e alta orientação externa para concorrência. Nesse estágio, os CSCs possuem uma alta quantidade de clientes externos, atuando como uma empresa independente, mas tendo a empresa mãe como o cliente primário. É possível que tenha implementado a ação de melhoria contínua e tenha uma orientação para lucros.

O *Outsourced* CSC possui baixa orientação para cliente interno e alta orientação externa para concorrência. Nessa classificação, o CSC não é dependente da empresa mãe e está dando ênfase à captação de clientes externos. Esse estágio é "comum quando o CSC irá se tornar independente da empresa mãe (*spin-off*) ou será vendido" (Marciniak, 2016, p. 196).

2.3.2.3 O modelo da PwC

Os modelos mais relevantes propostos pela literatura acadêmica utilizam como critério para classificação da maturidade dos CSCs a orientação interna ou externa de suas atividades. No

modelo de Quinn *et al.* (2000), a maturidade do CSC cresce à medida que sua orientação externa se intensifica, e no modelo de Martín Pérez (2001) a classificação do CSC se dá sob a perspectiva de duas variáveis, a orientação interna e externa do centro. Contudo, esse estudo coloca como crítica aos dois modelos a falta de mais variáveis para compreender a maturidade de um CSC – por exemplo, dois CSCs que já atuam de forma independentes, com muitos clientes externos, mas que possuem estruturas de TI bastante distintas, sendo que um possui alto grau de automação e padronização dos sistemas de TI e o outro, baixo grau de automação e padronização dos sistemas de TI, poderiam ser classificados no mesmo estágio de maturidade? Os estudos realizados pela PwC (2011, 2012, 2014) propõem um modelo de avaliação de maturidade para CSC mais robusto, no qual não só as relações com clientes são analisadas, mas oito critérios são avaliados para definir um estágio de maturidade do CSC.

O modelo proposto pela PwC (2011, 2012, 2014) acessa o nível de performance dos CSCs com objetivo de identificar potencias para uma implementação eficiente de um CSC e como otimizar os CSCs já existentes. A performance do CSC é avaliada em oito critérios, resultando em uma pontuação que pode classificar o CSC em quatro níveis de maturidade: Nível 01: Começo; Nível 02: Crescimento; Nível 03: Expansão; e Nível 04: Segunda Geração de CSC – sendo esta a classificação mais alta do modelo.

Os critérios utilizados para avaliação do CSC são: estratégia; organização/governança/*compliance*; melhoria contínua; processos empresariais; relação com clientes; gerenciamento de performance; gerenciamento de recursos humanos; e tecnologia e sistemas.

Para análise dos critérios desse modelo, este estudo usará a pesquisa realizada em 2011 pela PwC, na qual foram analisadas 127 empresas globais de diversos setores econômicos, sendo que a maioria (54%) possui suas sedes localizadas na Europa Ocidental, 28% na América do Norte (28%) e 6% nas demais localizações – América Latina, Europa Oriental e Central e Ásia-Pacífico.

Para cada critério são avaliados os seguintes itens:

a) Estratégia:
- Critério para selecionar a localidade do CSC;
- Estratégia de implementação usada;
- Avaliação de objetivos a partir da perspectiva de hoje e a partir da perspectiva que o CSC foi implementado, verificando se os objetivos iniciais foram cumpridos.

b) Organização / Governança / *Compliance:*
- Conceito de centro utilizado no CSC (centro de custo *vs* centro de lucros);
- Alocação de custo para os serviços oferecidos;
- Escopo e ciclo de revisão para os acordos de nível de serviço (ANS);
- Abordagem "proprietário do processo" para gerenciamento dos processos;
- Governança do CSC;
- Monitoramento de conformidade de processos e uso de controles automatizados.

c) Melhoria Contínua:
- Análise sistemática e regular de custos e qualidade;
- Busca contínua e implementação de medidas de otimização;
- Implementação de ferramentas de melhoria de qualidade;
- Abordagem para medir se um CSC está cumprindo seus objetivos.

d) Processos empresariais:
- Grau de padronização e automação dos processos dentro de um CSC;
- Grau de padronização e automação dos processos acima e abaixo fora do CSC;

- Nível de documentação de processos.

e) Relação com clientes:
- Estrutura de cliente (divisão de clientes internos e externos);
- Estrutura de serviço dentro do CSC;
- Orientação para cliente no CSC;
- Implementação de ferramentas para a gestão de clientes.

f) Gerenciamento de performance:
- Sistemas de gestão de desempenho sofisticados em vigor;
- Transparência do processo de medição de desempenho;
- Disponibilidade de informações relacionadas à gestão operacional e estratégica;
- Definição de metas de desempenho mensuráveis e monitoramento da realização de objetivos;
- Extensão dos sistemas de controle financeiro dentro do CSC.

g) Gerenciamento de recursos humanos:
- Uso de diferentes ferramentas de treinamento e tipos de treinamento pelo grupo de funcionários;
- Qualidade de comunicação entre a gerência e os funcionários do CSC;
- Abordagem para vincular a avaliação de desempenho dos funcionários à definição de medidas de desenvolvimento;
- Uso de pesquisa de satisfação dos funcionários.

h) Tecnologia e sistemas:
- Grau de automação de processos e padronização dos sistemas de TI;
- Aprimoração contínua dos sistemas de TI;
- Alcance da implantação do fluxo de trabalho eletrônico e os sistemas ERP integrados são implantados.
- Apoio do TI aos processos de controle financeiro.

A Tabela 01 apresenta quais são as evidências esperadas para cada critério avaliado na metodologia PwC (2011, 2012 e 2014) a depender do seu estado de maturidade.

Tabela 01
Critérios de avaliação para maturidade de CSCs

Critério Avaliado / Fase de maturidade	Fase 01: Começo	Fase 02: Crescimento	Fase 03: Expansão	Fase 04: 2. ª geração de CSC
Estratégia	Sem objetivos específicos, estratégias, mensuração ou planos de implementação	Alguns objetivos específicos, estratégias, mensuração ou planos de implementação	Objetivos específicos, estratégias, mensuração ou planos de implementação.	Objetivos específicos; estratégias; mensuração ou planos de implementação; Revisão regular da implementação do CSC e introdução de contramedidas se necessário

Organização / governança / compliance	CSC opera com centro de custo sem alocação de custos; Sem ANS implementado; Sem o "dono do processo" especificado e controles manuais.	CSC opera com centro de custo com alocação de custos fixos; Algum nível de ANSs implementado; Diversos "donos do processo" especificados e diversos controles automatizados	CSC opera com centro de custo com alocação de custos baseado nos serviços oferecidos; Alto nível de ANSs implementado; Únicos "donos do processo" por unidade de negócio e diversos controles automatizados	CSC opera com centro de receitas com serviços alocados com preços de mercado; Alto nível de ANSs implementados e constantemente ajustado; Únicos "donos do processo" corporativo e controles automatizados sempre que possível
Melhoria contínua	Sem melhorias feitas em relação a custos, qualidade e velocidade; Six Sigma GQT não implementados.	Poucas melhorias feitas em relação a custos, qualidade e velocidade; Six Sigma GQT em processo de implementação.	Algumas melhorias feitas em relação a custos, qualidade e velocidade; Six Sigma GQT em processo de implementação.	Grandes melhorias feitas em relação a custos, qualidade e velocidade; Six Sigma GQT em uso contínuo.
Processos empresariais	Processos empresariais não padronizados, harmonizados ou automatizados; Somente realização de serviços transacionais.	Maioria dos processos empresariais são padronizados, harmonizados ou automatizados; Realização de serviços transacionais e alguns serviços de maior especialidade.	Otimização e automação dos processos empresariais; Realização de serviços transacionais serviços de maior especialidade.	Otimização por toda a organização; total de serviços em termos de processos holísticos.
Relação com clientes	Somente clientes internos; Sem estrutura e gerenciamento padronizado; Sem implementação de ferramentas de suporte ao cliente.	Maioria dos clientes são internos; Rotina de processos e serviços padronizados; Implementação de ferramentas de suporte ao cliente em andamento.	Clientes internos e externos em proporções parecidas; Foco em eficiência e efetividade; implementação de ferramentas de suporte ao cliente em andamento.	Maioria dos clientes são externos; Foco em contribuir com o valor de toda a companhia; Ferramentas de suporte ao cliente implementadas e constantemente atualizadas.

Gerenciamento de performance	Ferramentas de gestão de performance (BSC e benchmarking) não implementadas; Sem sistema de controle interno implementado; Sem objetivos de qualidade e performance definidos.	Ferramentas de gestão de performance (BSC e benchmarking) sendo desenvolvidas; Sistema de controle interno implementado; Objetivos de qualidade e performance introduzidos.	Ferramentas de gestão de performance (BSC e benchmarking) sendo implementadas; Sistema de controle interno em operação; Objetivos de qualidade e performance extensamente definidos.	Ferramentas de gestão de performance (BSC e benchmarking) em uso contínuo; Sistema de controle interno em melhoria contínua e larga operação; Ajuste contínuo dos objetivos de qualidade e performance.
Gerenciamento de Recursos humanos	Sem estrutura e gerenciamento padronizada ; Sem relação entre o desenvolvimento de trabalhadores e avaliação de desempenho; Treinamentos ou sistemas de treinamentos não introduzidos.	Combinação das expertises existentes e foco nas expertises profissionais; Relação entre o desenvolvimento de trabalhadores e avaliação de desempenho não padronizada; Treinamentos ou sistemas de treinamentos introduzidos.	Existência de expertise profissional e desenvolvimento de gestão; Relação extensa entre o desenvolvimento de trabalhadores e avaliação de desempenho; Treinamentos e sistemas de treinamentos em operação ampla.	Cultura de serviço e liderança amplamente estabilizadas; Relação entre o desenvolvimento de trabalhadores e avaliação de desempenho continuamente revista; Melhoria contínua de treinamentos e sistemas de treinamentos introduzidos.
Tecnologia e sistemas	Múltiplos sistemas, sem plataforma ERP padronizada; Sem fluxos de trabalho introduzidos; Sem governança de TI criada.	Plataforma ERP parcialmente padronizada; Fluxos de trabalho introduzidos; Baixo nível de governança de TI.	Plataforma ERP padronizada; Fluxos de trabalho introduzidos extensivamente implementados; Nível médio de governança de TI.	Sistemas ERP otimizados e modulares; Sistema de fluxo de trabalho em toda a organização; Alto nível de governança de TI.

Adaptada de PwC (2011).

Nos próximos itens serão comentados cada critério de avaliação com mais detalhes, mostrando o que é avaliado e quais são as características de cada critério dependendo da maturidade classificada pela metodologia PwC (2011, 2012 e 2014).

2.3.2.3.1 Estratégia

A pesquisa da PwC (2011, p. 19) mostra que "CSCs com um elevado nível de maturidade são caracterizados por uma estratégia clara que resulta em objetivos, medidas e planos de implementação bem definidos."

No critério para seleção de localidade do CSC, as pesquisas da PwC (2011, 2012, 2014) mostraram que as respostas mais comuns para a seleção da localidade dos CSC foram a possibilidade de encontrar profissionais de alta qualidade e os custos com contratação e legislação trabalhista. Outros fatores apareceram com menos expressividade, como proximidade ao negócio principal, suporte de infraestrutura local, ambiente econômico, colocação com outras unidades e, como fator menos expressivo, qualidade de vida. Ao analisar os objetivos de manter a localização dos CSCs, percebe-se um aumento maior ainda na justificativa de encontrar profissionais qualificados e custos com mão de obra – a qualidade de vida continuou como o fator que menos influencia a localização dos CSCs.

O estudo da PwC (2011, 2012, 2014) mostra que existem três estratégias possíveis para a implementação de um CSC: a primeira, padronizar os processos do CSC ao mesmo tempo em que se implementa o CSC; a segunda, a mais comum, é implementar o CSC para depois padronizar os processos; e a terceira, a menos comum, é padronizar os processos a serem utilizados pelo CSC para depois fazer sua implementação.

Dentre os objetivos mais comuns para a implementação de um CSC, segundo o estudo da PwC (2011, 2012, 2014), os que foram dados como mais importantes foram a padronização e automação de processos e a conformidade com os requisitos e as orientações legais; em segundo lugar, o objetivo mais importante foi a de redução de custos. Outros fatores que apareceram como objetivos importantes foram estes: melhoria de qualidade dos serviços e da transparência e aumento de velocidade. Ao se analisar os objetivos atuais para a manutenção dos CSCs, o objetivo de padronização e *compliance* ganha mais importância ainda, continuando sendo o objetivo mais importante, e os custos continuam sendo o segundo objetivo mais importante.

2.3.2.3.2 Organização, governança e compliance

Segundo os estudos da PwC (2011, p. 22), CSCs "com organização altamente desenvolvida mostram bons resultados nas áreas de melhoria contínua, processos e sistemas empresariais e tecnologia".

Dentre os conceitos de centro de custos possíveis, os estudos da PwC (2011) mostram que os CSCs podem operar com: centro de custos sem alocação de custos, centro de custos com alocação de custos fixos, centro de custos com alocação de custos baseada nos serviços fornecidos e centro de receita com serviços alocados com preços de mercado.

Os estudos da PwC (2011, p. 22) mostram que quanto mais acordos de nível de serviço implementados, "maior os resultados de maturidade em relação a relação com o cliente, melhoria contínua, e avaliação de performance", sendo que "o uso abrangente de acordos de nível de serviço bem elaborados é a base para responsabilidades bem definidas e facilita o relacionamento com o cliente para os CSCs". Dentre as possibilidades mostradas pelas pesquisas PwC (2011, 2012, 2014), um CSC pode demonstrar: nenhuma utilização de ANS; alguma utilização de ANS; uso abrangente de ANS; e o uso abrangente de ANS, que é constantemente revisado e aprimorado, no qual existe maior "base para o acompanhamento sustentável e eficaz do desempenho e, por conseguinte, uma medição e avaliação contínua do desenvolvimento dos serviços de CSS e dos indicadores de desempenho" (PwC, 2011, p. 22).

"Ter apenas um proprietário do processo de ponta a ponta oferece a possibilidade de alcançar elevados níveis de padronização, automatização e melhorias de qualidade" (PwC, 2011, p. 23), sendo que existem estas possibilidades: o responsável pelos projetos de ponta a ponta não

estar claro; os processos terem múltiplos donos; existir um único dono dos processos dentro de cada unidade de negócio ou função; e haver um único proprietário do processo de ponta a ponta.

A maioria dos CSCs são operados como uma unidade autônoma dentro da companhia da qual faz parte, sendo que, em alguns casos, existe um conselho formado pelos clientes e executivos do CSC para decisões envolvendo problemas operacionais entre as duas partes.

O monitoramento da conformidade de processos e uso de controles automatizados serão abordados em detalhes nos critérios processos de negócios e sistemas e tecnologia.

2.3.2.3.3 Melhoria contínua

Os estudos da PwC (2011, p. 24) afirmam que "um processo de melhoria contínua bem definido e executado é a base para uma CSS bem gerida (...) existindo uma correlação da melhoria contínua com os critérios de relação com os clientes e recursos humanos".

Dentre as ferramentas mais utilizadas para a melhoria contínua nos CSCs, encontram-se o *six* sigma e a gestão da qualidade total (GQT); outras ferramentas com menor utilização são *benchmarking*, *kaizen* e ferramentas específicas de cada companhia. Os estudos da PwC (2011, p. 24) mostram que CSCs que estão "implementando *six* sigma e GQT são caracterizados com maior nível de maturidade", afirmando que essas ferramentas auxiliam os CSCs a "identificar sistematicamente lacunas de desempenho nos processos empresariais e implementar medidas apropriadas para resolvê-las".

As pesquisas da PwC (2011) mostram que a grande maioria dos CSCs contribui com algum aprimoramento nos custos, qualidade e tempo dos processos realizados, enquanto somente uma parcela (29% dos entrevistados) acredita fazê-lo, "o que indica que a maioria dos CSCs deve concentrar-se na melhoria contínua para otimizar a organização dos CSCs a longo prazo" (PwC, 2011, p. 24).

2.3.2.3.4 Processos empresariais

Nos estudos da PwC (2011), nota-se que o campo de "Processos Empresariais" possui bastante espaço para melhorias, visto que somente poucos CSCs foram classificados com o nível máximo de maturidade para esse critério. Segundo o estudo da PwC (2011), a padronização de processos é um aspecto importante para aumentar a produtividade empresarial e otimizar a qualidade de seus procedimentos.

Dentre as classificações indicadas pela pesquisa PwC (2011), são divididos os níveis de padronização de processos desta forma: baixo nível quando menos de 25% dos processos do CSC são padronizados; médio nível quando são padronizados entre 25% e 75% dos processos; e alto nível com mais de 75% de padronização dos processos do CSC são padronizados. O estudo mostra que "um elevado nível de padronização e automatização ajuda os CSCs a melhorar o nível de transparência no que respeita a dados, processos, sistemas, custos e serviços" e que "CSCs com uma elevada taxa de padronização de processos conseguem mais reduções nos custos operacionais" (PwC, 2011, p. 26). A pesquisa também infere que a padronização e os processos impactam positivamente a relação com o cliente.

As pesquisas PwC (2011, p. 27) também mostram que uma abordagem vinda da alta diretoria (*top-down*) na "na documentação dos processos, colabora com a monitoração, atualização e teste de áreas chave (...) a correlação positiva entre processos bem documentados e os critérios de melhoria contínua, processos empresariais, e sistemas e tecnologia é especialmente notável".

2.3.2.3.5 Relação com clientes

Assim como nos modelos de maturidade apresentados anteriormente por Quinn *et al.* (2000) e Martin Pérez (2001), o campo "Relação com Clientes" também avalia a proporção de clientes internos e externos atendidos pelos CSCs.

Além do critério de proporção entre clientes internos e externos para classificar o nível de maturidade dos CSCs, o estudo em questão também avalia a existência e nível de implementação de ferramentas para gestão de clientes, como: *helpdesk*, que é uma centralização virtual das solicitações do cliente; ferramentas automatizadas para gestão e acompanhamento de reclamações; aplicação de pesquisas de satisfação dos clientes; comunicação regular com o cliente; e definição de pontos singulares para contato com cada departamento.

Outro ponto importante demonstrado pela pesquisa é que a grande maioria dos CSCs tem como valor central a cultura de orientação para o cliente e a orientação para serviço.

2.3.2.3.6 Gerenciamento de performance

Segundo a análise da PwC (2011), CSCs que possuem objetivos claros em relação ao desempenho de seus processos têm maior facilidade para identificar pontos de otimização dentro da empresa. À medida que o CSC otimiza o desempenho de suas ações, aumenta a satisfação dos clientes atendidos.

As análises da PwC (2011) mostram que as ferramentas mais utilizadas para gestão da performance em CSCs são o *balance scorecard* e o *benchmarking*, demonstrando que CSCs que possuem um programa de *balance scorecard* bem implementado apresentam "bons resultados nas áreas de relacionamento com clientes, melhoria contínua e processos empresariais" (PwC, 2011, p. 32). O estudo coloca o *balance scorecard* como "uma ferramenta apropriada para a conexão entre os objetivos estratégicos e operacionais" (*ibidem*).

O estudo também mostra que o *benchmarking* é uma ferramenta para avaliar a performance e atingir melhores resultados no relacionamento com o cliente: "é uma boa base para identificar lacunas de performance, e para definir e implementar medidas de mensuração apropriadas, que acabam aumentando a satisfação do cliente" (*ibidem*).

Outros indicadores chaves de desempenho que aparecem na pesquisa são os de custos, nos quais se avalia: o total em relação ao orçamento do CSC; o por trabalhador; e o por transação (nota fiscal). Também são avaliados estes fatores: eficiência relacionada a tempo, número de transações realizadas por hora, número de transações por *full time equivalente*; tempo para processar uma transação; qualidade (em relação à qual está a performance entre os acordos de nível de serviço, os acordos de nível operacional e os erros em relação ao total das transações realizadas); e satisfação de clientes e trabalhadores.

2.3.2.3.7 Gerenciamento de recursos humanos

Em relação ao gerenciamento de recursos humanos o estudo da PwC (2011) mostra que "CSCs com planos de desenvolvimento padronizados, que também estão ligados ao gerenciamento de performance, possuem altos índices de maturidade, especialmente na área da melhoria contínua" (PwC, 2011, p. 32).

"Pesquisas de satisfação são ferramentas úteis para avaliar as questões de pessoal existentes e possam vir aparecer, sendo a base para definir medidas apropriadas para melhorar a satisfação pessoal" (*ibidem*), CSCs que são classificados como mais maduros, possuem elevada utilização desta ferramenta.

A boa comunicação e a partilha de informação entre os diferentes níveis hierárquicos no CCD são a base para estabelecer uma cultura que fomenta a inovação, ajudando as empresas a

alcançarem um melhor nível de desempenho no que diz respeito a custos, qualidade, tempo e transparência.

2.3.2.3.8 Tecnologia e sistemas

Segundo o estudo da PwC (2011, p. 36), CSCs que "possuem elevado enfoque na área de tecnologia e sistemas se beneficiam de fluxos de trabalho e sistema integrado de gestão empresarial – *enterpise resource planning* (ERP) harmonizados, e seus impactos positivos nos processos empresariais".

Dentre os fatores de melhoria para a área de Tecnologia e Sistemas, referido trabalho destaca o fluxo eletrônico de trabalho o sistema ERP e a governança de TI. Segundo este, o "uso sistemático do fluxo eletrônico de trabalho e do sistema ERP estão positivamente correlacionados com um alto nível de automatização e padronização de processos" (*ibidem*). CSCs com "um sistema ERP padronizado, em média declararam atingir índices mais altos de melhoria da produtividade" (*idem*, p. 26).

É declarado que quanto mais o CSC aprimora a curva de aprendizado da área de TI, mais próximo este fica de atingir o nível mais alto de maturidade. Segundo as evidências encontradas pela fonte supracitada, a área de TI bem desenvolvida auxilia os CSCs a atingirem seus objetivos iniciais de *compliance*, custos e qualidade.

2.4 A teoria do ciclo de vida organizacional

A teoria do ciclo de vida organizacional parte do pressuposto que "todo sistema tem um ciclo de vida" (Adizes, 2004, p. 10). Ou seja, assim como um ser humano passa por diferentes estágios ao longo da vida – infância, adolescência e velhice –, uma organização empresarial atravessa seus respectivos estágios, conforme salienta Adizes (2004, p. 8.) Organizações também tem um ciclo de vida, elas nascem e crescem, e a menos que os gestores saibam o que fazer, elas envelhecem e morrem". É notável, verificando vários exemplos na literatura que "o mundo acadêmico tem despertado para questões relativas ao surgimento, desenvolvimento e declínio das organizações" (Silva *et al.*, 2007, p. 248).

A importância dos estudos envolvendo os ciclos de vida das organizações vem da potencialidade ofertada aos gestores das empresas por esses modelos para prever os possíveis problemas que surgirão ao longo da vida corporativa e identificar quais são comuns em organizações com vivências parecidas e quais são anormais. Adizes (2004, p. 10) aponta que é mais fácil para um líder desempenhar o seu papel caso conheça o caminho que irá seguir, o que causa os problemas a serem enfrentados como e se estes devem ser solucionados – "os sistemas seguem um padrão previsível de comportamentos". Adizes (2004) alude que alguns problemas são esperados ao longo da transição de uma etapa de ciclo de vida para outra, e, inclusive, é a partir da solução desses problemas que se dá a evolução empresarial; contudo, outros problemas são anormais e devem ser evitados, pois gastar energia para encontrar as suas soluções não irá ajudar a empresa a se desenvolver.

Ao se analisar a vasta literatura a respeito de teorias de ciclo de vida organizacional, nota-se a existência de diversas metodologias para identificar o estágio de ciclo de vida de uma organização, sendo que cada uma possui distintas classificações de estágios de ciclo e propõe particulares maneiras para identificá-las.

No presente estudo, foram utilizados dois modelos para análise do ciclo de vida organizacional: o de Adizes (1990, 2004) e o de Lester *et al.* (2013). A escolha do modelo de Adizes (1999, 2004) dentre os modelos apresentados na literatura como Greiner (1972), Quinn & Cameron (1983), Churchil & Lewis (1983), Miller & Friesen (1984), Kaufman (1990) e Gersick (1997), dentre outros, se dá pelo fato que o autor produziu um dos modelos mais detalhados da literatura gerencial, com o maior número de fases delineadas, além de também considerar diversos estágios

de declínio empresarial – alguns estudos não consideram o estágio de declínio e morte, e os que consideram o resumem em um estágio só, sendo que esse estudo parte do pressuposto que empresas em declínio podem apresentar diferentes estágios de vida e, consequentemente, diferentes formas de reverter o processo negativo. Já o modelo de Lester *et al.* (2013) foi o outro selecionado pelo fato de ser o mais novo dentre os principais presentes na literatura acadêmica, e que foi elaborado a partir do estudo dos modelos de ciclo de vida organizacional que vieram antes dele. Além disso, este não é direcionado apenas para pequenas ou grandes empresas, tendo uma maior abrangência de aplicação.

Nos tópicos seguintes, serão então abordados em detalhes os modelos supracitados.

2.4.1 O Modelo de Adizes:

O modelo de Adizes (1990, 2004) é divido em 10 fases: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, caça às bruxas, burocracia e morte.

Segundo Adizes (1990), as empresas mudam a sua flexibilidade para mudanças ao longo do tempo, sendo que empresas mais jovens possuem um perfil de flexibilidade maior do que empresas em estágios mais avançados do ciclo de vida. Isso também acaba por influenciar sua capacidade para resolver problemas, conforme aponta Silva (2008, p. 41) – "ao longo do tempo, conforme as organizações tendem a envelhecer, diminui a capacidade de sobrepujar os problemas", pois estas estão menos flexíveis a realizarem as mudanças necessárias para resolverem seus problemas.

Nos próximos itens, serão descritas as características de cada fase proposta pelo modelo de Adizes (1990, 2004).

2.4.1.1 Namoro

A primeira etapa do ciclo de vida proposto por Adizes (1990, 2004) diz a respeito antes da empresa nascer, quando ela é apenas uma ideia na mente dos fundadores: "o fundador vislumbra e busca firmar o compromisso da ideia da futura organização envolvendo também outras pessoas no processo" (Silva, 2008, p. 42). Ou seja, conforme apontam Hein *et al.* (2009), nesta etapa a empresa não existe propriamente – esta é um planejamento do fundador, é somente uma possibilidade.

Todo empreendedor, ao iniciar um negócio, precisa assumir um risco, seja ele financeiro, pelo capital investido, de tempo, por não poder se dedicar a outras atividades enquanto está trabalhando para seu empreendimento, jurídico pelas questões legais que envolvem ser responsável por um negócio, dentre outros. Silva (2008, p. 42) afirma que a organização nasce assim que o fundador firma o compromisso e assume os riscos inerentes ao negócio – "e, após nascer, o compromisso que o fundador deverá dispor será proporcional ao risco assumido".

2.4.1.2 Infância

No estágio da infância, a organização – que é chamada por Adizes (1990) de organização criança – acaba de nascer, passando a "atuar e interagir junto ao meio real (...). A empresa, agora criada, necessita comprar, produzir, vender, receber e desenvolver-se" (Silva, 2008, p. 42); ou seja, a empresa deixa de ser somente uma concepção na mente do fundador e passa a precisar fazer o necessário para manter-se viva, atingindo os resultados mínimos para sua sobrevivência.

Essa etapa é caracterizada pela falta de sistemas de controle formalizados, com uma gestão administrativa bastante rudimentar. Conforme aponta Silva (p. 43, 2008), "a organização criança apresenta deficiências nos processos gerenciais administrativos, por não usar sistemas administrativos como avaliação e desempenho funcional dos empregados". Outra característica típica é a falta de registros de suas ações, resultando em um nível bastante baixo de controle. A gestão é bastante centralizada na figura dos fundadores, que acabam assumindo o máximo possível

de compromissos e responsabilidades, às vezes mais do que conseguem manter. Essa centralização também faz com que os fundadores estejam próximos aos clientes – conforme dizem Hein *et al.* (2009), os fundadores não economizam esforços para satisfazer os clientes, estando sempre atentos às suas reclamações. A organização criança também é caracterizada por ser bastante flexível em comparação aos outros estágios do ciclo de vida.

2.4.1.3 Toca-toca

O estágio toca-toca é resultado do sucesso no estágio anterior, ou seja, ao chegar a este, a empresa conseguiu fluxo de caixa suficiente para operar, "a empresa não está apenas a sobreviver, está a florescer" (Adizes, 2004, p. 52) em função do aumento rápido e significativo das vendas. Contudo, o sucesso da etapa anterior é consequência dos problemas da etapa toca-toca – a organização e o seu fundador começam a se tornar arrogantes. O resultado dessa arrogância é que a empresa começa a ir em diversas direções ao mesmo tempo. Segundo Adizes (2004, pp. 52-54), os fundadores começam a ver tudo como uma oportunidade – "eles nunca veem problemas, somente oportunidades, tudo é uma oportunidade"; assim, começam a entrar em negócios pouco relacionados com a sua expertise atual, pois "esquecem das dificuldades da infância" (Adizes, 200, p. 52).

Em relação ao planejamento dos resultados, Adizes (2004, p. 54) afirma que "os fundadores não planejam os resultados, eles simplesmente os esperam", ou seja, a empresa "não utiliza sistema de planejamento e não define resultados a serem alcançados pela organização" (Silva, 2008, p. 43). Silva (2008, p. 44) aponta que essa falta de planejamento faz com que a organização somente reaja ao ambiente, o que resulta à organização "não dispor de pessoas e ou realizar a atividade com literal competência, afetando os resultados e causando erros".

Silva (2008) também aponta que, diferentemente do estágio anterior, em que o foco era no produto, neste a organização se foca no mercado.

2.4.1.4 Adolescência

Segundo Adizes (2004, pp. 77-78), durante a adolescência as companhias renascem – é como se a empresa, como um adolescente, quisesse estabelecer independência de sua família, dos fundadores ou das outras figuras que a controlam, encontrando uma vida para além destes.

As características deste estágio são conflitos de mentalidade entre os novos e antigos profissionais, inconsistência nos objetivos da organização e nos sistemas de incentivo e compensação. Os conflitos acabam por gerar, por diversas vezes, muitas reuniões improdutivas.

Dessa forma, é necessário que o fundador mude a sua postura, conforme afirmam Hein *et al.* (2004), notando a necessidade de descentralizar a autoridade. Segundo Silva (2008, p. 44), "o fundador experimenta a necessidade de descentralizar, precisa delegar atribuições, ocasionando na perda parcial e tornando mais igualitária a linha de poder". Essa "situação requer a mudança de comportamento do fundador, causando dificuldades na adequação à nova realidade" (Silva, 2008, p.44).

2.4.1.5 Plenitude

Segundo Adizes (2004, p. 95), a "plenitude é a condição ideal do ciclo de vida, a conquista do equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade", unindo as qualidades da juventude e maturidade.

De acordo com o autor (1990, p. 61), as características da organização nesse estágio de ciclo são:

a) Sistemas e estrutura organizacional funcionais;
b) Visão e criatividade institucionalizadas;

c) Orientação para os resultados – a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
d) Planejamento e seguimento de seus planos;
e) Superação de suas expectativas de desempenho;
f) Capacidade de manter simultaneamente o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade;
g) Geração de novas organizações Criança.

O maior desafio dessa etapa, na realidade, é manter-se nesse estágio do ciclo de vida.

2.4.1.6 Estabilidade

Esta etapa é caracterizada por ser o início do envelhecimento da organização. Segundo Hein *et al.* (2009), a empresa começar a se tornar mais inflexível e acomodar-se, sendo este o estágio que marca o início de seu declínio e o fim de seu crescimento. O primeiro começa a surgir pelo fato de a empresa sentir uma falsa sensação de segurança, e adotar uma posição mais estável.
Segundo Adizes (1990, p. 69), as características da organização nesse estágio de ciclo são:

a) Expectativas menores de crescimento;
b) Expectativas menores de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas;
c) Concentração nas realizações do passado em vez de visualizar o futuro;
d) Desconfiança de mudanças;
e) Recompensa àqueles que fazem o que lhes é mandado;
f) Maior interesse nas relações interpessoais do que em riscos.

2.4.1.7 Aristocracia

A fase da aristocracia é caracterizada pela posse de um nível de inovação baixo e de grande capital. A distribuição de dividendos é alta, e a organização pode acabar adquirindo outras empresas. Nessa fase, a forma é outro fator bastante importante. "As organizações passam a incorporar o conceito de corporação, agregando valores para aperfeiçoar controles; buscam realizar processos bem-feitos" (Silva, 2008, p. 45).
O grande problema desse estágio é que a organização se sente poderosa e inabalável, sem notar que os concorrentes estão gradativamente conquistando espaço em seu nicho de mercado, enquanto seu produto começa a ficar obsoleto, conforme apontam Hein *et al.* (2009). Sua estagnação tende a resultar em "dificuldades de readaptação e necessita de altos investimentos para sair da inércia para voltar a satisfazer os clientes" (Silva, 2008, p. 46).

2.4.1.8 Caça às Bruxas

O estágio da caça às bruxas acontece quando os gestores não conseguem impedir os problemas surgidos nas fases da estabilidade e aristocracia e os conflitos começam a se intensificar.
Segundo Adizes (1990, p. 84), as características da organização nesse estágio de ciclo são:

a) Destaque a quem causou um problema, e não ao que fazer a respeito deste (isto é, imagina-se que descobrindo-se quem resolva-se o quê);
b) Muito conflito, muitas facadas pelas costas e brigas internas;
c) Paranoia que paralisa a organização – ninguém quer ser descoberto, ninguém quer mostrar o jogo;
d) Importância às guerras territoriais internas – o cliente externo torna-se um aborrecimento.

Segundo Silva (2008, p. 46), "os empregados são os maiores afetados por serem considerados culpados pela situação que a organização se encontra".

2.4.1.9 Burocracia

"No estágio da burocracia, as companhias são incapazes de gerar recursos suficientes por conta própria". (Adizes, 2004, p. 175) "As organizações apresentam-se desorganizadas, exigindo procedimentos aquém do necessário para obtenção de algo" (Silva, 2008, p. 46).

Segundo Adizes (1990, p. 84), as características da organização nesse estágio de ciclo são:

a) Sistemas numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais;
b) Dissociação do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma;
c) Ausência de senso de controle;
d) Criação, por parte dos clientes, de mecanismos complexos para contornarem caminho através dos sistemas e conseguirem trabalhar com a organização.

Esse estágio não indica que a organização irá morrer instantaneamente ela pode ser comparada a um ser humano que vive com ajuda de aparelhos em um hospital, mas que por alguma estabilidade, pode vir a demorar anos para morrer.

2.4.1.10 Morte

Segundo Adizes (2004, p. 181), a morte da organização "é definida como a falta de recursos para recompensar os membros da organização por trabalharem. A organização está morta quando nenhum membro da organização está disposto a aparecer no trabalho".

O autor também aponta que esse estágio pode acontecer antes da burocracia, a depender de como os problemas são enfrentados pela organização.

2.4.2 O Modelo de Lester, Parnell & Carraher:

O modelo de Lester *et al.* (2003), diferentemente de Adizes, é composto por cinco fases: nascimento (existência), crescimento (sobrevivência), maturidade (sucesso), rejuvenescimento (renovação) e declínio. Esse modelo segue outras abordagens com cinco estágios de ciclo de vida organizacional, como Galbraith (1982), Greiner (1972), Lester & Parnell (1999), Miller & Friesen (1984) e Scott & Bruce (1987).

Nos próximos itens, serão descritas as características de cada fase proposta por este modelo.

2.4.2.1 Nascimento

Esse estágio é caracterizado, segundo Lester *et al.* (2003), pelo foco na viabilidade, ou simplesmente na conquista de um número suficiente de clientes para apoiar a existência da organização. A tomada de decisões está na mão de uma ou de poucas pessoas, e "o ambiente organizacional é criado e ordenado pela própria organização" (Beuren, Rengel & Hein, 2012, p. 203).

2.4.2.2 Crescimento

A entrada desse estágio ocorre quando a empresa busca crescimento e começa a estabelecer as suas próprias competências. Objetivos começam a ser formados, sendo que o primário é a geração de receita para a continuidade do negócio. Quando uma empresa entra neste estágio, pode

prosperar e passar para a próxima fase do sucesso, ou então falhar em gerar receita suficiente para continuar suas atividades (Lester *et al.*, 2003).

2.4.2.3 Maturidade

Nesse estágio, a empresa tem como característica a presença de formalidade e controle por meio da burocracia. Um dos problemas apontados por Lester *et al.* (2003) é que existe mais dificuldade para que as ações sejam cumpridas – dentro das empresas as pessoas precisam "percorrer camadas de estrutura organizacional para conseguir que algo seja realizado" (Lester *et al.*, 2003, p. 343), e as relações hierárquicas também se tornam mais formais. Após passar pelos outros estágios e ter crescido, a empresa chega a um ponto que "pode procurar proteger suas conquistas ao invés de buscar novos territórios" (Lester *et al.*, 2003, p. 343). A alta gerência começa a focar na estratégia e planejamento, delegando a gerência operacional.

2.4.2.4 Rejuvenescimento

O estágio da renovação é marcado pela busca da inovação e criatividade, antes existentes no trabalho em equipe e colaborativo. A tomada de decisão é descentralizada e a busca pela criatividade pode ser buscada por meio de estruturas matriciais. As necessidades dos clientes são colocadas acima das necessidades da gerência.

2.4.2.5 Declínio

O declínio é caracterizado pelo conflito entre os interesses da organização e os interesses das pessoas, sendo que estas acabam por focar mais nos interesses pessoais do que nos da empresa. Os conflitos de poder começam a ser mais constantes, e isso resulta na volta da centralização das decisões. A empresa começa a não conseguir suprir a demanda externa, perdendo espaço de mercado e lucratividade.

2.4.3 Análise comparativa entre o Modelo de Adizes e Lester et al.

Não obstante os modelos de Lester *et al.* (2003) e Adizes (1990, 2004) possuírem quantidade de fases diferentes, o presente estudo compara os dois, verificando quais as suas semelhanças e diferenças.

2.4.3.1 Namoro

As características da fase namoro de Adizes (1990) não são abordadas pelo modelo de Lester *et al.* (2003), ou seja, neste não existe uma fase que aborda a idealização da empresa por parte dos fundadores, que precede a sua existência.

Neste estudo, a fase do namoro não será contemplada, visto que a presente ideia é a criação de um modelo que possa diagnosticar o estágio da empresa – se nessa fase este ainda não foi concebido, não é visto sentido para colocar uma etapa importante de análise.

2.4.3.2 Comparação entre infância e nascimento, o momento da subsistência

Nota-se que as fases da infância de Adizes (1990) e da existência de Lester *et al.* (2003) possuem diversas similaridades, podendo ser condensadas em uma fase comum. Nesse estudo foram notadas as semelhanças entre as descrições das fases pelas seguintes características: centralização – as duas fases apontam como característica a centralização do poder decisório na

mão dos fundadores; baixa estrutura organizacional simples – a existência de níveis hierárquicos baixos; deficiência em processos administrativos e processamento de informações simples; e fazer o necessário para manter-se viva.

A principal semelhança entre as fases é que as duas estão caracterizando uma empresa focada em fazer o necessário para sobreviver, viabilizando o seu negócio. Desta forma, a presente pesquisa denominará a junção das características dessas duas fases como a fase da subsistência, deixando explícita essa necessidade de sobrevivência da empresa.

2.4.3.3 Toca-toca

As características da fase toca-toca de Adizes (1990) não são abordadas por Lester *et al.* (2003). Este estudo vê como importante a existência desta, pois mostra uma importante fase da vida da empresa, na qual esta se torna arrogante pelos acertos do passado e reage ao ambiente sem planejamento, assumindo todas as oportunidades que aparecem.

2.4.3.4 Comparação entre adolescência e crescimento, o momento do amadurecimento

Ao analisar as duas fases em questão, adolescência de Adizes (1990) e crescimento de Lester *et al.* (2003), nota-se uma principal semelhança: a necessidade de descentralização do poder, ou seja, a distribuição de parte do poder do fundador para um grupo maior de pessoas, característica que será crucial para que a empresa atinja uma nova etapa. Entre as características que são desenvolvidas nessas fases, aponta-se, além da descentralização, a definição de objetivos e metas, para além do simples crescimento de vendas, e o estabelecimento de procedimentos que possam avaliar o desempenho da empresa. Este estudo vê que os dois modelos descrevem uma fase na qual a empresa precisa amadurecer, eliminando obstáculos para tornar-se de fato uma empresa madura e com sistemas administrativos e organização estrutural funcionais, atingindo um ponto ótimo de operação e lucratividade.

2.4.3.5 Comparação entre plenitude e maturidade, o momento do ponto ótimo

As fases da plenitude de Adizes (1990) e maturidade de Lester *et al.* (2003) possuem muito em comum, sendo que no artigo do segundo a fase plenitude do primeiro é inclusive utilizada como base de sua caracterização. Essas fases são descritas por sendo o momento na qual a organização possui sistemas e estruturas organizacionais funcionais, planejamento de suas ações, sendo que nesse momento a empresa se encontra mais descentralizada, com a alta administração focada no planejamento estratégico e a média gerência com a gestão da operação. Nessa fase também é possível que a organização possa vir a gerar novas organizações em fase de subsistência, indo para novos mercados, ou mesmo focando-se em manter esse estado ótimo. É o momento ótimo de lucratividade.

2.4.3.6 Fase do rejuvenescimento

Adizes (1990) não contempla uma fase específica para a renovação em seu ciclo, conforme faz Lester *et al.* (2003). O autor passa do estágio da plenitude para o início do declínio, que começa com a fase da estabilidade. Para este estudo, é importante a existência da fase proposta por Lester *et al.* (2003), pois esta demonstra possibilidades que a empresa pode seguir antes de iniciar o seu declínio.

2.4.3.7 Comparação entre as fases de declínio de Adizes com o declínio de Lester et al.

No modelo de Lester *et al.* (2003) existe somente uma fase para designar o declínio da empresa, e então sua possível morte; já Adizes (1990) propõe 05 fases para esse momento. Este estudo sustenta que o modelo proposto por Adizes (1990) possui um maior detalhamento para o ciclo de vida organizacional e uma empresa, visto que, não obstante, esta possa estar em declínio. A empresa pode vir a enfrentar problemas específicos caracterizadas por uma fase de Adizes (1990), que possuem estratégias e ações específicas para reverter o seu estado problemático. Já a descrição de Lester *et al.* (2003) para o declínio é vista como muito simples, podendo se qualificar em qualquer um dos estágios de declínio de Adizes (1990).

2.5 Modelo conceitual da pesquisa

O presente estudo busca uma forma de encontrar soluções para que empresas de serviços profissionais continuem crescendo partindo do pressuposto que as teorias de ciclo de vida organizacional de Lester *et al.* (2003) e Adizes (1990, 2004), associadas à metodologia para classificação de maturidade de CSCs da PwC (2011, 2012, 2014), irão prover caminhos de ações para que a empresa continue a crescer. A ideia é que, a partir do momento que se identifica a fase atual do ciclo de vida organizacional de uma empresa, é possível mapear quais problemas devem ser solucionados para que o objeto de estudo prossiga para o próximo estágio do ciclo de vida organizacional e, consequentemente, continue crescendo. Caso a empresa esteja em um estágio de declínio, é possível mapear quais problemas devem ser solucionados para que retorne a um estágio de crescimento, conforme representa a Figura 01. A mesma lógica se aplica para a metodologia de maturidade de CSCs da PwC (2011, 2012, 2014) e está representada na Figura 02. Uma vez identificado em qual nível de maturidade a empresa se encontra, é possível mapear possíveis ações para que o objeto de estudo atinja o próximo nível de maturidade e, consequentemente, continue crescendo. Dessa forma, de acordo com a Figura 03, o estudo une os elementos necessários para que a empresa atinja a próxima fase do ciclo de vida organizacional com os elementos necessários para que alcance o próximo nível de maturidade de CSC, a fim de atribuir um conjunto ações para que o objeto de estudo, uma empresa de serviços profissionais, cresça empresarialmente.

Além de identificar os estágios de ciclo de vida organizacional de cada uma das duas teorias, Lester *et al.* (2003) e Adizes (1990, 2004), e o nível de maturidade do modelo da PwC (2011, 2012, 2014), o presente estudo, como aponta a Figura 04, também irá comparar os resultados para poder identificar quais as semelhanças em cada um dos achados das três abordagens e quais as suas divergências, fazendo uma análise comparativa entre as inferências produzidas após a análise dos resultados de cada modelo.

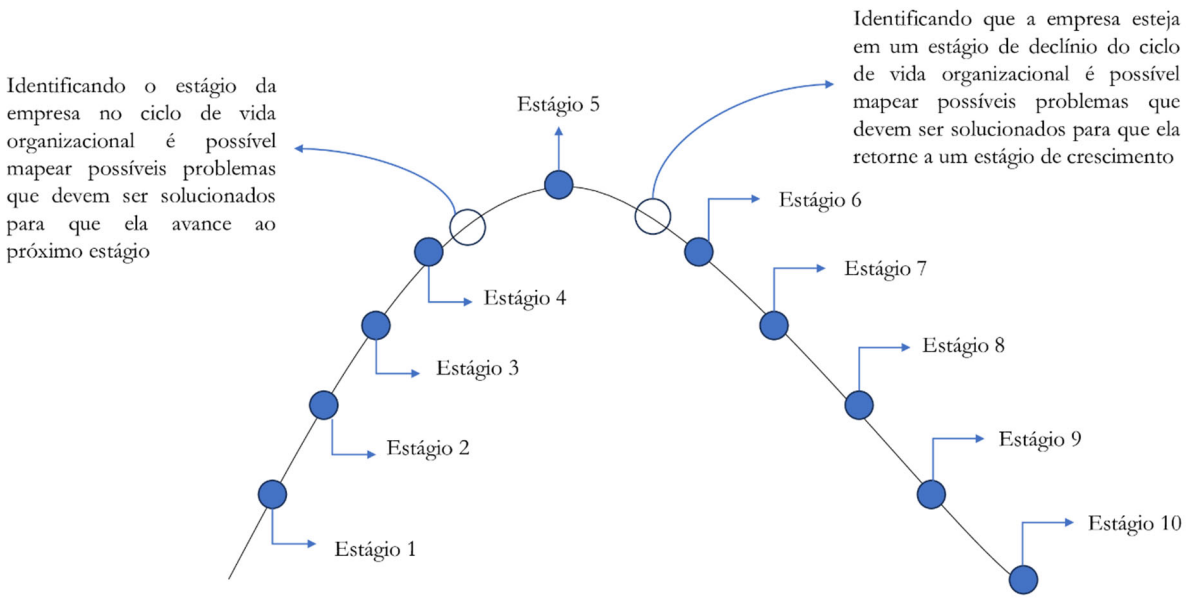


Figura 1. Identificação de problemas a partir das teorias do ciclo de vida organizacional
Fonte: elaboração própria.

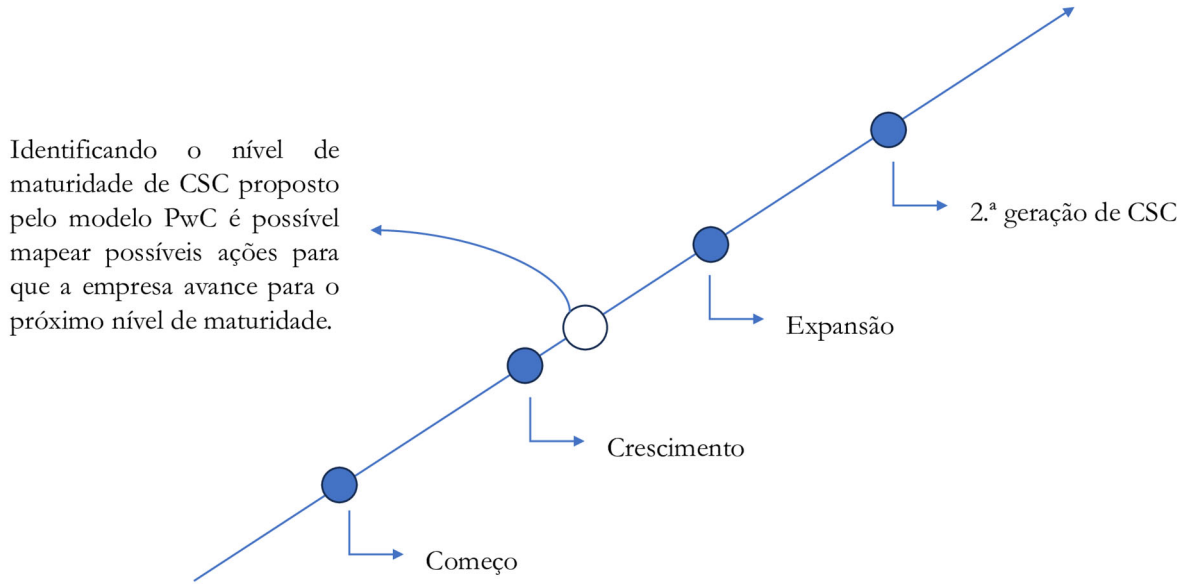


Figura 2. Ações a partir do modelo de maturidade PwC
Fonte: elaboração própria.

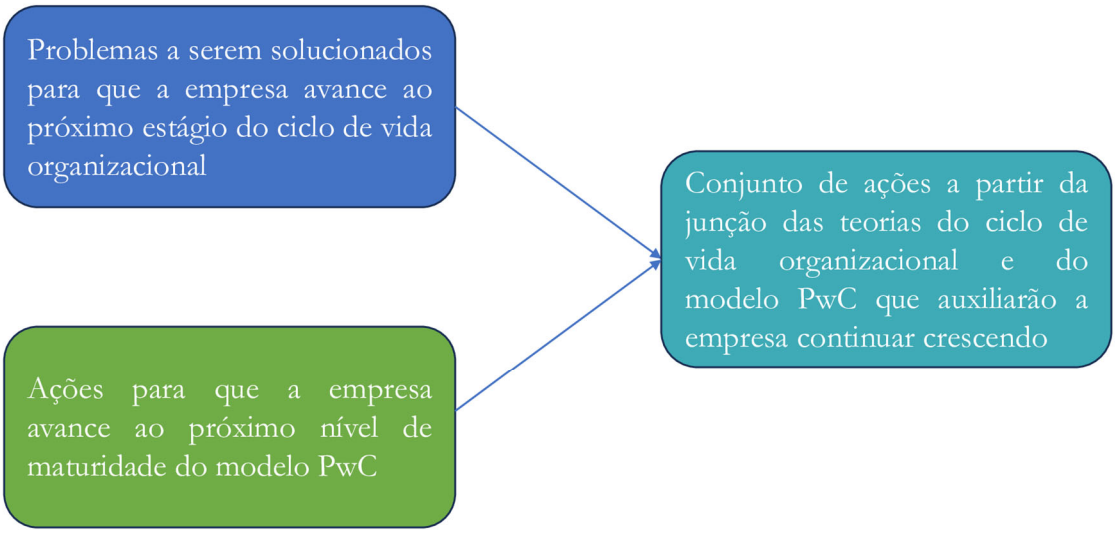


Figura 3. União da análise do ciclo de vida organizacional com o nível de maturidade do modelo PwC
Fonte: elaboração própria.

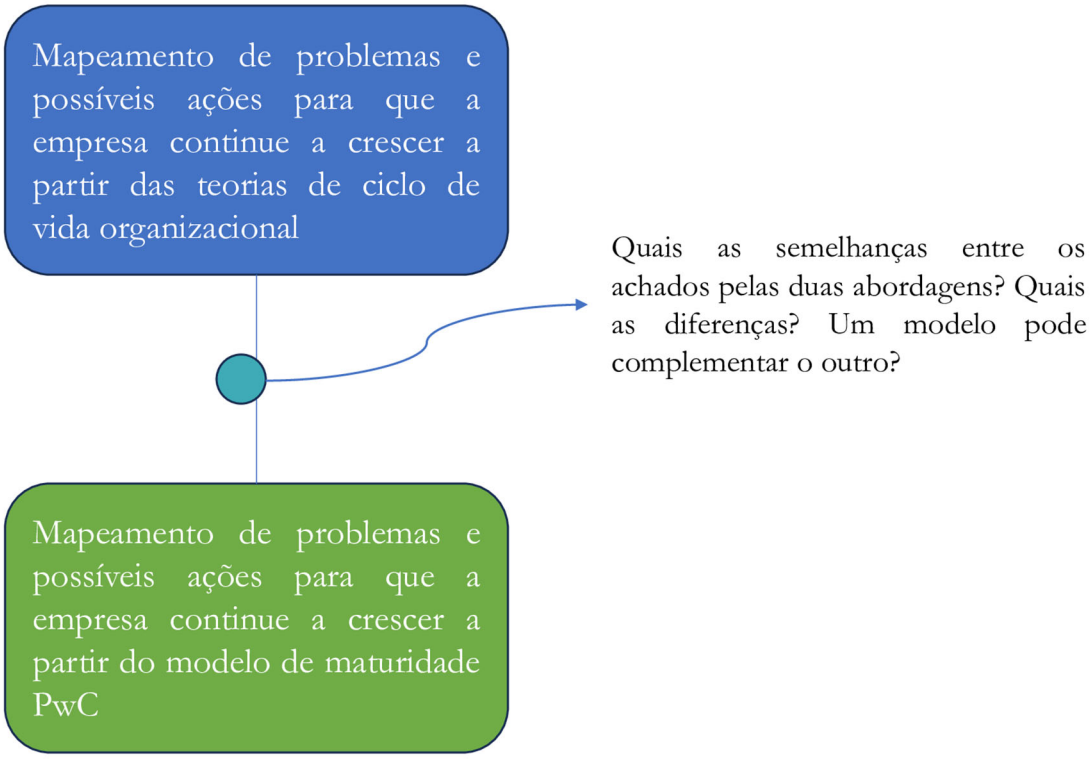


Figura 4. Comparação entre os achados a partir das teorias de ciclo de vida organizacional com os achados a partir do modelo de maturidade PwC
Fonte: elaboração própria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

Segundo Gil (2002, p. 41), é possível classificar uma pesquisa com base nos objetivos a serem atingidos e nos procedimentos técnicos utilizados. A classificação, segundo os objetivos da pesquisa, pode ser enquadrada em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

As pesquisas exploratórias "têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses." (Gil, 2002, p. 41). Marconi e Lakatos (2003, p. 188) afirmam que o estudo exploratório é um tipo de pesquisa "cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos". Dessa forma, a presente pesquisa, com objetivo de ter uma compreensão profunda a respeito dos problemas que a empresa objeto está passando, e para clarificar o entendimento e utilização dos conceitos de maturidade de CSC e Ciclo de Vida Organizacional terá uma abordagem exploratória.

Em relação ao procedimento técnico utilizado, Gil (2002, p. 54) conceitua o estudo de caso como sendo "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". Já Zanini, Moraes e Mariotto (2011, p. 2) definem o estudo de caso como "uma exploração de um sistema limitado ou de um caso, envolvendo uma coleta de dados em profundidade e com múltiplas fontes de informação, em determinado contexto". Assim, com objetivo de compreender detalhadamente o objeto de estudo por meio de uma coleta de dados com profundidade e com múltiplas fontes de informação, bem como averiguar a utilidade dos conceitos teóricos abordados na pesquisa, o estudo de caso foi a abordagem técnica utilizada pela pesquisa. É importante salientar que o pesquisador possui acesso privilegiado à empresa estudada, o que possibilita facilidade para a coleta de dados e evidências mediante procedimentos diversos, sendo que a obtenção de dados por diversas técnicas é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, conforme afirma Gil (2002, p. 140).

3.2 A justificativa para realização do estudo de caso

Yin (2003, pp. 61-64) apresenta três fundamentos "como sendo as razões principais para conduzir um estudo de caso único": caso decisivo para testar uma teoria bem formulada, caso raro ou extremo e caso revelador.

No presente estudo, busca-se testar a associação da teoria do ciclo de vida organizacional com as metodologias desenvolvidas para a apuração de maturidade de centro de serviços compartilhados, a fim de identificar possíveis novos caminhos que contribuam para o crescimento de uma empresa de serviços profissionais. A empresa em questão é resultado de um *spin-off* de um centro de serviços compartilhados de uma firma multinacional de advocacia, o que justifica sua escolha para análise, visando avaliar a contribuição das metodologias de avaliação de maturidade de centros de serviços compartilhados. Já o serviço de marketing jurídico é altamente especializado, conforme apresentado na introdução do estudo, devido às exigências e regras da classe advocacia para a realização do serviço publicitário. Desta forma, pode-se afirmar que o caso é decisivo para testar a contribuição das teorias para empresas de serviços profissionais.

Segundo Yin (2003, p. 63), um caso é revelador quando "o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica". O mercado de empresas nacionais que oferecem serviços de marketing jurídico no Brasil é pequeno, não ultrapassando 15 organizações estruturadas; dessas, é ainda menor o número de organizações com mais de 10 profissionais. A oportunidade de analisar a fundo uma empresa que possui um serviço altamente específico justifica o estudo, tendo em vista que não é algo muito corriqueiro no mercado de serviços e marketing como um todo.

Considerando o objetivo do estudo em aprofundar-se mais na teoria e aplicabilidade dos métodos de avaliação de maturidade dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) e na teoria do ciclo de vida organizacional, propõe-se, a partir da análise minuciosa de uma organização particular, produzir insights sobre a potencial contribuição das teorias discutidas para o crescimento de empresas de serviços profissionais. Zanini *et a*l. (2011) explicam a importância do estudo de caso único quando o objetivo é obter um entendimento profundo acerca de determinada organização, afirmando que "um caso único permite uma compreensão mais precisa das circunstâncias em que os fenômenos ocorreram e, portanto, tendem a ser mais confiáveis" (*idem*, p. 06), evidenciando seu potencial para insights sobre uma temática específica: "é justamente o estudo de uma visão particular que permite o surgimento dos insights mais valiosos acerca de uma determinada situação" (*idem*, p. 07). No caso deste estudo, a situação envolve uma empresa de serviços profissionais que enfrenta dificuldades para continuar crescendo.

Também salientamos a importância do objeto de estudo a partir dos seguintes dados apresentados:

a) A SEM atende escritórios que estão entre os maiores assessores de operações de Fusão e Aquisição no total valores transacionais, segundo pesquisa feita pela plataforma de dados transacionais TTR Data;
b) A SEM também atende clientes que estão dentre os maiores assessores jurídicos cinco maiores assessores jurídicos para a emissão de certificados de valores imobiliários e entre os quinze maiores assessores jurídicos para a emissão de certificados de valores do agronegócio;
c) Os escritórios atendidos pela SEM são considerados os líderes em suas práticas de atuação, sendo a sua maioria listados como os melhores em suas áreas jurídicas pelas principais publicações de rankings jurídicos internacionais como, Chambers & Partners, *The Legal* 500 e *Leaders League.*

3.3 O protocolo do estudo de caso

A fim de seguir uma metodologia rigorosa para a condução de uma pesquisa de estudo de caso, esta investigação irá se basear na estrutura proposta por Yin (2003, pp. 89-103): o protocolo de estudo de caso. Segundo Yin (*idem*, p. 89), "o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso".

Yin (*idem*, pp. 89-91) demonstra que um protocolo deve apresentar as seguintes seções:

a) Visão geral do projeto de estudo de caso;
b) Procedimentos de campo;
c) Questões de estudo de caso;
d) Guia para o relatório de estudo de caso.

Nos próximos tópicos serão detalhados o que são cada uma das seções do protocolo estruturado pelo autor e adequadas então para o presente estudo.

3.3.1 Visão Geral do Projeto do Estudo de Caso

Conforme a definição de Yin (2003, p. 92), "A visão geral deve incluir as informações prévias sobre o projeto, as questões imperativas que estão sendo estudadas e as leituras relevantes a essas questões". Na introdução deste estudo foram apresentadas as informações prévias do projeto, as questões que o levaram a ser realizado, bem como os objetivos a serem alcançados. Já no capítulo 02, foi apresentado o referencial teórico relevante para a pesquisa.

3.3.2 Procedimentos de Campo

A utilização de um procedimento técnico de estudo de caso deve-se ao fato de objetiva-se o "estudo de eventos dentro de seus contextos na vida real" (Yin, 2003, p. 92); ou seja, a ideia é observar eventos ocorridos no mundo real, e não de dentro de um ambiente controlado de laboratório. Isso faz com que o pesquisador tenha de se adaptar às condições do seu objeto de estudo, estando "em conformidade com o horário e a disponibilidade do entrevistado", fazendo, caso necessário, preparativos especiais para poder agir como um observador (Yin, 2003, p. 94). Dessa forma, Yin (2003, p. 94) traz a exigência de um estudo de caso ter "procedimentos de campo explícitos e bem-planejados ao 'enfrentar' comportamentos e diretrizes", trazendo então os seguintes procedimentos de campo necessários:

a) Obter acesso a organizações ou a entrevistados-chave. O acesso à organização por parte do pesquisador já existe devido à posição de privilégio que lhe proporciona acesso aos dados e às pessoas da companhia objeto de estudo, independentemente da realização da pesquisa – que também foi autorizada pelo sócio-diretor da empresa.
b) Possuir materiais suficientes durante a permanência no campo. Para a realização desta pesquisa, é necessário possuir os seguintes recursos: notebook configurado com o ambiente de trabalho, software Microsoft Teams para condução das entrevistas (realizadas online e gravadas pela ferramenta do aplicativo), software de armazenamento e compartilhamento de dados em nuvem Microsoft One Drive com acesso à rede de documentos da empresa e Microsoft Office para a utilização de ferramentas de edição de texto, imagens e tabelas.
c) Desenvolver um procedimento para solicitar ajuda e orientação, se necessário, de pesquisadores ou colegas de outros estudos de caso. Este estudo segue as normas formais para a redação de dissertações da FIPECAFI, conforme exigido pela instituição. Sua estrutura inclui a contextualização do caso, o referencial teórico que indica a bibliografia utilizada para fundamentar as questões de pesquisa e os procedimentos metodológicos, seção que detalha como o estudo será realizado.
d) Estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta de dados a serem concluídas em períodos específicos. Inicialmente, este estudo seguiu uma agenda para o desenvolvimento dos conceitos teóricos e metodológicos. Após a qualificação do estudo, serão definidas as agendas para a coleta de dados em campo, a redação dos tópicos contendo a análise dos dados coletados e as conclusões e considerações finais.
e) Preparar-se para acontecimentos inesperados. Ao realizar este estudo, o pesquisador está ciente da imprevisibilidade na agenda dos entrevistados, estando sempre pronto para oferecer diversas opções de agenda para a realização das entrevistas e enviando os questionários aos respondentes para que tenham tempo suficiente para completá-los.

3.3.3 Questões do Estudo de Caso

Segundo Yin (2003, p. 95), as questões de estudo de caso são "um conjunto de questões substantivas que refletem a investigação real", ou seja, essas questões refletem o que esta pesquisa busca apurar, seus objetivos e são utilizadas como lembretes para manter o pesquisador na pista certa à medida que a coleta de dados avança. Outro ponto importante é que as questões de estudo de caso devem vir acompanhadas de uma lista de fontes prováveis de evidências, como os entrevistados, respondentes dos questionários e documentos a serem analisados. É importante ressaltar, conforme destaca Yin (2003, p. 95), que as questões do estudo de caso diferem das questões que serão realizadas aos entrevistados ou contidas nos questionários; essas perguntas do estudo de caso são formuladas para o próprio pesquisador conseguir responder à medida que analisa os dados coletados.

Os instrumentos dessa pesquisa de caso foram baseados em três principais fontes de conceitos: a teoria do ciclo de vida organizacional proposta por Adizes (1990-2004), a teoria do ciclo de vida organizacional proposta por Lester *et al.* (2003) e a metodologia apresentada pelos estudos da PwC (2011, 2012, 2014). Esses instrumentos de pesquisa servirão para identificar em qual estágio do ciclo de Adizes (1990-2004), qual estágio do ciclo de Lester *et al.* (2003) e em qual estágio de maturidade do modelo da PwC (2011, 2012, 2014) a empresa se encontra.

Com a realização da coleta de dados, espera-se responder às seguintes perguntas:

a) Em qual estágio do ciclo de vida organizacional de Adizes (1990, 2004) se encontra a empresa estudada?
b) Em qual estágio do ciclo de vida organizacional de Lester *et al.* (2003) se encontra a empresa estudada?
c) Em qual estágio de maturidade, segundo o modelo da PwC (2011, 2012, 2014) a empresa estudada se encontra para cada um dos oito critérios avaliados: ´– estratégia; organização/governança/*compliance*; melhoria contínua; processos empresariais; relação com clientes; gerenciamento de performance; gerenciamento de recursos humanos e tecnologia e sistemas?
d) Quais as semelhanças e divergências entre os estágios para cada uma das teorias utilizadas [Adizes (1990, 2004; Lester *et al.* (2003); PwC (2011, 2012, 2014)] em que se encontra a empresa estudada?
e) A partir da definição das fases de ciclo de vida e do estágio da maturidade da empresa estudada e dos elementos identificados nas próximas fases de cada estudo, quais as recomendações propostas pelo estudo para que ela tenha maior crescimento empresarial?

Para responder cada uma das pesquisas, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os sócios administradores da empresa e gerentes seniores, enviados questionários para os associados da empresa e investigação de documentos.

3.4 A estratégia da pesquisa

A estratégia de pesquisa está estruturada pela delimitação da pesquisa bibliográfica, para subsidiar a estruturação do instrumento de pesquisa e a forma como se dá a coleta e análise de dados. A seguir serão delimitadas as mesmas etapas como estratégia de pesquisa.

3.4.1 Revisão Bibliográfica

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 224) "é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos coletados ou levantados". Desta forma, essa pesquisa buscou as teorias necessárias para embasar seus objetivos em livros, artigos, estudos corporativos, artigos nacionais e internacionais, dissertações e teses. Desta forma, foi definido que as teorias que embasariam a pesquisa seriam a de Adizes (1990, 2004), Lester *et al.* (2003) e os estudos da PwC.

3.4.2 A Coleta de Dados

Yin (2003, p. 105) define que "as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos". Yin (2003, pp. 119-123) ressalta a importância da utilização de várias fontes de evidência para, apontando como vantagem mais importante "o desenvolvimento

de linhas convergentes de investigação", esse é o processo de triangulação, que Yin (2003, p. 120) define como "fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências".

Nessa pesquisa, foram utilizadas as seguintes formas de coleta de dados:

a) Entrevistas semiestruturadas;
b) Pesquisa documental;
c) Aplicação de questionários.

Nos tópicos seguintes serão detalhados como foram estruturadas cada uma das formas de coletas de dados.

3.4.2.1 Análise documental

Segundo Yin (2003, p. 109) "para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes", dentre as utilidades da análise de documentos Yin (2003) destaca:

a) úteis na hora de se verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista.
b) os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar com as informações obtidas através de outras fontes. Por exemplo, "se uma prova documental contradisser algum dado prévio, ao invés de corroborá-lo, o pesquisador do estudo de caso possui razões claras e específicas para pesquisar o tópico de estudo com mais profundidade."
c) pode-se fazer induções a partir de documentos, que são sinais para que determinadas questões sejam investigadas com mais profundidade.

No presente estudo, a análise dos documentos será realizada para buscar evidências de processos, estruturas e metodologias que possam caracterizar evidências para classificar o estágio de ciclo de vida organizacional da empresa estudada, bem como documentos que possam demonstrar a presença dos fatores que descrevem os estágios de maturidade de cada um dos oito critérios analisados pelas pesquisas da PwC (2011, 2012, 2014).

3.4.2.2 Questionários

Serão enviados os questionários para todos os profissionais em nível sênior com mais de um ano de empresa.

O questionário para avaliação do modelo de Adizes (1990, 2004) foi criado a partir da análise do questionário do site do Instituto Adizes, bem como a partir da leitura e análise dos textos do pesquisador utilizados como referência na pesquisa. Não obstante existam questionários para avaliação do modelo de Adizes na literatura, não foi encontrado nenhum que satisfizesse a análise da teoria em questão, por isso foi escolhida a idealização de um questionário específico para essa pesquisa, o qual poderá ser utilizado por outros pesquisadores, estudantes e profissionais caso queiram trabalhar com essa teoria de ciclo de vida organizacional. A criação do questionário foi realizada identificando as principais características de cada um dos estágios de ciclo de vida do modelo Adizes: infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, caça às bruxas e burocracia, com exceção da fase de morte, que é identificada como uma empresa que não possui recursos suficientes para sua continuidade, o que claramente não é o caso do objeto de estudo. Para isso, foram feitas três afirmações que descrevem características de cada um dos 7 estágios, de forma que os respondentes deverão classificá-las em uma escala de 0 a 10, sendo 0 para "não concordo" ou "não consigo responder" e 10 para concordo totalmente.

Já para a avaliação do modelo da PwC (2011, 2012, 2014) também foi desenvolvido um questionário, pois nos estudos divulgados pela consultoria multinacional, a empresa não disponibiliza os questionários enviados para os respondentes. O questionário é composto por 24 questões, sendo três questões para avaliar o nível de maturidade em cada um dos oito critérios avaliados pelo modelo da PwC (2011, 2012, 2014): estratégia; organização/ governança/ *compliance*; melhoria contínua; processos empresariais; relação com clientes; gerenciamento de performance; gerenciamento de recursos humanos e tecnologia e sistemas. Da mesma forma que foi feita no questionário desenvolvido para avaliação do modelo Adizes (1990, 2004), os respondentes deverão classificar as questões em uma escala de 0 a 10, sendo 0 para "não concordo" ou "não consigo responder" e 10 para concordo totalmente.

Somente para o modelo de Lester *et al.* (2003) não foi desenvolvido nenhum novo questionário, mas sim aplicado o já existente na pesquisa de Beuren *et al.* (2012), que é adaptado dos próprios idealizadores da teoria. O questionário é composto por 20 questões, contendo quatro afirmações correspondentes a cada um dos cinco estágios do ciclo de vida organizacional de Lester *et al.* (2003). Diferente dos outros dois questionários, neste, os respondentes terão que classificar as afirmações em uma escala de 0 a 4, sendo 0 para "não sei", 1 para "discordo totalmente", 2 para "discordo", 3 para "concordo" e 4 para "concordo plenamente". Nas Tabelas 2, 3 e 4 serão apresentados os questionários para avaliar o modelo de Adizes (1990, 2004) (Tabela 2), de Lester *et al.* (2003) (Tabela 3) e o nível de maturidade de centros de serviços compartilhados segundo o modelo da PwC (2011, 2012, 2014) (Tabela 4).

Tabela 2
Questionário 01 para avaliação do estágio de ciclo de vida organizacional de Adizes

Classifique em uma escala de 0 a 10 o quanto você concorda com cada uma das afirmações abaixo. Sendo 0 para "não concordo" ou "não consigo responder" e 10 para concordo totalmente.	**Estágio do Ciclo analisado**
Nossa empresa precisa se esforçar bastante para ter dinheiro suficiente para manter os negócios em andamento, pois ela ainda não se provou no mercado Nosso foco atual é aprimorar nossos produtos e serviços Precisamos consolidar nossa marca para ganhar mais fatia do mercado	**Infância**
Nosso fluxo de caixa é estável, o suficiente para manter os negócios, mas ainda temos expectativas de um grande aumento de receitas conquistando novos clientes Nosso foco atual é aumentar nossas vendas Nossa empresa absorve mais demanda do que a capacidade de entrega de produtos/serviços	**Toca-toca**
Estamos estruturando a estrutura organizacional e descrição de cargos Estamos em um momento de implementação de controles para coletar informações mais precisas da empresa Nosso objetivo principal é aumentar nossa lucratividade, cortando custos e melhorando a margem de nossos serviços	**Adolescência**
Temos sistemas de controle precisos que são utilizados para a análise de todas as áreas da empresa, sendo cruciais para a tomada de decisão em cada departamento Nosso sistema organizacional e descrição de cargos é funcional e bem claro para todos os profissionais Nossa empresa é mais guiada por visão e valores definidos do que pela visão única dos fundadores	**Plenitude**
Estamos satisfeitos com os resultados financeiros que estamos atingindo A maioria de nossas receitas provém dos serviços/produtos e mercados que conquistamos há 3 anos, com pouco investimento em novos produtos/serviços. Estamos seguros quanto aos nossos concorrentes, pois estamos muito à frente como empresa	**Estabilidade**

A expectativa é que nossa empresa cresça menos esse ano do que em relação aos anos anteriores Evitamos conflitos internos a qualquer custo Nossa prioridade não é lançar novos produtos, tecnologias ou conquistar novos mercados, mas focar no que sabemos fazer	**Aristocracia**
Estamos com risco de não ter caixa suficiente para rodar nossos negócios, pois estamos perdendo mercado Temos muitos conflitos internos, sempre que acontece um erro na empresa buscamos quem é o culpado da ação Colocamos/Gastamos mais energia em resolver conflitos internos do que no mercado externo	**Caça às bruxas**
Muitas vezes vemos os clientes como um incômodo, pois eles atrapalham nossas atividades internas Nossa prioridade é assegurarmos nossas regras, controles e processos Os clientes têm dificuldade em acessar nossos serviços, é necessário um processo burocrático para que eles tenham o que querem entregue	**Burocracia**

Adaptado de Adizes (1990, 2004)

Tabela 3
Questionário para avaliação do estágio de ciclo de vida organizacional de Lester *et al.*

Para cada uma das afirmações a seguir marque uma das seguintes opções: 0 para não sei, 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para concordo e 4 para concordo plenamente		**Estágio do ciclo analisado**
Nossa organização é pequena em tamanho quando comparada com nossos concorrentes		**Nascimento**
O poder decisório de nossa empresa está principalmente nas mãos do(s) fundador(es)		
A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples		
O processamento de informação em nossa empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.		
O poder decisório de nossa empresa é dividido entre muitos donos		**Crescimento**
Em nossa organização, temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, nos tornamos diferenciados		
O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos		
A maioria das decisões na nossa empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática ainda bem superficial		

Como empresa, somos maiores do que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser		**Maturidade**
O poder decisório de nossa empresa está concentrado nas mãos de muitos acionistas		
A estrutura organizacional da empresa é baseada na visão departamental e funcional		
O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos		
Somos uma organização com diretores e acionistas		**Rejuvenescimento**
A estrutura organizacional é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle		
O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados		
A maioria das decisões na nossa empresa é feita por gerentes, forças-tarefa, equipes de projeto, que estão tentando facilitar o crescimento por meio da participação		
A estrutura organizacional da empresa é centralizada, com poucos sistemas de controle		**Declínio**
O processamento de informações não é muito sofisticado		
O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo		
A maioria das decisões na nossa empresa é feita por alguns gerentes conservadores		

Adaptado de Beuren *et al.* (2012)

Tabela 4
Questionário para avaliação do estágio de maturidade baseado no modelo da PwC

Classifique em uma escala de 0 a 10 o quanto você concorda com cada uma das afirmações abaixo. Sendo 0 para "não concordo" ou "não consigo responder" e 10 para concordo totalmente.	**Critérios avaliados**
Nossa empresa possui objetivos estratégicos claramente definidos Temos um acompanhamento periódico do comprimento de nossos objetivos, bem como reavaliação da estratégia caso necessário Nossa empresa possui indicadores e métricas claras para sabermos quão próximos estamos de atingir nossos objetivos	**Estratégia**
Nossa empresa possui um sistema de gestão de custos claro e bem desenvolvido, no qual cada departamento possui seu centro de custo próprio, e é utilizado para tomada de decisões estratégicas e avaliação do atingimento dos objetivos da companhia Nossa empresa possui acordos de serviços bem definidos com os seus clientes, estando sempre claros os critérios do que deve ser entregue e com qual nível de qualidade. Cada processo de nossa empresa possui um "dono do processo" responsável por verificar sua padronização, melhoria e qualidade	**Organização / Governança / Compliance**
Nossa empresa possui indicadores para avaliar a qualidade de seus processos atrelados a metas estipuladas para sua melhoria Nossa empresa possui alguma ferramenta de melhoria contínua implementada e em operação como Six Sigma ou Gestão da Qualidade Total entre outras Nossa empresa possui um time ou profissional responsável por avaliar a melhoria contínua dos processos empresariais	**Melhoria contínua**
Nossa empresa realiza atividades de alta especialização para seus clientes, não tendo como foco o oferecimento de atividades operacionais. Todos os processos de nossa empresa são padronizados Todos os processos de nossa empresa possuem um documento informando detalhadamente um passo a passo com todas as suas tarefas e etapas	**Processos empresariais**
Nossa empresa possui uma ferramenta virtual de suporte ao cliente para reclamações e sugestões como um *help-desk* Nossa empresa realiza pesquisas de satisfação com seus clientes periodicamente Nossa empresa regularmente implementa a sugestões dos clientes e busca atender flexivelmente a seus requisitos individuais	**Relação com os clientes**
Nossa empresa possui ferramentas de *balance scorecard* e/ou *benchmarking* (comparação dos serviços ofertados com organizações similares) implementadas e em utilização Nossa empresa possui um sistema de controle interno para se certificar que suas divulgações financeiras são confiáveis, suas operações são eficazes e eficientes e está conforme os requisitos legais e normativos internos Nossa empresa possui critérios de avaliação, objetivos e indiciadores estipulados em relação à qualidade, custos e eficiência dos seus processos	**Gestão de performance**

Nossa empresa tem uma estrutura padronizada de cargos e responsabilidades, com divisão de cargos por especialidades. Nossa empresa possui programas de desenvolvimento de expertises e de gestão para seus profissionais Nossa empresa possui sistemas para avaliar o desempenho de seus profissionais e estes são utilizadas para definir as metas individuais de desenvolvimento	**RH**
Nossa empresa possui um sistema eletrônico integrado para faturamento, RH, gerenciamento de projetos, compras, estoque, fiscal, produção e faturamento. (Exemplos: SAP, ORACLE, sistemas ERP) Nossa empresa possui uma governança de TI implementada, na qual são definidos e acompanhados o gerenciamento e orçamento de recursos tecnológicos e a entrega de valor da tecnologia para empresa Nossa empresa possui um sistema de fluxo de trabalho eletrônico implementado para a delegação e acompanhamento de todas as atividades	**TI**

Adaptada de PwC (2011, 2012, 2014)

3.4.2.3 Entrevistas semiestruturadas

A pesquisa realizará entrevistas semiestruturadas com os três sócios fundadores da empresa. Como toda a empresa opera remotamente, as entrevistas serão conduzidas através do software Microsoft Teams, que possui uma ferramenta de gravação para a transcrição dos dados. O tempo limite da conversa será definido após a realização da primeira entrevista, para ter uma base do tempo necessário para conduzir toda a conversa.

O objetivo das entrevistas é buscar evidências que possam responder às questões de pesquisa apresentadas no item 3.3.3.

As questões foram criadas a partir da análise dos questionários demonstrados no item 3.4.2.2, para assegurar que ambas as técnicas elaborassem perguntas com possibilidade de extrair os mesmos tipos de informações. Ao analisar as questões dos três questionários, classificaram-se em 12 temas centrais: centralização *vs* descentralização, clientes, compliance, concorrência, estratégia, estrutura de RH, objetivo principal da empresa, processos, produtos, relacionamentos, sistemas de controle/ indicadores/ dados internos e situação financeira. Assim, realizou-se a classificação das 68 questões dos três questionários nos 11 critérios mencionados, conforme a Tabela 5.

Tabela 5
Classificação das perguntas dos questionários em temas centrais

Perguntas dos questionários	Tema central
Nossa empresa é mais guiada por visão e valores definidos do que pela visão única dos fundadores O poder decisório de nossa empresa está principalmente nas mãos do(s) fundador(es) O poder decisório de nossa empresa é dividido entre muitos donos A maioria das decisões na nossa empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática ainda bem superficial O poder decisório de nossa empresa está concentrado nas mãos de muitos acionistas A maioria das decisões na nossa empresa é feita por gerentes, forças-tarefa, equipes de projeto, que estão tentando facilitar o crescimento por meio da participação	Centralização vs Descentralização

O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo A maioria das decisões na nossa empresa é feita por alguns gerentes conservadores	
Muitas vezes vemos os clientes como um incômodo, pois eles atrapalham nossas atividades internas Os clientes têm dificuldade em acessar nossos serviços, é necessário um processo burocrático para que eles tenham o que querem entregue Nossa empresa possui uma ferramenta virtual de suporte ao cliente para reclamações e sugestões como um *help-desk* Nossa empresa realiza pesquisas de satisfação com seus clientes periodicamente Nossa empresa regularmente implementa a sugestões dos clientes e busca atender flexivelmente a seus requisitos individuais Nossa empresa possui acordos de serviços bem definidos com os seus clientes, estando sempre claros os critérios do que deve ser entregue e com qual nível de qualidade.	Clientes
Nossa empresa possui um sistema de controle interno para se certificar que suas divulgações financeiras são confiáveis, suas operações são eficazes e eficientes e está conforme os requisitos legais e normativos internos	Compliance
Estamos seguros quanto aos nossos concorrentes, pois estamos muito à frente como empresa Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes Como empresa, somos maiores do que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser	Concorrência
Nossa empresa possui objetivos estratégicos claramente definidos Temos um acompanhamento periódico do comprimento de nossos objetivos, bem como reavaliação da estratégia caso necessário Nossa empresa possui ferramentas de *balance scorecard* e/ou *benchmarking* (comparação dos serviços ofertados com organizações similares) implementadas e em utilização Nossa empresa possui uma governança de TI implementada, na qual são definidos e acompanhados o gerenciamento e orçamento de recursos tecnológicos e a entrega de valor da tecnologia para empresa	Estratégia
Estamos estruturando a estrutura organizacional e descrição de cargos Nosso sistema organizacional e descrição de cargos é funcional e bem claro para todos os profissionais Nossa empresa tem uma estrutura padronizada de cargos e responsabilidades, com divisão de cargos por especialidades. Nossa empresa possui programas de desenvolvimento de expertises e de gestão para seus profissionais Nossa empresa possui sistemas para avaliar o desempenho de seus profissionais e estes são utilizadas para definir as metas individuais de desenvolvimento A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples Em nossa organização, temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, nos tornamos diferenciados A estrutura organizacional da empresa é baseada na visão departamental e funcional Somos uma organização com diretores e acionistas	Estrutura de RH

A estrutura organizacional é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle	
Nossa empresa precisa se esforçar bastante para ter dinheiro suficiente para manter os negócios em andamento, pois ela ainda não se provou no mercado Nosso foco atual é aprimorar nossos produtos e serviços Precisamos consolidar nossa marca para ganhar mais fatia do mercado Nosso foco atual é aumentar nossas vendas Nosso objetivo principal é aumentar nossa lucratividade, cortando custos e melhorando a margem de nossos serviços Nossa prioridade é assegurarmos nossas regras, controles e processos Nossa empresa absorve mais demanda do que a capacidade de entrega de produtos/serviços	Objetivo principal da empresa
Cada processo de nossa empresa possui um "dono do processo" responsável por verificar sua padronização, melhoria e qualidade Nossa empresa possui um time ou profissional responsável por avaliar a melhoria contínua dos processos empresariais Todos os processos de nossa empresa são padronizados Todos os processos de nossa empresa possuem um documento informando detalhadamente um passo a passo com todas as suas tarefas e etapas Nossa empresa possui um sistema de fluxo de trabalho eletrônico implementado para a delegação e acompanhamento de todas as atividades	Processos
A maioria de nossas receitas provém dos serviços/produtos e mercados que conquistamos há 3 anos, com pouco investimento em novos produtos/serviços. Nossa prioridade não é lançar novos produtos, tecnologias ou conquistar novos mercados, mas focar no que sabemos fazer Nossa empresa realiza atividades de alta especialização para seus clientes, não tendo como foco o oferecimento de atividades operacionais.	Produtos
Evitamos conflitos internos a qualquer custo Temos muitos conflitos internos, sempre que acontece um erro na empresa buscamos quem é o culpado da ação Colocamos/Gastamos mais energia em resolver conflitos internos do que no mercado externo	Relacionamentos
O processamento de informação em nossa empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca. Nossa empresa possui alguma ferramenta de melhoria contínua implementada e em operação como Six Sigma ou Gestão da Qualidade Total entre outras Nossa empresa possui um sistema de gestão de custos claro e bem desenvolvido, no qual cada departamento possui seu centro de custo próprio, e é utilizado para tomada de decisões estratégicas e avaliação do atingimento dos objetivos da companhia O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos O processamento de informações não é muito sofisticado Estamos em um momento de implementação de controles para coletar informações mais precisas da empresa	Sistemas de controle/ Indicadores/ Dados Internos

Nossa empresa possui indicadores e métricas claras para sabermos quão próximos estamos de atingir nossos objetivos Nossa empresa possui indicadores para avaliar a qualidade de seus processos atrelados a metas estipuladas para sua melhoria Nossa empresa possui critérios de avaliação, objetivos e indiciadores estipulados em relação à qualidade, custos e eficiência dos seus processos Temos sistemas de controle precisos que são utilizados para a análise de todas as áreas da empresa, sendo cruciais para a tomada de decisão em cada departamento O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados A estrutura organizacional da empresa é centralizada, com poucos sistemas de controle Nossa empresa possui um sistema eletrônico integrado para faturamento, RH, gerenciamento de projetos, compras, estoque, fiscal, produção e faturamento. (Exemplos: SAP, ORACLE, sistemas ERP)	
Nosso fluxo de caixa é estável, o suficiente para manter os negócios, mas ainda temos expectativas de um grande aumento de receitas conquistando novos clientes Estamos satisfeitos com os resultados financeiros que estamos atingindo Estamos com risco de não ter caixa suficiente para rodar nossos negócios, pois estamos perdendo mercado A expectativa é que nossa empresa cresça menos esse ano do que em relação aos anos anteriores	Situação Financeira

Adaptado de Adizes (1990, 2004), Beuren *et al.* (2012) e PwC (2011, 2012, 2014)

Após a divisão de todas as perguntas realizadas nos três questionários, criaram-se onze perguntas abertas que pudessem abordar todos os temas centrais, com exceção de uma pergunta relacionada ao tema de compliance, visto que apenas uma questão dos questionários foi classificada nessa categoria. O objetivo foi conseguir uma estrutura de entrevista que pudesse abranger todas as questões centrais das teorias de Adizes (1990, 2004) e de Lester *et al.* (2003), e do modelo da PwC (2011, 2012, 2014). Assim, foi criada a seguinte estrutura para a realização das entrevistas, conforme Tabela 6.

Tabela 6
Relação de perguntas para realização de entrevistas semiestruturadas

Pergunta	Tema Central
Como são tomadas as principais decisões da empresa? Vocês dividem entre decisões estratégicas e operacionais? Existem reuniões e votações?	Centralização VS Descentralização
Como vocês avaliam o relacionamento da empresa com os clientes? Existe alguma forma de mensuração da satisfação dos clientes?	Clientes
Como vocês avaliam a empresa em relação aos seus concorrentes?	Concorrência
Como é definido o plano estratégico da empresa? Existe alguma periodicidade? Vocês utilizam alguma ferramenta para auxiliar na definição da estratégia?	Estratégia
Como é a estrutura de recursos humanos da empresa? Vocês possuem descrição de cargos? Como avaliam o desempenho dos profissionais?	Estrutura de RH
Atualmente, qual você acha que é o objetivo principal da empresa? Exemplos: Fortalecer a marca / Expansão territorial / Aumento de vendas	Objetivo Principal da Empresa

Qual a estrutura de processos da empresa? Vocês possuem descritivos de processos? Como garantem que as atividades estão seguindo o padrão desejado?	Processos
Quais os principais produtos da empresa? Qual você acredita ser o principal produto e quando ele foi implementado?	Produtos
Como vocês veem os conflitos de ideias na empresa? Existem muitas discussões? Os debates são longos?	Relacionamentos
Como vocês processam os dados da empresa? Vocês possuem indicadores para demonstrar a performance empresarial em diversas áreas? Quais sistemas e métodos vocês utilizam para mensurar o andamento da empresa?	Sistemas de controle / Indicadores / Dados Internos
Como vocês avaliam a empresa em relação aos seus concorrentes?	Situação Financeira

3.4.2.4 Análise descritiva dos dados

A interpretação dos dados será efetuada a partir de uma análise descritiva, observando tendências, repetições e padrões, que serão cruzados com as demais evidências obtidas no estudo a partir da análise documental e das entrevistas semiestruturadas.

3.4.2.5 Triangulação dos dados

Os dados serão triangulados para que se possa obter a comparação entre as evidências coletadas conforme a estrutura da Tabela 7.

A triangulação será feita a partir dos dados obtidos em cada uma das coletas. Ou seja, serão comparadas as classificações que puderam ser inferidas a partir de cada coleta, por exemplo, será verificada qual estágio de ciclo de vida de Adizes (1990, 2004) foi observado por cada uma das coletas, análise documental, análise das entrevistas semiestruturadas e análise dos questionários. Isso será feito para o estágio de ciclo de vida de Lester *et al.* (2003), para cada um dos critérios avaliados no modelo da PwC (2011, 2012, 2014) e para a classificação da empresa como um todo no modelo da PwC (2011, 2012, 2014).

Tabela 7
Triangulação de dados coletados

Dimensões trianguladas	Análise Documental	Análise das Entrevistas semiestruturadas	Análise dos Questionários
Estágio de Ciclo de Vida de Adizes	Triangulação	Triangulação	Triangulação
Estágio de Ciclo de Vida de Lester	Triangulação	Triangulação	Triangulação
Estratégia	Triangulação	Triangulação	Triangulação
Organização / Governança / Compliance	Triangulação	Triangulação	Triangulação
Melhoria Contínua	Triangulação	Triangulação	Triangulação
Processos Empresariais	Triangulação	Triangulação	Triangulação
Relação com os Clientes	Triangulação	Triangulação	Triangulação
Gestão de Performance	Triangulação	Triangulação	Triangulação
RH	Triangulação	Triangulação	Triangulação
TI	Triangulação	Triangulação	Triangulação

3.5 Análise de Conteúdo

Com objetivo de analisar as entrevistas de forma mais estruturada e objetiva, por se tratar de um conteúdo muito extenso e diverso, esse estudo irá se utilizar da metodologia de Bardin (2000), a Análise do Conteúdo. Segundo a autora, a definição da metodologia é:

> Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até à extração de estruturas traduzíveis em modelos- é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência (Bardin, 2000, p. 9).

A utilização dessa metodologia passa pelas seguintes fases, conforme aponta Bardin (2000) e Franco (2008):

a) a pré-análise
b) a exploração do material
c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação

3.5.1 A Pré-análise

Franco (2008, p. 47) define a pré-análise como a fase de organizar o material, sendo a fase de:

> ...buscas iniciais, de instituições, de primeiros contatos com os materiais, mas tem por objetivo sistematizar os "preâmbulos" a serem incorporados quando da constituição de um esquema preciso para o desenvolvimento das operações sucessivas e com vistas à elaboração de um plano de análise (Franco, 2008, p. 47).

Para se fazer essa organização Bardin (2000) e Franco (2008) definem uma série de atividades a serem detalhadas sendo elas:

A leitura flutuante: "consiste em estabelecer contatos com os documentos a serem analisados e conhecer os textos e as mensagens neles contidas, deixando-se invadir por impressões, representações, emoções, conhecimentos e expectativa" (Franco, 2008, p. 48) Ou seja, após a realização das entrevistas, que serão gravadas e transcritas com a utilização do software Microsoft Teams, acontecerá um primeiro contato com os documentos obtidos.

A escolha dos documentos: Franco (2008) salienta que a escolha dos documentos a serem analisados podem ser feitas *a priori* de sua coleta. Tendo em vista que os sócios diretores são os principais tomadores de decisão e que possuem o maior conhecimento da gestão do objeto de estudo, os documentos escolhidos para a efetuação da análise do conteúdo de Bardin (2000) e Franco (2008) serão as entrevistas semiestruturadas transcritas. Nota-se que a metodologia em questão nesse tópico não será utilizada para análise dos questionários e análise documental, visto que o presente estudo tem como foco a análise descritiva dos dados, em que a observação é o suficiente para a interpretação satisfatória dos dados coletados a partir desses dois instrumentos. Na tratativa dos dados das entrevistas também são consideradas as regras apresentadas por Bardin (2000) e Franco (2008), sendo:

a) A regra da exaustividade: o estudo se certificará de que as entrevistas abordarão todos os temas que se objetiva tratar na pesquisa.
b) A regra da representatividade: já que no estudo será certificado de que os três sócios fundadores serão entrevistados, ou seja, o universo de sócios que estão desde a concepção do objeto de estudo será submetido por inteiro às entrevistas.

c) A regra da homogeneidade: o estudo presente utilizará as mesmas perguntas definidas no item 3.4.2.2 em todas as três entrevistas, empregará as mesmas ferramentas de captação de áudio, vídeo e realização de vídeos chamados durante as entrevistas. Todas as entrevistas serão feitas por meio do mesmo ambiente virtual, o software Microsoft Teams, e serão realizadas pelo mesmo pesquisador, no caso, quem escreve este texto.
d) A regra da pertinência: "os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise" (Bardin, 2008, p. 98), ou seja, o presente estudo pressupõe que os documentos gerados a partir das entrevistas semiestruturadas são adequados como fonte de informação para seu objetivo.

A formulação de hipótese, segundo Bardin (2000, p. 98), "é uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise. Trata-se de uma suposição cuja origem é a intuição e que permanece em suspenso enquanto não for submetida à prova de dados seguros". No entanto, a autora (*ibidem*) também afirma não ser necessário a ter-se as hipóteses para guiar a pesquisa, na realidade, esse estudo pretende realizar a análise de dados sem hipóteses, "às cegas", justamente para não ter nenhuma conclusão precipitada das possíveis análises que os dados possibilitarão.

3.5.2 A Exploração do Material

A exploração do material, conforme apontam Mendes & Miskulin (2017, p. 1054), é o momento em que o "corpus estabelecido deverá ser estudado mais profundamente, com o objetivo de estabelecer as unidades de registro e unidades de contexto".

3.5.3 O Tratamento dos Resultados, a Inferência e a Interpretação

"Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos («falantes») e válidos" (Bardin, 2000, p. 101). A partir de resultados significativos e fiéis, será possível "propor inferências e adiantar interpretações a propósitos dos objetivos previstos".

3.6 Limitações do método

A primeira limitação advém do próprio procedimento técnico utilizado: o estudo de caso único. É importante salientar que "os estudos de caso são generalizáveis apenas para proposições teóricas e, portanto, têm baixa capacidade para generalizações científicas mais amplas" (Russo, 2011, p. 128).

Outra limitação encontrada refere-se à não aplicação de questionários aos clientes da empresa estudada, o que poderia fornecer evidências externas para colaborar com as questões do estudo de caso.

Por fim, observa-se uma limitação em relação à metodologia estudada da PwC (2011, 2012 e 2014), devido ao fato de os estudos públicos disponibilizados pela companhia não demonstrarem todas as etapas da metodologia utilizada. Isso exigiu algumas inferências para a construção do instrumento de pesquisa relativo à avaliação do estágio de maturidade segundo a metodologia PwC.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A fim de preservar a confidencialidade dos participantes da pesquisa e da empresa objeto de estudo como um todo, serão apresentados os dados coletados sem identificar quem foram os respondentes dos questionários e os entrevistados, apenas seguindo o seguinte código.

- **E1**: pesquisador e realizador das entrevistas, explorador dos documentos e aplicador dos questionários.
- **S1:** sócio fundador que participou da primeira entrevista.
- **S2:** sócio fundador que participou da segunda entrevista.
- **S3:** sócio fundador que participou da terceira entrevista.

As transcrições das entrevistas semiestruturadas não serão adicionadas a este documento, já que possuem informações confidenciais que podem identificar a empresa objeto de estudo, bem como demais informações sensíveis de negócios que não seriam do interesse dos sócios divulgar à sociedade. Da mesma forma, os documentos analisados não serão mostrados, apenas uma breve descrição dos tipos de arquivos acessados, mantendo assim a confidencialidade máxima do objeto de estudo.

4.1 Ambiente de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida à distância, visto que a empresa objeto de pesquisa opera de forma totalmente remota. Apesar de possuir uma sede física para reuniões e trabalhos presenciais, todos os arquivos, acessos e softwares são disponibilizados em uma rede online. O pesquisador pode acessar essa rede como um trabalhador comum.

Os questionários foram aplicados online usando a plataforma Google Forms, permitindo que os respondentes participassem à distância. O pesquisador também pôde coletar todas as respostas online. As entrevistas foram realizadas remotamente através da plataforma de reuniões online Microsoft Teams, que permite a gravação das chamadas de vídeo, sendo essa ação realizada e armazenada pelo pesquisador. A análise de documentos também foi conduzida online, utilizando o acesso à rede disponível aos profissionais da empresa. No entanto, não foi possível analisar todos os documentos usados pelo mais alto nível da diretoria, pois alguns acessos são exclusivos aos sócios fundadores. A análise foi, portanto, realizada com base nos acessos permitidos a profissionais comuns e nos arquivos cedidos pelos sócios fundadores.

4.2 Descrição da empresa

A SEM, empresa em foco, foi fundada em 2018 por três profissionais que atuavam no departamento de marketing de um dos maiores escritórios de advocacia do Brasil. O departamento, liderado por um dos sócios fundadores, operava de maneira semelhante a um CSC, oferecendo serviços de marketing para todas as unidades do escritório. A ideia de criar a SEM surgiu da intenção de replicar a atuação do departamento de marketing do grande escritório para outros escritórios, de forma análoga a um CSC que atende a diversos clientes externos.

Além da SEM, outras empresas atuam de maneira semelhante, oferecendo a terceirização do departamento de marketing, bem como serviços específicos. Os serviços oferecidos pela SEM e seus concorrentes incluem terceirização do departamento de marketing, consultoria para rankings jurídicos nacionais e internacionais, desenvolvimento e produção de design gráfico para materiais publicitários, realização de eventos, comunicação interna, planejamento estratégico e posicionamento de marca, marketing digital, pesquisas corporativas, produção e criação de vídeos e podcasts, treinamento em marketing, desenvolvimento de negócios, relações públicas, assessoria

de imprensa e produção de sites. É evidente, pela própria lista de serviços oferecidos, que a SEM engloba tanto atividades transacionais quanto estratégicas.

Atualmente, a SEM conta com uma equipe de 10 a 50 profissionais e tem aumentado consistentemente seu faturamento desde sua fundação.

4.3 Pré-testes dos questionários e entrevistas

Antes de iniciar a pesquisa de campo, foram realizados alguns pré-testes com os instrumentos de pesquisa, com o objetivo de garantir ao máximo a aderência à teoria que fundamenta a pesquisa, a compreensão pelos respondentes e a usabilidade dos questionários e entrevistas. Isso foi feito para produzir questionários e entrevistas que não fossem cansativos, mas que ao mesmo tempo pudessem coletar os dados desejados pela pesquisa.

Para a realização do pré-teste, aplicaram-se os questionários e entrevistas aos seguintes profissionais da rede de relacionamentos do pesquisador:

- Ex-profissional 1 sênior da empresa objeto de estudo;
- Ex-profissional 2 sênior da empresa objeto de estudo;
- Gerente comercial de uma gerenciadora de construções de condomínios e residências de alto padrão;
- Arquiteta sênior de escritório de arquitetura e paisagismo para edifícios comerciais e residenciais;
- Analista sênior de melhoria contínua de empresa multinacional de grande porte do setor de pagamentos.

Essa etapa foi importante para correções e ajustes textuais, avaliação do tempo de aplicação dos questionários e entrevistas e certificação da compreensão por parte dos respondentes.

4.4 Pesquisa de campo e apresentação de dados

4.4.1 Questionários

Os questionários foram respondidos por 9 profissionais da SEM, dos 10 que os receberam, resultando em uma taxa de resposta de 90 por cento. Entre eles, encontram-se profissionais seniores, gerentes, sócios administradores e fundadores. O critério para a seleção desses indivíduos foi ocuparem cargos, no mínimo, como consultores seniores.

Foram enviados três questionários distintos para cada um dos 9 respondentes, estruturados conforme as Tabelas 8, 9 e 10.

Tabela 8
Estrutura do questionário para identificação do estágio do ciclo de vida organizacional de Adizes

Seção 1	Termo de concordância
Seção 2	Identificação do respondente
Seção 3	Identificação do estágio do ciclo de vida organizacional segundo Adizes

Tabela 9
Estrutura do questionário para identificação do estágio do ciclo de vida organizacional de Lester *et al.*

Seção 1	Termo de concordância
Seção 2	Identificação do respondente
Seção 3	Identificação do estágio do ciclo de vida organizacional segundo Lester *et al.*

Tabela 10
Estrutura do questionário para identificação do estágio de maturidade segundo o modelo da PwC

Seção 1	Termo de concordância
Seção 2	Identificação do respondente
Seção 3	Identificação do nível de maturidade segundo o modelo da PwC

Todos os questionários enviados foram respondidos e todos os respondentes concordaram em participar da pesquisa e aceitaram os termos de concordância presente nos três questionários.

4.4.1.1 Perfil dos respondentes

Para traçar o perfil dos respondentes, foram coletados os seguintes dados: faixa etária, grau de instrução, tempo de atuação na empresa e cargo atual. As únicas opções de cargo eram "sócio administrador" e "associado". Por se tratar de uma empresa pequena, não foi questionada a formação de cada um dos profissionais, a fim de preservar a confidencialidade assegurada a cada respondente. O pesquisador se certificou de não identificar individualmente os participantes da pesquisa.

4.4.1.1.1 Faixa etária dos respondentes

A faixa etária dos respondentes é distribuída da seguinte forma:

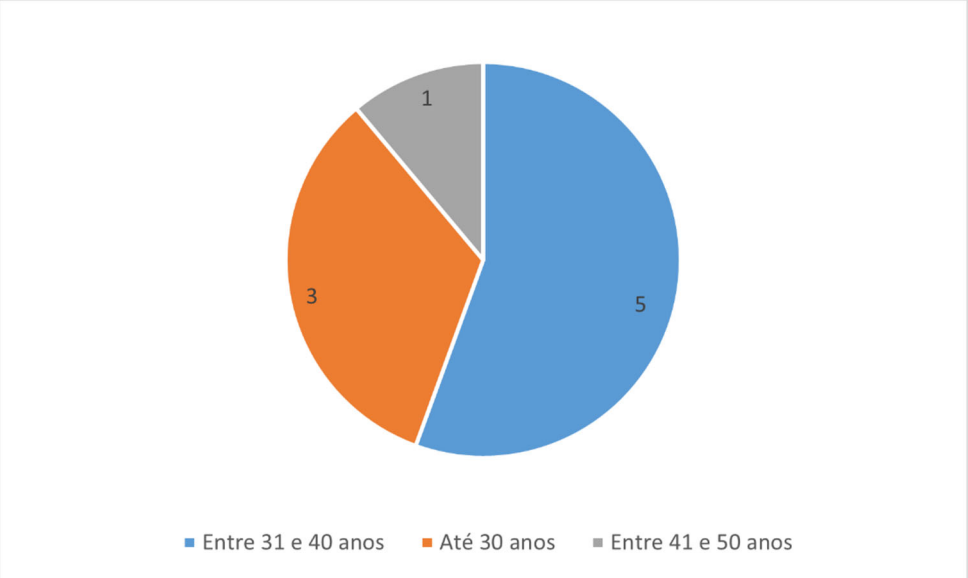


Figura 5. Faixa etária dos respondentes dos questionários
Fonte: elaboração própria

Nota-se que a grande maioria, 5 indivíduos, que corresponde a 56% dos respondentes, encontra-se na faixa etária entre os 31 e 40 anos, seguida pela faixa etária até 30 anos, com 3

indivíduos, correspondendo a 33% dos respondentes e com apenas um respondente enquadrando-se na faixa etária entre 41 e 50 anos, representando 11% dos respondentes. Observa-se que a empresa é composta majoritariamente por pessoas jovens, já que, do quadro de profissionais seniores, somente um é identificado acima dos 40 anos de idade.

4.4.1.1.2 Grau de instrução dos respondentes

O grau de instrução dos respondentes é distribuído da seguinte forma:

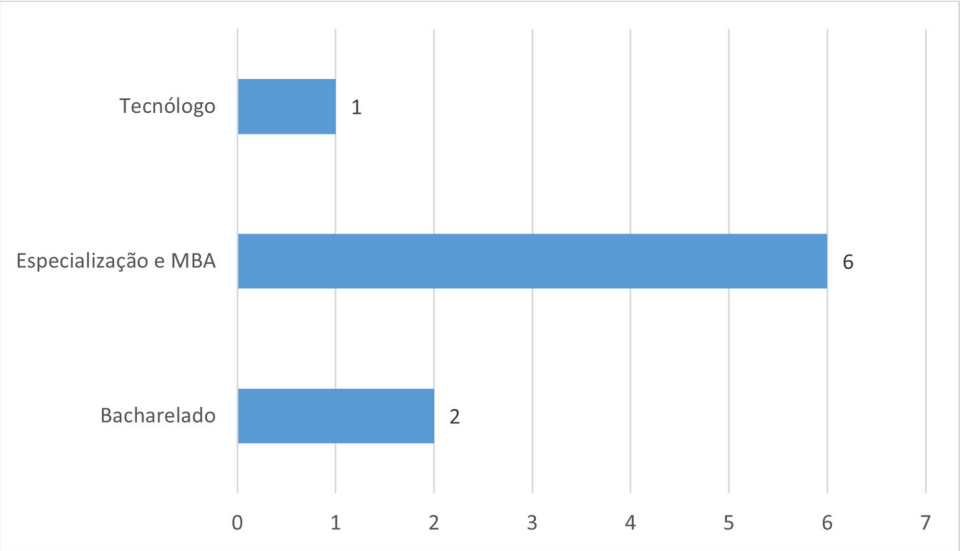


Figura 6. Grau de instrução dos respondentes dos questionários
Fonte: elaboração própria

No que diz respeito ao grau de instrução, observa-se que todos os respondentes possuem ensino superior. A maioria, correspondente a 67%, possui nível superior até especialização ou MBA, totalizando 6 participantes. Apenas 2 respondentes (22%) têm formação em bacharelado, e 1 respondente (11%) possui formação em tecnólogo.

É possível notar que a empresa possui um nível de formação especializado, pelo menos nos cargos sêniores, uma vez que mais da metade dos respondentes possui especializações em suas áreas de atuação.

4.4.1.1.3 Tempo de atuação na empresa

O tempo de empresa dos respondentes é distribuído da seguinte forma:

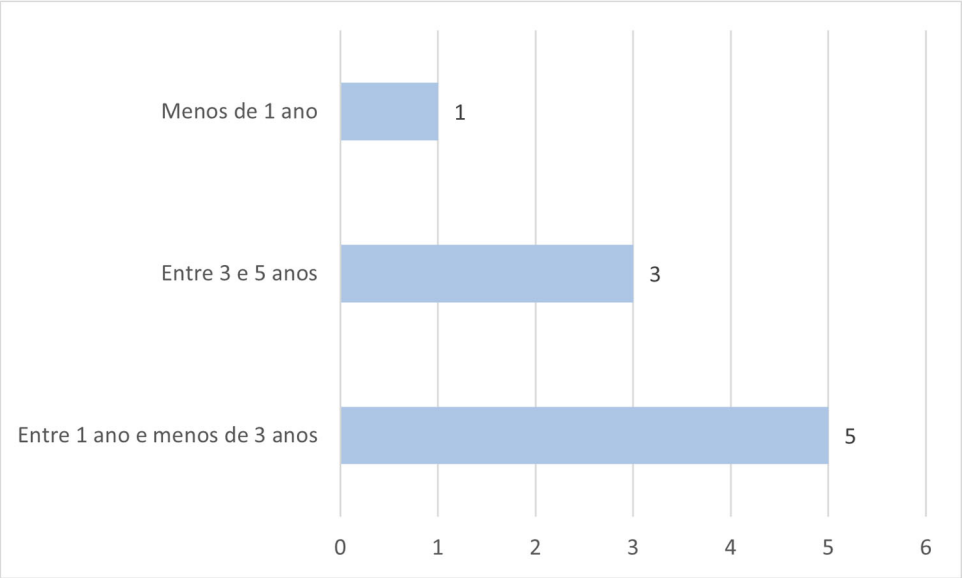


Figura 7. Tempo de empresa dos respondentes dos questionários

Percebe-se que a grande maioria dos profissionais foi contratada após dois anos de existência da empresa, visto que cinco dos respondentes têm entre um e três anos de experiência em uma instituição que completa cinco anos. Isso mostra que apenas uma parcela menor deste grupo, composta por três profissionais, o que corresponde a 33% dos respondentes, está na empresa desde a sua fundação.

4.4.1.1.4 Cargos dos respondentes

Os cargos dos respondentes são distribuídos da seguinte forma:

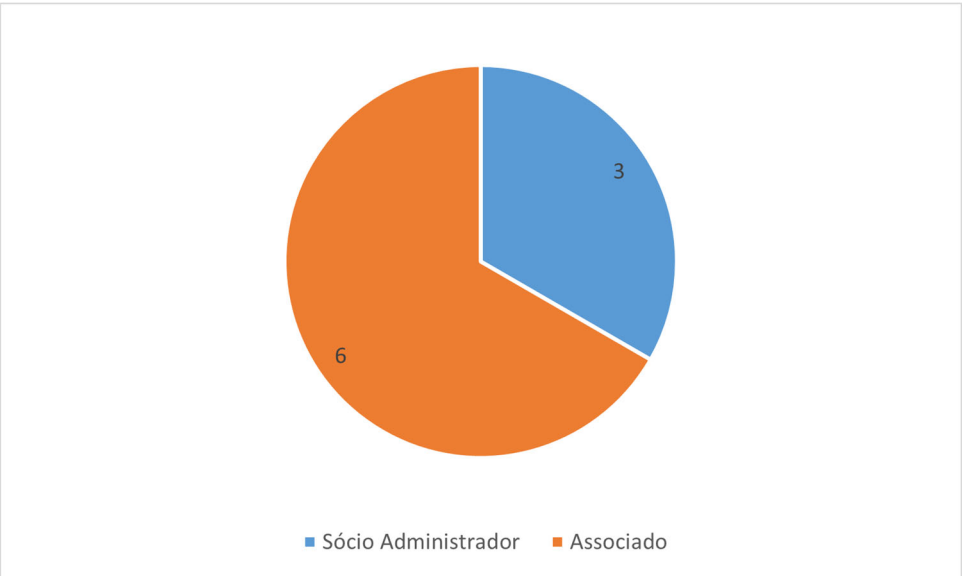


Figura 8. Distribuição de cargos dos respondentes dos questionários
Fonte: elaboração própria

Nota-se que a grande maioria dos respondentes são identificados como associados e uma menor parcela, três profissionais, são identificados como sócios administradores.

4.4.1.2 Classificação do estágio de ciclo de vida organizacional de Adizes

Nove pessoas, das 10 que receberam, responderam aos questionários para classificação do ciclo de vida organizacional de Adizes (1990; 2004). Conforme informado anteriormente, o questionário consistia em 24 questões, sendo três questões indicadas para cada um dos estágios do ciclo de vida de Adizes (1990; 2004). Cada respondente tinha 11 opções de resposta para cada questão, sendo (0) para "não concordo" ou "não consigo responder" e de (1) a (10) para indicar o aumento do grau de concordância, sendo (10) para "concordo totalmente". Para analisar as respostas, consideraram-se respostas de (1) a (4) como concordância fraca, respostas de (5) a (6) como concordância moderada e respostas de (7) a (10) como forte concordância com as afirmações. Os resultados serão mostrados abaixo.

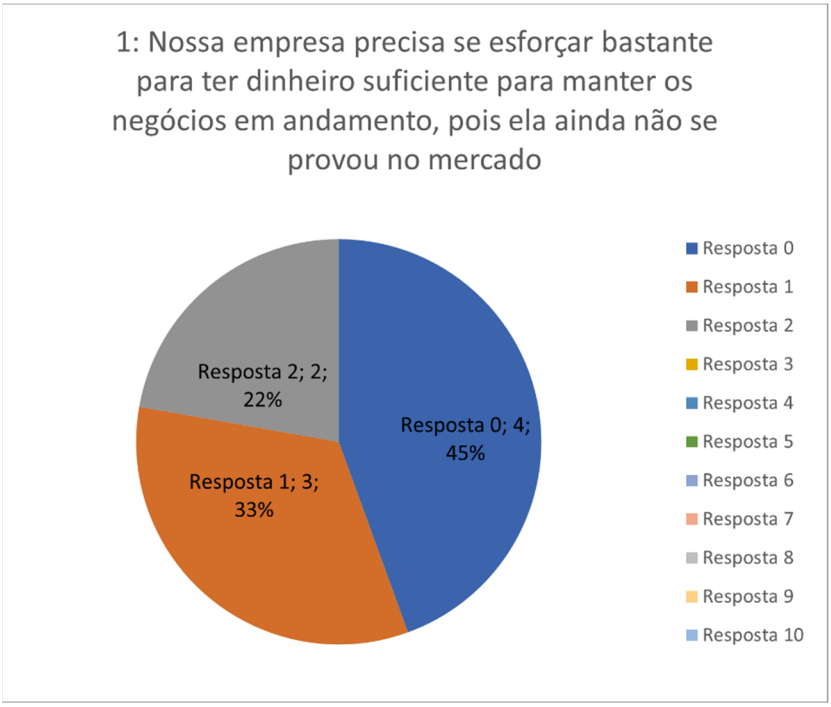


Figura 9. Questão 01 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Dentre os respondentes da Questão 01, que caracteriza o estágio inicial da empresa, 45%, quase a metade, não concordam com a afirmação de que a empresa precisa se esforçar muito para manter os negócios em andamento e ainda não se estabeleceu completamente no mercado. Os outros 5 respondentes concordam minimamente com essa informação, portanto, não podemos afirmar com certeza que a empresa enfrenta dificuldades para manter seus negócios em andamento.

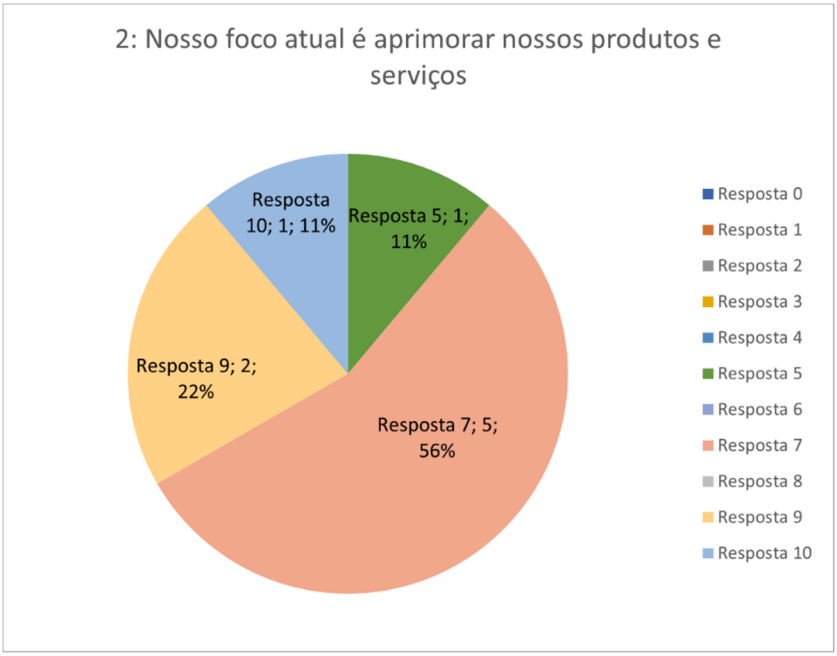


Figura 10. Questão 02 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

É possível notar que a grande maioria dos respondentes concorda fortemente que o foco atual da empresa é aprimorar seus produtos e serviços. Um respondente concorda totalmente com essa afirmação, dois concordam no grau (9) e cinco concordam no grau (7). Somente um respondente concorda em um nível um pouco menor, grau (5). Isso evidencia uma das características do estágio inicial de desenvolvimento da empresa.

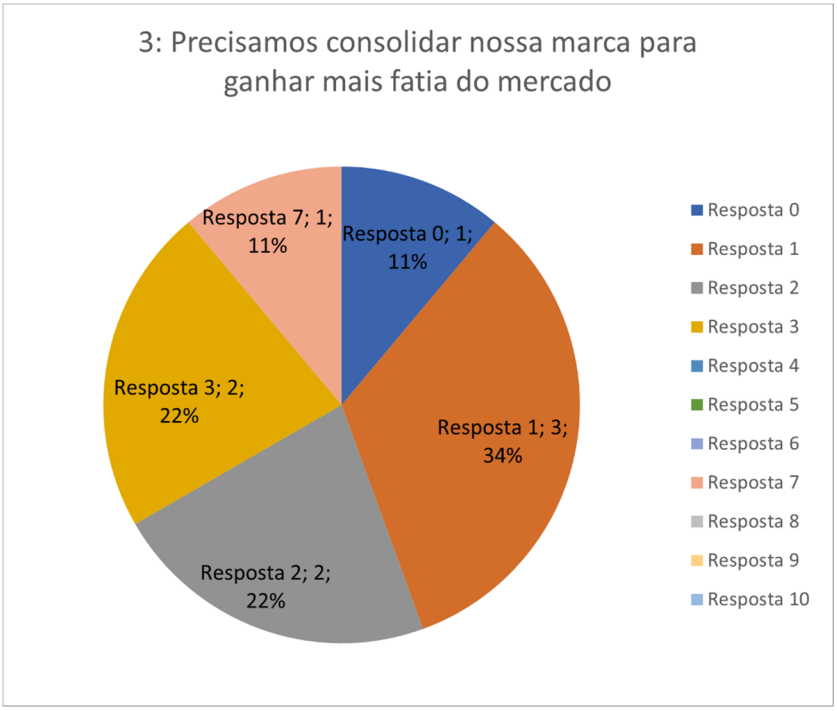


Figura 11. Questão 03 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Na questão da consolidação da marca, uma característica do estágio Infância, observa-se que a maioria dos 9 respondentes concorda apenas moderadamente com essa afirmação. Dos

participantes, 78% (34%, 22%, 22%) expressam concordância, no máximo, no grau (3). Apenas um respondente concorda no grau (7), enquanto outro não sabe ou não concorda com a afirmação. Isso revela um nível variado de concordância entre os participantes em relação à afirmação.

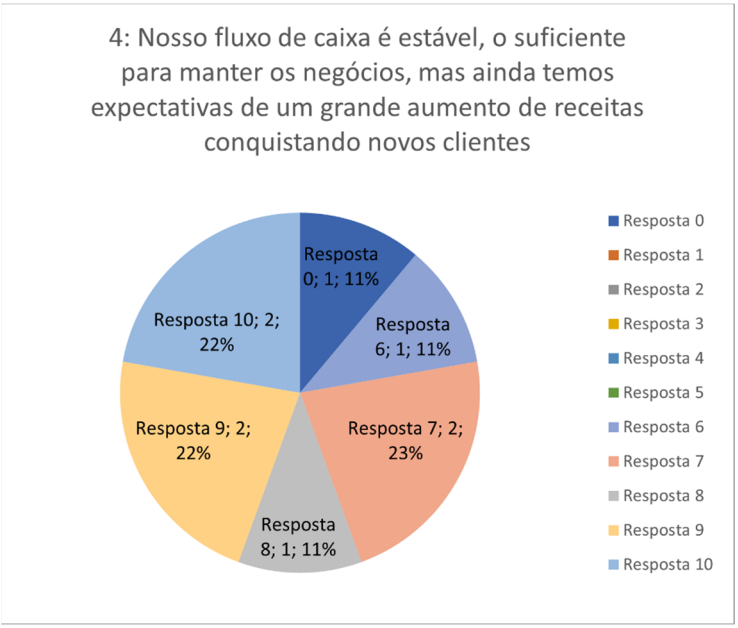


Figura 12. Questão 04 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Nota-se que a grande maioria dos respondentes tende a concordar bastante com a afirmação que enquadra a empresa no estágio toca-toca, tendo somente um respondente afirmado não concordar ou não saber responder à questão, enquanto os outros 8 respondentes afirmam, no mínimo, concordar com a afirmação em um grau (6) de concordância. É importante notar que mais da metade dos respondentes (55% - 22% + 22% + 11%) concorda com a afirmação em um grau (8) de concordância ou mais.

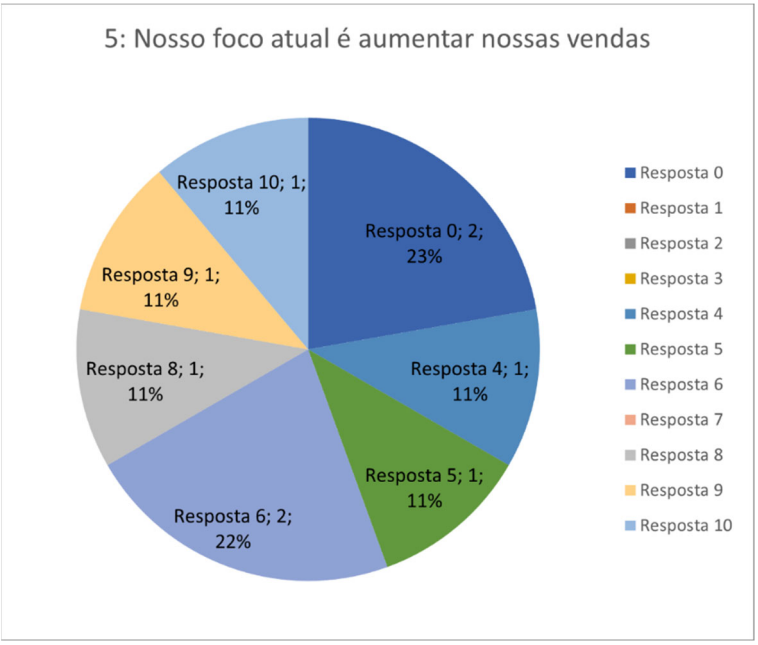


Figura 13. Questão 05 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

A questão 05, que atribui características ao estágio toca-toca, gerou bastante divergência entre os respondentes, com dois deles discordando ou não sabendo responder à questão. Os demais estão distribuídos em diferentes categorias de concordância. Pode-se interpretar que a empresa realmente tem o foco em aumentar as vendas, conforme afirmado por pelo menos mais da metade dos respondentes. No entanto, não se pode afirmar que esse seja o foco principal, considerando a totalidade da amostra.

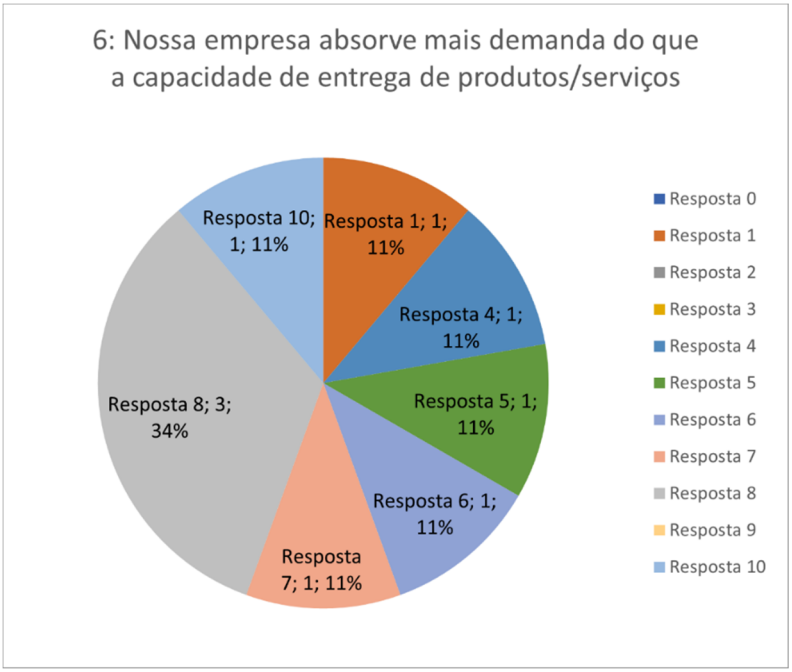


Figura 14. Questão 06 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Na questão 06, nota-se que mais da metade dos respondentes, 56% (11% + 34% + 11%) possuem alto grau de concordância com a afirmação de que a empresa absorve mais demanda do que sua capacidade. Afirmação associada ao estágio toca-toca.

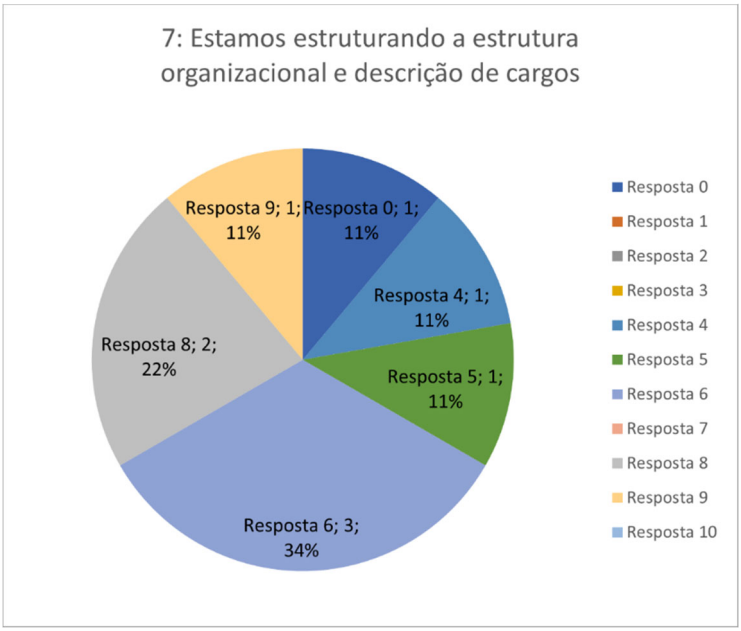


Figura 15. Questão 07 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Nas respostas da questão 07, referente ao momento de estruturação da estrutura organizacional e descrição de cargos, característico do estágio adolescência, nota-se uma forte concentração de concordância com a afirmação. 67% (34% + 22% + 11%) concordam no mínimo num grau (6) com a afirmação. Assim, é possível interpretar que a maioria dos respondentes interpreta que a empresa objeto ainda está nesse momento.

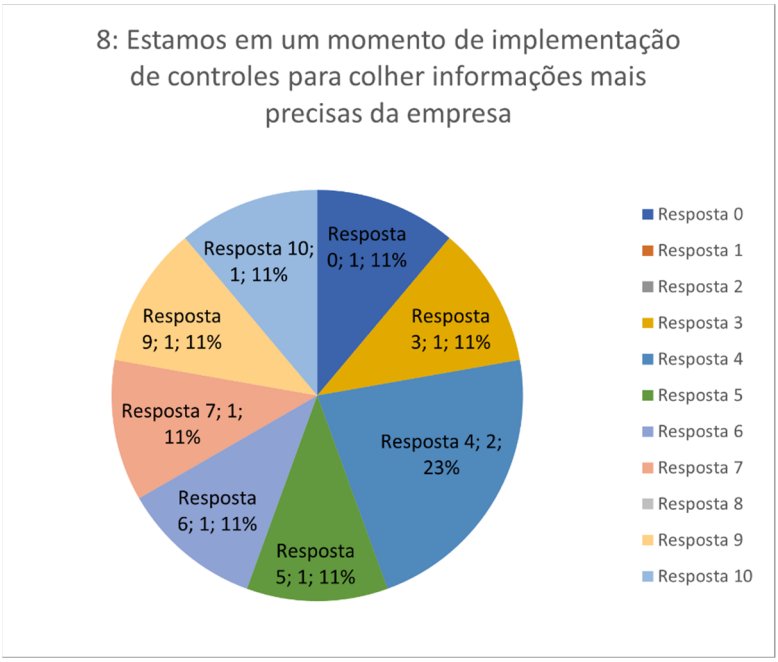


Figura 16. Questão 08 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Na questão 08, referente ao momento da implementação de controles, característico do estágio da adolescência, observa-se uma divergência significativa de opiniões nas respostas. No entanto, apenas um dos respondentes discorda ou não sabe responder à questão. Os outros respondentes estão distribuídos em vários graus de concordância: um para o grau (10), outro para o grau (9), mais um para o grau (7), um para o grau (6), um para o grau (5), um para o grau (3) e dois para o grau (4). Isso mostra que, embora uma parcela significativa dos respondentes concorde fortemente com essa afirmação (44% - 11% + 11% + 11% + 11%), não parece estar claro para todos se a empresa realmente está nesse momento ou não.

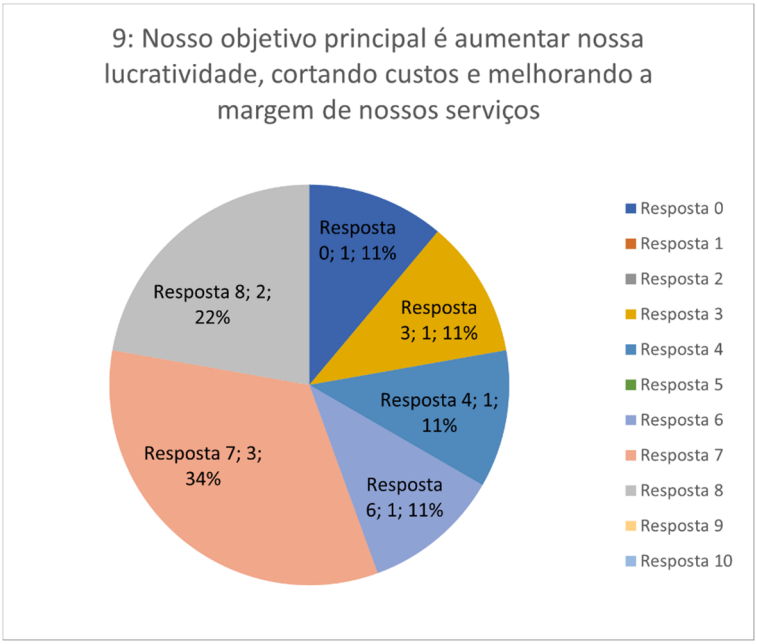


Figura 17. Questão 09 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

A questão 09 afirma que o objetivo principal da empresa é aumentar a sua lucratividade, característica típica do estágio Adolescência – mais da metade dos respondentes 56% (34% + 22%) tendem a concordar fortemente com essa afirmação.

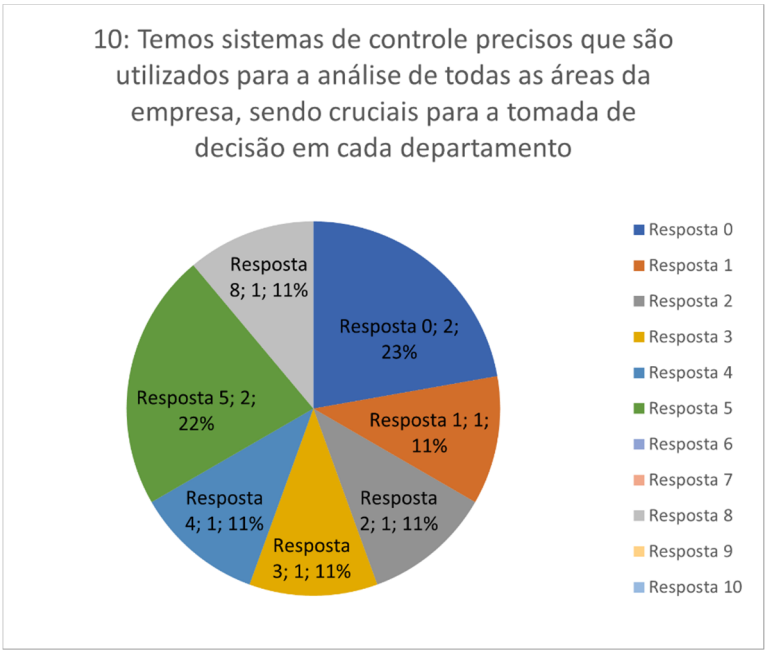


Figura 18. Questão 10 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Na questão 10, referente à presença de sistemas de controle precisos, nota-se que grande parcela dos respondentes, 44% (11% + 11% + 11% + 11%), concorda pouco com a afirmação. Dois respondentes dizem não concordar ou saber responder a respeito, o que pode ser interpretado como uma baixa evidência para essa característica típica do estágio da plenitude.



Figura 19. Questão 11 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Mais da metade dos respondentes, 55% (22% + 22% + 11%), concorda em baixo grau com a afirmação referente à funcionalidade e clareza do sistema organização e descrição de cargos, característica típica da plenitude. Adicionalmente, nota-se que nenhum respondente concorda em grau maior que (6) com essa questão. O que pode ser interpretado como baixa evidência para essa característica típica do referido estágio.

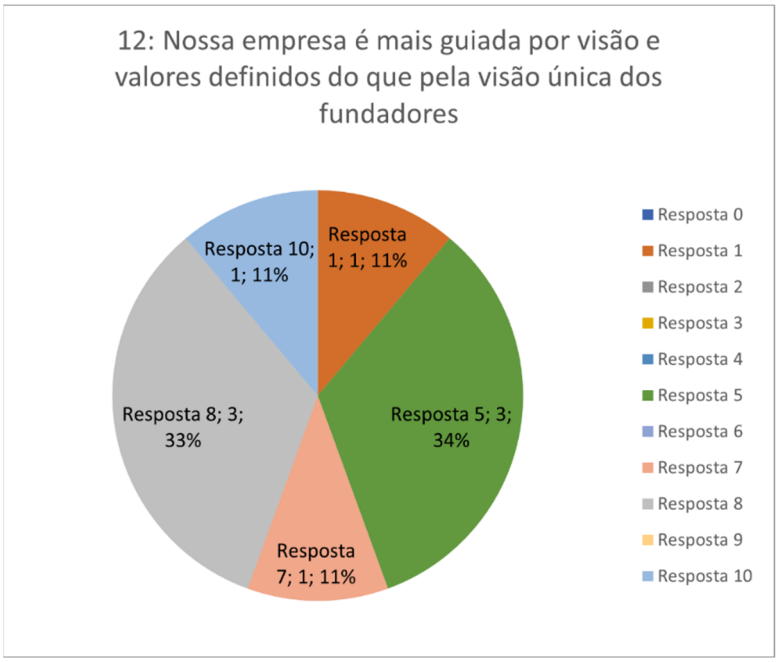


Figura 20. Questão 12 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Mais da metade dos respondentes, 55% (11% + 33% + 11%), concordam fortemente com a afirmação de que a empresa é mais guiada por sua visão e valores em vez da visão única dos fundadores, evidência característica do estágio plenitude.

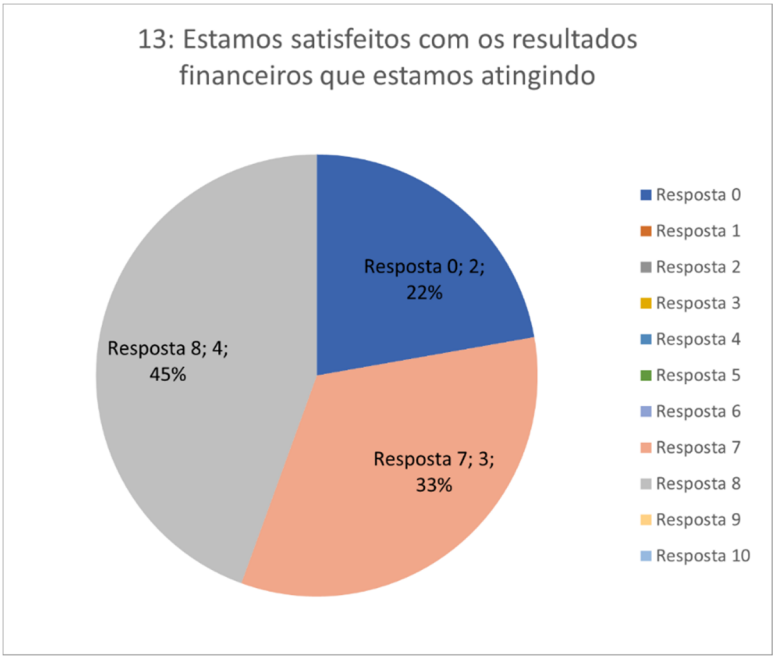


Figura 21. Questão 13 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Nota-se uma grande concentração dos respondentes, 78% (45% + 33%), concorda fortemente que com a afirmação de satisfação com os resultados financeiros da empresa. Pode-se notar uma evidência dessa característica típica do estágio estabilidade.

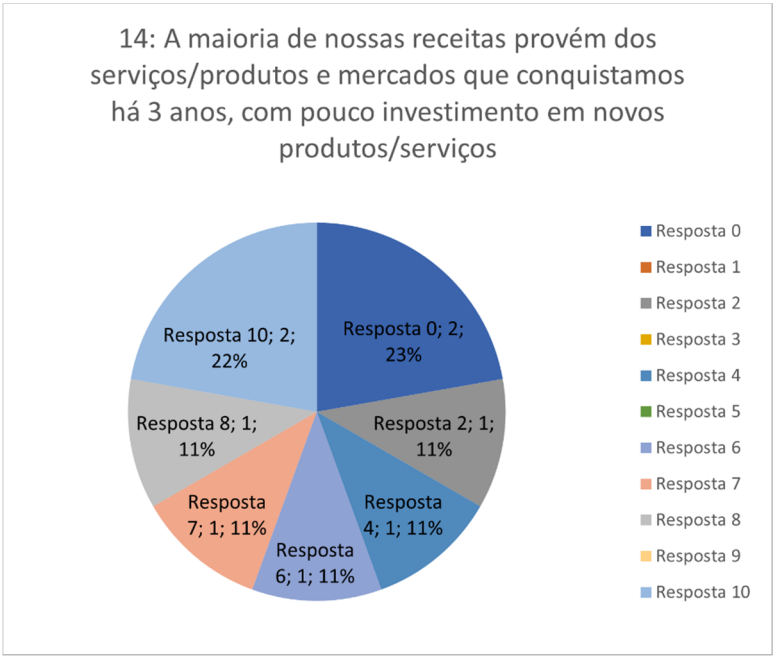


Figura 22. Questão 14 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Na questão 14, 44% (22% +11% +11%) concordam fortemente que a maioria das receitas provém dos mesmos serviços e mercados, há pelo menos três anos; já uma parcela menor, 22% (11% + 11%), concorda em menor grau com a afirmação; já 23%, não consegue responder ou não concorda com a afirmação. É notável a presença de uma possível evidência desta característica que caracteriza o estágio da estabilidade.

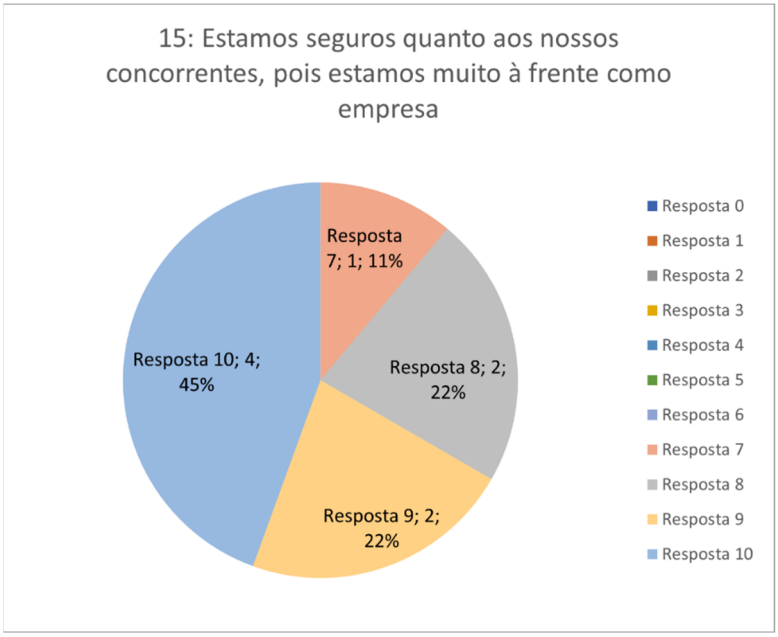


Figura 23. Questão 15 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

100% dos respondentes (45% + 22% + 22% + 11%) concorda de forma significativa, tendo 4 respondentes, 45%, concordando de que estão seguros em relação aos concorrentes. Essa segurança é uma das características do estágio da estabilidade.

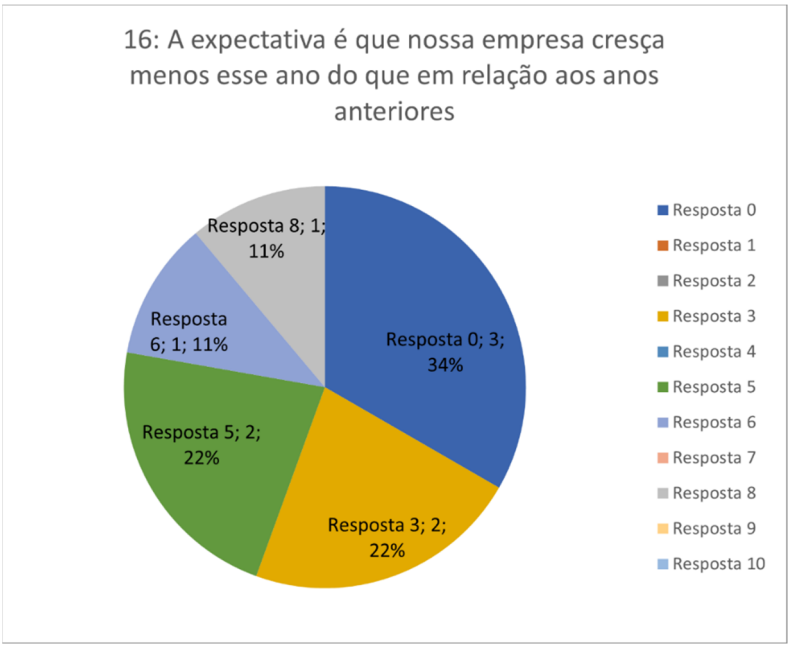


Figura 23. Questão 15 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Com uma distribuição de respostas bem equilibrada, apenas um respondente concorda fortemente com a afirmativa de que a empresa crescerá menos este ano em comparação com os anos anteriores, o que caracteriza o estágio da aristocracia. Três respondentes concordam com a afirmação de forma mediana, dois concordam brandamente e três não sabem ou não concordam. Isso não evidencia de maneira significativa a característica do estágio da aristocracia.

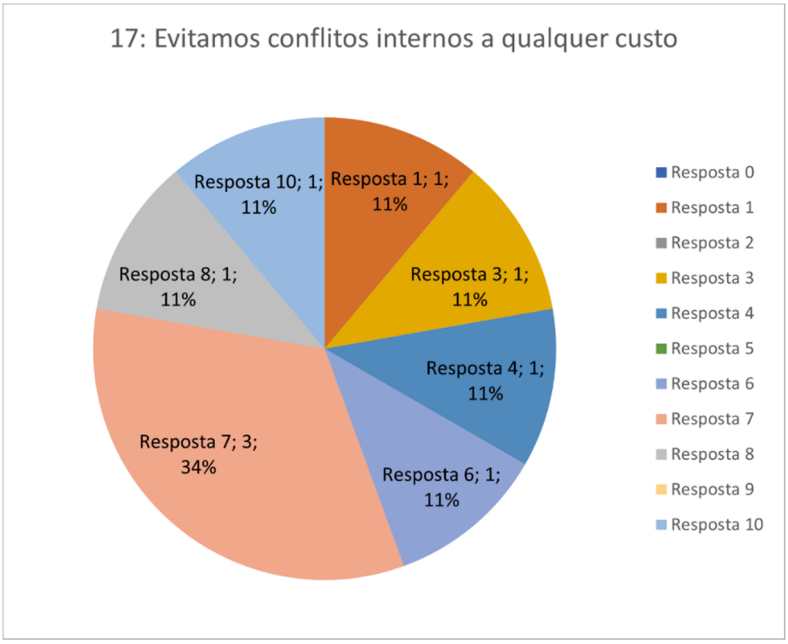


Figura 25. Questão 17 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Mais da metade dos respondentes, 56% (11% + 11% + 34%), concorda de forma significativa com a afirmação de que os integrantes da empresa evitam conflitos a qualquer custo, mostrando um possível indício de existência dessa característica do estágio da aristocracia.

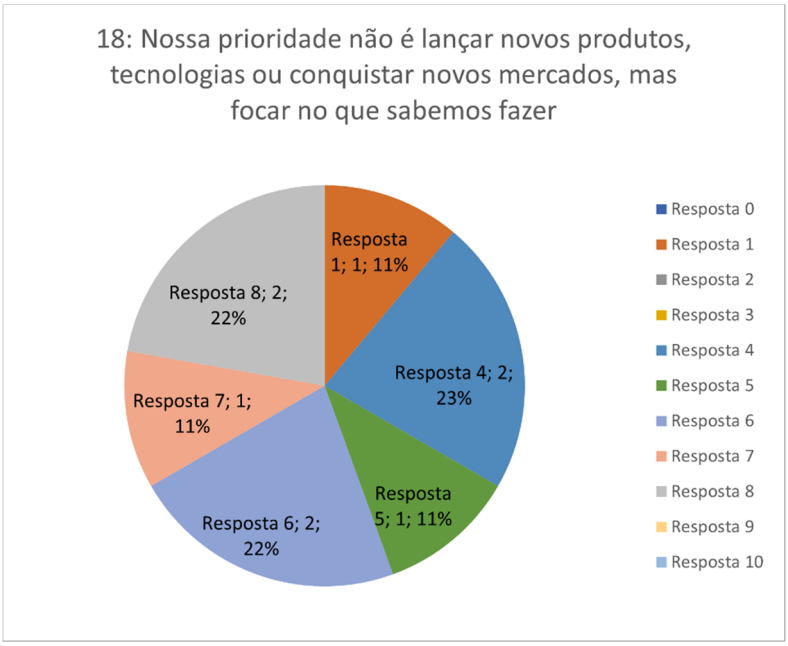


Figura 26. Questão 18 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

Com respostas bem distribuídas, 33% (22% + 11%) concordam de forma significativa com a afirmação 18, característica do estágio da aristocracia, já 33% (22% + 11%) concordam de forma mediana e 34% (11% + 23%) concordam de forma branda, sendo que nenhum respondente

assinalou não concordar com a afirmação – que mostra um indício considerável para a existência dessa particularidade.

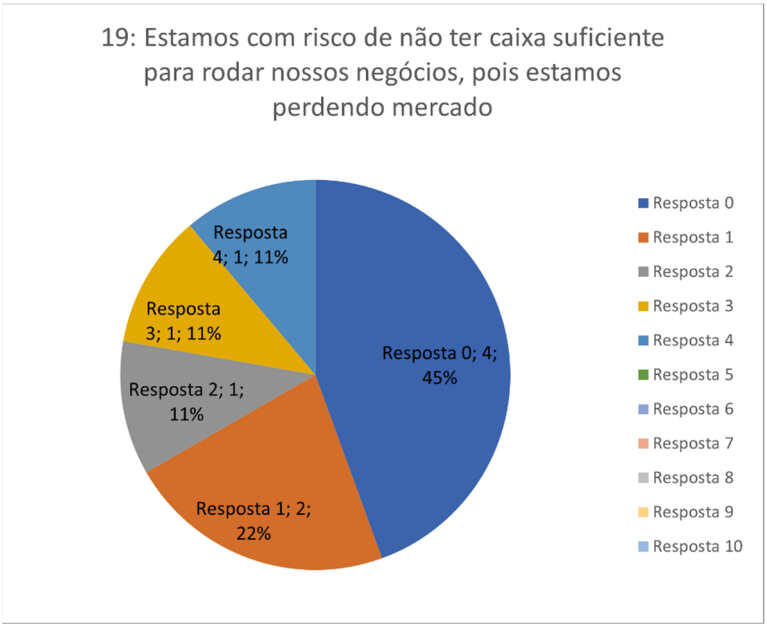


Figura 27. Questão 19 do questionário Adizes
Fonte: elaboração própria.

45% dos respondentes afirmam não concordar ou não sabem responder à afirmação da empresa sobre o risco de não ter caixa suficiente para manter sua operação devido à perda de mercado. Entre aqueles que concordam, todos o fazem de forma branda, sendo que apenas um respondente concorda no grau máximo assinalado para a questão, grau 4. Isso indica uma evidência reduzida da existência dessa característica, típica do estágio de caça às bruxas.

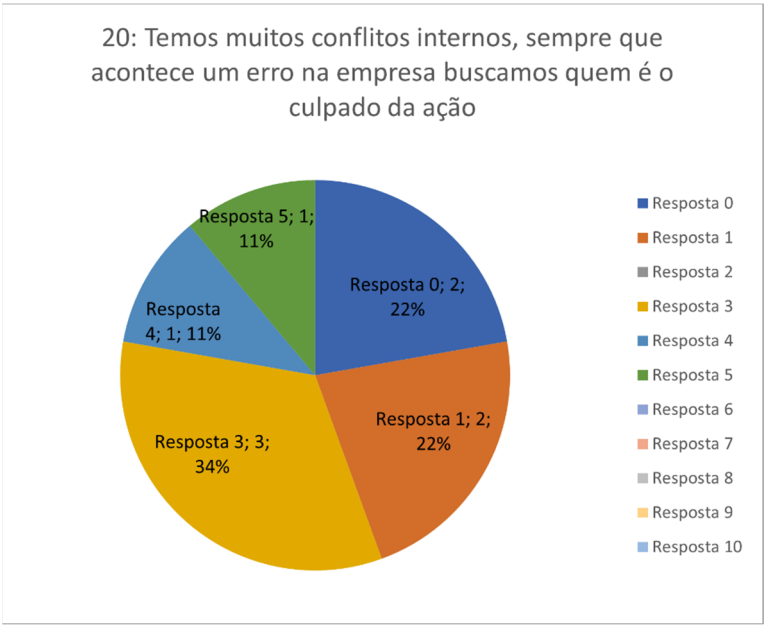


Figura 28. Questão 20 do questionário Adizes

Em relação aos conflitos internos, a grande maioria concorda de forma branda, 67% (11% + 34% + 22%); somente um respondente concorda de forma mediana (11%) e dois respondentes

(22%) não concordam ou não sabem responder. Isso mostra uma baixa possibilidade da existência dessa característica típica do estágio da caça às bruxas.

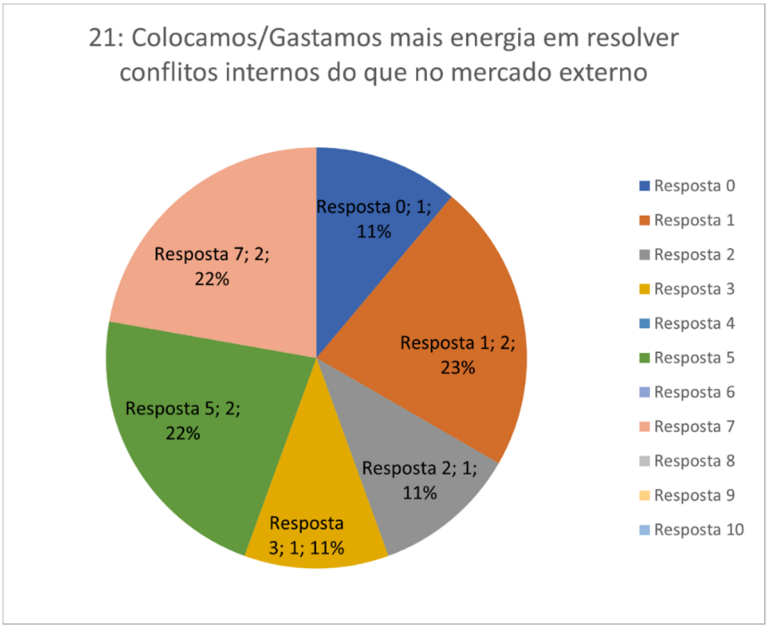


Figura 29. Questão 21 do questionário Adizes

Em relação à questão 21, que trata do estágio da burocracia, observamos uma ampla variedade de respostas. Dois respondentes (22%) concordaram fortemente com a afirmação, enquanto outros dois (22%) concordaram de forma moderada. A maioria expressiva, totalizando 45% (11% + 11% + 23%), concordou de maneira branda, e apenas um respondente afirmou não concordar ou não soube responder. É possível notar uma escassa evidência da presença dessa característica da burocracia.

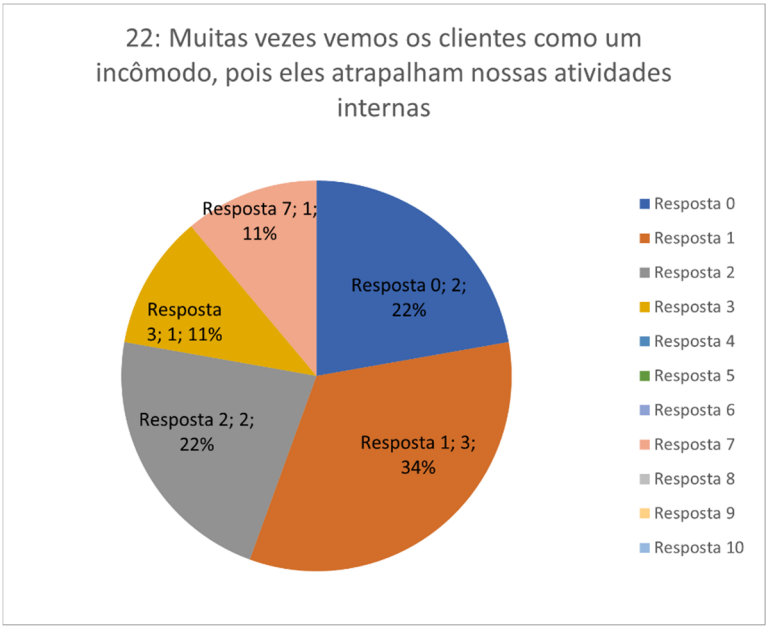


Figura 30. Questão 22 do questionário Adizes

Em relação à questão 22, relativa ao estágio da burocracia, dois respondentes afirmaram não concordarem ou não poderem responder à questão, já a grande maioria, 67% (11% + 22% + 34%) concordam de forma branda com a afirmação, tendo somente um respondente (11%)

concordando de forma forte. Isso permite verificar uma baixa evidência da existência dessa característica do estágio da burocracia.

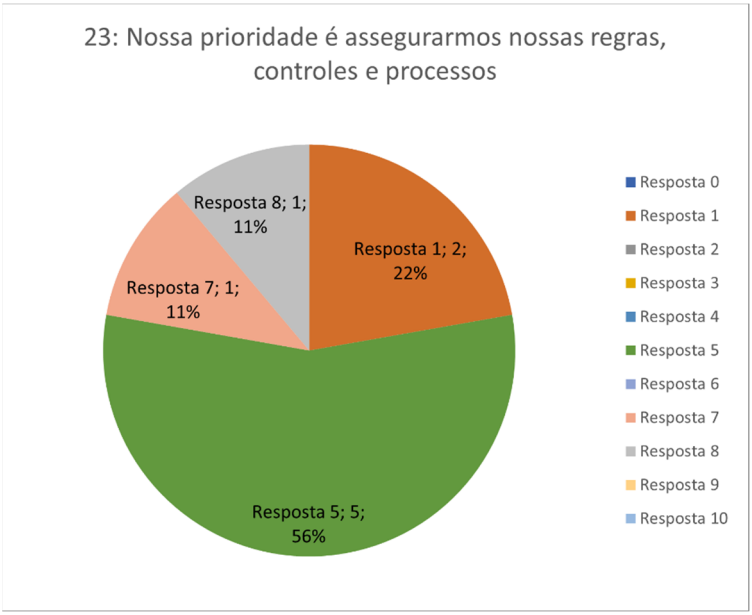


Figura 31. Questão 23 do questionário Adizes

Em relação à questão 23, característica do estágio da burocracia, a maioria expressa concordância de forma mediana (56%) e 22% concordam fortemente com a afirmação. Apenas 11%, equivalente a um único respondente, concorda de forma branda. Nenhum dos participantes assinalou discordar ou afirmou não saber responder. Essas observações indicam de maneira significativa a possível presença dessa característica burocrática.

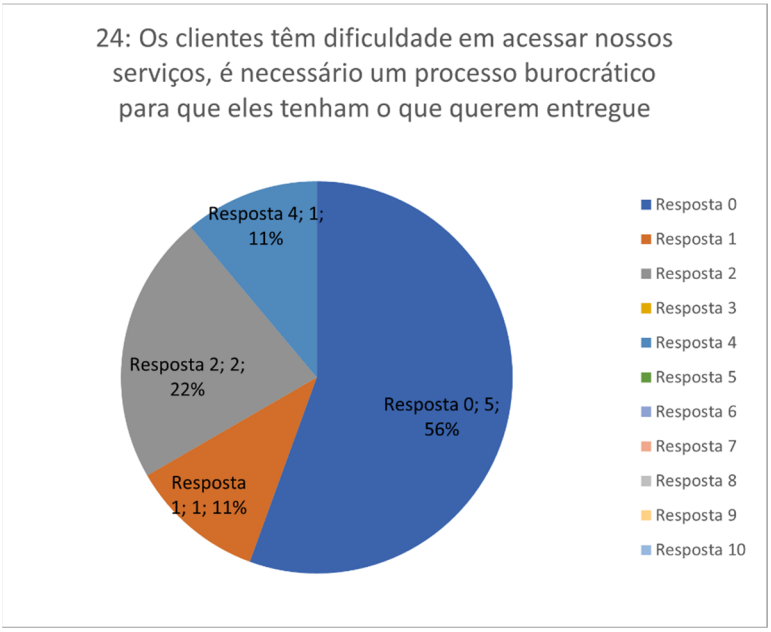


Figura 32. Questão 24 do questionário Adizes

Mais da metade dos respondentes afirmou não concordar ou não saber responder à afirmação de que os clientes têm dificuldade em acessar a empresa. Os outros 44% concordam apenas de forma branda, o que indica uma evidência significativa da ausência dessa característica burocrática.

Foi calculada uma média para cada grupo de respostas em cada estágio de vida: infância, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, caça às bruxas e burocracia. Ao organizar as médias, é possível verificar quais estágios obtiveram maior pontuação, conforme a Tabela 11.

Tabela 11
Síntese das respostas do ciclo de vida organizacional de Adizes.

Estágio / Questões	Média das respostas
Estabilidade (13, 14, 15)	6,70
Toca-toca (4, 5, 6)	6,33
Adolescência (7, 8, 9)	5,56
Aristocracia (16, 17, 18)	4,89
Plenitude (10, 11, 12)	4,37
Infância (1, 2, 3)	3,53
Burocracia (22, 23, 24)	2,52
Caça às bruxas (19, 20, 21)	2,30

Pela análise dos resultados, é possível verificar a predominância na classificação da organização no estágio de estabilidade. Esse fato é evidente ao observar as respostas, onde características desse estágio, como a segurança em relação aos concorrentes e a satisfação expressiva com os resultados financeiros, tornam-se aparentes. No entanto, conforme Adizes (2004) afirma em sua obra *Managing Corporate Lifecycles*, uma empresa geralmente não apresenta apenas características de um único estágio do ciclo de vida. Em função dos diferentes departamentos, cada um pode inclinar-se para um estágio específico. Por exemplo, um departamento financeiro pode estar no estágio da aristocracia, enquanto o departamento de marketing pode estar no estágio de Adolescência.

Ao analisarmos respostas de diferentes respondentes com funções distintas, é esperado que outros estágios também se manifestem com intensidade. Portanto, observamos que os estágios de Toca-toca e Adolescência também apresentaram uma média considerável. Esse fato pode ser explicado pela parcela da empresa que ainda foca na necessidade de aumentar as vendas e por outra parcela que indica que a empresa absorve mais demanda do que sua capacidade comporta. Em relação à adolescência, notamos nas respostas uma parcela significativa que vê a empresa estruturando sua organização e controles, e outra parcela que considera importante focar no aumento da lucratividade pela melhoria da margem dos serviços.

Para obter uma análise mais aprofundada da organização, será necessário verificar os resultados de outros instrumentos investigativos, como as entrevistas semiestruturadas e a análise de documentos. Esses podem confirmar ou não os resultados apresentados.

4.4.1.3 Classificação do estágio de ciclo de vida organizacional de Lester

Nove pessoas, das 10 que receberam, responderam aos questionários para a classificação do ciclo de vida organizacional de Lester *et al.* (2003). Conforme mencionado anteriormente, utilizou-se o questionário de Beuren *et al.* (2012), adaptado de Lester *et al.* (2003). O questionário é composto por 20 perguntas, sendo quatro perguntas para graduar cada um dos cinco estágios de Lester *et al.* (2003): nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. O questionário utiliza a escala Likert e organiza as respostas da seguinte forma: (0) para "não sei", (1) para "discordo totalmente", (2) para "discordo", (3) para "concordo" e (4) para "concordo totalmente". Os resultados serão apresentados abaixo:

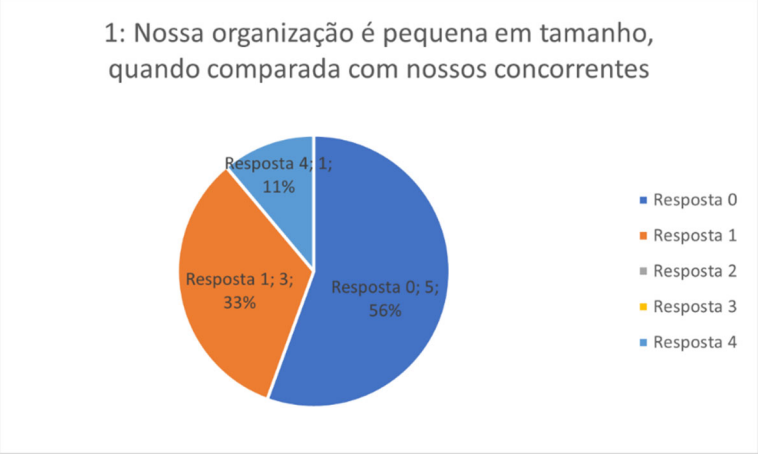


Figura 33. Questão 01 do questionário Lester
Fonte: elaboração própria.

Quanto à questão 01, relacionada ao estágio inicial da empresa, observa-se que a grande maioria dos respondentes afirmou não ter conhecimento para responder. Uma parcela significativa, 33%, discordou totalmente, enquanto apenas um respondente concordou totalmente com a afirmação. Ao analisar o gráfico, percebemos que a maioria dos participantes que não assinalaram "não sei" não enxerga a organização como pequena em comparação aos concorrentes. Portanto, não há indícios de que a empresa possui essa característica no estágio inicial. É importante destacar que 56% dos respondentes indicaram não ter conhecimento para responder à questão, o que não ocorre em outra questão do mesmo tema, a número 9, que também aborda o tamanho da empresa em relação aos concorrentes. O mesmo padrão não se repete na questão número 15 do questionário Adizes, que também trata dos concorrentes, e na qual nenhum dos participantes indicou não saber responder. Isso levanta a hipótese de que os respondentes podem ter se confundido ao responder essa questão, o que não é observado nas próximas questões do questionário. É importante ressaltar que em nenhuma outra questão existe uma concentração tão grande de pessoas assinalando "não sei" para as respostas, o que não suscita dúvidas e receios em relação à qualidade do questionário de Lester como um todo, apenas em relação a esta primeira questão.

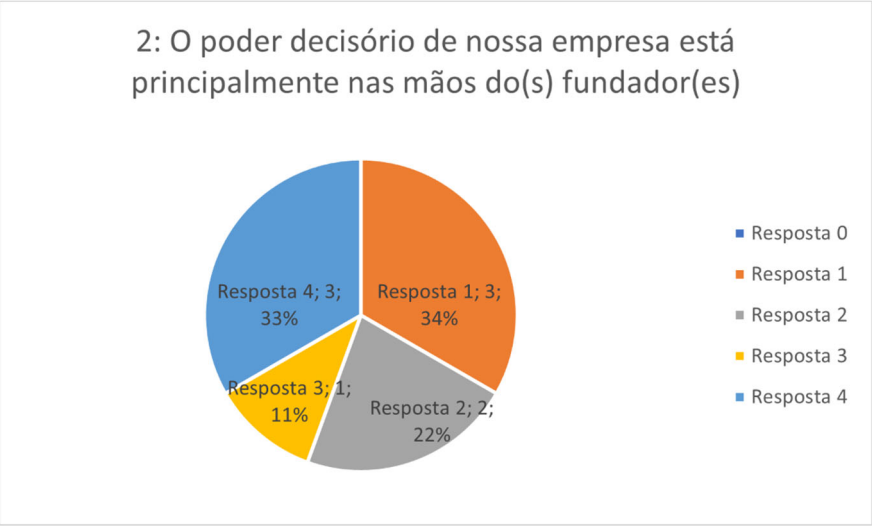


Figura 34. Questão 02 do questionário Lester
Fonte: elaboração própria.

Na questão 02, referente à concentração do poder decisório na mão dos fundadores, característica do estágio nascimento, vemos que os respondentes estão bastante divididos, sendo que a maioria, 56% (22% + 34%) discorda da afirmação e 44% (33% + 11%) concorda com a afirmação. Nota-se então, que não existe uma tendência de consenso a respeito da concentração ou desconcentração de poder na empresa.

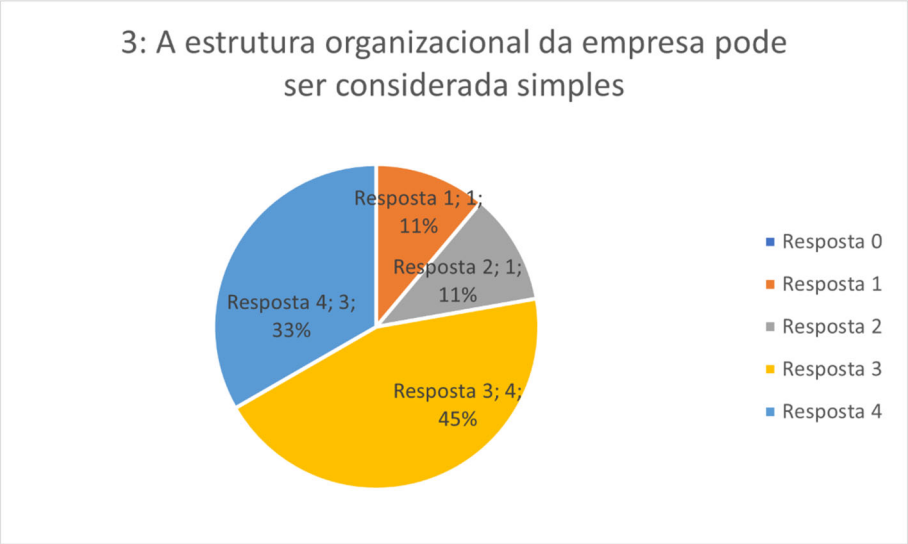


Figura 35. Questão 03 do questionário Lester

Na questão 03, referente à simplicidade da estrutura organizacional, a grande maioria concorda com a afirmação, tendo 78% (33% + 45%) concordando e somente 22% (11% + 11%) discordando. Nota-se um possível indício de existência dessa característica do estágio nascimento na empresa.

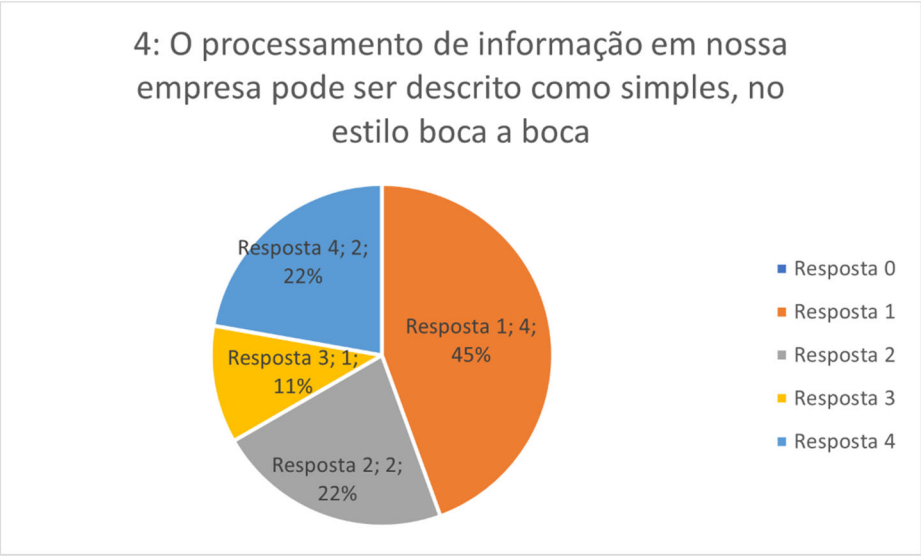


Figura 36. Questão 04 do questionário Lester

Já a questão 04, que afirma que o processamento de informação é simples, no estilo boca a boca, tem a grande maioria 67% (22% + 45%) discordando essa afirmativa e 33% (22% + 11%) concordando com a afirmação. Nota-se então, uma tendência maior de não se verificar essa característica do estágio de nascimento.

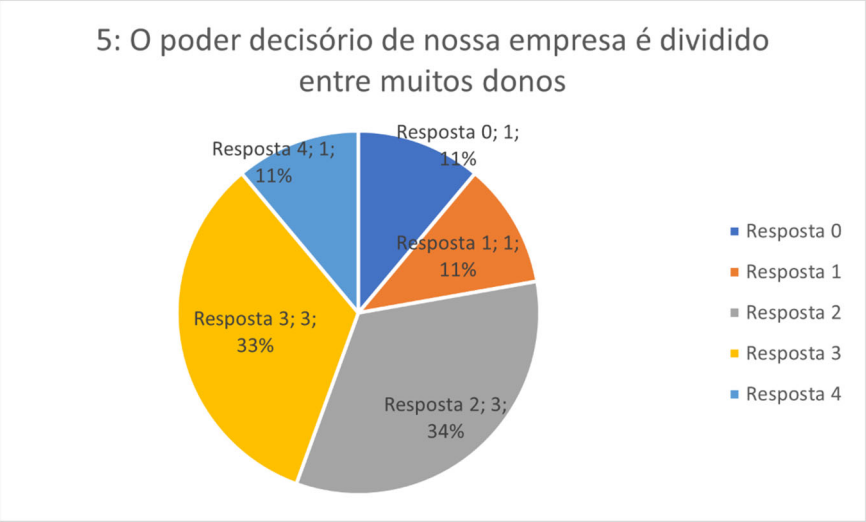


Figura 37. Questão 05 do questionário Lester

Quanto à distribuição do poder decisório entre múltiplos proprietários, característica do crescimento, observa-se novamente que em relação à concentração do poder de decisão, os respondentes mostram-se divididos. Quatro pessoas concordam com a afirmação, outras quatro discordam, e apenas uma pessoa assinala não saber responder. Assim, pelas respostas à questão 05, não se evidencia uma percepção clara acerca da concentração ou desconcentração do poder decisório.

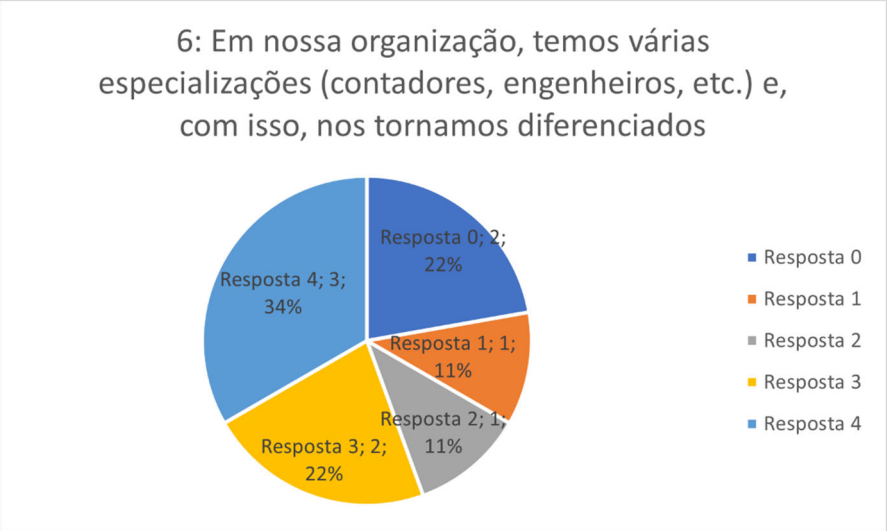


Figura 38. Questão 06 do questionário Lester

Nota-se que a grande maioria dos respondentes concorda com a afirmação de que a organização possui várias especializações, sendo 56% (34% + 22%), ou seja, cinco dos nove respondentes. Já os discordantes constituem uma parcela menor, representando apenas 22% (11% + 11%), ou 2 dos nove respondentes, que não concordam com a afirmação. Dois respondentes afirmaram não saber responder ao que foi questionado. Assim, pela análise, é possível ver uma tendência de confirmar essa característica do estágio de crescimento.

É importante ressaltar que a redação da questão foi retirada do trabalho de Beuren *et al.* (2012), a mesma redação utilizada no trabalho de Frezatti, Relvas, Junqueira e Nascimento (2009). Ambos os trabalhos fizeram uma adaptação da pergunta para o português, baseada na pergunta criada por Lester *et al.* (2003): "*In our organization, we have some specialization (accountants and possibly*

engineers, e.g.) and we are becoming somewhat differentiated"[1]. Somente ao analisar as respostas do questionário, percebeu-se a possibilidade de uma redação mais adequada para a pergunta, pois acredita-se que a adaptação utilizada por Beuren *et al.* (2012) e Frezatti *et al.* (2009) possui uma singela mudança de significado em relação ao trabalho original de Lester *et al.* (2003). Em uma possível revisão do questionário, é sugerido utilizar a seguinte redação para a pergunta: "Em nossa organização, temos algumas especializações (contadores e possivelmente engenheiros, por exemplo) e estamos nos tornando um pouco diferenciados." Nota-se que nessa nova redação existem algumas adições que mudam a semântica da afirmação: o trecho "algumas especializações" dá a entender que ainda não existe um número muito grande de especializações na empresa; também, o trecho "um pouco diferenciados" sugere que a empresa ainda não é totalmente diferenciada, mas apenas um pouco. Acredita-se que a afirmação com essa nova redação seria mais adequada para o enquadramento no estágio de crescimento. Dessa forma, sugere-se essa melhoria nos questionários utilizados pela literatura brasileira.

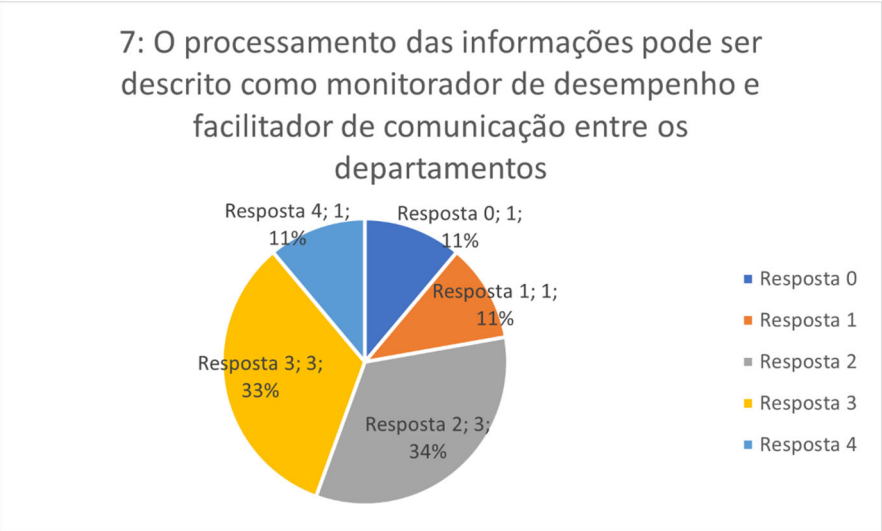


Figura 39. Questão 07 do questionário Lester

Em relação à questão 07, que trata do processamento das informações como monitor de desempenho e facilitador de comunicação entre departamentos, características do estágio de crescimento, observamos novamente uma divisão clara entre os respondentes. Quatro dos nove respondentes concordam com a afirmação, enquanto outros quatro discordam, e um respondente afirmou não ter conhecimento para responder. Dessa forma, o enquadramento da empresa nessa qualidade do estágio de crescimento não fica claro.

[1] Tradução: "Em nossa organização, temos algumas especializações (contadores e possivelmente engenheiros, por exemplo) e estamos nos tornando um pouco diferenciados".

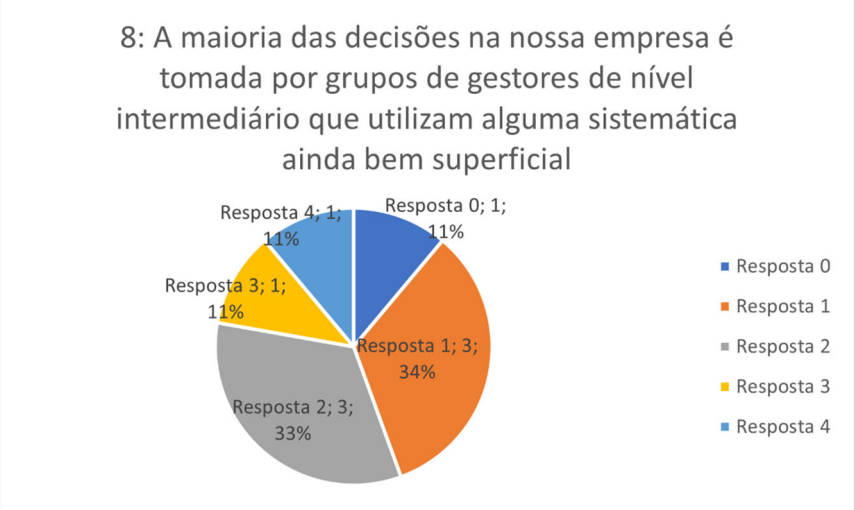


Figura 40. Questão 08 do questionário Lester

Quanto a questão 08, característica do estágio crescimento, notamos uma considerável concentração de respondentes discordando da afirmação, seis respondentes de nove. Dessa forma, é possível notar a tendência da não existência dessa característica do estágio do crescimento.

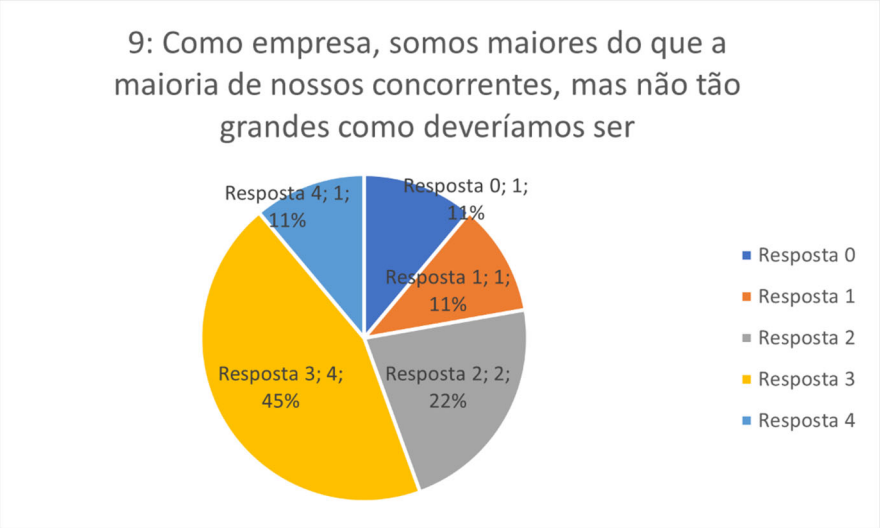


Figura 41. Questão 09 do questionário Lester

Em relação aos concorrentes, cinco respondentes, cerca de 56% (11% + 45%), afirmam concordar que a empresa é maior do que a maioria dos concorrentes, mas não tão grande quanto poderia ser. Contudo, uma parcela de certa significância, 33% (11% + 22%), diz não concordar com a afirmação. Nota-se, então, uma maior tendência em verificar essa característica típica da fase do amadurecimento.

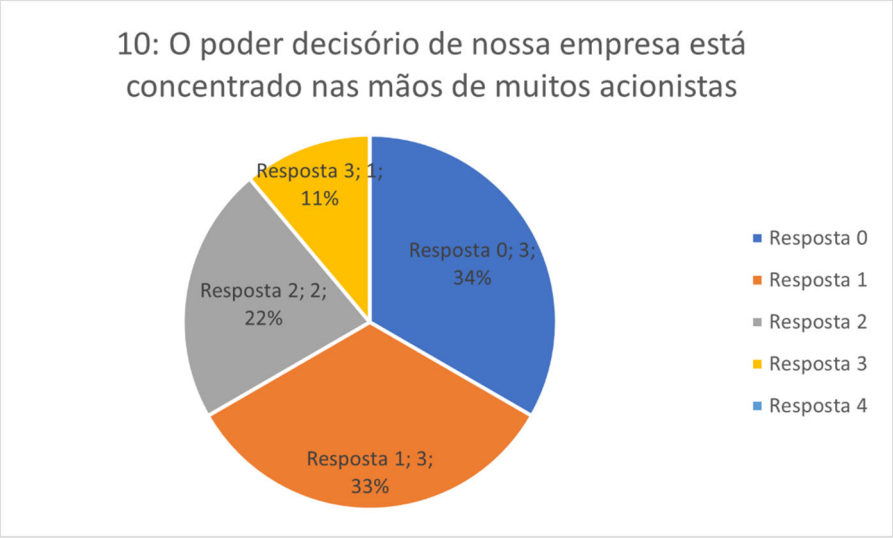


Figura 42. Questão 10 do questionário Lester

Observa-se que a questão 10 gerou considerável divisão de opiniões, com um terço concordando com a afirmação, outro terço discordando e o restante afirmando não saber responder. Tendo em mente que a empresa é de capital fechado e que os acionistas são os próprios donos e sócios da organização, percebe-se que a resposta segue a mesma divisão encontrada na questão cinco. No entanto, essa questão teve mais participantes indicando não saber a resposta. Surge a hipótese de uma possível falta de compreensão do termo "acionistas" pelos respondentes, sugerindo a necessidade de revisão na formulação dessa pergunta.

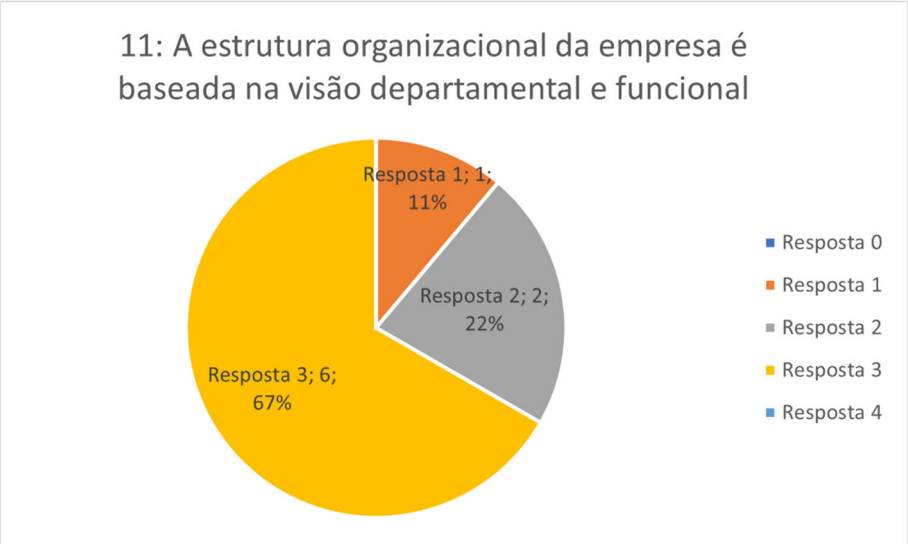


Figura 43. Questão 11 do questionário Lester

Dois terços dos respondentes concordam com a afirmação de que a empresa é baseada na visão departamental e funcional, característica da maturidade – o que mostra uma tendência em se confirmar essa tipicidade da empresa nesse estágio do ciclo de vida.

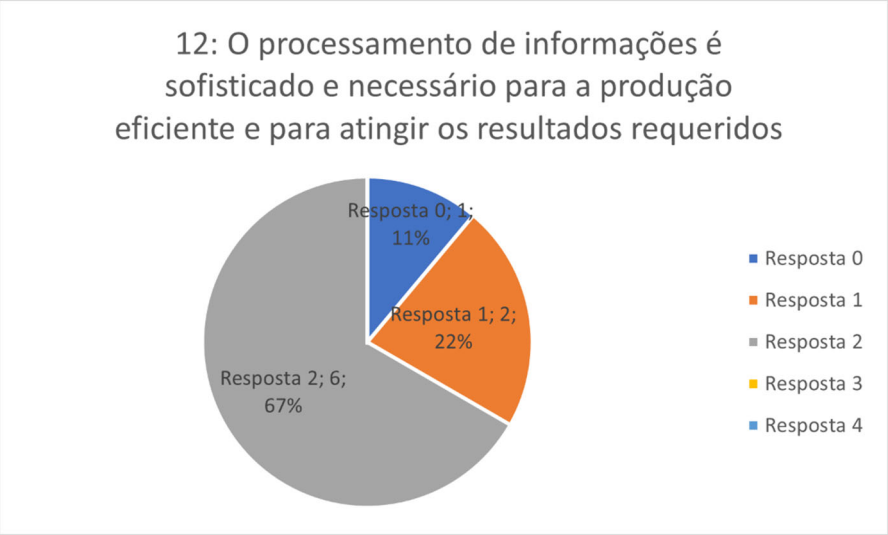


Figura 44. Questão 12 do questionário Lester

Em relação à sofisticação do processamento de informações, característica do estágio da maturidade, uma forte maioria, 8 dos respondentes, discorda da afirmação – o que indica a não existência dessa qualidade deste estágio.



Figura 45. Questão 13 do questionário Lester

A questão número 13, que trata acerca do estágio do rejuvenescimento, afirmando que a empresa é uma organização com diretores e acionistas, também foi bastante divisiva, sendo que metade dos respondentes, 4, concordam com a afirmação e metade discorda. Tendo um respondente afirmando não saber responder. Dessa forma, pela análise do gráfico, não é possível verificar a existência ou não dessa estrutura na empresa.



Figura 46. Questão 14 do questionário Lester

Na questão 14, a respeito da estrutura organizacional matricial e divisional, vemos que a grande maioria dos respondentes, sete de nove, não concordam com a afirmação. Logo, existe um indício de não se verificar essa característica típica do estágio do rejuvenescimento.

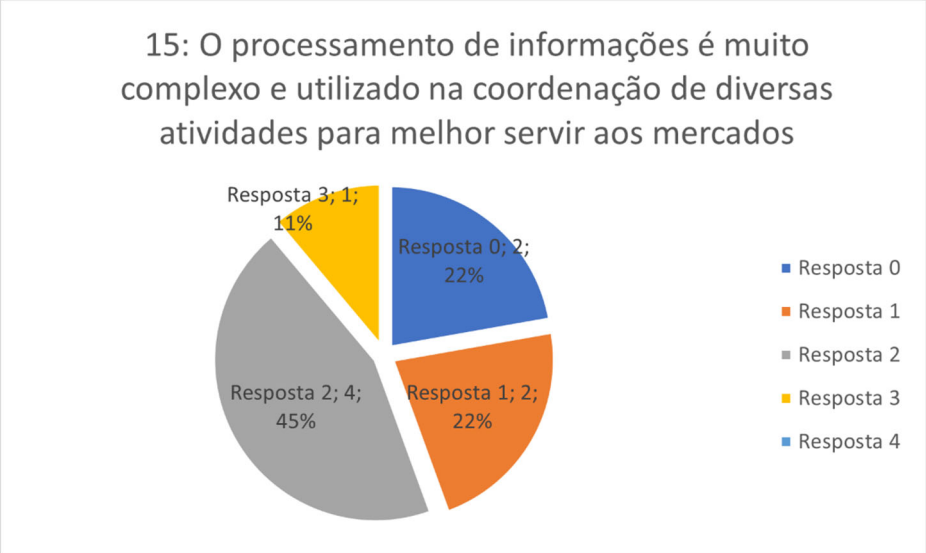


Figura 47. Questão 15 do questionário Lester

Seis respondentes dizem não concordar com a afirmação de que o processamento de informações é muito complexo, somente um respondente concorda e dois respondentes assinalaram não saber responder à questão. Logo, nota-se um indício de não confirmação da existência dessa característica típica do estágio do rejuvenescimento.

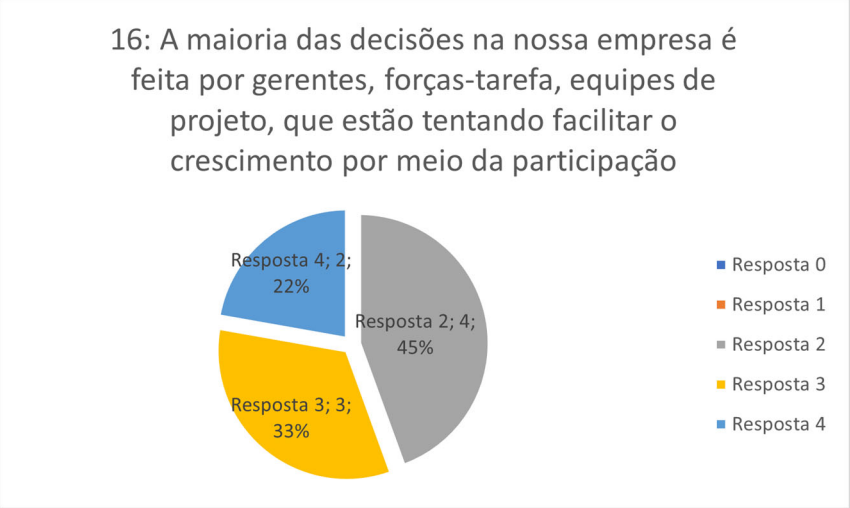


Figura 48. Questão 16 do questionário Lester

Em relação às decisões realizadas por gerentes, forças-tarefa, equipes de projeto, tem-se uma parcela um pouco maior concordando com a afirmação, 66% (22% + 33%) e uma parcela menor não concordando. Nenhum respondente assinalou não saber responder. Pela análise do gráfico existe uma leve tendência de confirmação dessa característica do estágio do rejuvenescimento. Porém, notando que todas as questões do questionário de Lester *et al.* a respeito do processo decisório foram bem divisivas, é difícil tomar alguma conclusão a respeito.

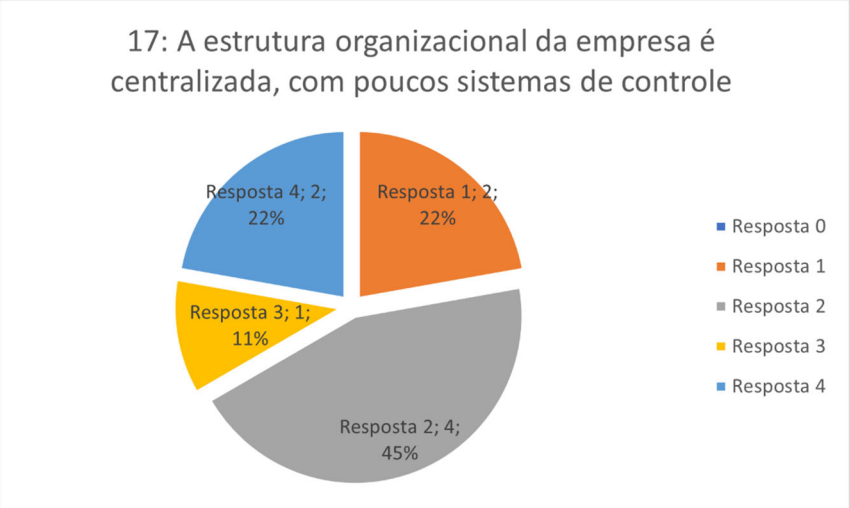


Figura 49. Questão 17 do questionário Lester

Dentre os respondentes da questão 17, característica do estágio do declínio, uma parcela significativa, seis de nove respondentes, não concordam com a afirmação, já três respondentes concordam. Pelo gráfico, é possível verificar um indício de não confirmação dessa característica típico de estágio declínio.

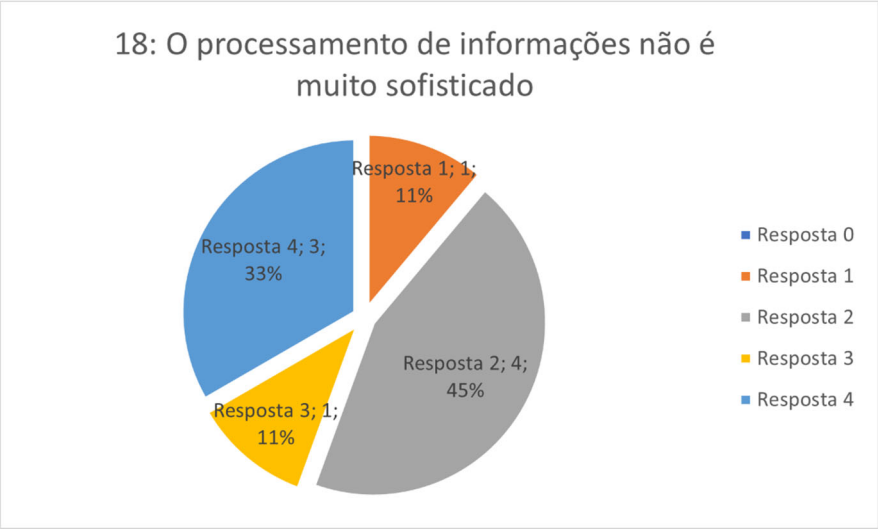


Figura 50. Questão 18 do questionário Lester

Em relação à afirmação de que o processamento de informações não é muito sofisticado, característica do declínio, as respostas ficaram bastante divididas. Uma pequena maioria dos nove respondentes não concorda com a afirmação, enquanto quatro respondentes concordam. Portanto, é difícil identificar uma tendência clara quanto à presença ou ausência dessa característica típica deste estágio do ciclo de vida.

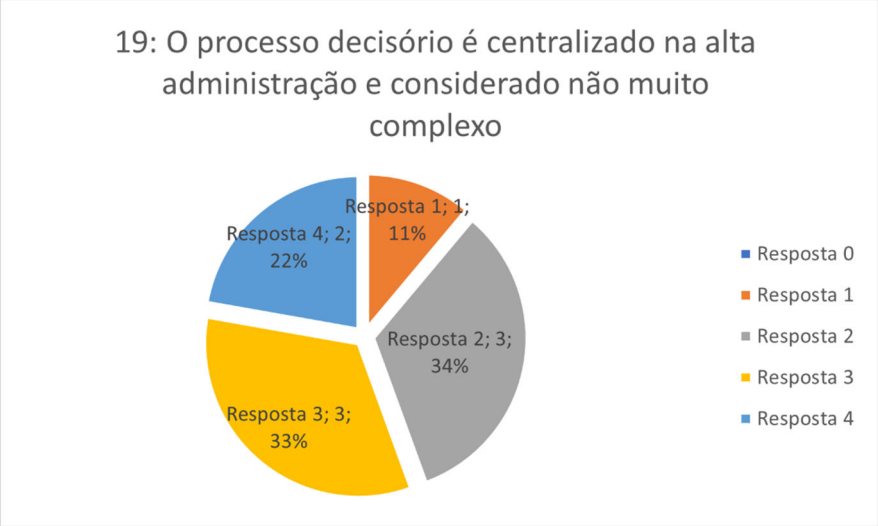


Figura 51. Questão 19 do questionário Lester

Seguindo a tendência de que questões a respeito do processo divisório dividem os respondentes, a maioria, cinco respondentes, concorda com a afirmação, enquanto quatro discordam, e nenhum indicou não saber responder. Não é fácil observar uma tendência clara para essa característica do declínio.

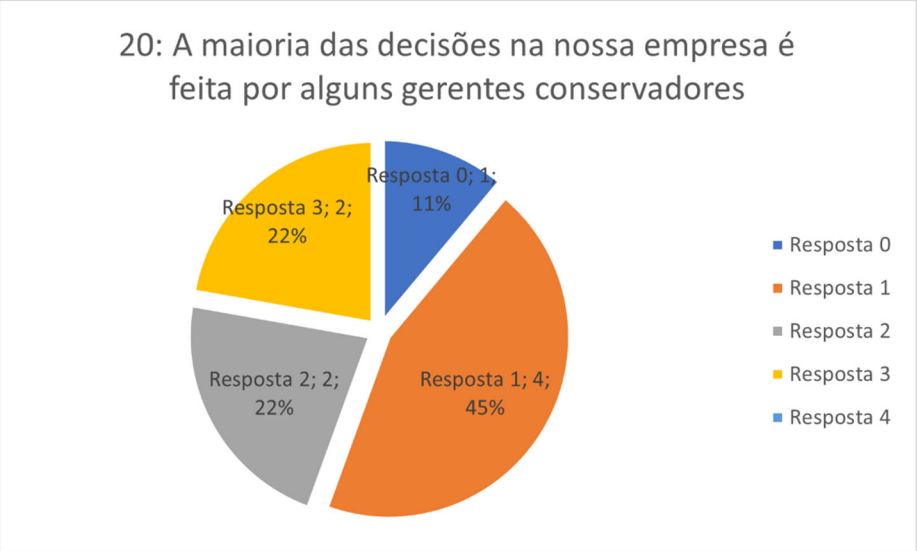


Figura 52. Questão 20 do questionário Lester

Novamente, uma questão sobre as decisões da empresa dividiu os respondentes. Metade concorda com a afirmação, enquanto a outra metade discorda, com um respondente declarando não ter a resposta. É notável que não há consenso sobre como as decisões são tomadas na empresa, seja de forma centralizada ou descentralizada.

Utilizando a mesma metodologia de análise apresentada por Cerqueira (2020), a Tabela 12 exibe o resumo das respostas do questionário relacionado ao estágio do ciclo de vida proposto por Lester *et al.* (2003). Como mencionado anteriormente, são quatro questões para avaliar cada um dos cinco estágios da teoria: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. Com nove respondentes, há a possibilidade de até 36 votos para cada estágio (4 x 9), nas opções de 0 a 4. Essas opções são: (0) para "não sei", (1) para "discordo totalmente", (2) para "discordo", (3) para "concordo" e (4) para "concordo totalmente".

Tabela 12
Síntese das respostas do estágio de ciclo de vida de Lester

Estágios / Questões	Resposta 0	%	Resposta 1	%	Resposta 2	%	Resposta 3	%	Resposta 4	%	Total
Estágio 1 (1, 2, 3, 4)	5	14%	11	31 %	5	14%	6	17%	9	25%	36
Estágio 2 (5, 6, 7, 8)	5	14%	6	17 %	10	28%	9	25%	6	17%	36
Estágio 3 (9, 10, 11, 12)	5	14%	7	19 %	12	33%	11	31%	1	3%	36
Estágio 4 (13, 14, 15, 16)	5	14%	9	25 %	12	33%	7	19%	3	8%	36
Estágio 5 (17, 18, 19, 20)	1	3%	8	22 %	13	36%	7	19%	7	19%	36
Total	**21**	**12%**	**41**	**23 %**	**52**	**29%**	**40**	**22%**	**26**	**14%**	**180**

Adaptada de Cerqueira (2020)

Somando-se as respostas concordantes e discordantes para cada um dos grupos de questões referentes aos estágios do ciclo de vida de Lester, tem-se os resultados dispostos na Tabela 13.

Tabela 13
Matéria das concordâncias e discordâncias do questionário de Lester

Estágios / Questões	Respostas concordantes	Respostas discordantes
Estágio 1 (1, 2, 3, 4)	42%	44%
Estágio 2 (5, 6, 7,8)	42%	44%
Estágio 3 (9, 10, 11, 12)	33%	53%
Estágio 4 (13, 14, 15, 16)	28%	58%
Estágio 5 (17, 18, 19, 20)	39%	58%

Observa-se que, não obstante os estágios 1 e 2, nascimento e crescimento, apresentem mais respostas concordantes do que os outros estágios, eles não alcançaram mais da metade das respostas concordantes. Ou seja, nenhum dos cinco estágios atingiu mais da metade de concordância nas respostas. Dessa forma, percebe-se que, no conjunto total das respostas, é difícil afirmar em qual estágio do ciclo de vida de Lester a empresa se encontra. Além disso, é importante notar que, para todos os ciclos, houve mais respostas discordantes das afirmações do que concordantes. Ou seja, pela análise do questionário, não fica claro em qual estágio a empresa se encontra. Podemos afirmar que existe uma concordância maior para o enquadramento nos estágios nascimento e crescimento, mas o número de respostas concordantes não fortalece essa afirmação o suficiente.

Aqui, levantam-se algumas hipóteses para o resultado, como uma possível falta de compreensão por parte dos respondentes sobre o questionário, o número reduzido de respondentes que acaba não gerando diferenças significativas na amostra e uma divergência de interpretação da empresa, na qual a empresa está dividida entre duas interpretações diferentes. Isso foi evidenciado em grande parte das questões, onde os respondentes estavam frequentemente divididos entre concordar ou não com as afirmações apresentadas.

Inicialmente, com apenas a análise do questionário em mãos, torna-se difícil usar a teoria de Lester para identificar os próximos passos necessários para que a empresa continue a crescer. De toda forma, essa é a análise de apenas um instrumento; ainda será necessário compará-la com as entrevistas e analisar os documentos.

4.4.1.4 Classificação do nível de maturidade de PwC

Nove das 10 pessoas que receberam responderam aos questionários para classificação do nível de maturidade da PwC (2011, 2012, 2014). Conforme informado anteriormente, o questionário consistia em 24 questões, sendo três questões indicadas para cada um dos campos analisados pelo modelo PwC (2011, 2012, 2014), de forma que cada respondente tinha 11 opções de resposta para cada questão, sendo (0) para "não concordo" ou "não consigo responder" e de 1 a 10 o aumento do grau de concordância, sendo 10 para "concordo totalmente". Para analisar as respostas, considerou-se respostas de 1 a 4 como concordância fraca ou branda, respostas de 5 a 6 como concordância mediana e respostas de 7 a 10 como forte concordância com as afirmações. Os resultados serão apresentados abaixo:

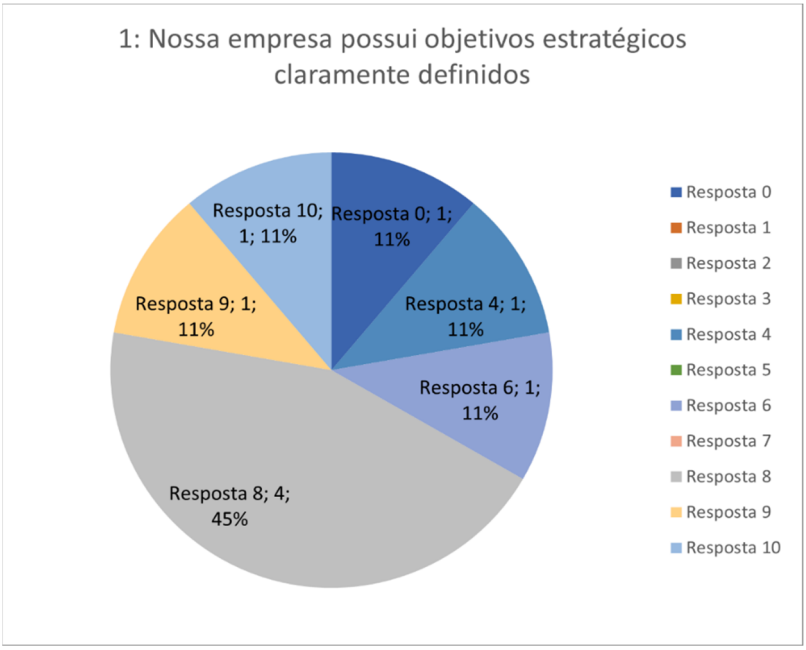


Figura 53. Questão 01 do questionário PwC

Dentre os respondentes da questão 01, a maioria concordou fortemente de que a empresa possui objetivos estratégicos bem definidos, uma pessoa concordou de forma mediana, uma concordou brandamente e uma assinalou não concordar, ou não saber responder. Dessa forma, podemos verificar um indício de que a empresa tenha essa característica do campo estratégia do modelo PwC.

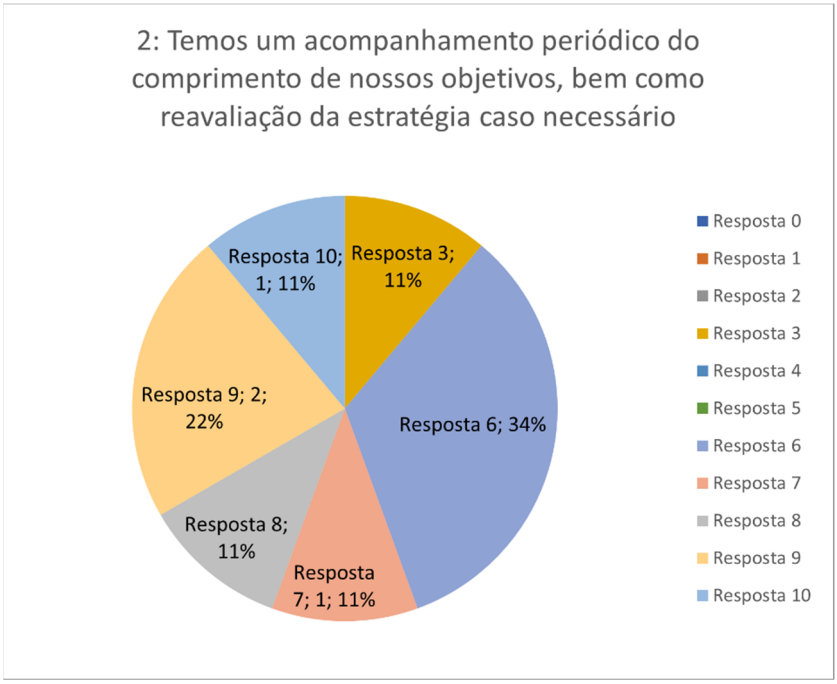


Figura 54. Questão 02 do questionário PwC

Em relação ao acompanhamento e revisão dos objetivos, temos que a maioria, cinco de nove pessoas, 66% (11% + 22% + 11% + 11%), concorda fortemente com a afirmação, três pessoas, 34%, concordam de forma mediana, e somente uma pessoa concorda de forma branda. Isso mostra um indício de existência desse elemento da categoria estratégia.

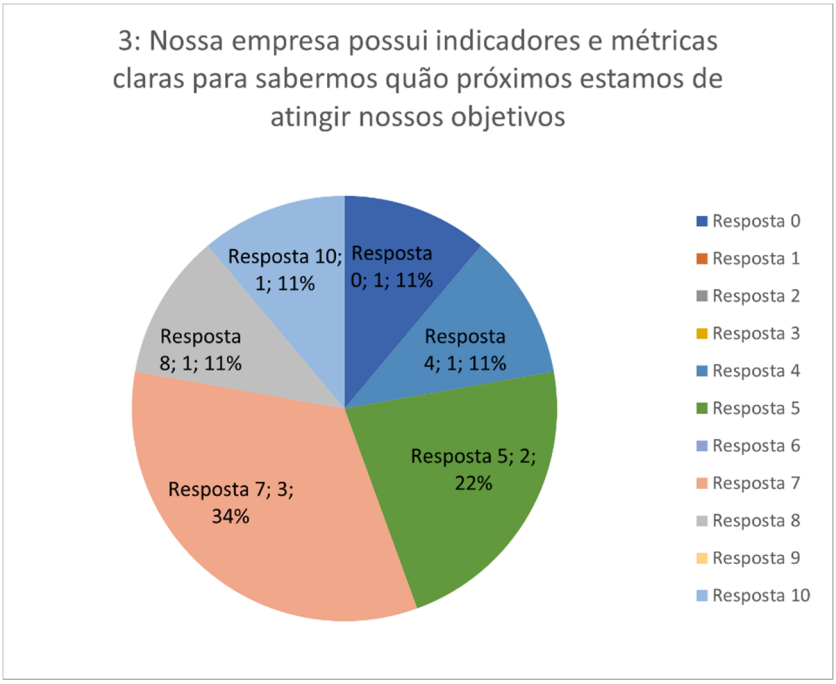


Figura 55. Questão 03 do questionário PwC

Quanto aos indicadores e métricas para avaliar o quão próximo estão dos objetivos, cinco dos nove respondentes concordam fortemente de que eles existem e são claros, já dois respondentes concordam de forma mediana, um respondente concorda de forma branda e um respondente diz não concordar, ou não saber responder à questão. Pelo gráfico é observado uma tendência existirem indicadores, e estes são claros.

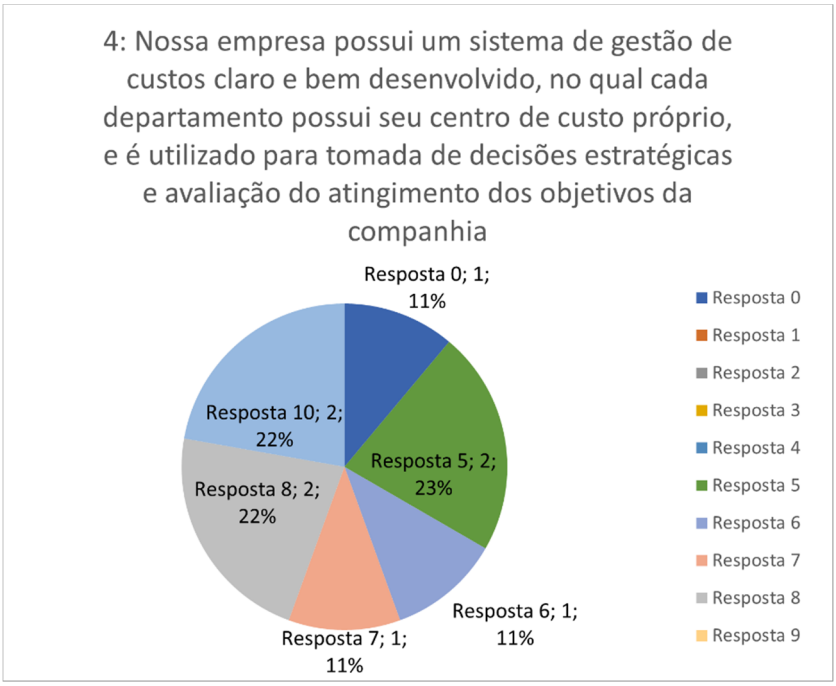


Figura 56. Questão 04 do questionário PwC

Em relação à gestão de custos da empresa, característica do campo da Organização/ Governança/*Compliance*, nota-se que cinco respondentes, a maioria, concorda fortemente com a existência de um sistema de gestão de custos claro e bem desenvolvido. Três respondentes

concordam de forma mediana e somente um respondente não concorda ou não sabe responder. Assim, pelo gráfico, nota-se uma tendência de que a empresa possui um sistema de gestão de custos.

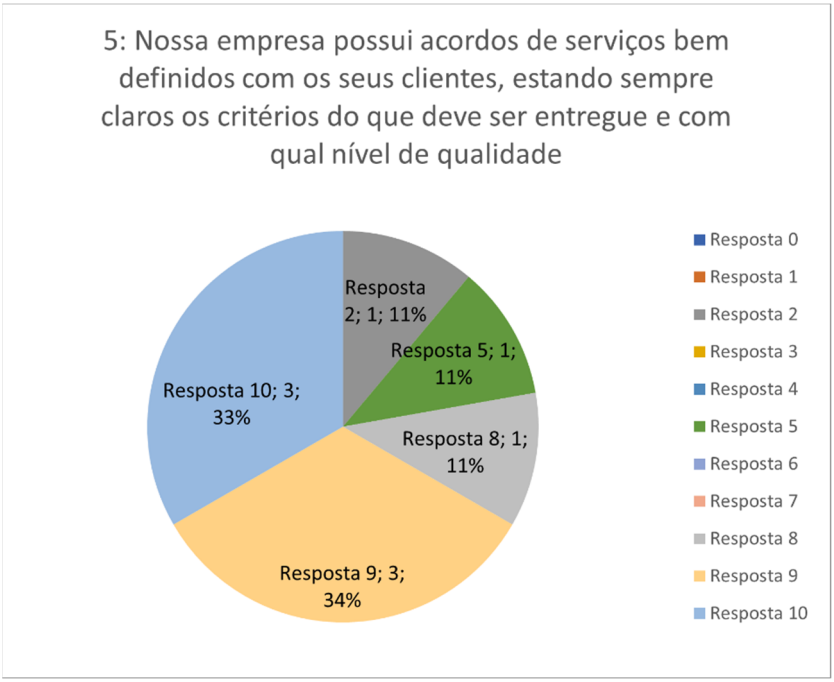


Figura 57. Questão 05 do questionário PwC

Sete respondentes, mais de dois terços dos nove, concordam fortemente de que a empresa possui acordos de serviços bem definidos com seus clientes, um respondente concorda de forma mediana e somente um respondente concorda de forma branda. Pelo gráfico, vê-se um forte indício da existência de acordos de serviços bem definidos com seus clientes.

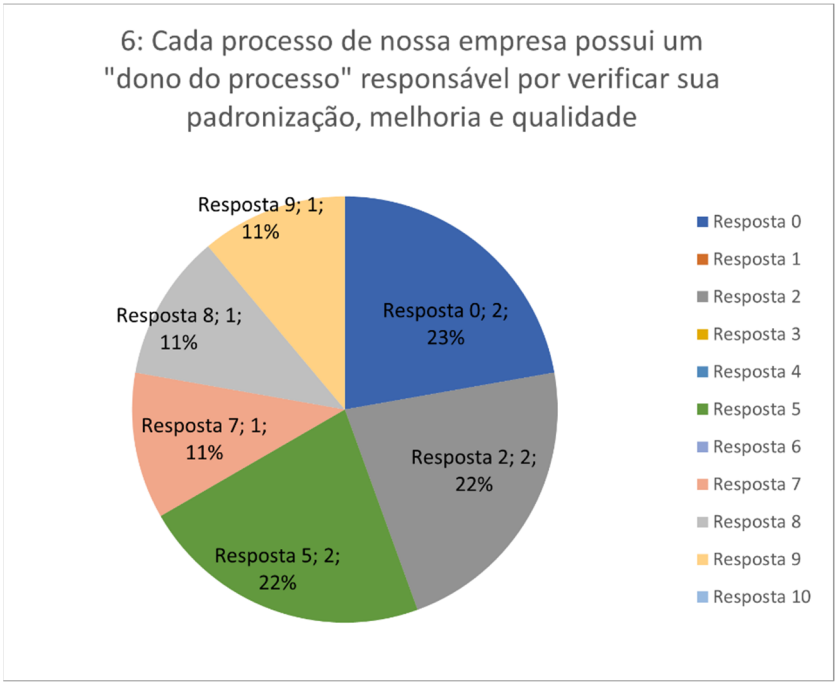


Figura 58. Questão 06 do questionário PwC

Em relação à característica de existência de "donos do processo" na empresa, característica do campo da Organização/Governança/Compliance, nota-se que as respostas estão bem

distribuídas, tendo 3 respondentes, um terço, concordando fortemente com a afirmação, dois respondentes concordando de forma mediana, dois respondentes concordando de forma branda e dois respondentes assinalando não concordar ou não saber responder. Assim, nota-se que não é a maioria que verifica de forma clara a existência dessa característica.

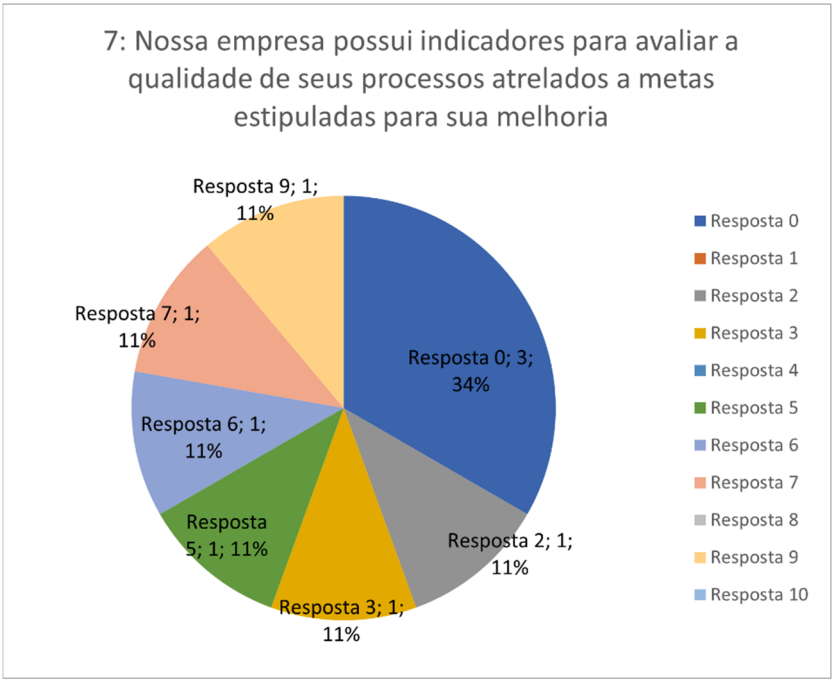


Figura 59. Questão 07 do questionário PwC

Em relação à questão 07, que trata de indicadores da qualidade dos serviços, nota-se que mais da metade, 56%, cinco de nove respondentes, concordam de forma fraca, não concordam, ou não sabem responder à essa afirmação. O que mostra que não existe um indício significante da existência desses indicadores dentro da empresa, ou ao menos a sua existência não está clara para maioria dos respondentes.

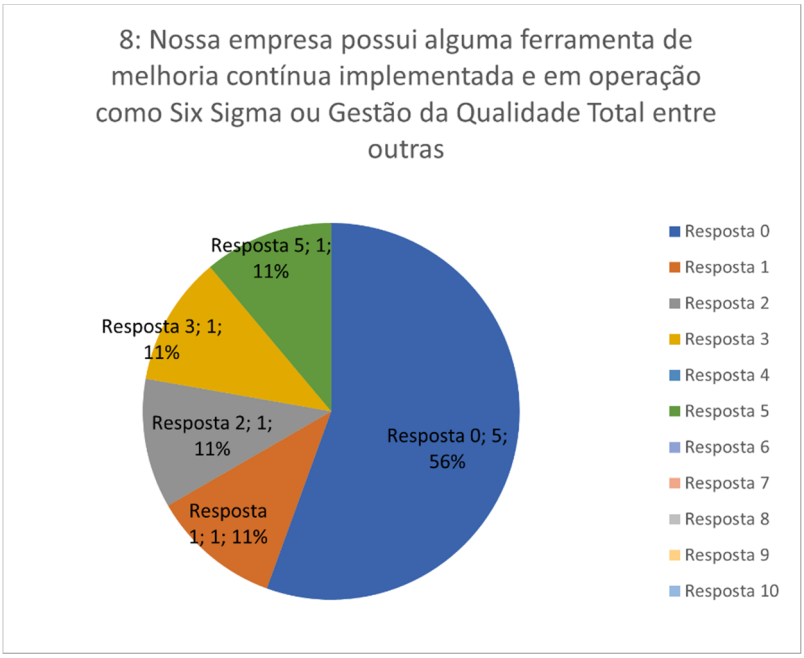


Figura 60. Questão 08 do questionário PwC

Em relação à utilização de ferramentas de melhoria contínua, observa-se que nenhum dos respondentes concorda fortemente com a afirmação. Mais da metade, cinco de nove respondentes, não concordam ou não sabem responder à questão, e três respondentes concordam de forma fraca. Assim, existe um forte indício da não utilização de ferramentas na melhoria contínua dentro da empresa.

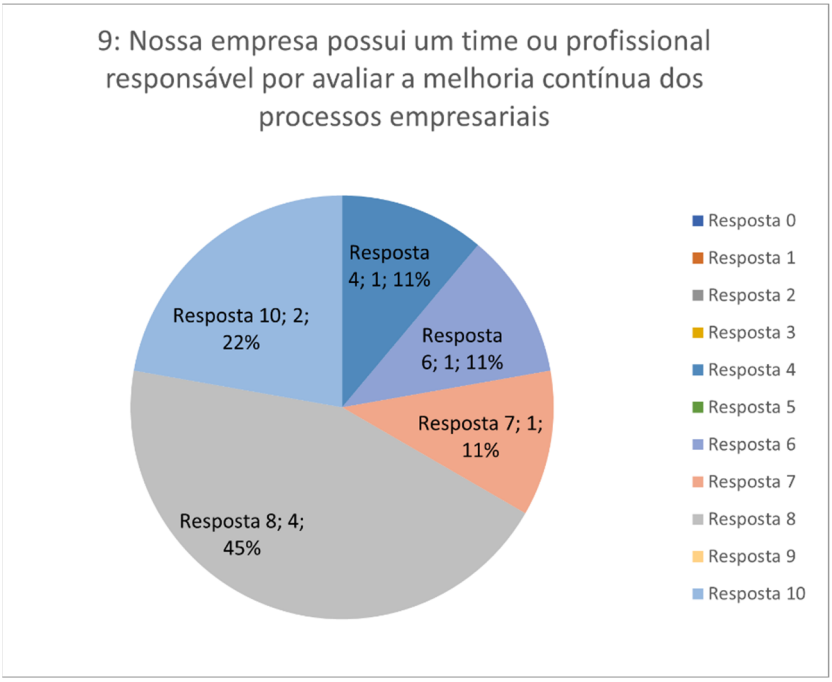


Figura 61. Questão 09 do questionário PwC

Apesar de a questão anterior mostrar que há um forte indício de que a empresa não adota ferramentas conhecidas para a melhoria contínua, na questão 09, a maioria dos respondentes, sete dos nove, afirma que existe um time profissional responsável pela melhoria contínua dos processos empresariais. Essa aparente contradição pode ser interpretada de algumas formas. Primeiro, os respondentes podem estar utilizando outras metodologias de melhoria contínua não conhecidas no mercado. A segunda possibilidade é que existe um time responsável pela melhoria dos processos, que, contudo, não utiliza nenhuma metodologia específica – é apenas um time tentando melhorar os processos sem seguir algum padrão ou método específico para tal.



Figura 62. Questão 10 do questionário PwC

Em relação à oferta de atividades altamente especializadas, observa-se uma distribuição significativa entre os entrevistados. Quatro dos nove entrevistados, correspondendo a 44%, concordam fortemente que a empresa realiza atividades de alta especialização. Um entrevistado concorda de forma moderada, enquanto três, um terço dos nove, concordam de maneira leve. Apenas um entrevistado afirma discordar ou não saber responder à questão. Dessa forma, nota-se um pequeno indício da realização de serviços altamente especializados pela empresa, característica do campo de processos empresariais.

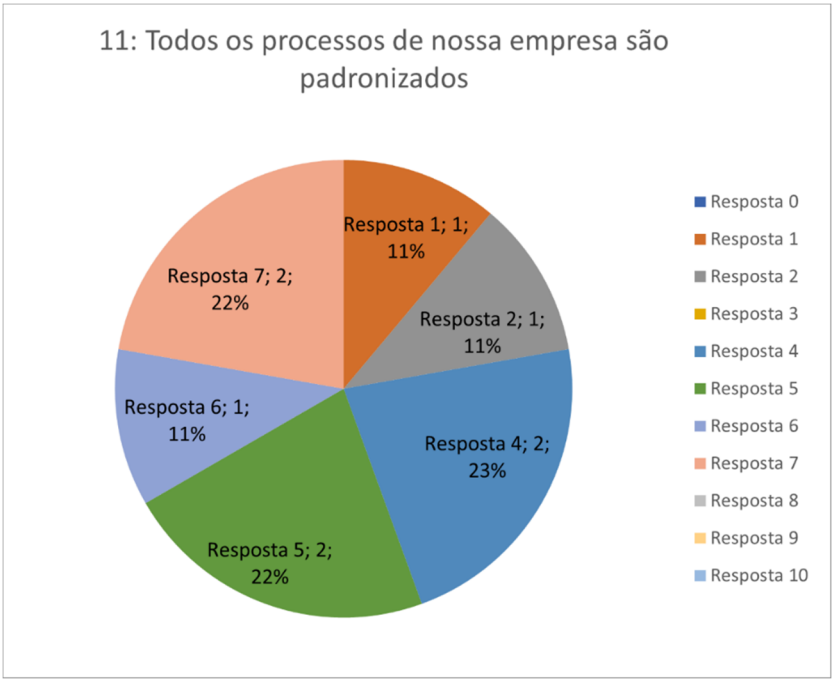


Figura 63. Questão 11 do questionário PwC

Em relação à questão 11, nota-se que a maioria dos respondentes, quatro de nove respondentes, concorda de forma branda de que todos os processos são padronizados. Três respondentes, um terço de nove, concordam de forma mediana e dois respondentes concordam de forma forte, sendo que nenhum concorda totalmente com a afirmação. Logo, percebe-se que não é claro para grande maioria dos respondentes de que todos os processos da empresa estão padronizados.

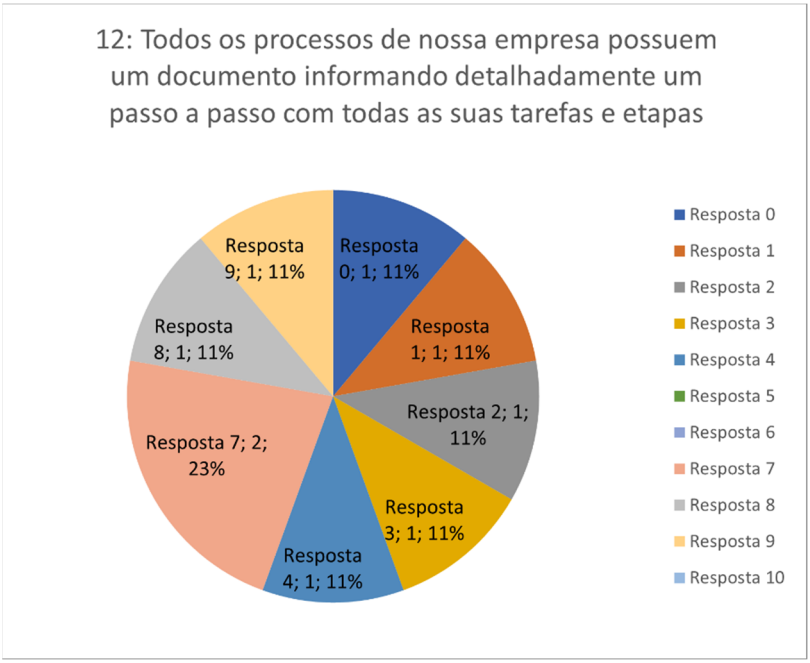


Figura 64. Questão 12 do questionário PwC

Na questão número 12, notamos uma clara divisão entre os respondentes, quatro de nove concordam fortemente com a afirmação de que todos os processos da empresa são documentados e quatro respondentes concordam de forma branda, tendo um respondente afirmando não concordar, ou saber responder à questão. Assim, pelas questões não fica claro se de fato existem muitos documentos padronizados ou não.

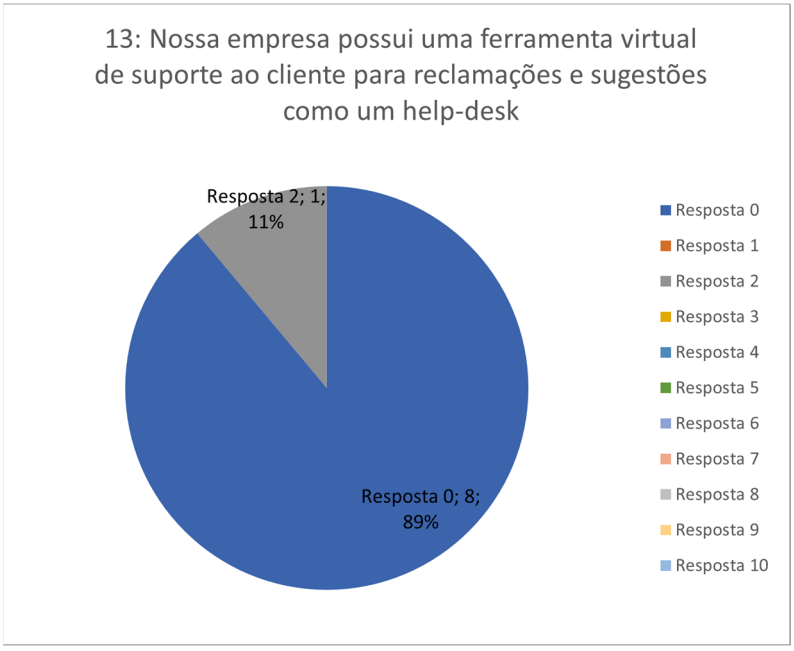


Figura 65. Questão 13 do questionário PwC

A grande maioria, 8 de 9 respondentes, não concorda com a afirmação de existência de um *help-desk*, o que indica uma forte evidência de que a empresa não utiliza uma ferramenta nesse sentido, característica do campo relação com clientes.

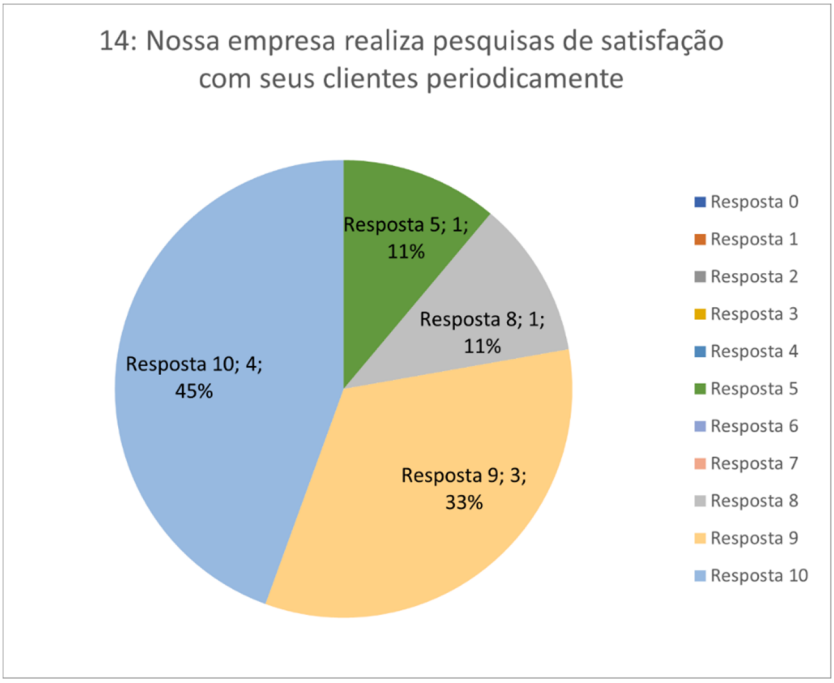


Figura 66. Questão 14 do questionário PwC

Em relação à questão 14, nota-se que a grande maioria, oito de nove respondentes concordam fortemente com a existência de uma pesquisa periódica de satisfação com os clientes e somente um respondente concorda de forma mediana, sendo que quatro respondentes concordam totalmente com a afirmação. Logo, é notável o forte indício da existência dessa prática por parte da empresa.

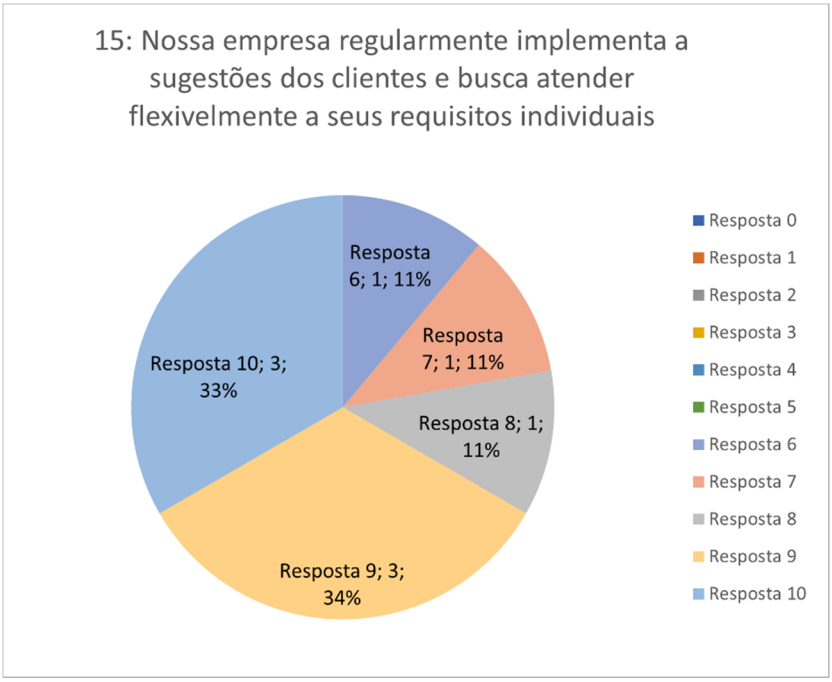


Figura 67. Questão 15 do questionário PwC

Em relação à implementação das sugestões dos clientes e busca por atender flexivelmente seus requisitos individuais, nota-se que a maioria, oito dos nove respondentes, concorda fortemente com a afirmação, e somente um respondente concorda de forma branda, o que indica um forte indício da existência desse comportamento na empresa.

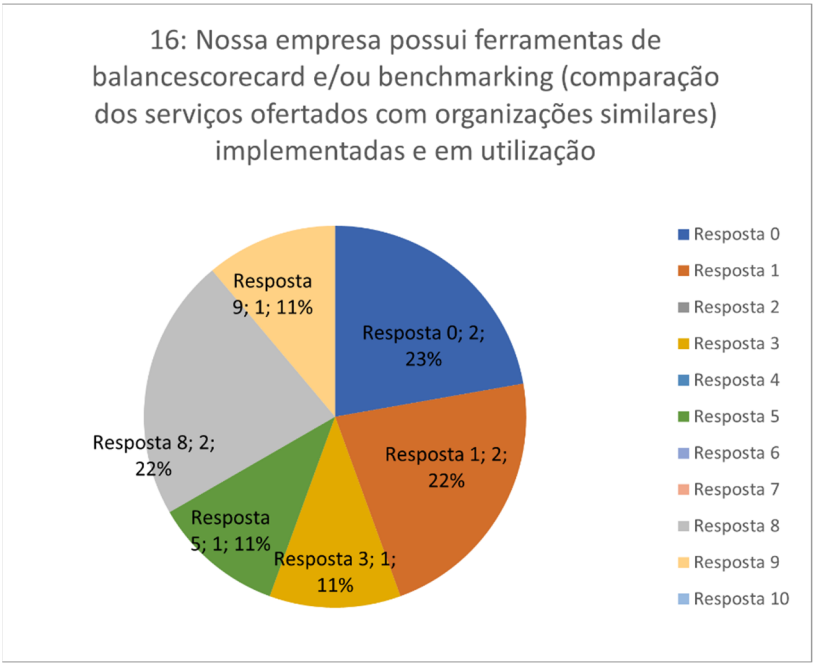


Figura 68. Questão 16 do questionário PwC

A respeito da utilização de ferramentas como *balance scorecard* e *benchmarking*, as respostas ficaram bem distribuídas, sendo que 3 integrantes concordam fortemente com a afirmação, três integrantes concordam de forma branda, um integrante concorda de forma mediana e dois não concordam, ou não sabem responder à questão. Pela análise, mostra que não está claro para todos a utilização dessas ferramentas relativas ao campo de gestão de performance, o que pode implicar que apenas poucos usuários as utilizam, ou que de fato, não exista uma utilização real.

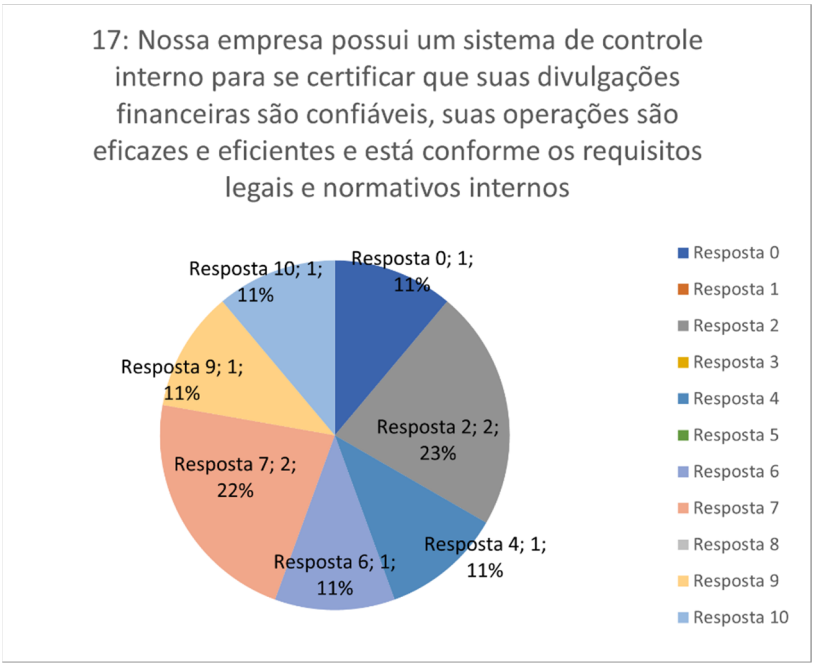


Figura 69. Questão 17 do questionário PwC

Em relação a existência de controle interno, para se certificar da confiabilidade, legalidade e adequabilidade às normas internas, observa-se que uma parcela significativa, quatro respondentes de nove, 44%, concordam fortemente com essa afirmação, um respondente concorda de forma mediana, três respondentes concordam de forma branda e um respondente diz não concordar ou saber responder à questão. Dessa forma, podemos notar que existe um indício da existência desse tipo de controle na operação, relativa ao campo de gestão de performance.

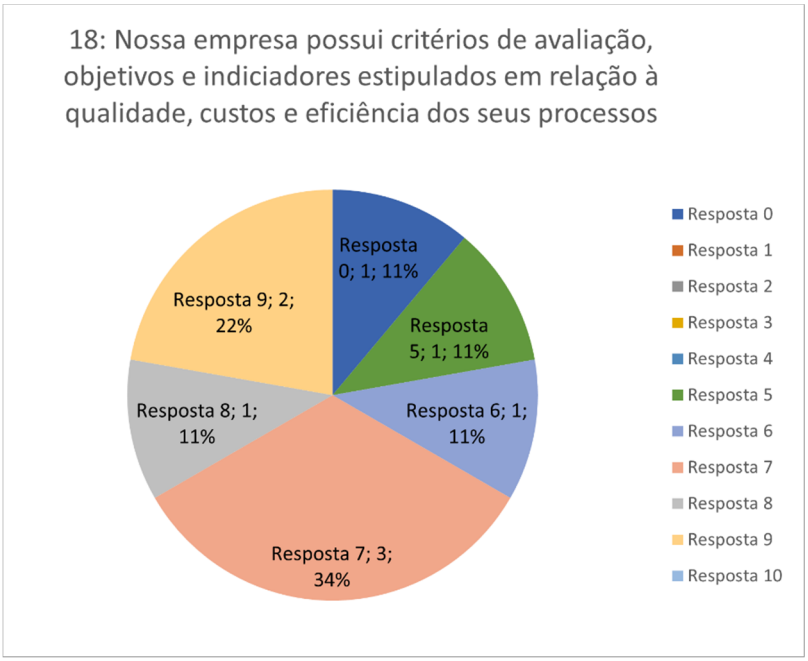


Figura 70. Questão 18 do questionário PwC

Nota-se que em relação à critérios de avaliação de objetivos e indicadores para avaliação de seus processos, uma parcela significativa, seis respondentes, dois terços de nove, concordam fortemente com a afirmação. Dois respondentes concordam de forma mediana, e somente um respondente afirma não saber responder ou concordar. Nota-se que existe um indicativo forte da existência desse elemento típico da gestão de performance.

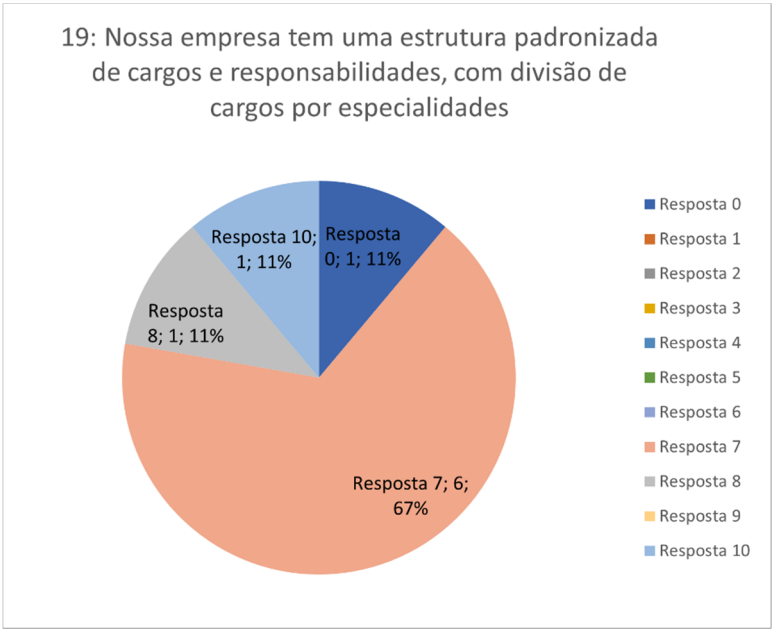


Figura 71. Questão 19 do questionário PwC

Em relação à estrutura de cargos e responsabilidades, com divisão por especialidades, nota-se que a grande maioria dos respondentes, oito de nove respondentes, concordam fortemente com sua existência. Percebe-se um forte indício da existência padronizada de cargos e responsabilidades pela análise do gráfico.

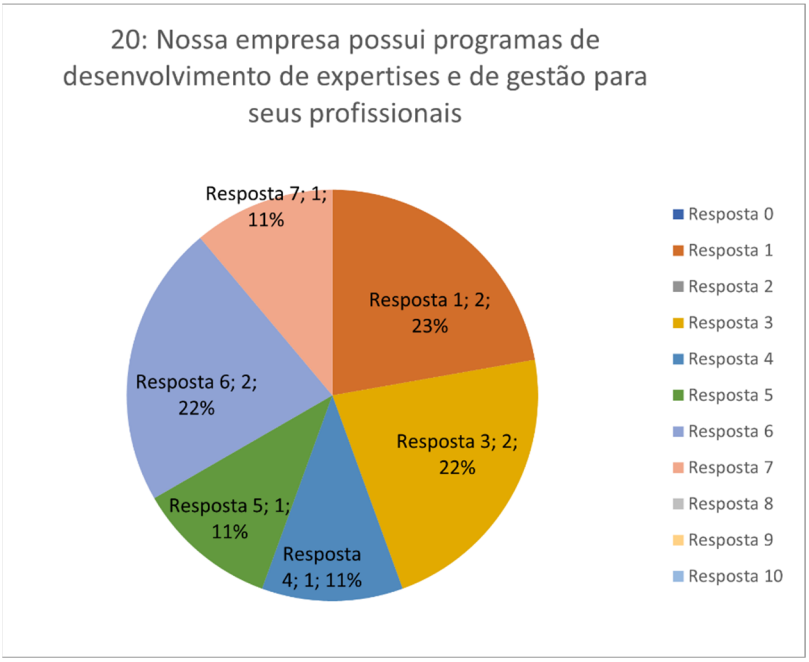


Figura 72. Questão 20 do questionário PwC

No que concerne à existência de programas de desenvolvimento de expertises e de gestão para os profissionais da empresa, observa-se que as respostas estão tendendo para uma baixa concordância, sendo que quatro respondentes de nove assinalaram concordar fracamente com a afirmação. Três respondentes concordam de forma mediana e um respondente concorda de forma média. Pelo gráfico, é possível notar uma baixa evidência da difusão desse tipo de programas na empresa, característicos do campo de RH.

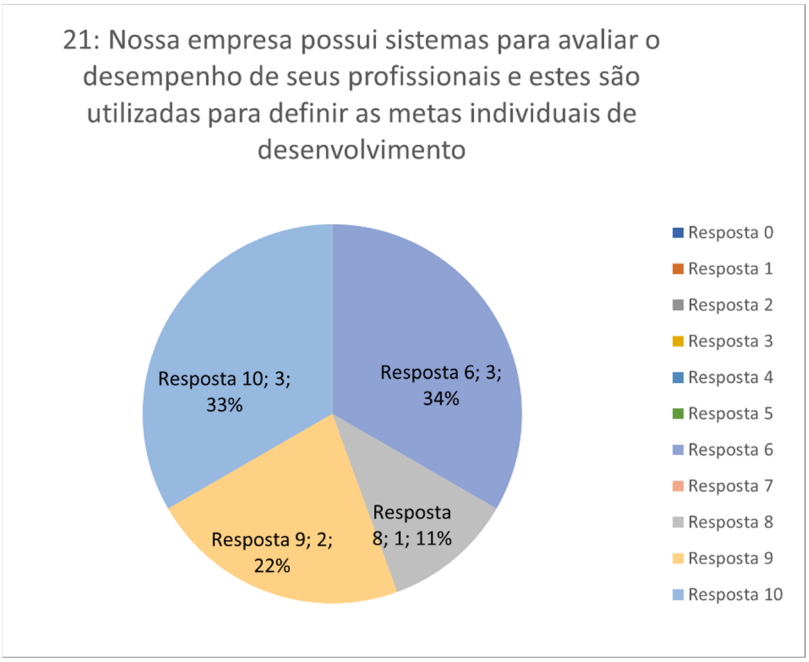


Figura 73. Questão 21 do questionário PwC

Percebe-se que, em relação ao sistema de avaliação característico do campo de RH, seis pessoas, o que corresponde a dois terços do total, concordam fortemente com a sua existência, enquanto três pessoas concordam de forma moderada. Assim, é notável que existe um consenso quanto à presença desse tipo de sistema, sendo que a discrepância nas respostas pode indicar que o sistema ainda não está totalmente desenvolvido ou alinhado às metas individuais de desenvolvimento dos profissionais. É importante notar que nenhum respondente assinalou discordância ou afirmou não saber responder à questão.

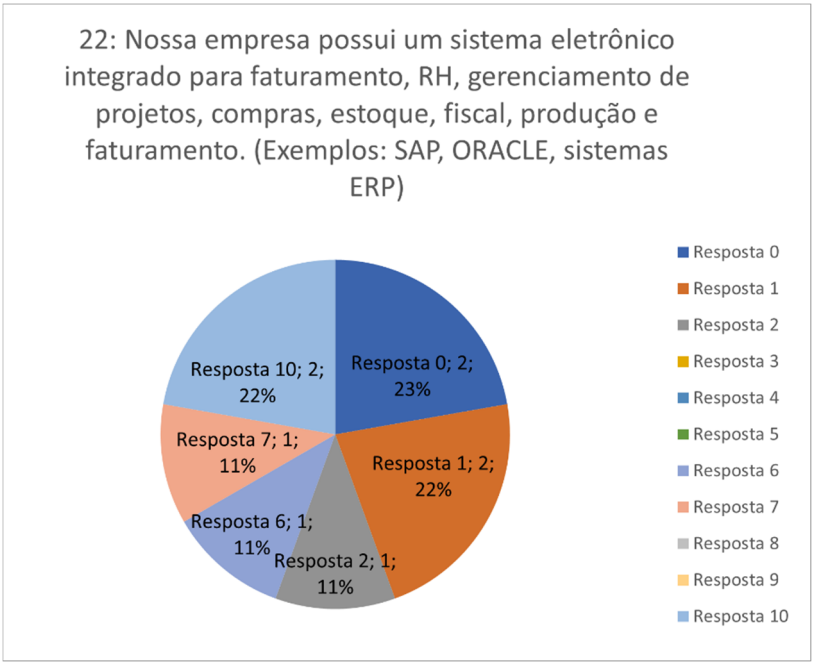


Figura 74. Questão 22 do questionário PwC

Em relação à existência de um sistema ERP, que diz a respeito do campo de TI, nota-se que as respostas ficaram divididas, sendo que três respondentes, um terço de nove, concordam fortemente com a afirmação; três respondentes concordam de forma branda, um respondente de forma mediana e dois respondentes não souberam responder ou não concordam com a afirmação. Isso indica que o sistema pode não estar totalmente implementado ou difundido para todos os integrantes da empresa.

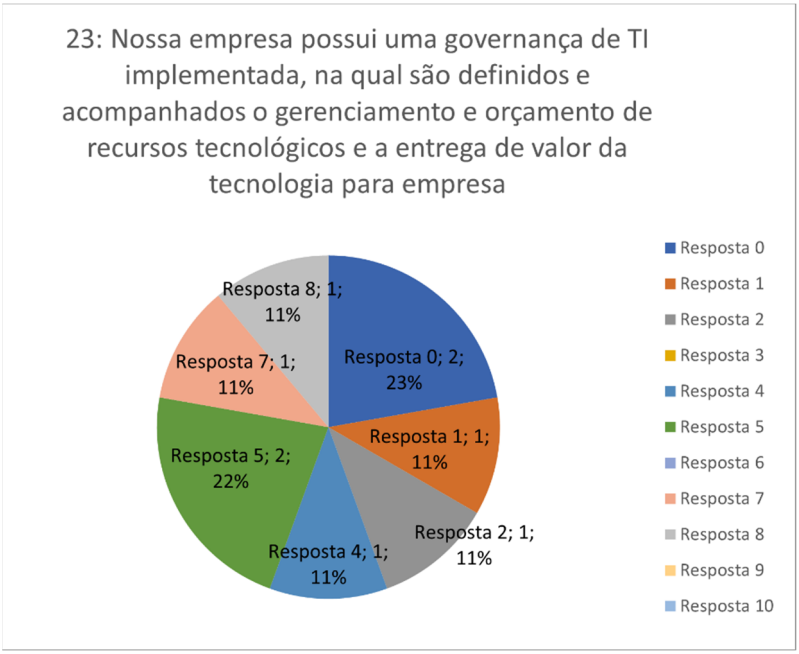


Figura 75. Questão 23 do questionário PwC

Em relação à governança de TI, percebe-se uma significativa distribuição de respostas. Três respondentes, um terço de nove, concordam de forma leve com a afirmação, dois respondentes de forma mediana, dois respondentes de forma forte e dois respondentes assinalaram não concordar ou saber responder à questão. Dessa forma, não fica muito clara a existência ou não de uma governança de TI implementada na empresa.

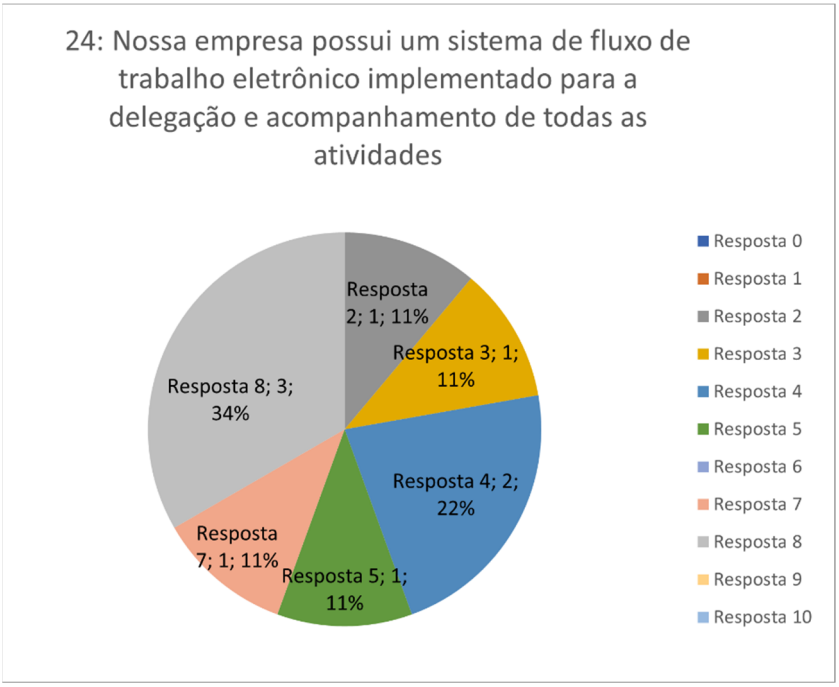


Figura 76. Questão 24 do questionário PwC

A respeito do fluxo de trabalho eletrônico, característico do campo de TI, vemos que quatro de nove respondentes, 44%, concordam fortemente com afirmação, um respondente concorda de forma mediana, três concordam de forma leve, 33%, e um respondente diz não concordar, ou não saber responder à questão. Nota-se que existe um indício de existência do fluxo de trabalho eletrônico implementado, sendo que as respostas mais fracas podem indicar que ele não está

totalmente implementado, não é utilizado por todas as pessoas, ou não acompanha todas as atividades.

Após a análise das questões, calculou-se a média de cada uma das respostas para os campos analisados no modelo de maturidade da PwC (2011, 2012, 2014). A média foi calculada de três em três questões, ou seja, a média das respostas para cada um dos grupos referentes aos oito campos da metodologia PwC, estratégia; organização/ governança/ *compliance*; melhoria contínua; processos empresariais; relação com os clientes; gestão de performance; RH; e TI.

Tendo em vista de que a nota máxima para cada questão é dez (10), a média máxima para cada grupo de respostas também é dez. A Tabela 14 mostra as médias compiladas para cada grupo:

Para que fosse possível classificar os campos entre os quatro níveis de maturidade da PwC, fez se uma divisão de quatro intervalos entre a nota máxima da média dez (10) e a nota mínima zero (0), conforme especificado a seguir:

- Média entre 0 e 2,5 será classificado como fase Começo
- Média entre 2,5 e 5,0 será classificado como fase Crescimento
- Média entre 5,0 e 7,5 será classificado como fase Expansão
- Média entre 7,5 e 10,0 será classificado como fase 2. ª geração de CSC

Tabela 14
Síntese das respostas do modelo PwC de avaliação de maturidade de CSCs

Campo / Questões	Média das respostas	Nível de maturidade
Estratégia (1, 2, 3)	6,59	Expansão
RH (19, 20, 21)	6,30	Expansão
Organização / Governança / *Compliance* (4, 5, 6)	6,26	Expansão
Relação com clientes (13, 14, 15)	5,93	Expansão
Gestão de performance (16, 17, 18)	5,19	Expansão
Processos Empresariais (10, 11, 12)	4,74	Crescimento
TI (22, 23, 24)	4,37	Crescimento
Melhoria Contínua (7, 8, 9)	4,15	Crescimento

Ao tirar-se a média das questões, é possível identificar que os campos com maiores médias foram o de Estratégia, RH e Organização/ Governança/ *Compliance*, seguido dos campos de Relação com cliente e Gestão de Performance, e com médias menores estão os campos de Processos Empresariais, TI e Melhoria Contínua.

Pela análise dos gráficos, é possível verificar que, de fato, faz sentido que a empresa esteja na fase de expansão para a estratégia, visto que nas três questões referentes a esse tema, a grande maioria dos respondentes concordou fortemente com as afirmações, o que faz se acreditar que a empresa possua objetivos estratégicos definidos, indicadores para avaliá-los e acompanhamento de sua consecução. Pela observação do modelo PwC, para que a empresa atinja o nível da 2. ª geração de CSC seria necessário que a empresa tenha revisão regular da estratégia e adote contramedidas sempre que necessário para se certificar que os objetivos sejam concluídos ou reavaliados.

Quanto ao campo RH, referente às questões 19, 20 e 21, nota-se que a maioria concordou fortemente em relação à existência da estrutura de padronizada de cargos e responsabilidades e

com a existência de um sistema de avaliação de desempenho, já em relação à existência de programas de desenvolvimento, nota-se que menos pessoas concordaram, o que dá a entender que é um dos pontos a serem desenvolvidos para que a empresa atinja o próximo nível de maturidade do campo RH. Também, percebe-se uma possibilidade de melhoria nos outros pontos comentados, mas como item mais urgente, seria a revisão da estruturação dos programas de desenvolvimento dos profissionais.

No que concerne o campo de relação com os clientes, que pela média está abaixo dos outros dois campos, ao analisar as questões 13, 14 e 15, nota-se primeiro que a grande maioria concorda fortemente com a existência de uma pesquisa de satisfação de clientes e que a empresa regularmente implementa sugestões e atende flexivelmente os requisitos individuais dos clientes. No entanto, é claramente perceptível que os respondentes não veem implementada uma ferramenta de *help-desk* na empresa. Logo, para continuar a evoluir o nível de maturidade no campo de relação com os clientes, a análise do gráfico sugere que se deva iniciar a implementação desse tipo de ferramenta.

Em relação à gestão de performance, analisada nas questões 16, 17 e 18, que apesar de estar classificada no nível expansão, uma resposta "não concordo" a colocaria no nível crescimento. Primeiro, em relação à utilização de ferramentas como *balanced scorecard* e *benchmarking*, nota-se que as respostas ficaram bastante divididas, logo seria necessário avaliar quão, de fato, esse tipo de ferramenta e está em utilização na empresa, e difundir os seus usos e achados para a companhia como um todo. Em relação ao sistema de verificação da confiabilidade das informações financeiras, legalidade e adequabilidade às normas internas nota-se que existe sim um indício da existência desse tipo de sistema, no entanto isso não está claro para uma parcela dos respondentes, logo seria necessário verificar como são a divulgação dessas ferramentas, e alinhar entre todos os profissionais, ao menos de nível mais sênior, a respeito dos procedimentos de *compliance* da corporação. No que tange a avaliação dos custos, qualidade e eficiência dos processos, uma maioria significativa concordou fortemente com a existência de indicadores e procedimentos para tal, colocando os outros dois pontos como mais urgentes para verificação no campo de Gestão de Performance.

No que se refere aos processos empresariais, analisados nas questões 10, 11 e 12, cuja média classificou no nível de crescimento, primeiro é notado que não está totalmente claro para uma parcela significativa dos respondentes a realização de serviços de alta especialização aos clientes em detrimento de serviços transacionais. Dessa forma, é necessário avaliar quais são os serviços que são mais realizados, e verificar a possibilidade de ampliação dos serviços mais estratégicos, o gráfico deixa evidência da existência desse tipo de serviços, contudo deixa a interpretação de uma possível intensificação da oferta de serviços com maior valor agregado. Nas questões 11 e 12, que tratam da padronização e documentação dos processos, verificamos que não existiu nenhuma resposta que concorda totalmente com as afirmações, o que mostra que para empresa avançar para o próximo nível de maturidade, é necessário que ela continue a busca pela padronização e documentação de todos os seus processos e que essa padronização seja clara, e a documentação acessível, para todos os membros da organização. É notável então, que existem diversos pontos de melhoria nesse campo, o que o coloca no nível crescimento de maturidade.

Seguindo para a penúltima menor média, relativa ao campo de TI, cuja análise foi feita nas questões 22, 23 e 24, nota-se em primeiro lugar, que existe a evidência de um sistema ERP sendo utilizado pela empresa, porém isso não é claro para todos, logo é necessário avaliar qual o nível de implementação dessa ferramenta e se a sua utilização é difundida para todos os departamentos e profissionais. Já em relação à governança de TI, nota-se que as respostas díspares apontam uma necessidade de avaliar qual é o nível dessa governança, pela análise do gráfico, existe um indício de que esse nível seja baixo. Por fim, é necessário avaliar qual o nível de implementação do sistema de fluxo de trabalho eletrônico. A análise do questionário deixa algumas dúvidas como: O sistema é utilizado por todas as áreas? É utilizado por todos os profissionais? Quais processos os utilizam? Dessa forma, podemos verificar a existência de diversos pontos em relação ao campo de TI que necessitam de avaliação e melhora para que a empresa continue a se tornar mais madura.

Por fim, em relação ao campo da melhoria contínua, o que obteve a menor média, analisado nas questões 7, 8 e 9, nota-se em primeiro lugar que existe um indício bastante forte de que a empresa não utiliza nenhuma metodologia conhecida como Six Sigma ou Gestão da Qualidade Total para a melhoria interna. Não obstante até existe um entendimento de que existam profissionais dedicados a avaliar a melhoria contínua, fica a dúvida de como esse time trabalha, surgem dúvidas a respeito da utilização de alguma metodologia específica, ou mesmo até da eficiência do time, já que nenhuma ferramenta conhecida foi apontada pela análise do questionário. Já em relação à presença de indicadores de qualidade, nota-se que sua existência não é clara para maioria dos respondentes, o que gera dúvidas quanto à existência, ou eficiência desses indicadores, visto que esses são utilizados para avaliar a qualidade dos processos. Observa-se então, que esta é a área menos desenvolvida da empresa, e que precisa de uma atenção significativa para que atinja o próximo nível de maturidade.

4.4.2 Entrevistas

Nessa etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os três sócios fundadores da empresa, aqui identificados como S1, S2 e S3. O objetivo das entrevistas foi coletar respostas para que pudesse verificar as evidências que pudessem enquadrar a empresa tanto no estágio do ciclo de vida organizacional de Lester *et el.* e de Adizes, como no nível de maturidade do modelo PwC.

As entrevistas foram realizadas pelo software Microsoft Teams, o qual foi cedido pela própria empresa objeto de estudo, armazenando-se as entrevistas em vídeo e depois foram transcritas manualmente. Após pesquisa de um software gratuito para a ação, utilizou-se o software online *Web Captioner*, Contudo, os resultados obtidos pela ferramenta não foram satisfatórios, inclusive, o software não está mais no ar, como informado na página[2], tento encerrado suas atividades em 31 de outubro de 2023. Dessa forma, para se certificar que a transcrição atingisse um resultado satisfatório, fez-se a transcrição manual.

As entrevistas duraram em média 39 minutos, sendo que a entrevista mais longa durou 43 minutos e 51 segundos e a entrevista mais rápida 35 minutos e 56 segundos. Abaixo, foram compiladas as informações referentes às entrevistas e aos materiais transcritos.

Tabela 15
Compilação de dados das entrevistas semiestruturadas

Entrevistado	Data da entrevista	Duração da entrevista	Palavras transcritas	Páginas transcritas
S1	13/06/2023	35 minutos e 56 segundos	4865	9
S2	15/06/2023	43 minutos e 51 segundos	6631	13
S3	21/06/2023	36 minutos e 56 segundos	4519	10

É importante informar, que durante a transcrição os seguintes nomes foram modificados:

- O nome da empresa, objeto de pesquisa, foi sempre trocado pelo nome fictício SEM;
- O nome do entrevistador foi sempre trocado pelo código E1;
- O nome dos sócios entrevistados foi sempre trocado pelos códigos S1, S2 e S3;
- Nomes de concorrentes foram sempre trocados por códigos Concorrente 1, Concorrente 2 em diante.

[2] Disponível em: https://github.com/curtgrimes/webcaptioner?add=typingMode. Acesso em: 2 nov. 2023.

4.4.2.1 Pré-Análise e definição de códigos para análise de conteúdo

Para realizar a análise de conteúdo, foram seguidos os passos descritos no item 3.5. Primeiramente, fez-se uma leitura livre do documento, para que se pudesse ter um primeiro contato e verificação se os materiais coletados poderiam apresentar evidências às buscas realizadas na pesquisa.

Após a leitura, foi necessário criar uma metodologia de análise para seguir para próxima etapa, que é a exploração do material. A metodologia consistiu em definir quais seriam os códigos a serem utilizados para agrupamento, comparação e classificação dos trechos considerados importantes.

Os códigos são importantes para poder agrupar trechos com significados semelhantes, por exemplo, em determinado trecho, um entrevistado pode dizer "vejo nossa empresa muito maior que nossos concorrentes" e outro pode afirmar "não consigo identificar nenhum concorrente que possa afetar nossos negócios atualmente", apesar de não estarem utilizando as mesmas palavras, ambas as afirmações podem ser enquadradas nos código "estamos muito à frente dos nossos concorrentes como empresa" que é típico do estágio estabilidade de Adizes.

Os códigos foram definidos sendo relacionados às suas respectivas categorias, tendo códigos referentes a cada um dos estágios do ciclo de vida de Adizes e de Lester *et al.* e dos níveis de maturidade de PwC.

Nas Tabelas 16, 17 e 18 estão os códigos definidos para exploração do material de cada uma das entrevistas sob as vertentes de Adizes, Lester e do modelo PwC. Nota-se que foram necessários a criação de códigos para cada uma das teorias analisadas, pois para cada teoria se buscavam evidências distintas.

Tabela 16
Códigos definidos para análise de conteúdo sob a perspectiva de Adizes

Códigos	Categoria
Empresa precisa se esforçar para ter caixa o suficiente	Infância
Empresa ainda não se provou no mercado	
Foco aprimorar produtos e serviços	
Busca por consolidação de marca e conquistar fatia de mercado	
Poder de decisão centralizado nos sócios e alta administração	Híbrido Infância e Toca-toca
Se o fundador / CEO sair a organização pode não sobreviver	
Poucos ou nenhuns sistemas de controle para fornecer informações do negócio	
Organogramas e descrições de cargos não estão totalmente formalizados ou não existem	
Foco maior na função ('O QUE' & 'PORQUE') do que na forma ('COMO' & 'QUEM')	
Expectativa de grande aumento de receitas conquistando novos clientes	Toca-toca
Momento de tomar riscos	

Momentos de conquistar novos mercados ou lançar novos produtos É feito tudo para deixar o cliente satisfeito, mesmo que seja necessário trabalhar horas extras Fundadores próximos dos clientes e das operações da companhia As contratações não acontecem com antecedência, somente quando se tem a necessidade urgente de mão de obra Foco é aumentar as vendas Absorção de demanda maior que a capacidade de entrega	Toca-toca
Estruturando a estrutura organizacional e descrição de cargos Momento de implementação de controles para colher informações mais precisas da empresa É investido bastante tempo em reuniões discutindo novas políticas e controles internos Momento de transformação/profissionalização, pois precisamos de mudanças para implementação de políticas, sistemas administrativos e controles Existem muitos conflitos entre ideias novas e ideias antigas ou profissionais novos e antigos O poder de decisão é centralizado nos fundadores/sócios, mas é sentida uma necessidade de as decisões serem delegadas para outros líderes Objetivo é aumentar lucratividade cortando custos e aumentando a margem	Adolescência
Divergência de ideias/pensamentos são uma oportunidade necessária para mudanças e transformações	Híbrido Adolescência e Plenitude
Sistemas de controle precisos em todas as áreas da empresa e cruciais para a tomada de decisão Empresa lida com riscos de forma equilibrada, existe um balanço entre a tomada de riscos e o conservadorismo Mudanças no mercado são vistas como algo positivo, pois estão preparados para mudanças e tiram vantagens em alterações das "regras do jogo" Seguros que entregam sempre aos clientes aquilo que prometem com alta qualidade Os fundadores/sócios dividem seu poder de decisão com outras posições de gerência Descrição de cargos é bem clara para todos os profissionais Sistema organizacional é funcional e bem claro para todos os profissionais Empresa mais guiada por visão e valores do que a visão dos fundadores	Plenitude

Estamos satisfeitos com os resultados financeiros atingidos Maioria da receita vem de produtos criados há 3 anos Estamos seguros quanto aos nossos concorrentes Estamos muito à frente dos nossos concorrentes como empresa Pouco investimento em novos produtos/serviços	Estabilidade
Empresa sempre termina o ano com uma quantidade abundante de dinheiro em caixa Empresa não está no momento de tomar riscos, precisamos proteger o que já foi conquistado no passado	Híbrido Estabilidade e Aristocracia
Evitamos conflitos internos a qualquer custo Expectativa de crescimento esse ano é menor que nos anos anteriores Nossa prioridade não é lançar novos produtos, tecnologias e serviços, mas focar no que sabemos fazer Empresa está perdendo parte do mercado para seus concorrentes Poder de decisão é dividido entre vários sistemas, comitês e conselhos	Aristocracia
Risco de não ter caixa suficiente para rodar os negócios Muitos conflitos internos e sempre a busca de um culpado pelos erros Gastamos mais energia em resolver conflitos do que no mercado externo Existe um clima pesado dentro da empresa	Caça às Bruxas
Clientes vistos como incômodo Prioridade é assegurar regras e controles Clientes tem dificuldade em acessar os serviços	Burocracia

Tabela 17
Códigos definidos para análise de conteúdo sob a perspectiva de Lester

Códigos	Categoria
Organização pequena comparada aos concorrentes	Nascimento
Poder de decisão principalmente na mão dos fundadores	
Estrutura organizacional simples	
Processo de informação simples, no estilo boca a boca	
Foco na conquista de clientes para viabilizar a existência da organização	
Poder decisório dividido entre muitos donos	Crescimento
Em nossa organização temos várias especializações	
Informações monitoram o desempenho e facilitam a comunicação entre departamentos	
Decisões tomadas por gestores de nível intermediário que utilizam sistemática superficial	
Algumas formalizações estruturais são desenvolvidas	
Objetivos e metas definidos para continuar as operações, financiar o crescimento e manter a competição	
Maiores que nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser	Maturidade
Poder decisório na mão de muitos acionistas	
Estrutura organizacional baseada em estrutura departamental e funcional	
Processo de informação sofisticado e é necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos	
Estrutura organizacional formalizada e burocrática	
Descrições de funções, políticas, procedimentos e relações de subordinação hierárquica se tornam mais formais.	
Alta administração se concentra na estratégia e delega as operações diárias aos gerentes de nível médio	
Organizações tentam manter o que conquistaram ou/e partir para novos mercados	
Organização com diretores e acionistas	Rejuvenescimento
Estrutura organizacional é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle	
Processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados	
Maioria das decisões na nossa empresa é feita por gerentes, forças-tarefa, equipes de projeto, que estão tentando facilitar o crescimento por meio da participação	
Desejo de retornar para um estágio de fomento à inovação e criatividade	
Necessidades dos clientes é colocada acima da necessidade dos sócios	
Estrutura organizacional da empresa é centralizada, com poucos sistemas de controle	Declínio
Processamento de informações não é muito sofisticado	
Processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo	
Maioria das decisões é feita por alguns gerentes conservadores	
Conflitos de poder mais constantes	
Empresa começa a não suprir a demanda externa, perdendo mercado e lucratividade	
Sócios mais preocupados com objetivos pessoais que objetivos organizacionais	
Controle retorna a ser centralizado	

Tabela 18
Códigos definidos para análise de conteúdo sob a perspectiva do modelo PwC

Códigos	Categoria
Sem objetivos e estratégia definidos Sem indicadores e métricas para avaliar cumprimento dos objetivos e da estratégia Sem planos de implementação da estratégia	Começo Estratégia
Alguns objetivos e estratégia definidos Alguns indicadores e métricas para avaliar cumprimento dos objetivos e da estratégia Alguns planos de implementação da estratégia	Crescimento Estratégia
Objetivos e estratégia definidos Indicadores e métricas para avaliar cumprimento dos objetivos e da estratégia Planos de implementação da estratégia definidos	Expansão Estratégia
Objetivos e estratégia definidos e reavaliados Indicadores e métricas para avaliar cumprimentos dos objetivos sempre reavaliados Planos de implementação da estratégia definidos e reavaliados Introdução de contramedidas para adequar à revisão dos objetivos	2nd Geração Estratégia
Sem centro de custos implementados Sem ANS (acordo de nível de serviço) definido Sem designação de donos de processos	Começo OGC
Algumas áreas com centros de custos implementados Algum ANS (acordo de nível de serviço) definido Alguns processos com donos designados Toda empresa com centro de custos implementados	Crescimento OGC
Toda empresa com centros de custos implementado Alto nível ANS (acordo de nível de serviço) definido Todos os processos empresariais com donos designados	Expansão OGC
Centro de custos implementados em toda empresa e utilizados para decisões sobre continuações e investimentos em cada área Alto nível ANS (acordo de nível de serviço) implementado e constantemente reajustados Todos os processos empresariais com donos designados e constantemente revisados	2nd Geração OGC
Sem ferramenta de melhoria contínua como Six Sigma ou GQT implementada Sem indicadores para avaliação da qualidade dos processos e entregas Sem profissionais designados para avaliação da melhoria e qualidade dos processos e entregas	Começo Melhoria Contínua
Ferramentas de melhoria contínua como Six Sigma ou GQT em processo de implementação Alguns indicadores para avaliação da qualidade dos processos e entregas Alguns profissionais designados para avaliação da melhoria e qualidade dos processos e entregas	Crescimento Melhoria Contínua
Ferramentas de melhoria contínua como Six Sigma ou GQT em processo de implementação avançado Indicadores implementados para avaliação da qualidade dos processos e entregas	Expansão Melhoria Contínua

Profissionais focados no controle de qualidade e melhoria dos processos e entregas	Expansão Melhoria Contínua
Ferramentas de melhoria contínua como Six Sigma ou GQT em uso contínuo	2nd Geração Melhoria Contínua
Indicadores implementados para avaliação da qualidade dos processos e entregas implementados e constantemente revisados	
Departamento independente focado na qualidade e melhoria dos processos e entregas	
Sem padronização dos processos empresariais	Começo Processos
Somente realização de serviços transacionais	
Sem documentação dos processos empresariais	
Alguma padronização dos processos empresariais	Crescimento Processos
Realização de serviços transacionais e alguns serviços estratégicos	
Alguma documentação dos processos empresariais	
Maioria dos processos empresariais padronizados	Expansão Processos
Realização de serviços transacionais e serviços de maior especialidade	
Todos os processos empresariais são documentados	
Todos os processos empresariais padronizados e otimizados	2nd Geração Processos
Realização de serviços transacionais e serviços de maior especialidade	
Todos os processos empresariais são documentados e reavaliados	
Sem implementação de ferramentas de suporte ao cliente	Começo Relação com Clientes
Sem pesquisa de satisfação com os clientes	
Sem atender pedidos de melhoria dos clientes	
Implementação de ferramentas de suporte ao cliente em andamento	Crescimento Relação com Clientes
Pesquisa de satisfação com os clientes já aplicada	
Atendimento de alguns pedidos de melhoria dos clientes	
Ferramentas de suporte ao cliente implementadas	Expansão Relação com Clientes
Pesquisas de satisfação com os clientes aplicada com periodicidade	
Avaliação de todos os feedbacks dos clientes para melhorias internas	
Ferramentas de suporte ao cliente implementadas e constantemente reavaliadas	2nd Geração Relação com Clientes
Pesquisas de satisfação com os clientes aplicada com periodicidade e utilizadas para reavaliação da estratégia e melhorias	
Utilização dos feedbacks dos clientes para avaliação contínua das entregas e processos da empresa	
Ferramentas de gestão de performance como BSC e Benchmarking não implementadas	Começo Gestão de Performance
Sem sistema de controle interno	
Sem objetivos e metas para avaliação de performance e qualidade definidos	
Ferramentas de gestão de performance como BSC e Benchmarking em implementação	Crescimento Gestão de Performance

Sistema de controle interno em processo de implementação Alguns objetivos e metas para avaliação de performance e qualidade definidos	Crescimento Gestão de Performance
Ferramentas de gestão de performance como BSC e Benchmarking em implementação avançada Sistema de controle interno em operação Objetivos e metas para avaliação de performance e qualidade definidos e constantemente	Expansão Gestão de Performance
Ferramentas de gestão de performance como BSC e Benchmarking em uso contínuo Sistema de controle interno em larga operação e constantemente reavaliado Objetivos e metas para avaliação de performance e qualidade definidos e constantemente reavaliados	2nd Geração Gestão de Performance
Sem sistema de avaliação de desempenho para os profissionais Sem programas para desenvolvimento e treinamento de expertises aos profissionais Sem estrutura padronizada de cargos e responsabilidades	Começo RH
Sistema de avaliação de desempenho implementado sem relação com programas de desenvolvimento e metas individuais Programas para desenvolvimento e treinamento de expertises aos profissionais introduzidos Padronização de cargos e responsabilidades introduzido	Crescimento RH
Sistema de avaliação de desempenho implementado relacionado com programas de desenvolvimento e metas individuais Programas para desenvolvimento e treinamento de expertises aos profissionais em operação ampla Totalidade da empresa com cargos e responsabilidades padronizados	Expansão RH
Sistema de avaliação de desempenho implementado relacionado com programas de desenvolvimento e metas individuais e em constante revisão Melhoria contínua dos programas para desenvolvimento e treinamento de expertises aos profissionais Padronização dos cargos e responsabilidades em toda empresa e constantemente revisados	2nd Geração RH
Sem sistema ERP padronizado Sem fluxo de trabalhos introduzidos Sem governança de TI implementada	Começo TI
Sistema ERP parcialmente implementado Fluxo de trabalhos introduzidos Baixo nível de governança de TI	Crescimento TI
Plataforma ERP padronizada Fluxo de trabalhos extensamente implementados Nível médio de governança de TI	Expansão TI
Sistema ERP padronizado e otimizado para empresa Sistema de fluxo de trabalho em toda a organização Alto nível de governança de TI	2nd Geração TI

Após a definição dos códigos e suas categorias, seguiu-se para a próxima etapa, a exploração do material.

4.4.2.2 Exploração do material

A exploração do material consistiu em uma leitura minuciosa dos textos transcritos para que fossem identificados trechos que se encaixassem nos códigos definidos e então os separando nas suas respectivas categorias. Após a coleta desses dados, fez-se uma análise das categorias mais presentes por meio dos códigos encontrados.

Conforme mencionado, as entrevistas transcritas não serão apresentadas nesse material, pois elas possuem informações sensíveis a respeito da estratégia da empresa, que não podem ser divulgadas para pessoas externas ou mesmo para profissionais internos que as desconhecem. Sendo assim, serão mostrados somente os códigos encontrados e suas respectivas classificações em categorias. Contudo, para ilustrar a exploração do material, serão mostrados alguns exemplos de trechos e identificações de código em suas respectivas categorizações, conforme se vê a seguir.

Análise de conteúdo para o método PwC
Entrevistado: S2
Trecho
"Mas acho que o produto principal assim dessa questão é a nossa pesquisa de satisfação com os clientes que é aplicado uma vez por ano. "
Código
Pesquisas de satisfação com os clientes aplicada com periodicidade
Categoria
Expansão Relação com Clientes

Figura 77. Exemplo 1 de identificação de código e categorização para análise de conteúdo

No exemplo da Figura 77, resgatou-se o trecho da entrevista com o S2, "mas acho que o produto principal assim dessa questão é a nossa pesquisa de satisfação com os clientes que é aplicado uma vez por ano". Entende-se que este é representado pelo código **Pesquisa de satisfação com clientes aplicada com periodicidade** que é pertencente a categoria **Expansão Relação com Clientes**, análise utilizada para explorar o material segundo a metodologia de nível de maturidade PwC.

Análise de conteúdo para o método Adizes
Entrevistado: S1
Trecho
"E por isso que a SEM tá distante dos concorrentes. Porque a gente consegue, com tranquilidade, dizer que a gente consegue oferecer todos os serviços que o cliente precisa dentro dessa caixa de comunicação e marketing né. "
Código
Estamos muito a frente dos nossos concorrentes como empresa
Categoria
Estabilidade

Figura 78. Exemplo 2 de identificação de código e categorização para análise de conteúdo

Já neste segundo exemplo, o trecho retirado da entrevista com o S2 – "é por isso que a SEM tá distante dos concorrentes. Porque a gente consegue, com tranquilidade, dizer que a gente consegue oferecer todos os serviços que o cliente precisa dentro dessa caixa de comunicação e marketing né" – foi representado pelo código **Estamos muito à frente dos nossos concorrentes**

como empresa, cuja categoria respectiva é **Estabilidade** do ciclo de vida organizacional de Adizes.

Análise de conteúdo para o método Lester
Entrevistado: S3
Trecho
"aí existe então uma descrição de cargo diferenciada entre consultor e piloto. Mas dentro dos consultores não existe, atualmente, uma divisão de categoria "
Código
Algumas formalizações estruturais são desenvolvidas
Categoria
Crescimento

Figura 78. Exemplo 3 de identificação de código e categorização para análise de conteúdo

Neste último exemplo, na entrevista com o S3, identificou-se o trecho "aí existe então uma descrição de cargo diferenciada entre consultor e piloto. Mas dentro dos consultores não existe, atualmente, uma divisão de categoria", representado pelo código **Algumas formalizações estruturais são desenvolvidas**, pertencente à categoria **Crescimento** da análise de ciclo de vida organizacional de Lester.

Nos tópicos seguintes, serão quantificados os códigos identificados para cada exploração de material referentes à cada uma das teorias analisadas, de Adizes, Lester e da PwC.

4.4.2.3 Achados da análise de conteúdo das entrevistas para a teoria de Adizes.

Após a quantificação dos achados das entrevistas sob a teoria de Adizes, foram identificados 65 trechos que puderam ser codificados e categorizados. Na Tabela 19 é possível verificar quais códigos foram encontrados, suas quantidades e categorias especificadas.

Tabela 19
Códigos identificados nas entrevistas sob a perspectiva de Adizes

Código identificado	Quantidade	Categoria
É investido bastante tempo em reuniões discutindo novas políticas e controles internos	1	Adolescência
Estruturando a estrutura organizacional e descrição de cargos	5	Adolescência
Momento de implementação de controles para colher informações mais precisas da empresa	4	Adolescência
Momento de transformação/profissionalização, pois precisamos de mudanças para implementação de políticas, sistemas administrativos e controles	5	Adolescência
Objetivo é aumentar lucratividade cortando custos e aumentando a margem	1	Adolescência
Evitamos conflitos internos a qualquer custo	2	Aristocracia
Expectativa de crescimento esse ano é menor que nos anos anteriores	2	Aristocracia
Nossa prioridade não é lançar novos produtos, tecnologias e serviços, mas focar no que sabemos fazer	1	Aristocracia

Existe um clima pesado dentro da empresa	1	Caça às bruxas
Estamos muito à frente dos nossos concorrentes como empresa	8	Estabilidade
Estamos satisfeitos com os resultados financeiros atingidos	1	Estabilidade
Estamos seguros quanto aos nossos concorrentes	3	Estabilidade
Maioria da receita vem de produtos criados há 3 anos	3	Estabilidade
Divergência de ideias/pensamentos são uma oportunidade necessária para mudanças e transformações	2	Híbrido Adolescência e Plenitude
Empresa não está no momento de tomar riscos, precisamos proteger o que já foi conquistado no passado	1	Híbrido Estabilidade e Aristocracia
Empresa sempre termina o ano com uma quantidade abundante de dinheiro em caixa	2	Híbrido Estabilidade e Aristocracia
Organogramas e descrições de cargos não estão totalmente formalizados ou não existem	5	Híbrido Infância e Toca-toca
Se o fundador / CEO sair a organização pode não sobreviver	2	Híbrido Infância e Toca-toca
Empresa lida com riscos de forma equilibrada, existe um balanço entre a tomada de riscos e o conservadorismo	4	Plenitude
Mudanças no mercado são vistas como algo positivo, pois estão preparados para mudanças e tiram vantagens em alterações das "regras do jogo"	1	Plenitude
Os fundadores/sócios dividem seu poder de decisão com outras posições de gerência	8	Plenitude
Expectativa de grande aumento de receitas conquistando novos clientes	1	Toca-toca
Foco é aumentar as vendas	1	Toca-toca

Nota-se que alguns códigos foram identificados em um número maior que o de entrevistados. Isso acontece porque alguns entrevistados repetiram a mesma coisa em momentos distintos da entrevista, o que mostra uma ênfase do entrevistado em relação ao ponto apresentado. Dessa forma, uma vez que o entrevistado repetisse em diferentes momentos da entrevista algo que pudesse significar o mesmo código, ele seria contado novamente. Também, nota-se que existem alguns códigos que foram classificados em categorias híbridas, pois tais características identificadas na fala dos entrevistados são típicas de mais de um estágio do ciclo de vida de Adizes. Ao fazer a compilação dos resultados, os pontos para categorias híbridas foram quantificados para ambos os estágios identificados.

No gráfico abaixo é possível verificar quais uma comparação entre os estágios de acordo com os códigos identificados.

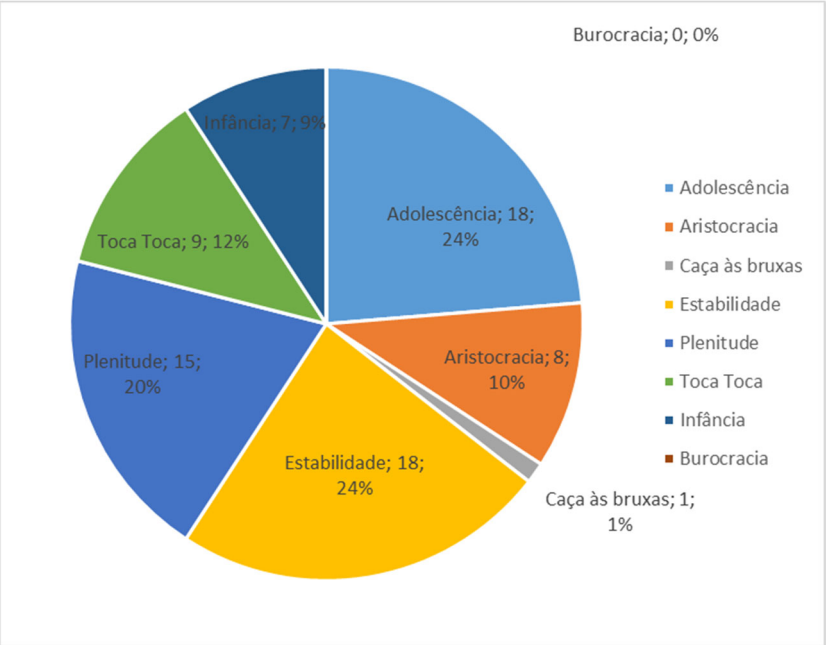


Figura 79 Distribuições de códigos por categorias de Adizes

Pela análise do gráfico, é possível verificar que existe uma predominância de classificar a empresa nas categorias da Estabilidade e da Adolescência, ambas com 18 códigos identificados em suas categorias, que corresponde a 24% do total. Ainda com bastante relevância, nota-se que 20% dos códigos foram categorizados para o estágio da Plenitude, em menor relevância estão os estágios Toca-toca, Aristocracia e Nascimento com 12%, 10% e 9% dos códigos identificados respectivamente. Apenas um código foi identificado para o estágio Caça às Bruxas e nenhum código foi identificado para o estágio da Burocracia.

Ao compararmos com os resultados dos questionários, a análise da entrevista mostra os três primeiros lugares os estágios Estabilidade, Adolescência e Plenitude, já os resultados dos questionários mostrava nos três primeiros lugares os estágios da Estabilidade, Toca-toca e Adolescência. Em relação aos últimos colocados, as entrevistas mostram os estágios da Burocracia, Caça às Bruxas e Infância. Já para os questionários os últimos colocados, também foram a Burocracia, Caça às Bruxas e a Infância. Observa-se que existe uma semelhança significativa entre as duas análises. Para podermos ter conclusões mais assertivas, será necessário comprar os resultados apresentados com a análise documental.

4.4.2.4 Achados da análise de conteúdo das entrevistas para a teoria de Lester.

Ao quantificar os achados das entrevistas sob a teoria de Lester, foram achados 56 trechos que puderam ser codificados e categorizados. Na Tabela 20 é possível verificar quais códigos foram encontrados, suas quantidades e categorias especificadas.

Tabela 20
Códigos identificados nas entrevistas sob a perspectiva de Lester

Código identificado	Quantidade	Categoria
Algumas formalizações estruturais são desenvolvidas	7	Crescimento
Decisões tomadas por gestores de nível intermediário que utilizam sistemática superficial	3	Crescimento
Em nossa organização temos várias especializações	6	Crescimento
Informações monitoram o desempenho e facilitam a comunicação entre departamentos	3	Crescimento
Objetivos e metas definidos para continuar as operações, financiar o crescimento e manter a competição	7	Crescimento
Poder decisório dividido entre muitos donos	4	Crescimento
Alta administração se concentra na estratégia e delega as operações diárias aos gerentes de nível médio	4	Maturidade
Descrições de funções, políticas, procedimentos e relações de subordinação hierárquica se tornam mais formais.	4	Maturidade
Estrutura organizacional baseada em estrutura departamental e funcional	2	Maturidade
Maiores que nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser	1	Maturidade
Organizações tentam manter o que conquistaram ou/e partir para novos mercados	3	Maturidade
Processo de informação sofisticado e é necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos	4	Maturidade
Processo de informação simples, no estilo boca a boca	4	Nascimento
Processamento de informações não é muito sofisticado	4	Declínio

Conforme explicado no tópico anterior, aqui também se nota que alguns códigos foram identificados mais de uma vez, evidenciando uma ênfase na fala dos entrevistados a respeito do tema em específico.

No gráfico abaixo é possível verificar quais uma comparação entre os estágios de acordo com os códigos identificados.

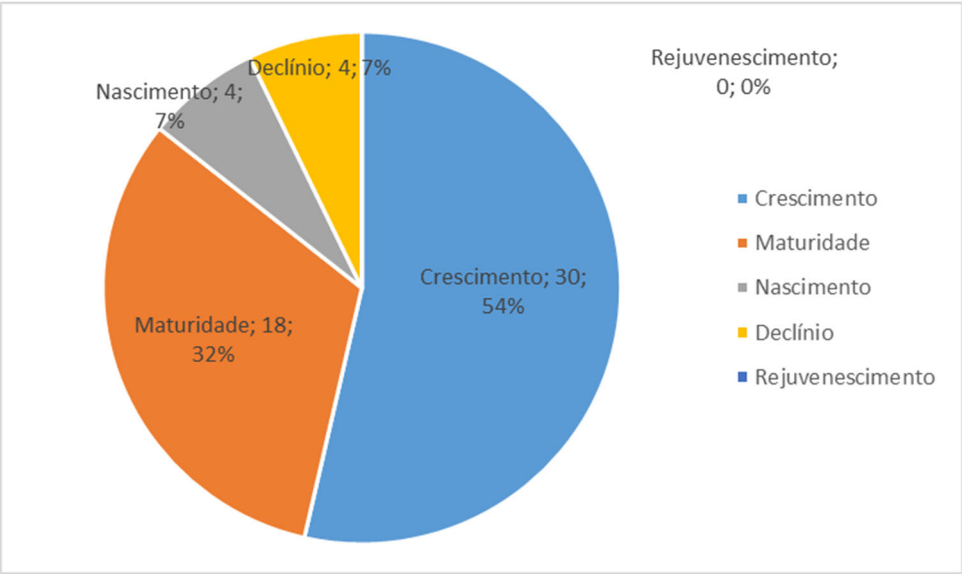


Figura 80 Distribuições de códigos por categorias de Lester

Pela análise do gráfico, observa-se uma tendência maior, com mais da metade dos códigos identificados (30), correspondendo a 54%, indicando um enquadramento da empresa no estágio de crescimento. Segue-se uma tendência menos significativa para o estágio da maturidade, com 18 códigos, correspondendo a 32%. Os estágios de nascimento e declínio apresentaram poucos códigos identificados, não sendo tão relevantes como possíveis estágios de enquadramento, de acordo com a análise das entrevistas. É importante ressaltar que não houve identificação de código para a categoria de rejuvenescimento.

4.4.2.5 Achados da análise de conteúdo das entrevistas para o método PwC

Após explorar das entrevistas transcritas sob a perspectiva do método da PwC, foram identificados 104 trechos que puderam ser codificados e categorizados. Diferente das outras análises, foi feita uma tabela para cada uma das categorias analisadas do modelo PwC. Abaixo podem ser verificadas as tabelas contendo quais códigos foram encontrados e suas categorias especificadas. Cabe ressaltar, conforme explicado anteriormente, que códigos que aparecem em diversas quantidades evidenciam o fato de os entrevistados terem enfatizado maneiras diferentes informações que podem ser codificadas da mesma forma, potencializando a consistência das evidências.

Tabela 21
Códigos identificados nas entrevistas para o campo estratégia da PwC

Código identificado	Quantidade	Categoria
Sem indicadores e métricas para avaliar cumprimento dos objetivos e da estratégia	1	Começo Estratégia
Alguns indicadores e métricas para avaliar o cumprimento dos objetivos e da estratégia	6	Crescimento Estratégia
Alguns objetivos e estratégia definidos	7	Crescimento Estratégia
Alguns planos de implementação da estratégia	1	Crescimento Estratégia
Indicadores e métricas para avaliar cumprimento dos objetivos e da estratégia	3	Expansão Estratégia
Objetivos e estratégia definidos	5	Expansão Estratégia
Objetivos e estratégia definidos e reavaliados	5	2nd Geração Estratégia

No gráfico abaixo é possível verificar uma comparação entre os níveis de maturidade da estratégia de acordo com os códigos identificados.

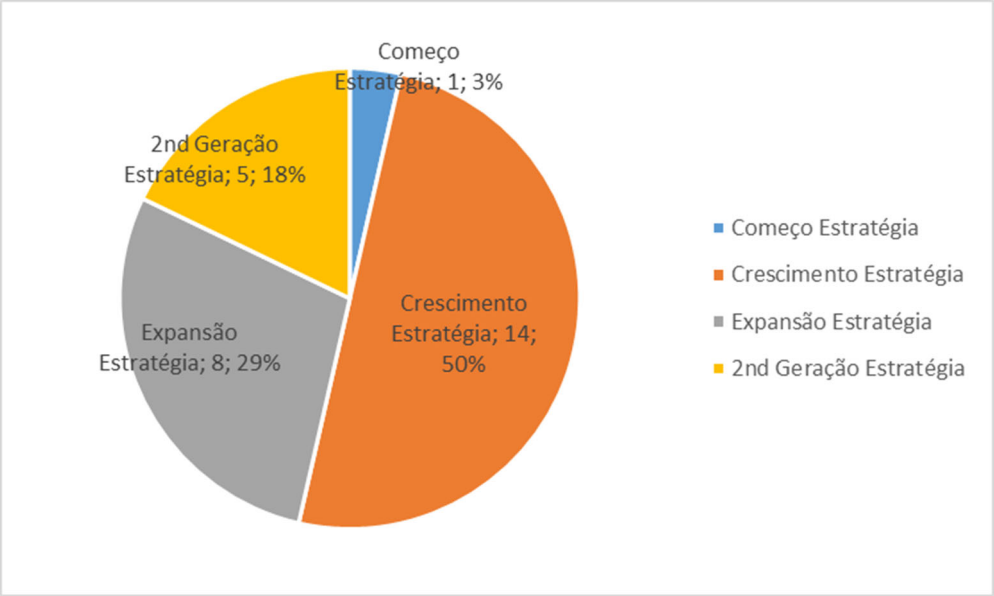


Figura 81 Distribuições de códigos por categorias para o campo estratégia do método PwC

Pela análise do gráfico nota-se uma grande maioria de códigos identificados que enquadram no campo da estratégia no nível crescimento, com 50% do total, seguido pelo nível expansão, com 29% e 2ª Geração com 18% dos códigos. Somente um código foi categorizado para o nível começo para estratégia. Ao se analisar os códigos identificados, é possível verificar que em relação à definição, objetivos e estratégias, é necessário verificar exatamente quão difundidos eles estão e qual a frequência de reavaliação. Nota-se que, apesar do maior número de códigos identificados classificarem esse item no nível crescimento, existem sete códigos identificados, números igualmente significativos foram identificados para classificar nos níveis expansão e 2ª geração, cinco para cada um. Esta distribuição de notas diferentes se dá pelo fato de os entrevistados terem diferentes opiniões a respeito da situação, algo que aconteceu com frequência em alguns tópicos abordados. Caso a estratégia estivesse bem difundida e clara para todos, essa contradição não seria percebida, o que faria com que a classificação do nível de maturidade fosse mais certeira. Dessa forma, pela análise, da tabela e gráficos, tem-se que a empresa se encontra no nível de maturidade **crescimento** para o campo da estratégia, sendo que o ponto que deve ser avaliado com mais urgência é o plano de implementação para consecução dos objetivos e metas.

Tabela 22
Códigos identificados nas entrevistas para o campo Organização/ Governança/ *Compliance* da PwC

Código identificado	Quantidade	Categoria
Sem centro de custos implementados	1	Começo OGC
Algumas áreas com centros de custos implementados	1	Crescimento OGC
Alto nível ANS (acordo de nível de serviço) definido	1	Expansão OGC
Toda empresa com centros de custos implementado	2	Expansão OGC

No gráfico abaixo é possível verificar uma comparação entre os níveis de maturidade do campo organização/ governança/ *compliance* de acordo com os códigos identificados.

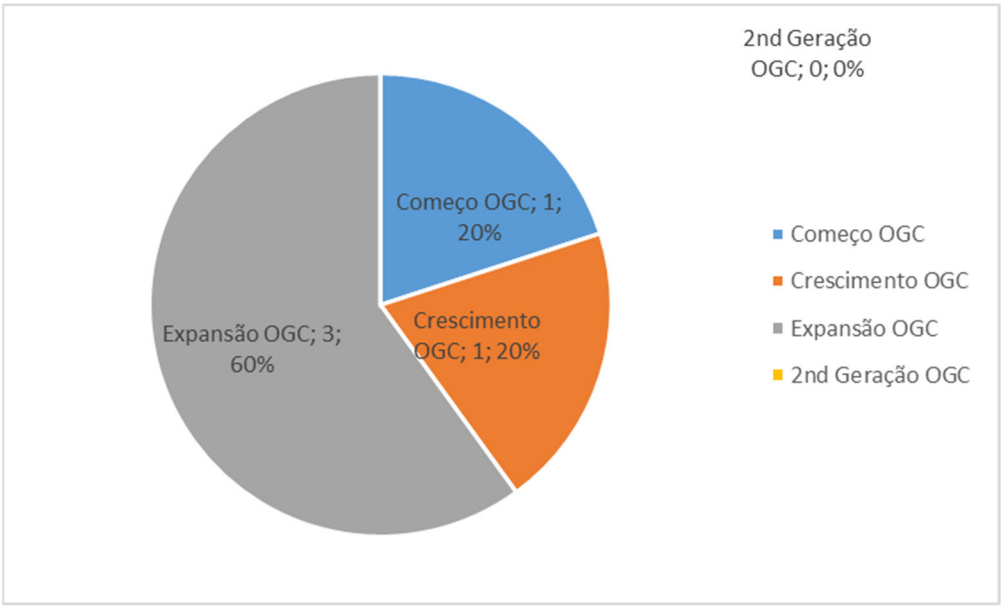


Figura 82. Distribuições de códigos por categorias para o campo Organização/ Governança/ *Compliance* do método PwC

Ao analisarmos o gráfico, identificamos que a empresa possui mais códigos referentes ao nível de crescimento em relação ao campo Organização/ Governança/ *Compliance*. No entanto, o número de códigos identificados não foi muito expressivo, somente 5 códigos foram identificados. Em relação à implementação de centros de custos, há uma contradição entre os entrevistados: um considera que ele está totalmente implementado, outro que ele não está totalmente implementado e outro identifica que eles vão iniciar a implementação. Como a entrevista foi realizada com três profissionais, e mais da metade dos códigos identifica a existência de um centro de custos, três de quatro códigos identificados para o tema, podemos inferir que, pelo menos em parte, a implementação está em andamento. Portanto, em relação a esse tópico, o campo da Organização/ Governança/*Compliance* se encontra no nível crescimento de maturidade. Em relação à existência de acordos de nível de serviço, somente um código foi identificado, categorizado no nível de maturidade expansão. Já para a existência da forma de trabalho com "donos de processo", nenhum código foi identificado. A escassez de códigos identificados, faz com que se torne difícil identificar qual o nível de maturidade para o campo analisado, desta forma o classificaremos no primeiro nível, o **começo**.

Tabela 23
Códigos identificados nas entrevistas para o campo RH da PwC

Código identificado	Quantidade	Categoria
Sem estrutura padronizada de cargos e responsabilidades	1	Começo RH
Padronização de cargos e responsabilidades introduzido	24	Crescimento RH
Sistema de avaliação de desempenho implementado sem relação com programas de desenvolvimento e metas individuais	1	Crescimento RH
Sistema de avaliação de desempenho implementado relacionado com programas de desenvolvimento e metas individuais	6	Expansão RH
Totalidade da empresa com cargos e responsabilidades padronizados	1	Expansão RH

No gráfico abaixo é possível verificar uma comparação entre os níveis de maturidade do RH de acordo com os códigos identificados.

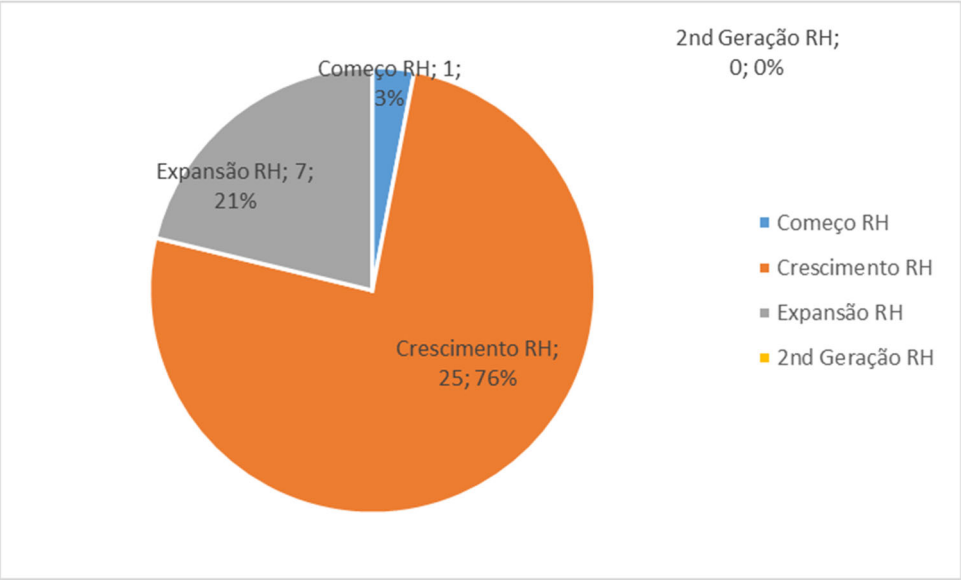


Figura 83 Distribuições de códigos por categorias para o campo RH

Ao analisar os códigos identificados e o gráfico, observa-se uma grande tendência para a classificação deste campo no nível de maturidade crescimento. Aprofundando-se mais, nota-se que todos os profissionais relataram que os sistemas de avaliação se encontram no nível de maturidade expansão. A padronização de cargos e responsabilidades tem um número bastante significativo de códigos identificados no nível de crescimento, mas que não há nenhum indício da existência de treinamentos e programas de desenvolvimento. Isso leva à conclusão de que esse item está no nível começo de maturidade. Logo, com um item classificado em expansão, outro em crescimento e outro no começo, é plausível classificar o campo de RH como um todo no nível **crescimento**. As áreas que que necessitam de mais atenção é a criação de programas de desenvolvimento e treinamentos, e a evolução da padronização de cargos e responsabilidades.

Tabela 24
Códigos identificados nas entrevistas para o campo Gestão e Performance da PwC

Código identificado	Quantidade	Categoria
Alguns objetivos e metas para avaliação de performance e qualidade definidos	1	Crescimento Gestão e Performance

Não se fez necessidade de um gráfico para comprar os códigos encontrados para o campo gestão e performance. Somente um trecho foi relacionado a um código da categoria, o que demonstra uma dificuldade em avaliar qual o nível de maturidade da empresa em relação à essa categoria. Não obstante termos identificado um código referente ao nível de crescimento, somente um código é pouco para dar evidências suficientes de que, de fato, esse campo esteja nesse nível de maturidade. Desta forma, iremos classificar esse campo no nível de maturidade **começo**.

Tabela 25
Códigos identificados nas entrevistas para o campo Processos Empresariais da PwC

Código identificado	Quantidade	Categoria
Alguma documentação dos processos empresariais	6	Crescimento Processos Empresariais
Alguma padronização dos processos empresariais	7	Crescimento Processos Empresariais
Realização de serviços transacionais e alguns serviços estratégicos	3	Crescimento Processos Empresariais
Maioria dos processos empresariais padronizados	2	Expansão Processos Empresariais
Realização de serviços transacionais e serviços de maior especialidade	6	Expansão Processos Empresariais

No gráfico abaixo é possível verificar uma comparação entre os níveis de maturidade do campo processos empresariais de acordo com os códigos identificados.

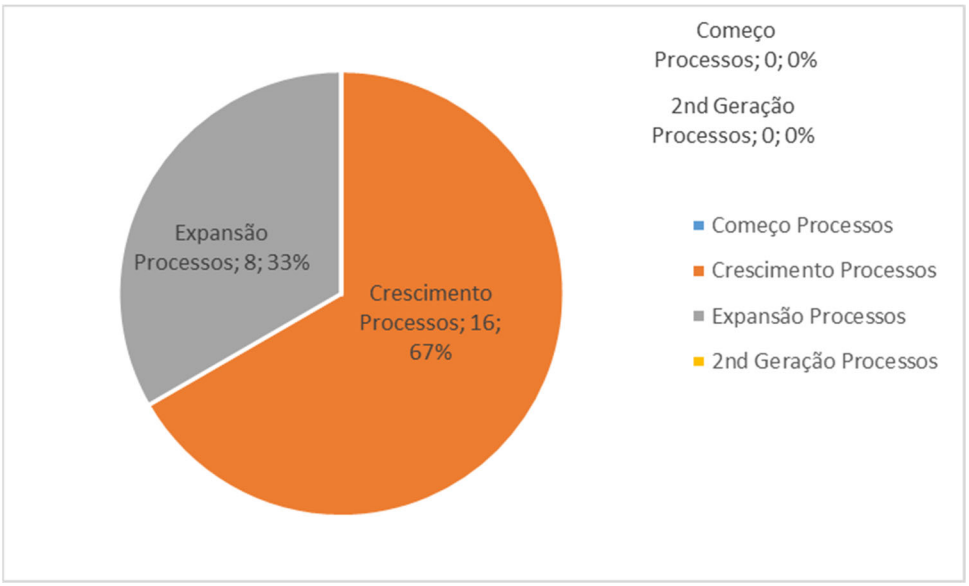


Figura 84 Distribuições de códigos por categorias para o campo Processos Empresariais

Pela análise do gráfico e dos códigos identificados, é possível classificar o campo de processos empresariais no nível de maturidade **crescimento**, sendo que foram identificados códigos o suficiente para análise do campo, é notável que a grande maioria dos códigos, o dobro, são categorizados para esse nível de maturidade.

Tabela 26
Códigos identificados nas entrevistas para o campo Relação com Clientes da PwC

Código identificado	Quantidade	Categoria
Atendimento de alguns pedidos de melhoria dos clientes	1	Crescimento Relação com Clientes
Avaliação de todos os feedbacks dos clientes para melhorias internas	4	Expansão Relação com Clientes
Pesquisas de satisfação com os clientes aplicada com periodicidade	4	Expansão Relação com Clientes

No gráfico abaixo é possível verificar uma comparação entre os níveis de maturidade do campo relação com clientes de acordo com os códigos identificados.

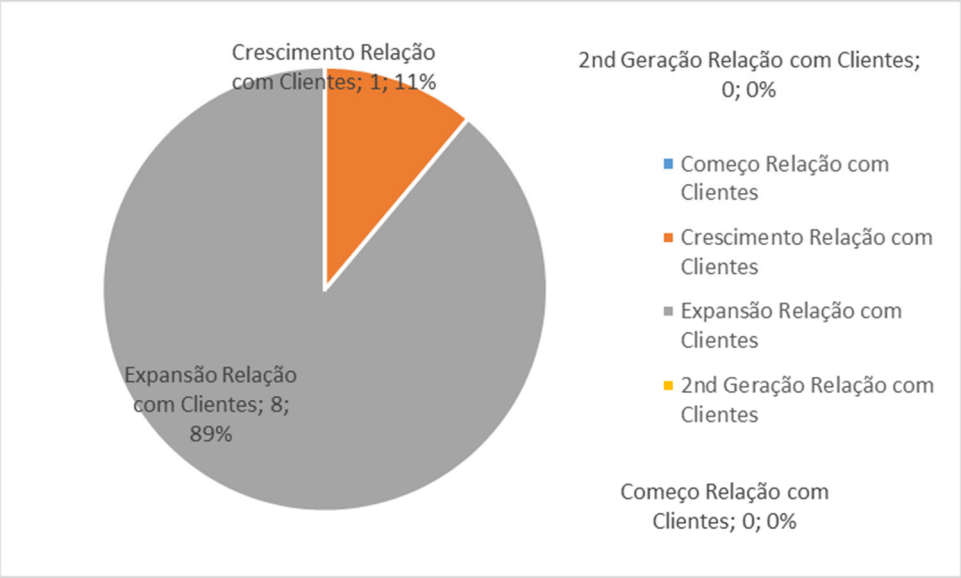


Figura 85. Distribuições de códigos por categorias para o campo Relação com Cientes

Ao analisar o gráfico e os códigos identificados para o campo Relação com Clientes, nota-se que todos os entrevistados relatam a existência de pesquisas de satisfação. Eles atuam no nível expansão de maturidade em relação ao atendimento de *feedbacks* e sugestões dos clientes; os entrevistados também relatam indícios significativos de que a empresa esteja no nível expansão de maturidade. Contudo, não foi identificado nenhum código referente à existência de alguma ferramenta de suporte ao cliente, como um *help desk*. Assim, com base nos indícios, é possível classificar o campo de relação com clientes no nível **expansão**, com a ressalva de que a empresa precisa avançar na criação de alguma ferramenta de suporte aos clientes para o desenvolvimento da área.

Tabela 27
Códigos identificados nas entrevistas para o campo TI da PwC

Código identificado	Quantidade	Categoria
Baixo nível de governança de TI	1	Crescimento TI
Sistema ERP parcialmente implementado	2	Crescimento TI
Plataforma ERP padronizada	1	Expansão TI

No gráfico abaixo é possível verificar uma comparação entre os níveis de maturidade do campo de TI de acordo com os códigos identificados.

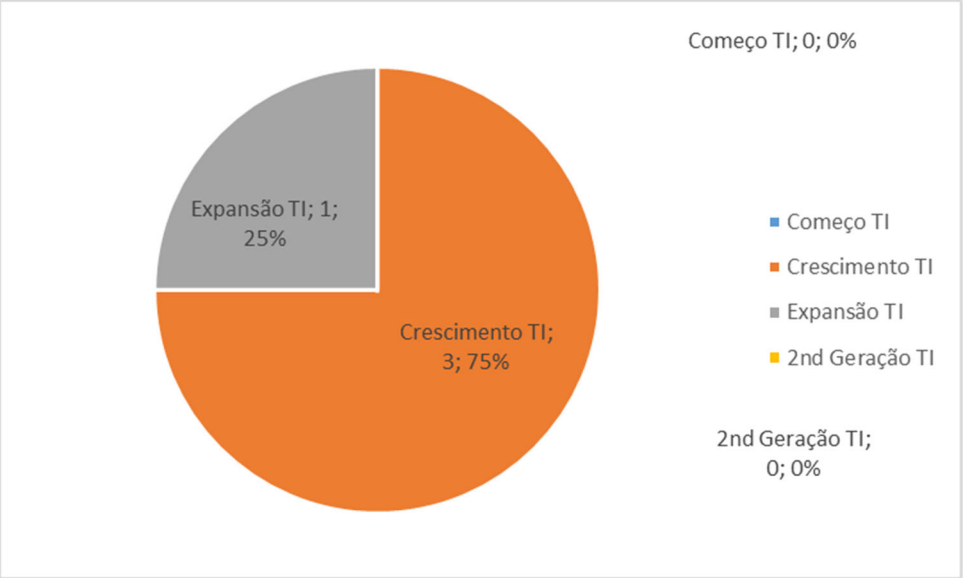


Figura 86 Distribuições de códigos por categorias para o campo Relação com Cientes

Em relação ao campo de TI, poucos códigos foram identificados. Inicialmente, nenhum código relacionado à existência de fluxos de trabalho eletrônicos ou governança de TI foi encontrado. Para o nível de maturidade crescimento, somente um código foi categorizado. No que concerne a existência de um sistema ERP, três códigos foram identificados, sendo um categorizado para a expansão e dois categorizados para o crescimento. Portanto, podemos concluir pela análise das entrevistas que, ao menos, em relação à implementação do sistema ERP, este encontra-se em crescimento. Infelizmente, pelo número limitado de códigos identificados, não é possível definir com clareza o nível de maturidade desse campo. Por isso, consideraremos no primeiro nível, o **começo**.

Um fato relevante é que não foi identificado nenhum trecho que pudesse ser relacionado aos códigos referentes ao campo da Melhoria Contínua. Assim, não tivemos nenhuma evidência para classificação do nível de maturidade desse campo. Vale mencionar que, nos questionários, o campo da Melhoria Contínua foi o que obteve a melhor nota. Logo é possível supor que, de fato, seja um campo pouco desenvolvido e sem evidências. Pela análise das entrevistas, o classificaríamos no primeiro nível, o **começo**.

Na Tabela 28 estão sintetizadas as classificações do nível de maturidade de cada campo do modelo PwC após a análise das entrevistas.

Tabela 28
Classificações dos níveis de maturidade de PwC pela análise das entrevistas

Campo	Nível de Maturidade
Estratégia	Crescimento
RH	Crescimento
Organização Governança Compliance	Começo
Relação com Clientes	Expansão
Gestão de performance	Começo
Processos Empresariais	Crescimento
TI	Começo
Melhoria Contínua	Começo

4.4.3 Análise Documental

Para análise documental foi utilizado o acesso à rede empresa, a qual foi disponibilizada durante um período da pesquisa. Porém, é importante notar que o acesso era restrito, pois algumas informações que são de ciência somente aos sócios e gerentes da empresa não estavam acessíveis. Assim, a pesquisa documental se conteve aos arquivos que são disponibilizados a um consultor comum da empresa. É importante também ressaltar a confidencialidade de todos os documentos analisados, eles fazem parte da estratégia e cultura da empresa, características que os sócios fundadores colocam como diferencial e, por isso, não compartilham abertamente com pessoas fora da organização. Por isso, a análise apresentada teve cuidado singular para não divulgar alguma informação sensível. Desta forma, nota-se que a análise documental possui uma limitação, tendo em vista que alguns documentos restritos poderiam ser indicativos relevantes para a pesquisa.

Assim como na análise das entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo para explorar o material. Os mesmos códigos definidos no item 4.4.2.1 deste estudo e apresentados nas Tabela 16, Tabela 17 e Tabela 18, foram utilizados para seguir o mesmo padrão de análise textual. Ao explorar os documentos analisados, foi-se relacionando aos possíveis códigos de análise de conteúdo para então categorizá-los nas possíveis categorias de análise para as três investigações realizadas: a referente à teoria do ciclo de vida organizacional de Adizes (1990, 2004), referente à teoria do ciclo de vida organizacional de Lester *et al.* (2003) e referente ao modelo PwC (2011, 2012, 2014) para definição do nível de maturidade de CSCs.

4.4.3.1 Separação e catalogação de documentos

Antes de explorar o material, foi necessário realizar um passo anterior. Leu-se de todos os arquivos disponibilizados e catalogaram-se aqueles que seriam utilizados para análise documental. Alguns arquivos foram agrupados, formando um conjunto de documentos com o mesmo fim. Por exemplo, a empresa possui diversos procedimentos, como a utilização de softwares de comunicação e ferramentas de análise de redes sociais. Dessa forma, todos foram identificados como um único grupo, denominado processos diversos. Também se atribuiu um código para cada grupo de documentos, por exemplo, D1, D2, D3 e assim em diante, facilitando o controle dos documentos analisados. A Tabela 29 apresentas os grupos de documentos catalogados para análise documental.

Tabela 29
Classificações dos níveis de maturidade de PwC pela análise das entrevistas

Código Documento	Documento
D1	PPT Apresentação integração novos profissionais
D2	Contratos Societários da Entidade
D3	PDFs / WORD Contratos com clientes
D4	Controle de horas
D5	Tutoriais diversos
D6	Apresentação resultados SWOT
D7	PDFs Planejamento estratégico da empresa
D8	PDF Reuniões, grupos, atendimentos
D9	PDF Integração clientes
D10	PPT Estratégia marketing e comunicação feito para cliente
D11	Atas de reuniões associados
D12	Arquivos avaliações profissionais
D13	PDF Guia de competências profissionais

D14	Outlook - Convites treinamentos online
D15	Excel Faturamento rateio
D16	Excel Cronograma datas comemorativas
D17	Outlook - Comunicados sistema ERP
D18	PDFs Políticas de Segurança e Proteção de Dados
D19	Outlook - Comunicados do sistema de fluxo eletrônico
D20	Outlook Reuniões de acompanhamento
D21	PDFs Propostas comerciais
D22	PDFs Pesquisas de satisfação
D23	Excel Orçamentos anuais
D24	PDFs Outlook Documentos estratégia da empresa
D25	PDFs WORD PPT Processos diversos

4.4.3.2 Exploração do material

A exploração do material seguiu um processo muito semelhante ao da análise das entrevistas transcritas. Porém, nesse caso, o procedimento foi analisar os grupos de documentos identificados acima, classificando-os conforme os códigos definidos na metodologia da análise de conteúdo utilizada. Em virtude do cuidado com a confidencialidade reiterado no trabalho, os documentos analisados não serão disponibilizados. Também não serão apresentados exemplos de identificação de códigos. Serão fornecidas somente as compilações dos resultados após quantificação dos códigos pela análise de conteúdo em cada uma das abordagens propostas, de Adizes, Lester e da PwC.

4.4.3.3 Achados da análise documental para a teoria de Adizes.

Após a análise dos documentos sob a perspectiva da teoria de Adizes, foram identificados 16 códigos que puderam ser categorizados. Na Tabela 30 é possível verificá-los em suas quantidades e categorias especificadas.

Tabela 30
Códigos identificados na análise documental sob a perspectiva de Adizes

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Estruturando a estrutura organizacional e descrição de cargos	3	Adolescência
Momento de implementação de controles para colher informações mais precisas da empresa	2	Adolescência
Momento de transformação/profissionalização, pois precisamos de mudanças para implementação de políticas, sistemas administrativos e controles	3	Adolescência
O poder de decisão é centralizado nos fundadores/sócios, mas é sentida uma necessidade de as decisões serem delegadas para outros líderes	5	Adolescência

Estamos muito à frente dos nossos concorrentes como empresa	1	Estabilidade
Maioria da receita vem de produtos criados há 3 anos	1	Estabilidade
Mudanças no mercado são vistas como algo positivo, pois estão preparados para mudanças e tiram vantagens em alterações das "regras do jogo"	1	Plenitude

Nota-se, pela análise documental, que alguns códigos são difíceis de serem encontrados, como, por exemplo, códigos referentes ao comportamento dos profissionais, conflitos e demais questões pessoais. No entanto, é possível verificar como a empresa está se organizando e seus esforços para estruturação. É importante observar que alguns códigos foram identificados mais de uma vez; isso ocorre porque diferentes grupos de documentos poderiam ser identificados com os mesmos códigos. Outro fator é que documentos com diversas informações, poderiam ser designados para mais de um código. Por exemplo, um mesmo documento poderia conter informações sobre a estrutura organizacional e situação dos processos da empresa. No gráfico abaixo, é possível verificar uma comparação entre os estágios de acordo com os códigos identificados.

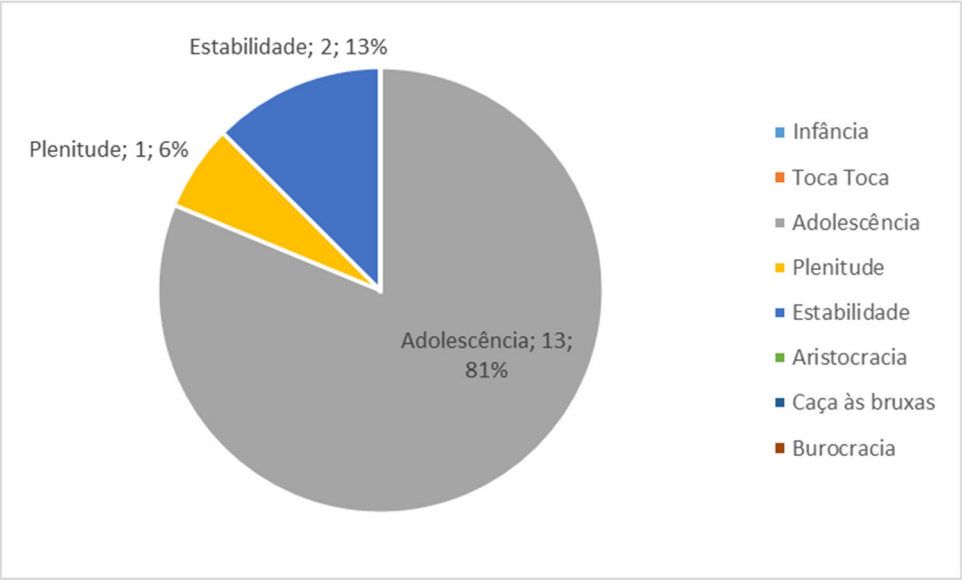


Figura 87. Distribuições de códigos da análise documental por categorias de Adizes.

A análise do gráfico e dos códigos identificados deixa uma clara tendência para o enquadramento da empresa no estágio da adolescência, sendo que 81% dos códigos encontrados foram categorizados nesse estágio. Para que se tenha conclusões mais assertivas, será necessário comparar as conclusões da análise documental com as dos questionários e análise das entrevistas, o que será feito em tópicos posteriores.

4.4.3.4 Achados da análise documental para a teoria de Lester.

Após a análise dos documentos sob a perspectiva da teoria de Lester, foram identificados 15 códigos que puderam ser categorizados. Na Tabela 31 é possível verificar quais códigos foram identificados, suas quantidades e categorias especificadas.

Tabela 31
Códigos identificados na análise documental sob a perspectiva de Lester

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Poder decisório dividido entre muitos donos	5	Crescimento
Em nossa organização temos várias especializações	1	Crescimento
Informações monitoram o desempenho e facilitam a comunicação entre departamentos	1	Crescimento
Algumas formalizações estruturais são desenvolvidas	1	Crescimento
Estrutura organizacional baseada em estrutura departamental e funcional	1	Maturidade
Processo de informação sofisticado e é necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos	1	Maturidade
Descrições de funções, políticas, procedimentos e relações de subordinação hierárquica se tornam mais formais.	4	Maturidade
Organizações tentam manter o que conquistaram ou/e partir para novos mercados	1	Maturidade

Pela análise dos documentos, nota-se que dois códigos surgiram com mais evidência: um relacionado ao poder decisório ser dividido entre muitos donos, o que é possível identificar através da análise das atas das reuniões entre os sócios da empresa, e outro relacionado à análise do contrato de constituição da empresa. É importante notar que, diferente das entrevistas e questionários, que oferecem mais possibilidades para coleta de evidências, não foram identificados códigos para mais categorias, havendo concentração somente na categoria do crescimento e da maturidade.

No gráfico abaixo é possível verificar quais uma comparação entre os estágios de acordo com os códigos identificados.

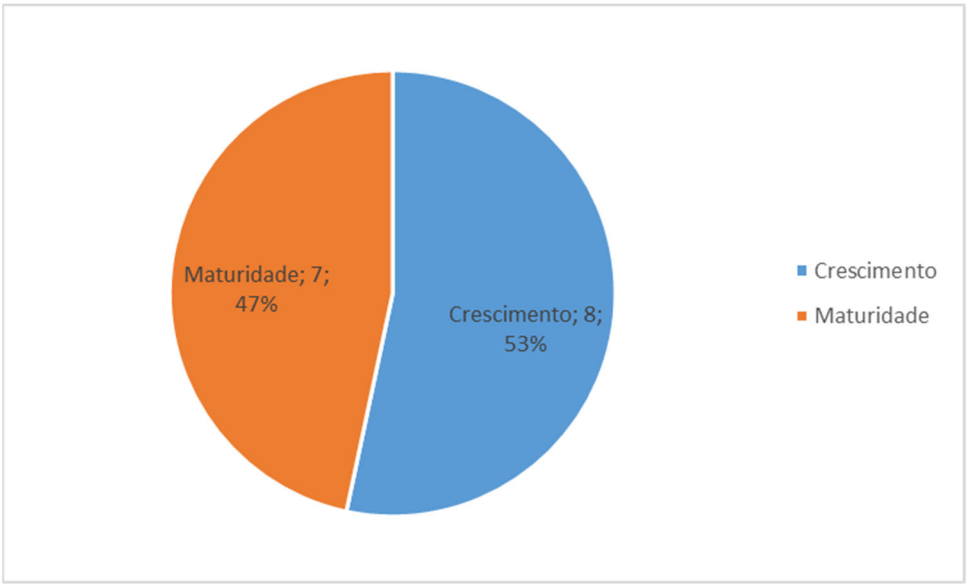


Figura 88. Distribuições de códigos da análise documental por categorias de Lester.

Pela análise documental, nota-se uma clara divisão entre os estágios do crescimento e da maturidade, com uma pequena tendência maior para o primeiro, que teve um código a mais identificado. Para uma melhor análise, os resultados do exame documental serão comparados com os das entrevistas e questionários em um tópico futuro.

4.4.3.5 Achados da análise documental para o método PwC.

Após a análise dos documentos sob a perspectiva do método da PwC, foram identificados 15 códigos que puderam ser categorizados. Da mesma forma que foi feito para análise de conteúdo das entrevistas, as análises serão feitas para cada uma das oito categorias analisadas no método PwC: Estratégia; Organização/ Governança/ *Compliance*; Melhoria Contínua; Processos Empresariais; Relação com Clientes; Gestão de Performance; RH; e TI. Abaixo, podem ser verificadas as tabelas contendo quais códigos foram encontrados e suas categorias de análise especificadas.

Tabela 32
Códigos identificados na análise documental para o campo estratégia da PwC

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Objetivos e estratégia definidos	3	Expansão Estratégia
Planos de implementação da estratégia definidos	1	Expansão Estratégia

Pela análise dos códigos definidos, podemos verificar que existem evidências para a definição de objetivos. estratégias e planos de implementação na fase de expansão. No entanto, não foi encontrado nenhum documento que pudesse indicar a existência de indicadores para verificar o cumprimento dos objetivos e metas da estratégia. Tendo em vista que dois dos três elementos da estratégia foram identificados, pela análise documental enquadraremos a estratégia na fase de maturidade **expansão**, mas com a ressalva de que os indicadores para acompanhamento da estratégia são cruciais para que a empresa consiga verificar o sucesso de atingir seus objetivos.

Tabela 33
Códigos identificados na análise documental para o campo Organização / Governança/ *Compliance* da PwC

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Algumas áreas com centros de custos implementados	1	Crescimento OCG
Alto nível ANS (acordo de nível de serviço) implementado e constantemente reajustados	2	2nd Geração OGC

Em relação à categoria de Organização/ Governança/ *Compliance*, verificamos pela análise de contratos acordados com clientes e propostas enviadas, que a empresa tem acordos de nível de serviço bem implementados e constantemente revisados, o que faz que esse item seja categorizado no nível de maturidade 2ª Geração, já em relação a existência de centros de custos, identificou-se somente a existência de implementação em algumas áreas. Infelizmente, não foi possível verificar qual a metodologia usada, pela falta de acesso aos documentos, mas a que tudo indica, esse item está em uma inicial de desenvolvimento. Em relação à designação de donos para processos

empresariais, não foi encontrado nenhuma evidência para existência desse item. Dessa forma, com somente um item bem desenvolvido, outro em fase inicial e outro sem evidências, pela análise documental classifica-se essa categoria no estágio **crescimento** de maturidade.

Tabela 34
Códigos identificados na análise documental para o campo Processos Empresariais da PwC

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Alguma padronização dos processos empresariais	3	Crescimento Processos
Realização de serviços transacionais e alguns serviços estratégicos	3	Crescimento Processos
Alguma documentação dos processos empresariais	5	Crescimento Processos

Para a categoria de Processos Empresariais, encontraram-se documentos que evidenciavam a padronização e documentação dos processos. Porém, não havia nada que permitisse identificar a extensão dessa padronização. É fato de que a empresa está em processo de evolução nesse sentido, já que também foram encontrados indícios da realização de alguns serviços estratégicos, porém não há indícios de que esse tipo de entrega é em igual ou maior volume que os serviços transacionais. A análise documental classifica esse campo no estágio **crescimento** de maturidade.

Tabela 35
Códigos identificados na análise documental para o campo Relação com Clientes da PwC

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Atendimento de alguns pedidos de melhoria dos clientes	1	Crescimento Relação com Clientes
Pesquisas de satisfação com os clientes aplicada com periodicidade	1	Expansão Relação com Clientes

Na análise documental, não foram encontrados indícios de ferramentas de suporte aos clientes, como uma ferramenta de *help-desk*. Quanto a realização de pesquisas de satisfação, verificou-se que elas são aplicadas periodicamente, contudo sem poder averiguar o alinhamento dos resultados com a estratégia da empresa. Também, pela análise do documento, mostram-se alguns indícios de adoção de pedidos de melhoria pelos clientes. Existe, inclusive, a possibilidade de que a empresa atenda em maior escala os pedidos de melhoria, porém, com base nos documentos disponibilizados, classificamos esse item conforme mostra a Tabela 35. Pela análise documental dos documentos, e tendo em vista que um item ainda precisa ser desenvolvido, o campo de Relação com Clientes foi classificado no nível de maturidade **crescimento**.

Tabela 36
Códigos identificados na análise documental para o campo Gestão e Performance da PwC

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Ferramentas de gestão de performance como BSC e Benchmarking em implementação	1	Crescimento Gestão e Performance

Ainda no estágio crescimento de maturidade, foi notificado apenas um indício referente ao campo Gestão e Performance. Dessa forma, pela análise documental, classificou esse campo no nível **começo**.

Tabela 37
Códigos identificados na análise documental para o campo RH da PwC

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Sistema de avaliação de desempenho implementado sem relação sem programas de desenvolvimento e metas individuais	1	Crescimento RH
Programas para desenvolvimento e treinamento de expertises aos profissionais introduzidos	2	Crescimento RH
Padronização de cargos e responsabilidades introduzido	3	Crescimento RH
Sistema de avaliação de desempenho implementado relacionado com programas de desenvolvimento e metas individuais	1	Expansão RH

Em relação ao campo de RH, encontraram-se documentos para todos os códigos estipulados para área. No entanto, somente um item está na classificação expansão. Dessa forma, pela análise documental, classificou-se o campo RH no nível de maturidade **crescimento**.

Tabela 38
Códigos identificados na análise documental para o campo TI da PwC

Código	Quantidade	Categoria de análise encontrada
Sistema ERP parcialmente implementado	1	Crescimento TI
Fluxo de trabalhos extensamente implementados	1	Expansão TI
Nível médio de governança de TI	1	Expansão TI

A área de TI teve alguns indícios diferentes das entrevistas. Foi notado um nível mais algo de governança de TI em função da série de políticas de proteção e segurança de dados. O sistema eletrônico de fluxo de trabalho também foi notado extensamente implementado, com somente a implementação do sistema ERP em um estágio parcial. A análise documental classificou a categoria TI no nível **expansão** de maturidade.

Assim como na análise das entrevistas, não foi identificado nenhum código relacionado à categoria da Melhoria Contínua. Dessa forma, sem indícios de qualquer ação implementada nesse sentido, esse campo será classificado no primeiro nível de maturidade do método PwC, o **começo**.

Na Tabela 39, estão sintetizadas as classificações do nível de maturidade de cada campo do modelo PwC após a análise documental.

Tabela 39
Classificações dos níveis de maturidade de PwC pela análise dos documentos

Campo	Nível de Maturidade
Estratégia	Expansão
RH	Crescimento
Organização Governança Compliance	Crescimento
Relação com clientes	Crescimento
Gestão de Performance	Começo
Processos Empresariais	Crescimento
TI	Expansão
Melhoria Contínua	Começo

4.5 Achados da Pesquisa

Para identificar os achados da pesquisa, foi utilizada a triangulação de dados, comparando as evidências de três fontes: questionários, entrevistas e análise documental. Em alguns casos, a triangulação não aponta uma classificação exata para os critérios avaliados. Sendo assim, houve um nível de subjetividade para análise completa dos achados, resultante do contato do pesquisador com a empresa e da vasta vivência no processo de pesquisa durante a coleta de dados.

4.5.1 Triangulação de Fontes

Após a pesquisa de campo com as três fontes analisadas – questionários, entrevistas e análise documental – é apresentada uma triangulação de dados com intuito de sintetizar os achados para cada uma das perspectivas, de Adizes, Lester e do método PwC.

4.5.1.1 Triangulação de achados para Adizes

Na Tabela 40 são compilados os achados de Adizes para cada uma das fontes, questionários, análise documental e entrevistas.

Tabela 40
Triangulação de achados sob a perspectiva de Adizes.

Análise documental		Análise das entrevistas		Análise dos questionários	
Posição	Estágio	Posição	Estágio	Posição	Estágio
1.º	Adolescência	1.º	Adolescência / Estabilidade	1.º	Estabilidade
2.º	Estabilidade	2.º	Plenitude	2.º	Toca-toca
3.º	Plenitude	3.º	Toca-toca	3.º	Adolescência

Ao analisar as comparações, nota-se que os estágios que mais estiveram em evidência foram os da adolescência e da estabilidade, sendo que o segundo fica com ligeira predominância. Outros dois estágios que aparecem são o da plenitude e o Toca-toca, ambos em igual parcela de evidência pela análise comparativa. É relevante observar que, conforme afirmado por Adizes (2004), é comum que diferentes áreas de uma mesma empresa se comportem em estágios distintos. Por isso, é difícil que os resultados sejam idênticos. No entanto, notam-se algumas semelhanças interessantes, o que nos faz inferir que, pela análise da pesquisa e sob a perspectiva de Adizes, a empresa deve encontrar-se, em maior parte, nos estágios da **adolescência** e **estabilidade**. Esses estágios serão utilizados para uma análise mais profunda, visando caracterizar os possíveis problemas e soluções mais urgentes da organização.

4.5.1.2 Análise dos achados sob a perspectiva de Adizes

Ao analisarmos os achados da pesquisa sob a ótica de Adizes, percebemos algumas características. Primeiramente, nas três fontes analisadas, observa-se que a empresa está em um momento de estruturar a estrutura organizacional e de descrição de cargos, além de implementação e aprimoramento de sistemas de controle para coleta de informações mais precisas. O objetivo é profissionalizar a empresa e incrementar sua lucratividade por meio do aumento de margem de seus serviços. No entanto, também são percebidas outras características que são típicas de uma empresa no estágio da estabilidade, indicando a possibilidade de começar a declinar. As mais evidentes são a satisfação com os resultados financeiros, o conforto de estar na frente dos concorrentes e o fato de a maioria das receitas virem de produtos já consolidados há alguns anos.

Para Adizes (2004), a adolescência empresarial apresenta grandes desafios, pois caso ela não consiga implementar controles e focar na lucratividade, ela corre o risco de perder um foco definido e crescer desordenadamente, envolvendo-se em muitos projetos e acabando por corromper organização. Por outro lado, Adizes (2004) também nota que uma empresa muito centrada apenas no controle e melhoria de eficiência acaba perdendo a energia empreendedora que é necessária para o seu crescimento. Tornam-se demasiadamente rígidas e incapazes de se adaptar ao mercado. Esse é o destino das empresas que entram na estabilidade e seguem para os próximos passos do declínio. Sem o lado empreendedor, uma empresa não consegue lançar novas soluções para continuar crescendo.

Dessa forma, o presente estudo propõe o seguinte caminho para que a empresa supere a adolescência e caminhe para a plenitude, evitando a estabilidade e consolidando-se nesse estágio.

Primeiro, é necessário que a empresa continue a focar na implementação e evolução das sistemáticas de controle que já vêm sendo feitas, aprimorando a coleta de informações acerca do seu negócio. Deve também continuar a estruturar a estrutura organizacional e definir a descrição de cargos, profissionalizando o negócio e mantendo o foco na lucratividade pelo aumento da margem dos serviços já existentes. Isso engloba as ações típicas do estágio da adolescência. No entanto, precisamos da solução para que a empresa não perca seu lado empreendedor. Segundo Adizes (2004), uma empresa começa a envelhecer quando as expectativas financeiras se tornam menores do que os resultados financeiros alcançados, ou seja, quando ela se acomoda devido aos resultados superiores às expectativas.

Dessa forma, a solução proposta em sua obra é que a empresa comece a explorar novos produtos e mercados, ou seja, pare de depender somente dos serviços criados há três anos ou mais. Ao lançar um novo produto, as projeções de faturamento tornam-se distintas, abrindo caminho para a exploração de um mercado inexplorado. Apesar de se considerarem líderes do mercado de serviço de marketing para escritórios de advocacia, e se começarem a oferecer novos serviços para esse mercado? A empresa objeto de estudo possui conhecimento desses clientes específicos, os escritórios de advocacia e uma cartela de clientes sólida. Então, por que não vender novos serviços para esse mercado já conquistado? É mais fácil vender novos serviços para clientes e mercados já conquistados do que explorar o desconhecido. Se a empresa entrar no mercado de recrutamento

para escritórios de advocacia, ela vai começar com 0% do mercado, quantos pontos percentuais ela terá para crescer nos próximos anos?

Isto se aplica a outros serviços, como consultoria de gestão empresarial e consultoria para projetos de recursos humanos, entre outros. A questão é que uma empresa, ao enfrentar um novo desafio, começa a ter novas expectativas financeiras, sai da inércia e encontra novas possibilidades de negócio. Novos especialistas devem ser recrutados para o desenvolvimento de novos serviços; quem sabe até novas empresas podem ser adquiridas. No entanto, com os controles solidificados no estágio da adolescência, a empresa poderá explorar novas possibilidades com segurança, tomando decisões baseadas em dados e equilibrando a tomada de riscos com a segurança.

Em resumo, a proposta do presente estudo, após a análise dos achados sob a perspectiva de Adizes, é manter-se no caminho da profissionalização com aumento de controles e sistemas para obter informações mais precisas e estudar como explorar novos mercados e serviços, ampliando horizontes para fontes de receita. Essas conclusões foram retiradas da própria leitura da obra de Adizes (2004).

4.5.1.3 Triangulação de achados para Lester

Na tabela 41 estão compilados os achados sob a perspectiva da teoria de Lester para cada uma das fontes, questionários, análise documental e entrevistas.

Tabela 41
Triangulação de achados sob a perspectiva de Lester

Análise documental		**Análise das entrevistas**		**Análise dos questionários**	
Posição	Estágio	Posição	Estágio	Posição	Estágio
1.º	Crescimento	1.º	Crescimento	1.º	Nascimento / Crescimento
2.º	Maturidade	2.º	Maturidade	2.º	Declínio
3.º	Ø	3.º	Nascimento	3.º	Maturidade

Pela análise da triangulação de dados, nota-se uma tendência maior em classificar a empresa estudada no estágio do crescimento e, em um nível superior, no estágio da maturidade. No entanto, mesmo que os estágios de crescimento e nascimento tenham sido classificados em primeira posição em todas as análises, vale lembrar que as evidências obtidas pelo questionário não nos transmitem segurança suficiente. A maioria das respostas apresentou discordâncias. Assim, mesmo os estágios do crescimento e nascimento terem mais concordâncias em relação aos outros estágios, todas as suas afirmações tiveram mais discordâncias entre os respondentes do que concordâncias. Isso nos faz questionar se, de fato, a empresa é percebida em algum estágio do ciclo de vida ou se comporta de forma desequilibrada, apresentando características de todos os estágios. No entanto, as entrevistas e análises de documentos forneceram percepções similares, o que nos faz classificar a empresa no estágio do **crescimento**, mas com as fortes ressalvas em relação às evidências trazidas dos questionários analisados.

4.5.1.4 Análise dos achados sob a perspectiva de Lester

A análise dos achados do estudo sob a perspectiva de Lester é um tanto semelhante àquela feita por Adizes. Nota-se, no tópico anterior, que a empresa se encontra no estágio de crescimento, o qual foi analisado pelo presente estudo como muito semelhante ao estágio da adolescência. Ao contrário dos estudos realizados por Adizes (1990, 2004), o artigo de Lester *et al.* (2003) não se aprofunda tanto em possíveis soluções e maneiras de lidar com as empresas em seus estágios de ciclo de vida, mas apresenta a ideia de que, ao saber o ciclo de vida atual, a administração da empresa

pode determinar qual caminho seguir para atingir o próximo estágio ou até mesmo retornar ao estágio anterior, caso esteja na fase do declínio.

Partindo do pressuposto de que a empresa está no estágio de crescimento, o plano de ação para o próximo estágio seria aumentar a sofisticação do processamento de informações para auxiliar na tomada de decisões, aumentar o nível de descentralização do processo decisório, aumentar a formalidade da estrutura empresarial e manter-se superior aos concorrentes. Observa-se que, diferente dos escritos de Adizes (1990, 2004), o artigo de Lester *et al.* (2003) não menciona alguns riscos que podem surgir após atingir o ponto da maturidade, como o de manter-se confortável demais na posição de liderança frente aos clientes, sem lançar novos serviços ou explorar novos mercados, e o de engessar muito a empresa caso ela se concentre muito em controles e formalização. Dessa forma, o presente estudo considera que, pelo menos a partir da análise desse caso único, a teoria de Lester *et al.* (2003) produz menos inferências para a delimitação de uma estratégia de crescimento em comparação com Adizes (1990, 2004).

Também é importante notar que, apesar de o estágio classificado sob a perspectiva de Lester *et al.* (2003), o de crescimento, ser semelhante ao estágio definido sob a perspectiva de Adizes (1990, 2004), o da adolescência, o presente estudo acredita que os resultados do questionário de Lester *et al.* (2003) não foram suficientemente fortes para definir o estágio de ciclo de vida, visto que, em todas as questões, os respondentes discordaram mais das afirmações do que concordaram. Logicamente, esse fato pode ter ocorrido devido a uma má interpretação das pessoas que trabalharam com o questionário, uma amostra muito pequena de respondentes ou mesmo a uma explicação não suficientemente clara de como responder aos questionários por parte do pesquisador ao apresentá-los aos funcionários da empresa objeto de estudo. Novas aplicações deveriam ser feitas para que se possam ter conclusões mais assertivas sobre o tema.

4.5.1.5 Triangulação de achados para o método PwC

Nas tabelas abaixo, serão compiladas as evidências trazidas das três fontes analisadas: questionários, entrevistas e análise documental. Cada uma das oito categorias: estratégia; organização/ governança/ *compliance*; melhoria contínua; processos empresariais; relação com clientes; gestão de performance; RH; e TI, foram tratadas sob a perspectiva do método PwC.

Diferentemente da triangulação feita para os achados sob as perspectivas de Adizes e Lester, não será possível fazer uma colocação de primeira, segunda e terceira opção de diferentes níveis de maturidade. Isso ocorre porque a abordagem de questionários foi distinta; devido à avaliação de muitos campos, não foram elaboradas questões para cada um dos níveis de maturidade. Em vez disso, foram elaboradas questões específicas para cada campo, e a análise de classificação foi realizada a partir das respostas obtidas.

Tabela 42
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC para o campo da estratégia

Fonte Analisada	Nível de Maturidade
Documentos	Expansão
Entrevistas	Crescimento
Questionários	Expansão

Pela triangulação das três fontes, nota-se uma tendência de enquadramento do campo estratégia no nível de maturidade expansão. Apesar de haver uma diferença entre a classificação pela análise das entrevistas com as outras duas análises, todas as fontes demonstraram que a empresa tem alguma estratégia definida, sendo que na análise do documental ficou menos aparente a presença dos indicadores para acompanhamento da consecução da estratégia e na análise da entrevista o planejamento de implementação da estratégia. Desta forma, para que a empresa continue a crescer, é necessário alinhar os três pilares da estratégia: definição de objetivos e metas;

plano de implementação; e indicadores de acompanhamento. Esses elementos devem ser difundidos entre os funcionários, para que a empresa esteja alinhada à estratégia, como maior atenção dada à definição de indicadores e planos de implementação. Assim, a triangulação dos resultados indica que o campo da estratégia se encontra no nível **expansão** de maturidade.

Tabela 43
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC para o campo da organização/ governança/ *compliance*

Fonte Analisada	Nível de Maturidade
Documentos	Crescimento
Entrevistas	Começo
Questionários	Expansão

Pela triangulação de dados, é difícil analisar em qual fase está o campo da organização/ governança/ *compliance*, sendo que cada um indicou um nível de maturidade. Porém, ao resgatar as análises feitas em cada uma das fontes, observa-se que as afirmações são de que existe uma implementação de divisão por centros de custos, mas sem saber ao certo o nível de difusão e qual o estágio dessa implementação, o que faz a crer que, em relação a esse elemento, a empresa ainda esteja no começo. Quanto aos acordos de nível de serviço, as fontes deixaram evidentes de que é um elemento avançado na empresa, podendo estar em nível de expansão, ou até de 2ª geração. Por fim, em relação à prática de designar responsáveis pelos processos internos da empresa, não se encontrou nenhuma evidência. Assim, considerando um item no começo, outro avançado e outro não implementado, é mais adequado classificar o campo de organização/ governança/ *compliance* no nível **crescimento** de maturidade. Desta forma, como passo mais urgente para evolução da área, seria designar os donos de processos da empresa, item que não tem nenhum indício de existência.

Tabela 44
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC para o campo da melhoria contínua

Fonte Analisada	Nível de Maturidade
Documentos	Começo
Entrevistas	Começo
Questionários	Crescimento

Apesar de os questionários apontarem que a área de melhoria contínua deste campo está no nível de crescimento de maturidade, as outras duas fontes não mostraram nenhum indício de prática, departamento ou ferramentas conhecidas de melhoria contínua aplicadas na empresa. Dessa forma, ao cruzar as análises, o campo é classificado no nível **começo** de maturidade, sendo evidente nas análises apresentadas que este é o campo menos desenvolvido da empresa e precisa iniciar um projeto de implementação de melhoria contínua.

Tabela 45
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC para o campo de processos empresariais

Fonte Analisada	Nível de Maturidade
Documentos	Crescimento
Entrevistas	Crescimento
Questionários	Crescimento

Pela análise das fontes, ficou bastante evidente que os dados indicam a classificação do nível **crescimento** de maturidade como campo de processos empresariais. É evidente que a empresa está no momento de intensificar a padronização e documentação dos processos, bem como tem potencial em aumentar a oferta de serviços cada vez mais estratégicos, que possuem maior valor agregado, sem, logicamente, abdicar da oferta dos serviços mais transacionais, aparentemente responsáveis pelas conquistas do crescimento da empresa.

Tabela 46
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC para o campo de relação com clientes

Fonte Analisada	Nível de Maturidade
Documentos	Crescimento
Entrevistas	Expansão
Questionários	Expansão

Em relação ao campo de relação com clientes, tornou-se evidente que a lacuna nesta divisão é a ausência de uma ferramenta de suporte ao cliente, como um *help-desk*. Pesquisas de satisfação são frequentemente aplicadas e a empresa busca atender aos feedbacks dos clientes. Dessa forma, para avançar esse campo, é necessário, em primeiro lugar, dedicar esforços para criação dessa ferramenta de suporte ao cliente. Ao triangularmos, podemos afirmar que o campo se encontra no nível **expansão** de maturidade, com bastante atenção à lacuna que acaba de ser mencionada.

Tabela 47
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC para o campo de gestão de performance

Fonte Analisada	Nível de Maturidade
Documentos	Começo
Entrevistas	Começo
Questionários	Expansão

A triangulação de dados e a análise singular de cada um dos documentos deixaram claro que este campo está em estágios iniciais de maturidade. Apesar de algumas evidências, como a utilização de ferramentas de avaliação e definição de estratégia da empresa (por exemplo, a análise SWOT), não há evidências da frequência de utilização dessas metodologias nem de sua adequação à estratégia da empresa. Quanto a ferramentas e sistemas para se certificar a confiabilidade das ações financeiras e adequação à normais internas e legais, não há nenhum indício de existência, o que se é compreensível, visto que esse tipo de ferramenta é mais comum em empresas de porte médio ou grande. Assim, poucos indicadores para avaliação da qualidade e eficiência foram encontrados. Por fim, apesar dos questionários indicarem o nível de maturidade expansão, o cruzamento de dados mostra uma tendência maior a classificar o campo de gestão de performance no nível **começo** de maturidade.

Tabela 48
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC para o campo de RH

Fonte Analisada	Nível de Maturidade
Documentos	Crescimento
Entrevistas	Crescimento
Questionários	Expansão

O campo de RH foi um dos que mais apresentou indicadores para sua análise, sendo um dos temas mais comentados na entrevista. Isso indica que a empresa está em um momento de investir bastante nessa área, o que se espera resultar em sua evolução no nível de maturidade. O cruzamento de dados leva à classificação do campo de RH no nível **crescimento**, mas é importante salientar que a empresa já pratica avaliações internas constantes desde os primeiros anos de sua existência e está atualmente padronizando o seu sistema organizacional. Como elemento mais urgente, para que a contínua evolução do campo, é necessário investir e padronizar o sistema de treinamentos e desenvolvimento dos profissionais. A empresa fornece treinamentos internos, porém não há indícios da periodicidade dessas ações; do quanto estão ligadas ao plano de desenvolvimento profissional da equipe; e da certificação da efetividade desses treinamentos.

Tabela 49
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC para o campo de TI

Fonte Analisada	Nível de Maturidade
Documentos	Expansão
Entrevistas	Começo
Questionários	Crescimento

A triangulação de dados não deixa claro qual nível classificar o campo de TI. Contudo, ao examinar as evidências coletadas em cada uma das três fontes analisadas, torna-se evidente que já existe um sistema ERP em utilização. Não se sabe claramente qual o seu nível de implementação, se é apenas para o setor financeiro ou se é utilizado para mais áreas da empresa. Em relação à governança de TI, a empresa possui diversos documentos mostrando sua política rigorosa em relação à proteção e segurança de dados, mas não há mais outros indícios de governança, como padronização das tecnologias utilizadas, avaliação dos recursos tecnológicos, criação de sistemas para padronização de processos, política de aquisição de novos softwares e hardwares, entre outros. Quanto ao fluxo eletrônico de trabalho, apesar das entrevistas não indicarem sua existência, as outras fontes mostram que este existe e está em alta implementação, estando ao menos em um nível de expansão de maturidade. Desta forma, tendo em vista que os dados indicam que em relação à implementação de sistema ERP e a governança de TI, a empresa está em um estado inicial de implementação, e somente com o fluxo eletrônico avançado, faz-se prudente classificar esse campo da empresa no nível **crescimento** e maturidade.

Após a triangulação de fontes para cada um dos campos, a Tabela 50 compila a seguinte classificação:

Tabela 50
Triangulação de achados sob a perspectiva do método PwC

Campo	Nível de Maturidade
Estratégia	Expansão
RH	Crescimento
Organização Governança Compliance	Crescimento
Relação com clientes	Expansão
Gestão de Performance	Começo
Processos Empresariais	Crescimento
TI	Crescimento
Melhoria Contínua	Começo

4.5.1.6 Análise dos achados sob a perspectiva da metodologia PwC

A análise dos resultados da pesquisa sob a perspectiva da PwC nos permite avaliar um possível plano de ação para que a empresa continue a evoluir. Tendo em vista que a classificação de cada um dos campos permitiu identificar pontos de melhoria ou investimento, visando evolução para o próximo nível de maturidade. Na Tabela 51, é possível verificar um plano de ação proposto a partir da triangulação dos resultados sob a perspectiva PwC e das análises de cada uma das fontes da pesquisa, o acreditando que auxiliará no crescimento empresarial do objeto de estudo.

Tabela 51
Plano de ação para continuação do crescimento empresarial a partir do modelo PwC

Campo	Nível de Maturidade	Ação Proposta
Estratégia	Expansão	a) Especificar de forma clara quais são os indicadores e métricas para acompanhamento da estratégia, difundindo-os para toda a corporação. b) Clarificar quais os planos de implementação da estratégia da empresa.
RH	Crescimento	a) Avançar com a padronização de cargos, inserindo uma descrição clara para cada uma das funções, deixando claro para cada um dos profissionais qual o seu descritivo de trabalho. Diferenciar em descrições o escopo de trabalho de profissionais com níveis de senioridade diferentes. b) Padronizar a política de treinamentos para profissionais, alinhando ao desenvolvimento individual e com a estratégia da empresa.
Organização Governança Compliance	Crescimento	a) Designar "donos de processos" para os processos da empresa para facilitar o controle de sua qualidade e a constante análise de possíveis melhorias. b) Seguir com o projeto de implementação de centros de custos, tendo um método de custeio definido.

Relação com clientes	Expansão	a) Implementar ferramenta virtual de suporte ao cliente como um *help desk*.
Gestão de Performance	Começo	a) Padronizar e implementar a utilização frequente de ferramentas que possam auxiliar na definição da estratégia como *balance scorecard*. b) Estipular indicadores e controles de qualidade dos processos.
Processos Empresariais	Crescimento	a) Identificar quais processos da empresa ainda não foram padronizados e documentados para que se possa buscar o nível máximo de padronização e documentação. b) Avaliar como aumentar o oferecimento dos serviços estratégicos que a empresa já oferece e estudar oferecer novos serviços de maior valor agregado.
TI	Crescimento	a) Expansão da governança de TI criando políticas para gestão de recursos de TI, avaliação de desempenho da área, planejamento estratégico da área, entendendo quais os objetivos e propósito do setor de TI. b) Expansão da implementação do sistema ERP para empresa como um todo, verificando quais otimizações ele pode vir a trazer e difundindo seus benefícios para todas as áreas.
Melhoria Contínua	Começo	a) Iniciar a implementação da área da melhoria contínua, definindo uma cultura de melhoria contínua para empresa como um todo e buscando ferramentas conhecidas para auxiliar a melhoria de desempenho empresarial.

O presente estudo acredita, a partir das análises realizadas, que a execução das ações propostas irá auxiliar a empresa a continuar seu crescimento, visto que são ações que avançariam o nível de maturidade proposto no modelo PwC.

4.5.2 Comparação entre as três metodologias utilizadas, Adizes, Lester e o Modelo Pwc

Conforme já apresentado no presente estudo, a partir dos resultados apresentados pela pesquisa, acredita-se que as inferências trazidas pelas análises sob as perspectivas dos modelos de Adizes (1990, 2004) e Lester *et al.* (2003) são bastante similares, se atentando para o fato de que o modelo de Adizes (1990, 2004) trouxe mais elementos para que se propor uma estratégia mais ampla para continuar o crescimento da empresa objeto de estudo. A pesquisa acredita que essa diferenciação entre os dois modelos acontece por dois motivos. Primeiro que o modelo de Adizes (1990, 2004) expande o detalhamento das possíveis fases do declínio: estágios de estabilidade, aristocracia, caça às bruxas, burocracia e morte, o que mais fornece insumos para investigar quais os problemas atuais da empresa que pode se encontrar em um desses estágios. No recorte analisado em questão, tem-se que a empresa estava apresentando não só características de adolescência, mas também do estágio da estabilidade, e o detalhamento da fase por Adizes (1990, 2004) fez com que pudesse prever uma possível estratégia para tirar a empresa desse estágio, o de investir em novos serviços ou mercados. O segundo motivo é o fato de que o material produzido por Adizes (1990, 2004) é mais extenso; o livro *Managing Corporate Lifecycles*, de Adizes detalha, de forma extensa

possíveis soluções para cada um dos estágios, o que possibilitou um guia de consulta muito mais extenso para pensar em soluções possíveis.

Contudo, ao se comparar o modelo de Adizes (1990, 2004) com a teoria PwC (2011, 2012, 2014), tem-se um fato curioso, no qual os modelos parecem se complementar. Ao passo que a solução de Adizes (1990, 2004) para evoluir do estágio da adolescência consiste na implementação de controles, estruturação organizacional, profissionalização e foco na lucratividade, o modelo da PwC traz uma visão mais detalhada acerca dessas ações, mostrando exatamente o que deve ser feito para coletar informações mais precisas. O modelo da *Big Four* trata com bastante detalhe quais ações podem profissionalizar a empresa e aumentar o controle. Adizes (1990, 2004) não entra no detalhe sobre centro de custos, melhoria contínua, sistema ERP, pesquisas de satisfação com clientes, implementação de ferramenta virtual de suporte ao cliente entre outras tantas trazidas em cada um dos campos analisados no modelo PwC. Desta forma, o modelo proposto pela multinacional de consultoria e auditoria trás inferências importantes sobre quais sistemas de controle devem ser desenvolvidos.

Por outro lado, é importante notar que o modelo de Adizes também traz percepções que não são consideradas na metodologia da PwC especialmente no que diz respeito ao melhor momento para implementar esses sistemas de controle. Por exemplo, uma empresa que está no estágio da infância, ou mesmo do toca-toca, deve focar na implementação de um sistema ERP ou de uma política de melhoria contínua? Pelas teorias de Adizes (1990, 2004), esse pode não ser o momento ideal, pois a empresa precisa concentrar seus esforços para vendar, olhar para fora e menos para dentre, visando conquistar o mercado.

A partir dessa análise, a pesquisa conclui, pela observação do recorte oferecido pelo estudo de caso, que as metodologias de Adizes (1990, 2004) e da PwC (2011, 2012, 2014) se completam, podendo ser utilizadas em conjunto para uma melhor análise e realização de um plano de ação para o crescimento de empresas de serviços profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propõe a análise de como os elementos conceituais do modelo de avaliação do estágio de maturidade de Centros de Serviços Compartilhados criados pela PwC (2011, 2012, 2014) e das teorias do ciclo de vida organizacional de Adizes (1990, 2014) e Lester *et al.* (2003) poderiam contribuir para o crescimento de empresas de serviços profissionais. Este estudo trouxe ineditismo ao campo de controladoria e finanças pelo fato de combinar elementos do mercado profissional ao utilizar-se do modelo da PwC (2011, 2012, 2014), que até então não fora explorado em materiais conhecidos da literatura acadêmica, com os modelos de ciclo de vida organizacional, de Adizes (1990, 2004) e Lester *et al.* (2003), já discutidos em estudos acadêmicos, fazendo uma fusão de metodologias acadêmicas e do mercado profissional para a criação de uma ferramenta para auxiliar empresas de serviços profissionais em seu crescimento empresarial.

Para essa avaliação, foi realizado um estudo de caso único em uma empresa de serviços profissionais, no qual, a partir de fontes de dados distintas (entrevistas, questionários e análise documental) avaliou-se as possíveis inferências dos modelos conceituais e das teorias consultadas para auxiliar no crescimento da referida empresa. O trabalho desenvolveu instrumentos de pesquisas próprios, que podem contribuir para futuros estudos e aplicações profissionais.

A partir da análise do recorte utilizado, este estudo concluiu que existe um potencial na combinação dos elementos conceituais do modelo da PwC (2011, 2012, 2014) e das teorias de ciclo de vida organizacional de Adizes (1990, 2004) e Lester *et al.* (2003) auxiliarem o crescimento da empresa, com um potencial maior observado nas teorias de Adizes (1990, 2004) em comparação a de Lester *et al.* (2003). A coleta de dados possibilitou identificar possíveis pontos a serem desenvolvidos pela empresa analisada e a criação de um plano de ação para continuar o crescimento da empresa baseado em cada um dos três modelos.

Adicionalmente, o estudo também verificou uma complementariedade entre a utilização da teoria de Adizes (1990, 2004) e do modelo da PwC (2011, 2012, 2014), ao passo que ambos possibilitaram planos de ação integrativos, os quais, acredita-se, serão ampliados se colocados em prática conjuntamente. De toda forma, devido à limitação de tempo que o modelo de pesquisa impõe, não foi possível aplicar os planos de ação propostos e verificar o comportamento da empresa após determinado espaço de tempo de suas implementações. Este também é outro ponto a ser colocado como sugestão para novos estudos: a estipulação de planos de ação por meio dos dois modelos e a sua posterior aplicação, para verificar se, de fato, estes obtiveram sucesso em auxiliar ao crescimento da empresa de serviço profissional analisada.

Os resultados foram satisfatórios, visto que se pôde traçar um plano de crescimento empresarial a partir da junção dos modelos discutidos ao objeto de estudo e vê-se possibilidade de aplicação do mesmo modelo em outras empresas de serviços profissionais.

Por fim, o presente estudo tem conhecimento de que esta foi uma primeira proposta da utilização dessas ferramentas de coleta de dados, sendo que, conforme dito anteriormente, os instrumentos de pesquisa para as entrevistas, análise documental e questionários foram todos criados para esta pesquisa, tendo somente o questionário de Beuren *et al.* (2012) utilizado para a determinação do estágio do ciclo de vida de Lester *et al.* (2003) como instrumento não criado para esse trabalho. Assim, é necessário para próximos estudos que se avalie oportunidades de melhoria nos instrumentos utilizados.

É importante salientar também a limitação da pesquisa, sendo que o estudo de caso foi escolhido para um primeiro teste da junção dessas teorias e para a aplicação de um modelo que estava, até então, sendo utilizado somente pela empresa PwC e não documentado na literatura conhecida. Dessa forma, é possível afirmar que para conclusões mais relevantes será necessário que os modelos desenvolvidos e utilizados neste estudo sejam aplicados em outras empresas de serviços profissionais para que se verifique a possibilidade do desenho de um plano de ação de crescimento empresarial, da mesma forma que foi realizado no presente estudo.

A partir dos dados e das conclusões apresentadas, esta pesquisa sustenta que as teorias do ciclo de vida organizacional alinhadas com o método de definição de maturidade de CSCs da PwC (2011, 2012, 2014) podem contribuir para o crescimento de empresas de serviços profissionais.

REFERÊNCIAS

Adizes, I. (1990). Os ciclos de vida das organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito (1o ed). Pioneira.

Adizes, I. (2004). Managing Corporate Lifecycles (1o ed). Printice Hall.

Affonso, H. J., Martins, H. C., & Gonçalves, C. A. (2015). Centro de serviços compartilhados em modelo próprio ou terceirizado: Um estudo comparativo multicasos. Revista Alcance, 22(2), 197. https://doi.org/10.14210/alcance.v22n2.p197-211

Arruda, Carlos, Brasil, Haroldo Vinagre, Santana, José Luiz de Campana, Roberta, Santos, Rita de Cássia Ferreira Mota dos, & Nogueira, Débora Carneiro. (2007). Relatório de pesquisa RP0701 Empresas Duradouras. Fundação Dom Cabral.

Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea, 8(spe), 203–227. https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000500011

Bardin, L. (2000). Análise de conteúdo. Edições 70.

Berdejo, L. M. A. (2009). Fatores de resistência ao processo de implementação de um centro de serviços compartilhados: Uma abordagem segundo a teoria institucional [Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade, Universidade de São Paulo. https://doi.org/10.11606/D.12.2009.tde-09102009-102733

Bergeron, B. P. (2003). Essentials of shared services. John Wiley & Sons.

Beuren, I. M., Rengel, S., & Hein, N. (2012). Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: Classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. Revista de Administração, 47(2), 197–216. https://doi.org/10.5700/rausp1034

Capellini, G. de A., & Aquino, A. C. B. de. (2011). Coordenação de relações horizontais em centros de serviços compartilhados.

Carvalho, K. L. D., Saraiva, Abraão, F. J., Frezatti, F., & Costa, R. P. (2010). A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. SÃO PAULO, 11(4), 98-130.

Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. Accounting, Organizations and Society, 33(4–5), 517–550. https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.07.004

Corrêa, R. M., Diehl, C. A., Souza, M. A., & Macagnan, C. B. (2011). Centros de Serviços Compartilhados: Um Estudo Sobre a Metodologia de Pesquisa Utilizada em Publicações de Congressos Brasileiros e Periódicos Internacionais. Sociedade, Contabilidade e Gestão, 6(1). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v6i1.13226

Franco, M. L. P. B. (2008). Análise de conteúdo (3. ed). Líber Livro.

Gil, A. C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa (4. ed). Atlas.

Hein, N., Kroenke, A., & Gubiani, C. A. (2009). Ciclo de Adizes na vida das organizações uma análise genético-difusa.

Janssen, M., & Joha, A. (2008). Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues. Strategic Outsourcing: An International Journal, 1(1), 35–49. https://doi.org/10.1108/17538290810857466

Jennings, M., Pavúková, A., Appleton, J., & Smižanská, M. (2014). Shared Services Centres 2014 Moving towards centres of excellence (p. 56). PwC.

Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. The International Journal of Organizational Analysis, 11(4), 339–354. https://doi.org/10.1108/eb028979

Løwendahl, B. R. (2000). The globalization of professional business service firms. Globalization of Services Some Implications for Theory and Practice, 142–162.

Marciniak, R. (2016). Maturity Models of Shared Services in Theory and Practice. Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos da metodologia científica (5o ed). Atlas.

Meer-Kooistra, J. van der, & Scapens, R. W. (2008). The governance of lateral relations between and within organizations. Management Accounting Research, 19(4), 365–384. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.001

Mendes, R. M., & Miskulin, R. G. S. (2017). A análise de conteúdo como uma metodologia. Cadernos de Pesquisa, 47(165), 1044–1066. https://doi.org/10.1590/198053143988

Moinet, N. & Marcon, C. (2001). La stratégie-réseau. Essai de stratégie (1o ed.) 00h00 Editions

Pereira, B. A. D. (2005). Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Pereira, M. Z., Bastos, S. Q. de A., & Perobelli, F. S. (2013). ANÁLISE SISTÊMICA DO SETOR DE SERVIÇOS NO BRASIL PARA O ANO DE 2005. Pesquisa e Planejamento Econômico, 43(1). https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5086

Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). Shared services: Mining for corporate gold. Financial Times Prentice Hall.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). Management Tools and Trends 2011. Bain & Company.

Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. European Planning Studies, 5(1), 3–23. https://doi.org/10.1080/09654319708720381

Russo, P. T. (2011). A institucionalização do *balanced scorecard* pelas organizações—O caso SABESP. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

Sarquis, A. B., Hoeckesfeld, L., & Soares, J. C. (2017). Levantamento da Produção Científica Internacional Sobre Marketing de Relacionamento no Contexto de Serviços Profissionais.

International Journal of Business Marketing, 2. https://ijbmkt.emnuvens.com.br/ijbmkt/article/view/27

Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J., Lusk, J. S. (2001) Shared Services, Serviços Compartilhados. Makron Books

Silva, C. M., Filho, N. M., & Komatsu, B. (2016). Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira. Insper Policy Paper, 19.

Silva, L. C. D. (2008). Controles de gestão utilizados nas fases do ciclo de vida das indústrias familiares do polo moveleiro de São Bento do Sul/SC. Universidade Regional de Blumenau - FURB.

Silva, W. A. C., Jesus, D. K. A. de, & Melo, A. A. de O. (2010). Ciclo de vida das organizações: Sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. Revista de Gestão, 17(3), 245–263. https://doi.org/10.5700/rege397

Skirrow, C., & Pavúková, A. (2012). Shared Services Centres 2012 (p. 56). PwC.

Suska, M., Zitzen, C., & Enders, W. (2011). Shared service centres—The 2nd Generation (p. 388–393). PwC.

Van der Linde, T. N., Boessenkool, A. L., & Jooste, C. J. (2006). Shared services—Implementation and continuous evolution (Article 2 of 3). Acta Commercii, 6(1), 188–197. https://doi.org/10.4102/ac.v6i1.111

Yin, R. K. (2003). Estudo de caso Planejamento e Métodos (2. ed). Bookman.

Zanni, P. P., Moraes, G. H. S. M. D., & Mariotto, F. L. (2011). Para que servem os estudos de caso único?