

Práticas de gestão e sua legitimação: um estudo de caso múltiplo

Management practice and its legitimacy: a multiple case study

Gislaine Aparecida Santana Sediama¹
Alan Ferreira de Freitas²
Alair Ferreira de Freitas³
Kamilla Ribeiro Leal⁴

RESUMO: Pretendeu-se investigar os motivos que levam os gestores organizacionais a implementar instrumentos gerenciais no modelos de gestão de seus negócios. Pressupõe-se que os motivos não sejam apenas técnicos e que as organizações não venham competir somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional. O estudo foi realizado em duas empresas familiares do ramo de laticínios do município de Viçosa-MG. A pesquisa foi de base qualitativa e caráter descritivo, com entrevistas diretamente com gestores e conversas informais com trabalhadores. Os discursos dos gestores de ambas as empresas mostram que eles estão em busca pela legitimidade, uma vez que consideram o comportamento do ambiente em que atuam na escolha das práticas

ABSTRACT: It was intended to investigate the reasons why organizations implement management tools in management models in their business. It is assumed that the reasons are not just technical, and financial gains linked to organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy. The study was conducted in two family companies of dairy branch in Viçosa-MG. The research was based on qualitative and descriptive character, conducting interviews directly with managers and informal conversations with employees. The speeches of the managers of both companies show that they are in search for legitimacy, since they consider the behavior of the environment in which they operate in the choice of institutionalized practices. It can be con-

1 Professora do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa. E-mail: gislaine.santana@ufv.br

2 Professor do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa. E-mail: freitasalan@yahoo.com.br

3 Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: alairufv@yahoo.com.br

4 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Viçosa. E-mail: kamillaleal.ribeiro@gmail.com

que institucionalizaram. Concluiu-se que as mudanças organizacionais ocorrem não simplesmente em razão de necessidades de eficiência ou por competição, mas em decorrência de processos que tornam as organizações mais homogêneas.

cluded that organizational changes occur not simply because of the needs of efficiency or competition, but as a result of processes that make organizations more homogeneous.

PALAVRAS-CHAVE: Legitimidade. Gestão. Institucionalização.

KEYWORDS: Legitimacy. Management. Institutionalization.

I. INTRODUÇÃO

Na condição de parte de um sistema social, as organizações necessitam de aceitação e credibilidade, por isso, estão em constante busca por legitimidade no seu ambiente institucional. Ao considerarem que a legitimidade irá proporcionar às organizações maior sustentabilidade dos negócios ao longo do tempo, os gestores trabalham na tentativa de estabelecer congruência entre as estratégias e práticas organizacionais e as expectativas da sociedade e de outras organizações do seu ambiente (FILHO, 2009).

O estudo de práticas e instrumentos gerenciais requer, portanto, considerar o ambiente institucional, as regras, mitos e crenças que condicionam sua adoção e incorporação às rotinas empresariais, ou seja, sua institucionalização. O estudo da institucionalização de práticas e instrumento gerenciais deve incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos nos quais se encontram imersos (e em interação) indivíduos, grupos e organizações.

Para Scott (2005), a institucionalização é o processo social pelo qual os indivíduos passam a aceitar uma definição compartilhada da realidade social. Porém, não se trata de uma moldura do comportamento, através do qual os indivíduos se submetem a um conjunto de regras formais passivamente. Existe nessa definição um componente formal e instrumental, associado a uma espécie de conformidade normativa, mas também, como argumentaram Meyer e Rowan (1999), manifestam-se elementos simbólicos que outorgam significados rituais a determinadas mudanças, como a adoção de práticas gerenciais, às quais são atribuídos sentidos pelos atores.

É nesse sentido que se pretende investigar os motivos que levam as organizações a implementar processos de mudanças na sua forma de atuação, no modelo de gestão de negócios e nos instrumentos gerenciais. Parte-se do pressuposto de que os motivos não são apenas técnicos, ligados a ganhos financeiros, apoiando-se no argumento de DiMaggio e Powell (2005) de que as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. Frente à colocação dos referidos autores, aponta-se que as razões podem estar relacionadas à necessidade de sobrevivência, ao reconhecimento no meio social e à adaptabilidade aos interesses que existem em seu ambiente

institucional. A ideia central é de que a sobrevivência organizacional envolve não apenas estratégias técnicas e trocas materiais, mas também elementos simbólicos, culturais e cognitivos.

Para Hall e Taylor (1996), as mudanças organizacionais não ocorrem necessariamente de forma ordenada e nem por acaso. Elas dependem da situação e da história sociocultural de cada sociedade e de imposições do “campo organizacional” no qual a organização está inserida. O conceito de campo organizacional é um dos elementos fundamentais das abordagens neoinstitucionalistas, que passaram a tomá-lo como nível de análise. Para DiMaggio e Powell (2005), o campo organizacional representa as organizações de um mesmo ambiente institucional, os consumidores, fornecedores, agências de regulação e outras organizações que podem exercer influência sobre as organizações. A vantagem desta abordagem é que a análise não se centraliza apenas nos competidores, mas na totalidade de atores que compõem o campo.

Nesse sentido, depreende-se que a busca para que as ações de uma organização, ou mesmo seus instrumentos gerenciais, sejam desejáveis, corretos e apropriados dentro de um sistema de normas, valores e crenças do campo organizacional do qual faz parte é essencial para alcançar a legitimidade no sistema social.

Portanto, a adoção de práticas gerenciais aceitas socialmente ou consideradas pela sociedade ou por outras organizações como “as melhores práticas de gestão” pode propiciar legitimidade institucional. Essa legitimidade é traduzida em termos de reconhecimento e visibilidade em certo campo organizacional, porém, pode não implicar maior eficiência operacional, apesar de contribuir praticamente para a consolidação da organização no campo. Posto isso, questiona-se: Qual a relação existente entre a adoção de certos instrumentos gerenciais por empresas familiares e sua legitimidade institucional no campo organizacional?

Por apresentarem características específicas em relação às empresas não familiares, as empresas familiares tornam-se um objeto de análise interessante para compreender as questões de pesquisa supracitadas, especialmente porque: a) as interações específicas entre cada família irão resultar em diversas particularidades na gestão (RAMOS; HELAL, 2010); b) a tomada de decisão deste tipo de organização está ligada aos interesses dos membros da família ou associada ao papel ocupado pelo fundador (DENISON *et al.*, 2004); c) ausência de pessoas graduadas, se comparada com empresas não familiares (SMITH, 2007); d) o processo de sucessão e transmissão do conhecimento é realizado de maneira informal e espontânea (RAMOS; HELAL, 2010); e e) o sucessor muitas vezes acompanha o processo de gestão, sem necessariamente participar ativamente da gestão da empresa, uma vez que as conversas informais com os familiares lhe repassam as situações vivenciadas na empresa.

Para responder às questões de pesquisa, o texto está organizado em quatro seções além desta introdução. A próxima seção apresenta o aporte teórico utilizado como lente para o entendimento das questões em debate. Discorre-se

sobre a teoria da legitimidade e sobre o isomorfismo como um mecanismo institucionalizador de práticas. A terceira seção faz a descrição dos procedimentos metodológicos. A quarta seção são as discussões e análises dos resultados que se dividem na discussão dos instrumentos gerenciais e dos indicadores financeiros e nas estratégias de posicionamento, estabelecendo uma análise comparativa. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TEORIA DA LEGITIMIDADE

A teoria da legitimidade fundamenta-se na concepção de que existe um contrato social entre a organização e a sociedade, no qual as ações e comportamentos das empresas são reconhecidos como legítimos na medida em que são considerados socialmente aceitáveis. Por isso, está relacionada à imagem da organização (O'DONAVAN, 2002). Sob o ponto de vista da legitimidade, as organizações consomem recursos da sociedade, e a sociedade, por sua vez, avalia a utilidade e a legitimidade das atividades desempenhadas pelas organizações (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Para Meyer e Rowan (1977), a introdução de novas práticas e instrumentos no processo operacionais ou gerencial de empresas é vinculado aos objetivos de continuidade. Isso não quer dizer que a adoção das práticas e instrumentos seja para alcançar mais eficácia organizacional. Os benefícios não são diretamente técnicos. Para os autores, a racionalidade está na adoção de instrumentos percebidos como legítimos pela sociedade. Então, o bom desempenho da organização, ou sua permanência no mercado, não está atrelado somente à eficácia de fatores técnicos, mas também à capacidade de desenvolver processos e práticas socialmente aceitáveis.

Sob essa ótica, Suchman (1995) afirma que a legitimação é o processo pelo qual uma organização, em determinado momento, justifica ao campo organizacional em que se insere seu direito de existir. Por isso, há a necessidade de congruência de suas ações com as expectativas do campo organizacional que irão avaliar se a organização está operando de forma efetiva. Nessa perspectiva, a legitimidade seria um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte a seus objetivos e a suas atividades.

Suchman (1995, p.576) expõe a legitimidade como “uma percepção generalizada de que as ações de uma empresa são desejáveis, próprias e apropriadas dentro de um sistema social de normas, valores, crenças e definições”. Desse modo, a legitimidade das organizações pode ser caracterizada como uma realidade socialmente construída, na medida em que reflete a congruência entre a entidade e as crenças de algum grupo social. Portanto, depende de uma participação coletiva, na qual as organizações buscam se adequar ao sistema social e, a partir de então, a sociedade a reconhece como legítima (SUCHMAN, 1995).

Para Felisberto (2010), a teoria da legitimidade supõe a tentativa, por parte das empresas, de se assegurar de que operam dentro dos limites e nor-

mas da sociedade e de se certificarem de que suas operações são consideradas legítimas pela sociedade, uma vez que essa legitimidade tem o poder de afetar o fluxo de recursos vitais à sua missão e continuidade.

A discrepância entre as ações de uma empresa e as expectativas da sociedade poderá desenvolver uma defasagem de legitimidade (*legitimacy gap*), pois a organização estará operando em sentido contrário às expectativas da sociedade. Essa defasagem poderá ameaçar a imagem e a reputação da empresa, já que ela não opera mais em congruência com os aspectos que lhe conferem o status de legítima. Esse fato pode afetar as relações estabelecidas no campo organizacional e levar ao fim de sua existência como membro legítimo de uma comunidade empresarial e da sociedade.

Sob essa égide, a legitimidade irá desempenhar papel importante na comunicação da empresa, levando a maior enfoque no diálogo, uma vez que possibilita um colóquio entre a prática organizacional e as expectativas da sociedade (MUNDLACK, 2009). Isso quer dizer que a existência da empresa depende de sua comunicação com a sociedade no que tange ao que ela oferta ao mercado e à forma como atua neste mesmo mercado, pois são as ações e escolhas da organização que estarão disponíveis para a sociedade avaliar e tê-la como legítima.

Para Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), a avaliação da sociedade quanto à utilidade e à legitimidade das atividades das organizações depende, na maioria das vezes, das informações obtidas nas ações de evidenciação da organização. Assim, ao escolher os instrumentos gerenciais que irão compor a prática gerencial da organização, há necessidade de uma reflexão sobre como estes instrumentos irão auxiliar os gestores a mantê-la no mercado e a torná-la legítima, de modo que a empresa possa continuar operando reconhecidamente por mais tempo.

É nesse sentido que as organizações são direcionadas a incorporar práticas e procedimentos já institucionalizados e legitimados em outras organizações. As organizações são levadas a acreditar que, por adotarem práticas de empresas tidas por ela como legítimas, conseguirão alcançar a legitimidade e serem igualmente reconhecidas no campo organizacional. Assim, as empresas precisam se cercar de mecanismos de controle, objetivando monitorar o ambiente em que atuam para perceber as mudanças que ocorrem ao seu redor (SUCHMAN, 1995).

2.2. ISOMORFISMO COMO MECANISMO INSTITUCIONALIZADOR

O isomorfismo institucional é o processo que faz com que uma organização ou setor se pareça com outros que apresentem o mesmo conjunto de condições ambientais. O isomorfismo é o resultado de pressões institucionais que forçam as organizações a adotar formas adaptadas para ajudar na sua sobrevivência. Essas pressões externas e internas levam as organizações a adotar comportamento semelhante entre si. Esse fato conduz à similaridade de forma e estrutura de acordo com o ambiente institucional (DIMMAGIO; POWELL, 1991). Portanto, ao invés de centrar na diferenciação entre as organizações, o conceito de isomorfismo

contribui para compreender a homogeneidade de estruturas, processo e ações,

Dimaggio e Powell (1991) afirmam que à medida que os ambientes organizacionais se tornam estruturados, as formas e estruturas organizacionais situadas dentro deles ficam mais homogêneas. Isso ocorre porque as organizações estão inseridas em um ambiente construído por regras, crenças e valores que são compartilhados e que afetam diretamente todas elas. Os autores identificaram, como mudança isomórfica, o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

O *isomorfismo coercitivo* ocorre quando a gestão é submetida a pressões externas, formais ou informais, vindas de outras organizações das quais são dependentes ou em virtude de expectativas culturais da sociedade. Essas pressões seriam concretizadas em ações de força, persuasão ou por convites para participar de coalizões ou associações. O *isomorfismo mimético* ocorre quando a gestão de uma organização imita práticas de outra para enfrentar incertezas ambientais e alcançar legitimidade. Esse processo pode ocorrer pela reprodução ou imitação de políticas, estratégias, estruturas, tecnologias, sistemas produtivos, produtos, serviços e práticas administrativas em geral. O *isomorfismo normativo* refere-se à profissionalização e envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros de um segmento ocupacional. Esse tipo de isomorfismo provém do estabelecimento de padrões por uma determinada comunidade profissional, com vistas a embasar cognitivamente e dar legitimidade às atividades por ela desenvolvida.

Dimaggio e Powell (1991) explicam que o ambiente é um fator de homogeneização organizacional, uma vez que são difundidas práticas e formas de organização que foram institucionalizadas pela comunidade de organizações pertencentes a um mesmo campo. O campo organizacional pode ser conceituado como área reconhecida da vida institucional, na qual atores formam uma estrutura de relacionamento e nela se posicionam. Esse ordenamento permite aos atores configurar seus modelos de ação e sua própria estrutura organizacional.

Dimaggio e Powell (1983) apontam que a estruturação dos campos organizacionais se deve aos seguintes indicadores: a) aumento no grau de interação entre gestão das organizações; b) emergência de estruturas de dominação e de padrões de coalizão claramente definidos; c) aumento no volume de informação com que a gestão das organizações deve lidar; e d) desenvolvimento de uma consciência mútua, entre os participantes de um grupo de organizações, sobre o fato de estarem envolvidos em um empreendimento comum.

As organizações tendem a imitar umas às outras porque se encontram numa competição por recursos e consumidores, por poder político e legitimidade institucional, oportunidades sociais e econômicas. A partir do isomorfismo, as organizações inseridas em ambientes institucionais legitimam-se e obtêm recursos. Desse modo, as organizações adaptam-se aos ambientes não guiadas por questões de eficiência, mas em busca de legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Essa perspectiva desafia a imagem das organizações como

racionais, introduzindo uma visão guiada por símbolos e desejo de legitimidade.

3. TRAÇOS METODOLÓGICOS

Classificada como descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, a estratégia metodológica de investigação desta pesquisa fundamenta-se em estudo de múltiplos casos conduzido em duas empresas de base familiar do setor de laticínios, com maior fatia de mercado na microrregião da zona da Mata mineira.

O primeiro contato com os gestores proprietários foi realizado por telefone. Nesse contato, foram expostos os objetivos do estudo e a justificativa para sua realização. Na oportunidade, foi marcada uma visita às empresas para discutir as propostas do estudo, definir quais pessoas participariam das entrevistas e o período em que elas poderiam ser realizadas.

Após análise das propostas, foi indicado o administrador geral, o responsável pelo controle financeiro (contas a pagar e a receber) e o gerente comercial de cada empresa para participar das entrevistas. Essas entrevistas foram gravadas com o consentimento dos respondentes, que solicitaram sua não identificação e da empresa devido à política de sigilo adotado por elas.

Assim, optou-se por utilizar na nomenclatura das empresas os identificadores E1 para a empresa 1 e E2 para a empresa 2. Os gestores serão identificados por suas funções. Em caso de respostas similares ou complementares, será utilizada a expressão “os gestores”.

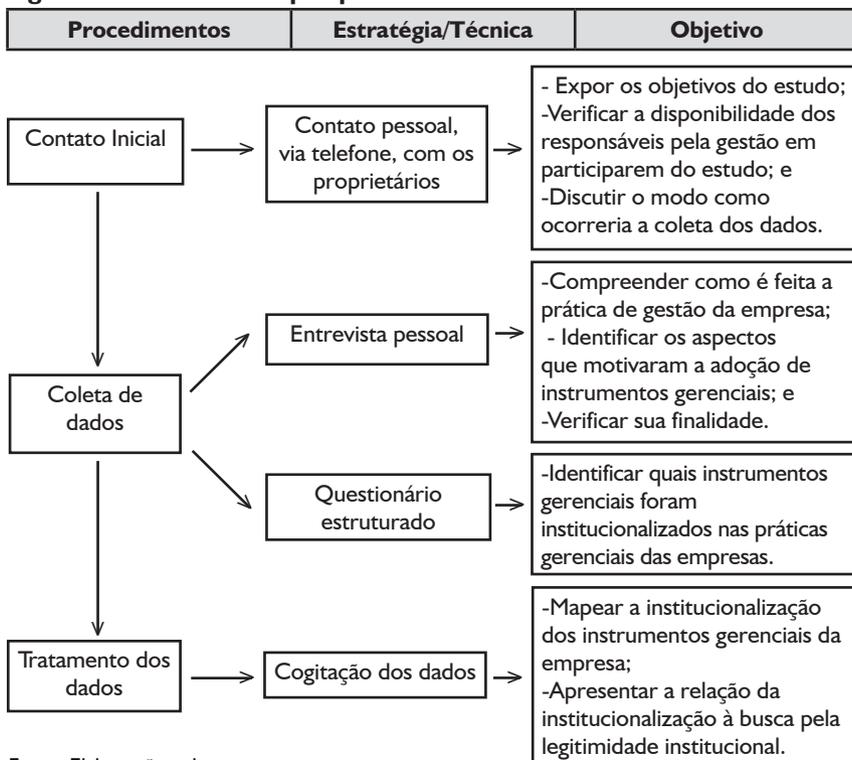
A coleta de dados fundamentou-se em entrevistas pessoais com os responsáveis pela gestão das empresas, complementadas com informações captadas em conversas informais com os colaboradores e pela observação do ambiente organizacional ao longo das entrevistas, já que foi possível conhecer todo o processo produtivo e gerencial destas empresas. Além disso, realizou-se pesquisa documental em materiais e arquivos disponibilizados pelos entrevistados.

Na condução das entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado com oito questões abertas e um questionário estruturado com cinco questões fechadas, cuja escala *likert* de medição variava de “Pouco importante a Muito importante”; “Pouca utilização a Utilização intensa” e “Pouco útil a Essencial”. A utilização dessa escala permitiu verificar as estratégias organizacionais adotadas pelos gestores e como eles as consideraram em termos de importância para a empresa.

A Figura 1 apresenta o protocolo da pesquisa que destaca os procedimentos, estratégias e objetivos de cada método empregado na condução da pesquisa.

Realizadas as entrevistas e transcritos os dados, utilizou-se a técnica de cogitação de dados, a partir da replicação literal dos discursos, para apresentar, discutir e comparar as evidências encontradas. A utilização de vários métodos de coleta de dados permitiu a triangulação das informações captadas nos discursos dos entrevistados, de aspectos observados durante a realização das entrevistas pessoais e visitas às empresas.

Figura 1 - Protocolo da pesquisa



Fonte: Elaboração pelos autores.

Para apresentação da análise e discussão dos resultados, foram estabelecidas categorias de análise. A primeira está relacionada aos instrumentos e indicadores financeiros e a segunda discute as estratégias de posicionamento no ambiente em que a empresa atua. Esse cuidado permitiu explicar quais instrumentos gerenciais financeiros e não financeiros foram institucionalizados e compreender se as escolhas feitas pelos gestores estão associadas à busca pela legitimidade. Além disso, possibilitou a comparação do comportamento adotado pelas empresas no campo organizacional em que atuam.

4 .ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. INSTRUMENTOS GERENCIAIS E OS INDICADORES FINANCEIROS

Para compreender a utilidade e a importância de instrumentos gerenciais e financeiros na prática gerencial das empresas, foi apresentada aos entrevistados uma lista dos instrumentos mais citados na literatura recorrente como relevantes para a prática de gestão. O Quadro 1 apresenta as respostas dos entrevistados.

Nota-se bastante diversidade quanto à utilização e essencialidades

destes indicadores na gestão das empresas em estudo. Os gestores da empresa 1 afirmaram utilizar apenas Orçamento, o sistema de custeio por absorção e o de

Quadro 1 – Instrumentos gerenciais e indicadores financeiros utilizados na gestão das empresas e seu nível de utilidade

INSTRUMENTOS E INDICADORES FINANCEIROS	EMPRESA 1 (E1)		EMPRESA 2 (E2)	
	<i>Pouco Útil a Útil</i>	<i>Mais do que útil a essencial</i>	<i>Pouco Útil a Útil</i>	<i>Mais do que útil a essencial</i>
Planejamento Estratégico	NP		NP	
Técnicas de Orçamento de Capital	NP			X
Gerenciamento por Projeto	NP		X	
Orçamento	X		X	
Custeio por Absorção	X			X
Custeio Baseado em Atividades	X			X
ABM – Gestão Baseada em Atividades	NP			X
Custeio Variável	NP			X
Custeio Alvo	NP			X
Análise Custo/Volume/ Lucro				X
Análise do Ciclo de Vida do Produto	NP			X
Análise da Lucratividade do Produto	NP			X
Análise de Medidas Econômicas de Desempenho	NP		X	
Análise da Cadeia de Valor	NP		X	
<i>Balanced Scorecard</i>	NP		X	
Demonstrações Contábeis básicas adaptadas às Necessidades dos gestores				X

*Legenda: NP – Não possui este instrumento.

Fonte: Dados da pesquisa.

custeio por atividade, sendo que este último não é utilizado em sua plenitude, ou seja, está aquém do conceito pregado pela literatura para controle do custo por atividade. No entender do gestor, essa atividade seria tratada como cada atividade realizada na empresa e não como tratamento dos custos indiretos, através da análise das atividades, dos seus geradores de custos e dos utilizadores, conforme preconizado por Kaplan e Cooper (1980).

Os gestores da empresa 2 apontaram que utilizam todos os instrumentos, exceto o planejamento estratégico, e que, em sua maioria, eles são

considerados mais do que úteis na prática gerencial. Essa diferença existente entre as percepções dos gestores denota uma diferenciação na profissionalização da gestão, haja vista que em E1 são os próprios fundadores que fazem a gestão geral e em E2 foi contratado um administrador com qualificação no setor para auxiliar a gestão.

A introdução de um técnico, com formação específica na área gerencial, pode ser analisada como um elemento diferencial entre as organizações pesquisadas. A profissionalização da gestão com base nesta estratégia contribui com a legitimidade da empresa na medida em que ela passa a “comunicar” à sociedade sua imagem de empresa profissional. Opera aí um dos mecanismos de mudança isomórficas enunciados acima, identificados por DiMaggio e Powell (2005). Trata-se do isomorfismo normativo, caracterizado pelo estabelecimento de padrões por uma determinada comunidade profissional, nesse caso, os administradores de empresa, os quais são “munidos” em sua formação com uma série de instrumentos de gestão, que incorporam em sua prática profissional e difundem modelos similares.

Este mecanismo de mudança isomórfica pode ser percebido no Quadro 1 em que a empresa 2 adota a grande maioria dos instrumentos de gestão caracterizados pela literatura como relevantes. Reside aí uma questão de legitimidade, pois a empresa passa a adotar instrumentos já legítimos e reconhecidos, estando em consonância com outras organizações já legitimadas em seu campo e com as expectativas sociais de que as empresas tenham uma gestão profissional e “segura” ou “confiável”.

A seguir, será apresentado outro mecanismo de mudança mimética constatado na pesquisa, vinculado ao alcance da legitimidade de uma organização, que se refere a um software de gestão adotado por uma das empresas alicerçado no reconhecimento da credibilidade da outra empresa.

Segundo os gestores de E1, o controle gerencial na empresa fundamenta-se em um software gerencial oferecido por uma empresa da região, que possibilita o controle das contas a pagar, dos produtores, dos fornecedores, das notas fiscais, do caixa, cadastro de clientes, cadastro de funcionários, de vendedores, de produtos e dos estoques. Para a adoção deste software, “foi realizada uma pesquisa de mercado na área de tecnologia da informação para verificar quais softwares estavam disponíveis para o setor de laticínios e assim averiguar qual melhor se adequaria às necessidades da empresa.” A escolha se fundamentou na acessibilidade e rapidez quanto ao suporte proporcionado pela presença da sede da empresa criadora do software na região onde a empresa está situada.

Questionado sobre o benefício que o programa proporciona à gestão da organização, foi destacado “o direcionamento das atividades, já que é específico para o setor de laticínios e detém em sua base algumas especificações da área como cadastro de fornecedores de leite, de produtores, campos para a inscrição estadual, para o MIF e da administração fazendária.” Para os gestores de E1, “uma característica interessante a respeito da efetividade da utilização do programa

é que todas as pessoas que possuem acesso a ele realizaram um curso sobre como utilizá-lo”. Assim, a solicitação de novas ferramentas para o programa “é feita e acrescentada à medida que surgem as necessidades dos usuários. Assim também ocorre com as alterações, que são solicitadas e ajustadas conforme as necessidades da gestão”.

Como o software não incorpora em sua base de dados informações de custos, “houve necessidade de adoção de outro sistema específico para esse controle, que é realizado em parceria com o primeiro programa. O software de custos oferece suporte para relacionar os que são utilizados nos produtos. O rateio é realizado com base no conceito de custeio por absorção e custeio ABC. Os softwares possuem a mesma formatação para simplificar a importação de dados de um programa para outro”.

Questionados sobre como era feita a gestão da empresa antes da implementação do software, os gestores de E1 afirmam: “antes de incorporarem um sistema de controle gerencial na prática gerencial o controle era realizado através de planilhas no Excel. Porém, com o crescimento da empresa, surgiu a necessidade de se trabalhar de forma mais informatizada e segura”.

Esse aspecto também foi destacado pelo administrador geral de E2, ao mencionar que “devido ao crescimento da empresa houve necessidade de se trabalhar de forma mais informatizada e segura”, por isso foi realizada uma parceria com uma empresa da região para a elaboração de um programa que fosse específico para o setor de laticínios, já que, até então, eles não tinham conhecimento de software específico. Assim, a empresa seria utilizada como laboratório para o desenvolvimento do software. Notadamente, esse é o mesmo software utilizado na empresa E1, já que os gestores de ambas as empresas citaram, constantemente, seu nome.

De acordo com a administradora geral de E2, “essa parceria era considerada estratégica, por isso não se sentia à vontade para falar sobre ela, mas revelou que para o desenvolvimento deste *software*, foram utilizados todos os setores da empresa – desde a contestação do leite à parte contábil, financeira e comercial da empresa. O programa abrange também outros setores como a parte de transporte, a origem do leite, a parte industrial e de produção. O sistema é utilizado em todos os setores da fábrica, desde o industrial ao de vendas, por isso todos recebem um treinamento, seja no ato de contratação ou em algum momento oportuno, como também uma reciclagem à medida que novas ferramentas vão sendo incorporadas ao software”.

Analisando as afirmações, verificou-se que o *software* está na empresa 2 há mais de 10 anos e pelo fato de todos os funcionários receberem treinamento para utilização deste instrumento, *todos conhecem a linguagem do sistema*. Durante as conversas informais, um funcionário de E2 afirmou que “acredita que o sistema atende muito bem, como atendeu no passado e no futuro continuará atendendo ao setor”. Trata-se, assim, de um instrumento de gestão institucionalizado pela empresa, incorporado na dinâmica de gestão, interagindo com a

cultura organizacional, fazendo parte da ação dos funcionários, que passaram a assimilar suas funcionalidades, mudando a forma de gerenciar as relações e operações comerciais e gerenciais.

Tendo em vista o sucesso relativo da empresa E2 com a adoção e adaptação do *software* oferecido por uma empresa especializada, ela ganhou destaque entre as outras empresas do campo, tornando-se um *benchmarking*, como foi relatado pelo gestor. A empresa 1 reforça este argumento na medida em que adota o referido *software* após avaliar seu uso na empresa 2. Esse mimetismo pode ser caracterizado como um mecanismo isomórfico de mudança na medida em que o que motivou a adoção não foi somente uma avaliação da eficiência operacional do sistema informatizado de gestão, mas também a consideração (subjativa) pelos gestores da credibilidade da empresa 2 a partir do uso e da evolução do *software*.

Ao justificar a escolha do programa que atualmente é utilizado em E1, seus gestores salientaram que “outras empresas do setor de laticínios utilizam o *software* que adquirimos”. Tal fato reforça a ideia de mimetismo institucional, visto que o gestor considerou em sua análise os processos de trabalho de outras organizações de referência do setor para reconhecer as melhores práticas que aperfeiçoaram o desempenho das outras organizações e que poderiam aperfeiçoar a sua. A empresa faz-se isomórfica com seu ambiente (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983).

4.2. ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

As variáveis internas refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida e revelam a adequação das estratégias organizacionais para a maximização do desempenho organizacional. O Quadro 3 apresenta a percepção dos gestores quanto à importância de adotar estratégias de posicionamento no ambiente em que a empresa atua.

A Empresa 1 está no mercado desde 1992, possui grande variedade de produtos, como diversos tipos de leite, manteiga e requeijão. A gestão é familiar com característica centralizada, na qual os membros da própria família se dividem no processo produtivo e de gestão. Neste modelo de gestão, o baixo custo, a diferenciação dos produtos, a velocidade de entrega, o efetivo serviço pós-venda e o amplo canal de distribuição são estratégias consideradas “muito importantes” para a organização; estratégias como baixo preço, velocidade na introdução de novos produtos, modificação do mix de produtos e customização são consideradas importantes; e ampla variedade de produtos foi considerada estratégia pouco importante.

Segundo os gestores de E1, a estrutura da organização estimula uma participação ativa da gestão e demais funcionários, já que apresenta estrutura divisional na qual os departamentos exercem diversas funções, de modo flexível e com rápida adaptação às mudanças de mercado. Para o gerente comercial, “acredito que a empresa ainda tem muito mercado e reconhecimento a alcançar

Quadro 3 – Estratégias de posicionamento adotadas pelas empresas

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS	EMPRESA 1 (E1)		EMPRESA 2 (E2)	
	<i>Pouco Importante a Importante</i>	<i>Maior que Importante a Muito Importante</i>	<i>Pouco Importante a Importante</i>	<i>Maior que Importante a Muito Importante</i>
Baixo custo		X		X
Diferenciação		X		X
Ampla variedade de produtos	X			X
Baixo preço		X		X
Agilidade na introdução de novos produtos	X		X	
Agilidade na modificação de volume ou mix	X			X
Agilidade de entrega		X		X
Efetivo serviço pós-venda		X		X
Canal de distribuição amplo		X		X
Customização	X			X

*Legenda: NP – Não possui este instrumento.

Fonte: Dados da pesquisa.

e que possui capacidade para tal, dada a qualidade de seus produtos”.

Embora o modelo de gestão adotado em E2 seja centralizado, sua estrutura organizacional é funcional e divisional, o que, segundo o administrador geral, estimula a execução de tarefas por equipes de trabalho. Além disso, salienta que “utilizar a estrutura funcional é interessante, pois uma mesma atividade pode ser executada em diferentes bifurcações. Embora estejam segmentados, os departamentos encontram-se interligados pelo software que pode ser acessado por todos eles online”. Outra característica que contribui para a gestão é que ela tem poucos níveis hierárquicos entre a alta administração e o pessoal de nível operacional, o que agiliza a modificação de volume ou de mix de produtos.

Quando questionados sobre a visão que o mercado tem da empresa, os gestores de E2 enfatizaram acreditar que o mercado reconhece a empresa como aquela que oferece produtos de qualidade a preços acessíveis a todas as classes econômicas, com preocupação socioambiental, já que está no mercado desde 1991. Os gestores afirmaram que, “além de possuímos e respeitamos nossas receitas tradicionais na elaboração dos produtos, nós prezamos muito pela qualidade da matéria-prima para obter o melhor produto. Além disso, há preocupação com o meio ambiente, por isso implantamos a ETA (Estação de Tratamento da Água). Além do mais, temos preocupação e respeito para com

a qualidade de vida dos funcionários, apoiamos projetos culturais locais, como alguns relacionados ao JAZZ e diversos concursos regionais voltados ao campo”.

O Administrador geral mencionou “acreditar que a sociedade tem essa percepção, que a Laticínios é uma grande indústria de alimentos que elabora produtos de qualidade a preços acessíveis, e acredito ainda que essa combinação de fatores resulta em nosso crescimento, solidez e consolidação da marca”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seja muito ou pouco formalizado, o controle é fundamental para assegurar que as atividades sejam realizadas da forma desejada pelos membros da organização e, assim, contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva, consecução das estratégias, planos, programas e operações consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes (GOMES; SALAS, 2001).

Objetivou-se com esse estudo analisar quais instrumentos gerenciais foram institucionalizados na prática de gestão de duas empresas do setor de laticínios, situadas na Zona da Mata de Minas Gerais, e observar se a escolha desses instrumentos está associada à busca pela legitimidade.

Constatou-se que ambas as empresas utilizam o mesmo software para controle gerencial, porém foram motivadas de formas distintas quanto sua adoção. Constatou-se que a adoção deste instrumento pela Empresa 1 pode se configurar como um mecanismo mimético na medida em que o adotou com base na credibilidade já alcançada pela empresa 2 por adotá-lo. Além disso, enfatizaram que novas ferramentas são incorporadas ao sistema na medida em que surge a necessidade. Embora não seja a empresa com maior participação no mercado regional, E2 é tida como referência para outras empresas do setor Laticínios da região que apresentam características estruturais semelhantes e por isso torna-se referência legítima para o mimetismo.

Os discursos dos gestores de ambas as empresas demonstram que elas estão em busca da legitimidade, uma vez que consideram o comportamento do ambiente em que atuam na escolha das práticas que institucionalizaram. Algumas características relacionadas aos modelos de gestão como a centralização e a utilização de Gestão Estratégica de Tecnologia foram similares entre as duas empresas. Além disso, a similaridade pode ser percebida no fato de ambas não adotarem um planejamento estratégico formal e adotarem um modelo de gestão centralizado na figura do proprietário, mas com uma estrutura divisional, ou seja, subdivida em departamentos. Tratando-se de estratégias e indicadores financeiros ou não, notam-se níveis diferenciados de importância atribuída e utilização.

Outro aspecto relevante se refere à profissionalização da gestão. Enquanto o administrador geral de E1 disse não ter formação profissional para tal, o gestor de E2 revelou conhecimento mais amplo dos instrumentos gerenciais utilizados, já que tem formação na área administrativa. Esse aspecto nos leva a inferir que o *software* utilizado, embora seja igual, incorpora ferramentas diferentes e, em alguns casos, mais complexas. Fato que reforça a ideia de que

mudanças organizacionais ocorrem não em razão de necessidades de eficiência ou por competição, mas em decorrência de processos que tornam as organizações mais homogêneas, ainda que não mais eficientes, conforme explicitado por DiMaggio e Powell (1983).

Condutas legítimas nem sempre conduzem a resultados mais eficientes, no entanto, as organizações tenderão a adotá-las, pois legitimidade é um fator importante para a sobrevivência das organizações (MEYER e ROWAN, 1977). Essa afirmativa reforça os achados da pesquisa, já que em vários momentos pode-se observar a adoção de comportamentos semelhantes entre as empresas, principalmente com relação a E1, que utiliza E2 como referência mimética. Além disso, o fato de as empresas utilizarem o mesmo *software*, mas implementarem ferramentas diferenciadas em seu escopo, pode ser um sinal de distintos níveis de eficiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J.L. Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, v. 17, n. 1, p.61-72, mar, 2004.
- DIMAGGIO, Paul. Structural Analysis of Organizational Fields: a blockmodel approach. In: B. M. Staw & L.L. CUMMINGS, ed. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8. Greenwich: CT.: Jai Press, 1986.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W.A gaiola de ferro revisitada: Isoformismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresa*, Rio de Janeiro, RJ, v. 45, n.2, p.74-89, abr./jun. 2005.
- DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- FELISBERTO, L.M.P. *Comunicação da Responsabilidade Social nos Websites das Empresas do Sector Eléctrico: Estudo Comparativo Entre a Europa e Estados Unidos da América*. 50 f. Tese. (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia do Porto. Paranhos, Porto, 2010.
- FILHO, J.M.D. Novos Delineamentos Teóricos em Contabilidade. In.: FILHO, José Francisco Ribeiro; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide. (Org.). *Estudando Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES, J.S.; SALAS, J.M. A. *Controle de gestão: Uma abordagem contextual e organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HALL, P. A; TAYLOR, R. C. "Political Science and the Three New Institutionalisms". *Political Studies*, nº XLIV, pp. 1996, 936-957.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*. Cambridge, Massachusetts, p.134-147, 1993.
- MENDONÇA, J. R.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(1), 36-48, 2003.

- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Organizações institucionalizadas: La estrutura formal como mito y ceremonia. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P.J. *El nuevo institucionalismo em El análisis organizacional*. México D.F: Fondo de Cultura Económica. 1999.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. Chicago, Illinois, v. 83, n. 2, p. 340-363, set, 1977.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, John; SCOTT, Richard. (orgs.) *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1992. Ed. Newbury Park, CA: Sage, p.71-97.
- MUNDLAK, Guy. Addressing the Legitimacy Gap in the Israeli Corporatist Revival. *British Journal of Industrial*. v. 47, n. 4, p. 765-787, dezembro, 2009.
- O'DONOVAN, G. *Corporate environmental reporting: developing a legitimacy theory model*. Accounting Association of Australia e New Zealand. Conference, Perth, Western Australia, p. 7-9, July, 2002.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- RAMOS, E. N. P.; HELAL, D.H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. *JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. Belo Horizonte, MG, Vol. 7, No. 2, p.433-452, 2010.
- SCOTT, R.; CHRISTENSEN, S. *The institutional construction of organizations*. 2. Ed. London: Sage, 1995.
- SMITH, M. 'Real' managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 13, n.5, p. 278-295, 2007.
- SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, julho, 1995.

Recebido em: 06/06/2012

Aceito em: 10/10/2012