



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A DINÂMICA DA MUDANÇA
EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
O CASO DAS FACAS COQUEIRO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Giovana Noskoski Bianchini

**Santa Maria, RS, Brasil
2005.**

A DINÂMICA DA MUDANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DAS FACAS COQUEIRO

por

Giovana Noskoski Bianchini

Dissertação apresentada ao Mestrado do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas; Área de Concentração Estratégia e Competitividade da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração de Empresas.**

Orientadora: Profa. Dra. Maria Ivete Trevisan Fossá

Santa Maria, RS, Brasil

2005

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação

A DINÂMICA DA MUDANÇA
EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
O CASO DAS FACAS COQUEIRO

elaborada por:

Giovana Noskoski Bianchini

como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria Ivete Trevisan Fossa (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay (UFRGS)
(banca examinadora)

Prof.Dr.Vitor Francisco Schuch Jr. (UFSM)
(banca examinadora)

Dr.Paulo Sérgio Ceretta
(suplente)

Santa Maria, RS, Brasil

2005.

**“...nada do que foi será
de novo
do jeito que já foi um dia...
...tudo muda o tempo todo
no mundo...”**

(Lulu Santos)

AGRADECIMENTOS

Registre-se o agradecimento a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização desta dissertação:

-A Deus, que me guiou durante esta etapa da minha vida, e sempre me guiará;

-A Bianchini & Cia. Ltda., em especial ao Diretor-Presidente Sr. Valter Antoninho Bianchini (meu pai) que me possibilitou horários livres para a realização do Mestrado, que esteve comigo horas a fio oportunizando depoimentos sobre a empresa e seu processo de mudança, que se preocupou em me motivar e me dar palavras de força e coragem; que Deus lhe abençoe e lhe dê em sua nova caminhada de vida muita paz, amor e serenidade;

-A minha mãe Marlene Bianchini, que me deu a vida.

-A Profa. Dra. Maria Ivete Trevisan Fossá que foi mais que minha orientadora foi um anjo que me acolheu e me guiou durante todo o curso de Mestrado e que se mostrou como um ser humano iluminado irradiando toda a sua luz e o seu comprometimento na realização desta orientação - o meu maior obrigado;

-A minha adorada avó Laura Bianchini e aos funcionários da Coqueiro, que com muito carinho e dedicação responderam de forma eficiente às questões propostas;

-A Dra. Cristiane Amorim, que me auxiliou em perceber a minha vida como um conjunto de alegrias, conquistas, aventuras e amor e

-Aos meus queridos avôs Bortholo Bianchini (in memoriam) e Carlos Noskoski (in memoriam), que sempre me incentivaram para estudar e que em espírito me guiaram para o alcance da minha vitória.

SUMÁRIO

| | |
|--|------|
| LISTA DE FIGURAS | ix |
| LISTA DE GRÁFICOS | xi |
| LISTA DE QUADROS | xii |
| RESUMO | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUÇÃO | xv |
| CAPÍTULO I – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: SUAS CARACTERÍSTICAS NO BRASIL | 19 |
| 1.1 – Características próprias da organização das PMEs..... | 22 |
| 1.2 - Aspectos específicos da organização da PMEs..... | 23 |
| 1.3 - MPes: ocupação, rendimento e produção..... | 25 |
| CAPÍTULO II - A EMPRESA FAMILIAR | 27 |
| 2.1 - Conceito sobre empresa familiar..... | 28 |
| 2.2 - Forças e fraquezas da empresa familiar..... | 31 |
| CAPÍTULO III – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL | 34 |
| 3.1 - Abordagem afetiva ou atitudinal..... | 36 |
| 3.2 - Abordagem calculativa ou instrumental..... | 37 |
| 3.3 - Abordagem normativa..... | 37 |
| CAPÍTULO IV - MUDANÇA ORGANIZACIONAL | 39 |
| 4.1 - O lado humano da mudança organizacional..... | 41 |
| CAPÍTULO V – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1 - Coleta de dados..... | 48 |
| 5.2 - Análise e interpretação dos dados..... | 51 |
| CAPÍTULO VI - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 52 |
| 6.1 – Missão..... | 55 |
| 6.2 – Objetivos..... | 55 |
| 6.3 – Estrutura organizacional..... | 56 |
| 6.4 - O mercado das Facas Coqueiro..... | 59 |
| 6.4.1 – Demografia..... | 59 |
| 6.4.2 - Mercado..... | 60 |
| 6.4.3 – Concorrentes..... | 63 |
| 6.4.4 – Intermediários..... | 64 |
| CAPÍTULO VII - AS CATEGORIAS DE ANÁLISE E SEU PROCESSO DE DERIVAÇÃO..... | 65 |
| 7.1 – As categorias iniciais..... | 66 |
| 7.1.1 - Respeito e companheirismo..... | 66 |
| 7.1.2 – Qualidade..... | 68 |
| 7.1.3 - Tradição e credibilidade..... | 70 |
| 7.1.4 - Tempo de trabalho..... | 75 |
| 7.1.5 - Remuneração e incentivos..... | 77 |
| 7.1.6 - Relacionamentos interpessoais..... | 79 |
| 7.1.7 - Eventos de integração..... | 83 |
| 7.1.8 - Oportunidade de crescimento profissional..... | 85 |
| 7.1.9 - Origem da marca..... | 87 |
| 7.1.10 - Início da coqueiro..... | 91 |
| 7.1.11 - Introdução da linha inox..... | 93 |
| 7.1.12 - Normas internas..... | 95 |
| 7.1.13 - Passagem do trabalho integral para parcial..... | 97 |
| 7.1.14 – Inovações..... | 99 |
| 7.1.15 – Fracassos..... | 102 |
| 7.1.16 – <i>Layout</i> | 105 |
| 7.1.17 - Tecnologia, máquinas e equipamentos..... | 109 |

| | |
|---|------------|
| 7.1.18 - Produtos desativados..... | 112 |
| 7.1.19 - Matérias-primas..... | 116 |
| 7.1.20 – Vendas..... | 119 |
| 7.1.21 – Logística..... | 121 |
| 7.2 – As categorias intermediárias..... | 125 |
| 7.2.1 – Os valores organizacionais..... | 125 |
| 7.2.2 – Fatores geradores do comprometimento afetivo | 128 |
| 7.2.3 – Fase do fundador..... | 132 |
| 7.2.4 – Fase do sucessor..... | 135 |
| 7.2.5 – Área de produção..... | 140 |
| 7.2.6 – Área de comercialização..... | 143 |
| 8 – As categorias finais..... | 146 |
| 8.1 – O comprometimento afetivo com a organização..... | 146 |
| 8.2 – A empresa familiar..... | 148 |
| 8.3 – A mudança na organização nas áreas de produção e comercialização..... | 151 |
| CONCLUSÃO..... | 154 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 160 |
| ANEXO..... | 165 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 01: A família Bianchini..... | 53 |
| Figura 02: Instalações originais da Bianchini & Cia. Ltda..... | 54 |
| Figura 03: Instalações atuais..... | 54 |
| Figura 04: Alguns setores da Facas Coqueiro..... | 57 |
| Figura 05: Organograma geral da Bianchini & Cia. Ltda..... | 58 |
| Figura 06: Prêmio “Destaque Indústria”, 1997..... | 72 |
| Figura 07: “Mérito Industrial”, 2004..... | 73 |
| Figura 08: Outros prêmios..... | 73 |
| Figura 09: O funcionário mais antigo da empresa..... | 76 |
| Figura 10: Relacionamentos interpessoais..... | 81 |
| Figura 11: Homenagem dos funcionários ao Diretor-presidente, Sr. Valter, no final do ano de 2003..... | 82 |
| Figura 12: Festa de final de ano..... | 84 |
| Figura 13: Local, onde na época do fundador originou-se a marca Coqueiro..... | 88 |
| Figura 14: Registro e local onde se originou a marca Coqueiro..... | 89 |
| Figura 15: Marca original..... | 89 |
| Figura 16: A marca Coqueiro..... | 90 |
| Figura 17: A marca COQUEIRO com outra cor de fundo..... | 90 |
| Figura 18: Plantação de uvas..... | 92 |
| Figura 19: Bar familiar..... | 92 |
| Figura 20: Início da cutelaria..... | 93 |
| Figura 21: Algumas linhas em aço carbono..... | 94 |
| Figura 22: Algumas linhas em aço inox..... | 94 |
| Figura 23: Produção de peças inteiras..... | 98 |
| Figura 24: Produtos novos..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| Figura 25: Alguns produtos lançados em 2004-2005..... | 101 |
| Figura 26: Lançamentos em 2005..... | 102 |
| Figura 27: Linha CAFC..... | 105 |
| Figura 28: <i>Layout</i> inicial..... | 106 |
| Figura 29: <i>Layout</i> seqüencial utilizado pela empresa..... | 107 |
| Figura 30: <i>Layout</i> atual da Bianchini & Cia. Ltda..... | 108 |
| Figura 31: Primeiro forno da empresa..... | 110 |
| Figura 32: Máquina de alta tecnologia utilizada na injeção de cabos plásticos..... | 111 |
| Figura 33: Instalação da primeira vazadeira (máquina de fazer fio)..... | 112 |
| Figura 34: Linhas de produtos no estágio de maturidade..... | 114 |
| Figura 35: Pasta completa em couro..... | 115 |
| Figura 36: Estojo de produtos com cabos em chifre | 116 |
| Figura 37: Produto com cabo de acrílico..... | 116 |
| Figura 38: Matéria-prima “chifre”..... | 117 |
| Figura 39: Matéria-prima “madeira”..... | 118 |
| Figura 40: Almojarifado..... | 118 |
| Figura 41: Instrumentos utilizados para intermediar a comercialização..... | 120 |
| Figura 42: Centrais de vendas em Mato Grosso/MT e Mato Grosso do Sul/MS.... | 121 |
| Figura 43: Primeira caminhonete..... | 123 |
| Figura 44: Algumas rotas logísticas realizadas pelas centrais de vendas e diretamente pela Coqueiro..... | 124 |
| Figura 45: Sistema de distribuição Coqueiro..... | 145 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 01 - Taxa de mortalidade das empresas (rastreamento nov/dez 2002)..... | 24 |
| Gráfico 02 - Número de pessoas ocupadas (percentual)..... | 25 |
| Gráfico 03 - Distribuição das micro e pequenas empresas, por tipo de empresa – 2001..... | 26 |
| Gráfico 04 - Tipos de cabos vendidos pela Bianchini & Cia. Ltda. na exportação, entre os anos 2000-2004..... | 62 |
| Gráfico 05 - Porcentagem de vendas da Bianchini & Cia. Ltda. no mercado brasileiro no ano de 2004..... | 62 |
| Gráfico 06 – Divisão das vendas da Bianchini & Cia. Ltda. em atacado e varejo, no ano de 2004..... | 64 |
| Gráfico 07 - Razões de fracassos de produtos novos..... | 104 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 01: Derivação das categorias..... | 66 |
| Quadro 02: O processo de derivação da categoria intermediária “os valores organizacionais”.. | 125 |
| Quadro 03: O processo de derivação da categoria intermediária “fatores geradores do comprometimento afetivo | 129 |
| Quadro 04: O processo de derivação da categoria intermediária “fase do fundador”..... | 133 |
| Quadro 05: O processo de derivação da categoria intermediária “fase do sucessor”..... | 136 |
| Quadro 06: O processo de derivação da categoria intermediária “área de produção”..... | 141 |
| Quadro 07: Derivação da categoria intermediária “área de comercialização”..... | 143 |
| Quadro 08: O processo de derivação da categoria final “O comprometimento afetivo com a organização”..... | 146 |
| Quadro 09: O processo de derivação da categoria final “a empresa familiar”..... | 147 |
| Quadro 10: O processo de derivação da categoria final “A mudança na organização nas áreas de produção e comercialização”..... | 151 |
| Quadro 11: Codificação das entrevistas..... | 166 |

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria.

A DINÂMICA DA MUDANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DAS FACAS COQUEIRO

AUTORA: GIOVANA NOSKOSKI BIANCHINI

ORIENTADORA: Dra. MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 19 de outubro de 2005, sala 508-antiga Reitoria.

O presente estudo está inserido na linha de pesquisa em estratégia e competitividade na área de concentração aprendizagem e cultura organizacional, tendo como questão central à análise das transformações sofridas pela empresa metalúrgica (Bianchini & Cia. Ltda. - Fábrica de Facas COQUEIRO) ao longo de um século de existência. Os objetivos específicos se concentram em descobrir que valores organizacionais sustentam a dinâmica da mudança, descobrir os fatores geradores do comprometimento afetivo, conhecer e interpretar as mudanças ocorridas na fase do fundador e do sucessor e identificar as principais mudanças ocorridas na empresa desde o período de sua fundação até hoje. Esta pesquisa se justifica em função das grandes mudanças nos mercados competitivos onde as empresas atuam, exigindo que os seus setores tornem-se cada vez mais produtivos e ágeis, de forma que possam atender às expectativas da empresa como um todo e também dos seus mercados de atuação. Duas hipóteses foram apontadas como propulsoras do presente estudo: a empresa possui valores altamente reconhecidos e amplamente difundidos por toda a organização e os fatores identificados como propulsores da dinâmica de mudança, em cada uma de suas fases, estão diretamente relacionados com os valores dominantes. Os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, observação e análise documental foram analisados mediante um método denominado de Análise de Conteúdo, que busca levantar inferências e interpretações de um texto originado das entrevistas. Com o passar do tempo a faca foi se modernizando e na época do sucessor a empresa somente sobrevive porque mantém a mesma cautela e dedicação da época e na empresa muitas vezes foi verificado que gerações compram a faca Coqueiro, iniciando pelo avô, o filho e o neto, ou muitas vezes, passando a faca Coqueiro de geração a geração. A credibilidade da empresa tem sido usada tanto para conquistar mercados, investidores, profissionais e admiração tanto para funcionar como escudo na investida dos concorrentes contra a imagem da empresa. A Bianchini & Cia. Ltda., para enfrentar o mundo em todos os seus anos de existência, tem primado em ter bons produtos, ser bem administrada, ser um bom lugar para trabalhar, ter valor agregado para a sociedade, ou seja, ser ética, não decepcionando minorias, respeitando o meio-ambiente, contribuindo para o desenvolvimento social e cultural e ser transparente e respeitadora de compromissos. A permanência na empresa também resulta do respeito ao indivíduo, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, integração social, benefícios, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas, o apoio que a empresa oferece em situações de crise. Assim, sob a forma de um conjunto de benefícios, a empresa garante acesso a um certo padrão de qualidade de vida, produzindo no imaginário do trabalhador um valor simbólico sobre a marca Coqueiro como um lugar de proteção e de mãe generosa, conseguindo deste modo capitalizar não apenas a força física e o tempo útil do trabalhador, mas também o seu comprometimento afetivo.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria.

THE DYNAMICS OF THE CHANGE AT A FAMILY-RUN COMPANY: THE CASE OF FACAS COQUEIRO

AUTORA: GIOVANA NOSKOSKI BIANCHINI
ORIENTADORA: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 19 de outubro de 2005.

The present study is on competition and strategy on learning and culture organization area, having as central issue the analysis of the transformations that have been faced by a metalurgical company (Coqueiro) for a century of existence. The changes that have been occurred from external and internal pressures can be valid to the internal public when the occurrence of cognitive, technical and behavior transformations needed to understand and to see the environment and to start pro actives internal movements. The specific objectives are concerned on finding out what organizational values maintain the dynamics of the changes, discovering factors that generate the commitment, knowing and understanding changes that happened at the founder and the successor epoca and identify the main changes that have occurred at the company until now. This research justifies itself because of the great changes on competitive markets, making their sections more productive and faster in a way that they can satisfy the expectations of the companies and the markets as well. Two hypotheses werw raised as responsible for this present study: the company has well known values that are spread for all organization and the factors responsible for the dynamics of the changes on each phases, are directly related to the dominant values. The data collected through half-structured interviews, observation and documental analisis werw analyzed by contents Analysis that want to interpretate the interviews texts. According to the CEO of the company, the survival of the company depends on the quality of its products that's why Facas Coqueiro has control and execution plans on knives production process. As time goes by, the knives have been modernized and nowadays, the company survives just because it has kept the same dedication since the foundation epoque. Its credibility has been used not only to conquest markets, investidors, professionals and administrators but also to work as a shield against the opponents. The Bianchini & Cia. Ltda., in order to face a competitive world, bringing good values to the society, ethics, having a good relationship with the environment, contributing to the social and cultural development. The longevity of the company comes from the individual respect, security, pride of the work, social integration, benefits, economic and simbolic rewards. So, through benefits and rewards, the company guarantees quality of life, creating in the worker's mind a simbolic value about the brand Coqueiro as a safety place and a good mother to get not only the physical power and time of the workers but also their hearts and minds.

INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras despertaram, nos últimos anos, para a modernização de suas estruturas, pois uma revolução não muito silenciosa vem ocorrendo e conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização estão na ordem do dia. Todos estes conceitos estão voltados para uma finalidade: levar as empresas à eficácia com o aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado.

Mas todos estes esforços de modernização acabam esbarrando em um problema difícil de ser transposto: como mudar a mentalidade dos funcionários, gerências e administradores levando efetivamente as empresas ao sucesso. Para Senge (1990, p.25), “toda organização terá de aprender a explorar seus conhecimentos e a inovar através de um processo sistemático”.

Conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica organizacional – ambiente interno e externo – é uma necessidade que se impõe sob o aspecto da atualização permanente. E, sobretudo, é uma questão de sobrevivência, posicionando a organização no mercado. Afinal, as organizações necessitam do comprometimento afetivo dos indivíduos para sua produtividade. A organização está mudando em razão da necessidade de poder ser mais competitiva, mais pró-ativa, tendendo a um maior nível de comunicação informal do que formal, em função da necessidade das pessoas interagirem, sentirem-se mais próximas uma das outras.

Mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários hoje enfrentados pela organização. Fundamentalmente, em todo processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para melhor atingir seus objetivos e, em consequência, os da própria organização. Desta forma, o "tratamento" oferecido aos funcionários, assim como o estabelecimento das relações com grupos pertencentes aos ambientes de tarefa e geral da organização devem ser compreendidos, demonstrando de que forma afetam o processo de formação do conceito da empresa.

A natureza da resposta organizacional parece ter relação direta com o nível de conscientização que a organização desenvolve. Neste processo, as temáticas – comprometimento e mudança organizacional – são fortes componentes para o início do desenvolvimento empresarial.

Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros.

A mudança organizacional se processa à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência. As regras e significados compartilhados no interior do contexto institucional da organização podem servir como amortecedores que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores vigentes.

O sucesso de uma organização depende das habilidades de comunicação entre todos os funcionários. A organização que "ouve" seus funcionários, que entende e detecta as diferenças de percepção entre os indivíduos ocasiona um ambiente mais aberto e faz com que os funcionários tenham maior satisfação e produtividade na empresa. A organização deve inovar, buscando alternativas que direcionem suas atitudes corretamente.

Todavia, comunicação e comprometimento são fundamentais e devem ser vistos como o "ajuste" para todo o sistema organizacional. Desta forma, a conquista da credibilidade é o caminho para a comunicação eficaz, sendo preciso observar se os funcionários estão apenas informados da mensagem ou realmente comprometidos com ela, demonstrando esse compromisso por meio de comportamentos que contribuam efetivamente para o resultado final determinado pela organização.

A adaptabilidade às mudanças é uma condição indispensável para a sobrevivência de pessoas e organizações, e mais ainda para seu sucesso na economia global de hoje. Quem consegue se adaptar, perspicaz às mudanças, antecipa alterações de estratégias, de recursos, de tecnologias, etc, sendo que a maioria dos gerentes bem-sucedidos sabe disso e tenta criar ambientes que ajudem as pessoas a mudar – e apreciar as mudanças. Quando a velocidade da mudança aumenta, mais do que nunca todos nós precisamos nos adaptar.

Uma característica atual é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens. Por outro lado, existe um constante movimento de retorno a conceitos antigos, fundamentados nos clássicos da filosofia ou das ciências econômicas. Como em outros campos de desenvolvimento das idéias, também neste ocorre um constante fluxo de inovação e renovação e, rupturas.

O presente estudo está inserido em estudos sobre estratégia e competitividade na área de concentração aprendizagem e cultura organizacional, tendo como questão central à análise das transformações sofridas por uma empresa metalúrgica (Bianchini & Cia. Ltda. - Fábrica de Facas COQUEIRO) ao longo de um século de existência. As mudanças ocorridas em decorrência de pressões externas e internas servem como aprendizagem para o público interno, na medida em que no decorrer do processo de mudança da organização ocorrem transformações cognitivas, técnicas, comportamentais, necessárias para compreender e perceber o ambiente e a originar movimentos internos de mudança de forma pró-ativa.

A aceleração dos ritmos de mudança da sociedade moderna exige a capacidade de interpretar os significados das principais transformações em curso pelas empresas, deduzir as implicações organizacionais para compreender a sua própria cultura, atualizar os objetivos e os rumos de ação, tirar partido das novas oportunidades ou dos condicionalismos prevaletentes para garantir, desta forma, a continuidade da organização no mercado. Neste contexto, como a dinâmica da mudança é sustentada na perpetuação da empresa familiar Facas COQUEIRO?

O objetivo geral desta dissertação é proporcionar uma reflexão crítica sobre o processo de mudança interna na organização tomada como estudo de caso (Bianchini & Cia. Ltda. - Fábrica de Facas COQUEIRO) em face às transformações do ambiente, analisando as implicações do papel dos funcionários e das lideranças. Os objetivos específicos se concentram em descobrir que valores organizacionais sustentam a dinâmica da mudança, descobrir os fatores geradores do comprometimento afetivo, conhecer e interpretar as mudanças ocorridas na fase do fundador e do sucessor e identificar as principais mudanças ocorridas na empresa desde o período de sua fundação até hoje.

Esta pesquisa se justifica em função das grandes mudanças nos mercados competitivos onde as empresas atuam, exigindo que os seus setores tornem-se cada vez mais produtivos e ágeis, de forma que possam atender às expectativas da empresa como um todo e também dos seus mercados de atuação.

Duas hipóteses foram apontadas como propulsoras do presente estudo: a empresa possui valores altamente reconhecidos e amplamente difundidos por toda a organização e os fatores identificados como propulsores da dinâmica de mudança em cada uma de suas fases estão diretamente relacionados com os valores dominantes.

No intuito de analisar as transformações ocorridas na empresa Facas Coqueiro ao longo de um século de existência adotou-se como método de pesquisa o estudo de caso por ser uma

estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, observação e análise documental foram analisados mediante um método denominado de Análise de Conteúdo, que busca levantar inferências e interpretações de um texto originado das entrevistas.

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma: Capítulo I – pequenas e médias empresas: suas características no Brasil, que aborda questões referentes à caracterização do mercado de atuação das pequenas e médias empresas, aspectos específicos da sua organização, ocupação, rendimento e produção; Capítulo II - a empresa familiar, que traz os conceitos sobre este tipo de organização, bem como forças e fraquezas em relação às outras organizações; Capítulo III – comprometimento organizacional, que aborda as linhas afetiva, calculativa e normativa do comprometimento; Capítulo IV - mudança organizacional, que aborda o tema bem como o lado humano da mudança; Capítulo V – procedimentos metodológicos; Capítulo VI - caracterização da empresa; como missão, objetivos, estrutura organizacional, o mercado da Facas Coqueiro, demografia, mercado, concorrentes e intermediários; Capítulo VII - as categorias de análise e seu processo de derivação, que engloba as categorias iniciais, intermediárias e finais do estudo; Conclusão, Bibliografia e anexo.

CAPÍTULO I – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: SUAS CARACTERÍSTICAS NO BRASIL

As pequenas e médias empresas apresentam determinadas características distintas das organizações não-familiares. Em primeiro lugar, são empresas que têm personalidade jurídica e são reconhecidas como tal, da mesma forma que as mini e micro empresas institucionalizadas.(SEBRAE, 2004)

Em segundo lugar, torna-se difícil à classificação das mesmas em decorrência da multiplicidade de critérios adotados pelos variados órgãos que possuem alguma relação com essas empresas. A problemática apresenta-se em duas direções: de um lado, a distinção entre elas e, de outro, a diferença com relação à “grande” empresa; além disso, existe mais um fator perturbador: sua “proximidade” (apesar da diferenciação legal representada pela personalidade jurídica) da denominada “economia informal” ou das “organizações de fundo de quintal”, pois muitas vezes essa última particularidade também lhes “pertence”. (SEBRAE, 2004).

Como terceira característica aparece sua relevância, já que, apesar das oscilações (muitas vezes intensas), seu número gira em torno de 90 % da totalidade das empresas no Brasil, percentual que se aproxima do de outros países; além disso, seu aspecto de organização, que absorve significativa parcela da mão-de-obra economicamente ativa e desempenha expressivo papel na geração global do produto nacional.. (SEBRAE, 2004)

A quarta característica refere-se à sua dificuldade de acesso ao crédito em consequência de dois fatores principais: sua particular estrutura e organização, considerada, geralmente, pouco “profissional”, leva o conjunto de PMEs a apresentar-se como “risco” para os bancos quando da decisão de empréstimos e as exigências que, em consequência do primeiro item, são feitas pelos bancos para realizar os empréstimos muitas vezes inviabilizam os mesmos por estarem longe das

capacidade de cumprimento por esses tipos de empresas ou, no melhor dos casos, tornam-se de difícil concretização. (SEBRAE, 2004).

Expandindo-se na década de 70 (processo que continua até a presente data), as pequenas e médias empresas apresentam grande importância qualitativa. Quando analisada a economia brasileira como um todo, pode-se dizer que constituem “a regra no nosso mosaico empresarial”, ao passo que as grandes representam as exceções. Esse motivo já é suficiente para que as pequenas e médias empresas se constituem em objeto de atenção especial por parte das autoridades governamentais e de todos os que se preocupam com o destino do país”, mas, além de que, deve-se considerar “o relevante papel que elas desempenham no plano político, econômico e social, constituindo-se na base para uma economia descentralizada”.

A experiência histórica assim como os estudos até agora realizados demonstram, distintamente, que essa “categoria” de empresas se caracteriza por características próprias e exclusivas, fazendo com que se apresentem como essenciais e indispensáveis tanto nas economias desenvolvidas quanto nas que se encontram em desenvolvimento.

As PMEs assumem importância devido: à significativa contribuição que prestam na geração global do produto nacional; à excelência – característica específica – na absorção de mão-de-obra, fator que contribui ao baixo custo e, até certo ponto, com menores exigências de qualificação; à sua alta flexibilidade locacional, tendo desempenhado relevante papel no processo de interiorização do desenvolvimento, fator importante na distribuição espacial da renda; à sua capacidade de atuar de forma complementar no que diz respeito aos empreendimentos de grande porte; à sua condição, hoje bem reconhecida, de geradora de tecnologia, contribuindo, dessa maneira, para o aumento do acervo de conhecimento e *know-how* nacionais; à possibilidade de atuar no campo do comércio exterior, o que acarreta duas vantagens: a de proporcionar salutar diversificação na pauta das exportações e, em consequência, a de tornar a economia menos suscetível às inevitáveis variações que ocorrem na conjuntura e nos mercados mundiais; à sua capacidade de originar uma classe ou estrato empresarial genuinamente nacional, dado que ocorre o processo de transformação das unidades pequenas em médias e estas em grandes, contribuindo para maior participação da empresa privada na economia nacional.

Tanto as empresas “informais” quanto as PMEs constituem componentes indispensáveis de um sistema econômico aberto, existindo laços estreitos entre elas e porque exercem uma função de complementaridade em relação às maiores em um processo de interdependência que,

“indiferente” à situação “ilegal” de parte de seus componentes por sua própria dinâmica, assegura certo equilíbrio ao sistema.

A inter-relação da pequena produção informal com o setor “formal” não se dá em nível de produção, pois é insignificante a compra pela microunidade de insumos que exigem transformação produtiva complementar do setor “formal”, ao mesmo tempo em que a venda de insumos da pequena produção em direção às indústrias institucionalizadas tampouco é significativa; entretanto, outra é a configuração em se tratando do âmbito da circulação das mercadorias. Cerca de três quintos dos fornecedores de insumos às microempresas do comércio são de natureza comercial. No caso da microindústria e dos pequenos serviços, essa proporção atinge os 78,5% e 91,7%, respectivamente. De um modo geral nota-se que todos os ramos da pequena produção urbana articulam-se com o ‘setor formal’ por elos da circulação de mercadorias”.

Outro aspecto a destacar é que a microunidade “informal” e as PMEs têm estruturas diferenciadas das grandes empresas muito próximas umas das outras do que das organizações de grande porte, razão pela qual a forma de resolver seus problemas é específica. Desse fato resulta que as PMEs não seriam uma “miniatura” de uma grande empresa: a uniformidade no tratamento para os problemas das PMEs, das “grandes” e das “informais” seria totalmente inadequada.

A característica de maiores absorvedoras de força de trabalho faz com que as PMEs promovam a expansão do volume de emprego e, mais importante, o façam a baixo custo, pois requerem, em decorrência da menor sofisticação tecnológica de suas atividades, menor investimento de capital por emprego gerado. Por menos sofisticação tecnológica se entende que o setor adota, muitas vezes, processos de produção do tipo “*labor* intensivo”, permitindo o emprego de recursos humanos destituídos de especialidades ou qualificação elevada. (SEBRAE, 2004).

Pode-se apontar outro fator favorável, inerente à atuação das PMEs: sua possibilidade de instalarem-se em regiões de capital escasso, como decorrentes de sua própria estrutura e organização, facilitando a descentralização industrial (principalmente) e, ao mesmo tempo, oferecendo bens e serviços em regiões interioranas; os produtos oferecidos muitas vezes são bens típicos da pequena e média empresa. Dessa forma, exercem um papel dinamizador da política de descongestionamento urbano, pois se encontram aptas a capacitar localmente, em seu processo de interiorização, mão-de-obra liberada pelo campo. (SEBRAE, 2004).

1.1 - Características Próprias de Estrutura das PMEs

De acordo com Simeray (1974, p.4), estrutura é compreendida como uma articulação de partes relativamente permanentes e persistentes, que atua de determinada forma e cujo tipo é definido de acordo com as ações empreendidas.

Segundo Simeray (1974, p.5), a estrutura de uma empresa consiste na “organização das relações entre as pessoas que a constituem”, de forma que a estrutura diz respeito mais particularmente às pessoas em suas relações de interdependência na empresa. Seria, portanto, a disposição de grupos de indivíduos por uma rede de ligações de dependência ou cooperação, partindo de um conjunto elementar que integra uma sucessão de conjuntos mais complexos. Essas ligações são determinadas de acordo com as responsabilidades e prerrogativas atribuídas a diferentes indivíduos por meio das decisões da autoridade maior.

A maioria dos empreendimentos organizados é administrada por um grupo cujo tamanho pode ir de algumas a várias centenas de pessoas (grande empresa). Esses grupos são estruturados de forma hierarquizada, resultante de planejamento e procedimentos formais e informais.

A hierarquia administrativa não só classifica pessoas e cargos, mas também os interliga. A disposição dos executivos numa hierarquia permite a ação administrativa coordenada. À medida que as responsabilidades das decisões recaem em apenas um executivo, tem-se a centralização das decisões. A descentralização ocorre quando se coloca os centros de decisões próximos aos órgãos de execução, multiplicando-os de acordo com as necessidades da empresa.

O grande problema das mini, micro e pequenas empresas e, até certo ponto, das médias é sua estrutura extremamente centralizada na figura do “dono” ou “patrão”, sendo que a qualificação da maioria deixa muito a desejar do ponto de vista profissional, isto é, não são executivos profissionais e, por esse motivo, a delegação de autoridade lhes é avessa, pois o sentimento de ter todas as decisões “na mão” supre, no que se refere a sua auto-imagem, a ausência desse mesmo preparo. Outro fator relevante é que a divisão em setores não se apresenta nítida – mesmo respeitadas as exigências diversas derivadas dos “tamanhos” diferentes – havendo acúmulo de funções decorrente de divisão rudimentar das atribuições. Finalmente, existe uma tendência de nomear, para os postos de responsabilidade, os elementos que se ligam ao “dono” ou por parentesco e laços de lealdade, ou por relações primárias, sendo considerada menos importante a capacitação profissional para a função.

1.2 - Aspectos Específicos da Organização das PMEs

Na empresa, o processo de organização está intimamente relacionado com o de administração. Assim, para se administrar uma empresa é necessário organizar serviços visando à obtenção de lucro, à expansão, ao desenvolvimento com menores custos. Além disso, é imprescindível que se organizem informações e controles sobre os serviços, a fim de saber se o procedimento adotado foi o melhor e poder, ainda, prever o futuro, tomando decisões quanto a possíveis problemas.

A pequena empresa precisa de administração organizada e sistemática tal qual a média e a grande empresa podem prescindir de elaborados processos e técnicas em muitas áreas, desde que tenham uma administração de primeira ordem.

Segundo Drucker (1994p. III, 94), a pequena empresa necessita de “estratégia”, tarefas e sistemas de controle e informação. A estratégia é necessária para a pequena empresa encontrar seu nicho ecológico específico, no qual tenha pelo menos uma vantagem sobre as demais empresas, para poder enfrentar competições. Esse nicho pode ser liderança em um mercado distinto, definido pela geografia, necessidades ou valores dos consumidores. A estratégia evidencia-se em uma superioridade específica, ou seja, capacidade de assistência, tecnologia própria ou superioridade em uma pequena, mas importante área de prestação de serviços. Em relação às tarefas a pequena empresa requer um alto executivo, com dedicação integral às tarefas, certa responsabilidade funcional e que saiba identificar as atividades básicas necessárias para a obtenção dos objetivos propostos. Deve haver alguém responsável pela execução das tarefas. Como a pequena empresa tem recursos limitados, principalmente em relação a pessoas capazes, a concentração lhe é fundamental, para que não haja dispersão desses recursos, como um “sistema de controle e informação”. Além da estratégia e da tarefa, a pequena empresa deve contar com um sistema de controle e informação para prever, com antecedência, quando e onde suas necessidades financeiras aumentarão, uma vez que seus recursos são limitados. A empresa precisa conhecer as mudanças em seu ambiente, a posição de seu pessoal-chave, a produtividade e seus recursos escassos, a distribuição de seus clientes, e o mercado final de sua mercadoria (ou serviços). Os dados de que ela mais precisa são aqueles que relatam a condição de tal firma e a utilização de seus recursos básicos, visando futuros desenvolvimentos e oportunidades, evitando perigos ou riscos.

A média empresa também necessita de suas próprias normas administrativas. Nela, o pequeno grupo da alta administração deve conhecer, independentemente de registros, as pessoas-chave da firma, seus encargos, de onde vieram e suas limitações. Geralmente, a firma é organizada de forma que haja equipes de pessoas engajadas no trabalho administrativo, e que fazem parte, ao mesmo tempo, de outras equipes. Os diretores de cada divisão, juntamente com a alta administração, formam uma equipe distinta. Esse grupo deve planejar as relações entre os diversos empreendimentos e elaborar as formas de colaboração. Cada um deles é responsável pela união, solidez e desempenho não só de sua própria unidade, mas também de todas as outras. O sucesso da média empresa reside na concentração de esforços e parece ser a mais condizente com inovações de êxito.

Para Drucker, (1994,p. 126) existem três tipos de médias empresas: “com uma linha de produtos limitada, uma só tecnologia e um só mercado”, e com uma razoável equipe de pessoal-chave; “composta por inúmeras pequenas empresas autônomas, cada uma com sua própria linha de produtos e seus próprios mercados”, mas com as mesmas características econômicas básicas; “formada por empresas separadas”, com mercados diferentes, mas mutuamente dependentes.

De acordo com (SEBRAE, 2004), no primeiro ano de existência das mesmas (fundadas em 2001), a taxa de mortalidade foi de 31%. Já no segundo ano (fundadas em 2000), essa taxa se elevou para um percentual de 37%, subindo para 49% no terceiro ano (fundadas em 1999), e - não contrariando esse acréscimo -, subindo para 53% no quarto ano (empresas fundadas em 1998) e para 60% no quinto ano (fundadas em 1997).

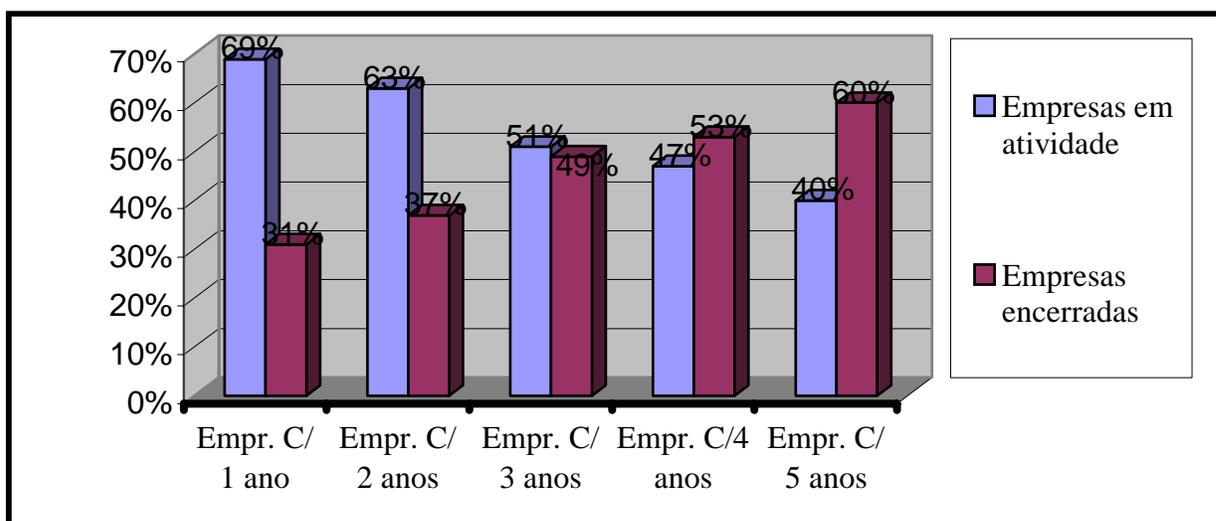


Gráfico 01: Taxa de mortalidade das empresas (rastreamento nov/dez 2002)

Fonte: IBGE

1.3 - MPEs: ocupação, rendimento e produtividade

As empresas brasileiras utilizaram, em 2001, uma taxa média de 34% da população economicamente ativa, segundo pesquisa elaborada pelo IBGE. Desse montante, 56,1% - ou 14,5 milhões de pessoas - faziam parte da realidade das MPES, sendo que o comércio foi o setor que mais empregou, totalizando 6,0 milhões de ocupações (Gráfico 02).

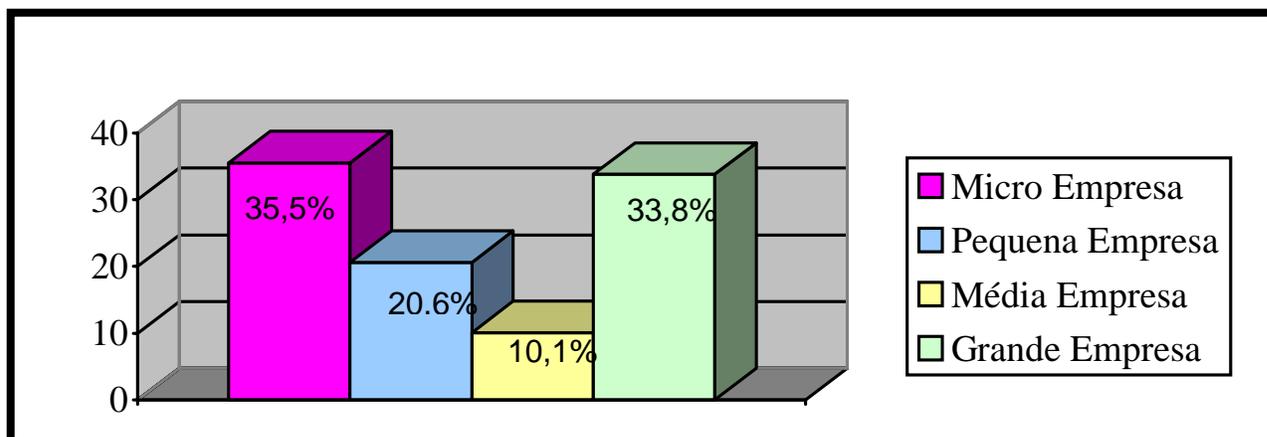


Gráfico 02: Número de pessoas ocupadas (percentual)

Fonte: IBGE

A remuneração média dos trabalhadores nas MPEs, em torno de 1,7 salários mínimos mensais da época, incluindo-se a retirada dos proprietários, situava-se num patamar bem inferior ao das médias e grandes empresas, com remuneração mensal em torno de 4,3 salários mínimos da época.

As MPEs classificam-se em empresas empregadoras e empresas familiares. De acordo como o Estudo Especial sobre Micro e Pequenas Empresas do IBGE, divulgado em 12 de setembro de 2003 e levantado entre o período de 1985 a 2001, as MPEs empregadoras definem-se como aquelas que tinham pelo menos uma pessoa na condição de empregado em 2001 e as familiares, como aquelas em que apenas trabalhavam os proprietários, os sócios e/ou membros da família. Logo, levantou que das 2 milhões de MPEs no segmento de comércio e serviços, 1,1 milhão (ou 54,7%) de MPEs eram empregadoras e 926,8 mil (ou 45,3%) eram familiares (Gráfico 04).

No âmbito empresarial brasileiro e no segmento de comércio e de serviços, as MPEs familiares representavam 47,6% do total de empresas brasileiras. Outrossim, a produtividade das unidades familiares apresentou-se maior em relação às MPEs empregadoras. Destacou-se nas

atividades de serviços, faturando, por pessoal ocupado, R\$ 22,7 mil em relação ao faturamento das MPEs empregadoras, de R\$ 15,7 mil, apresentando, então, um faturamento de 30%, em média, sobre o faturamento das MPEs empregadoras.

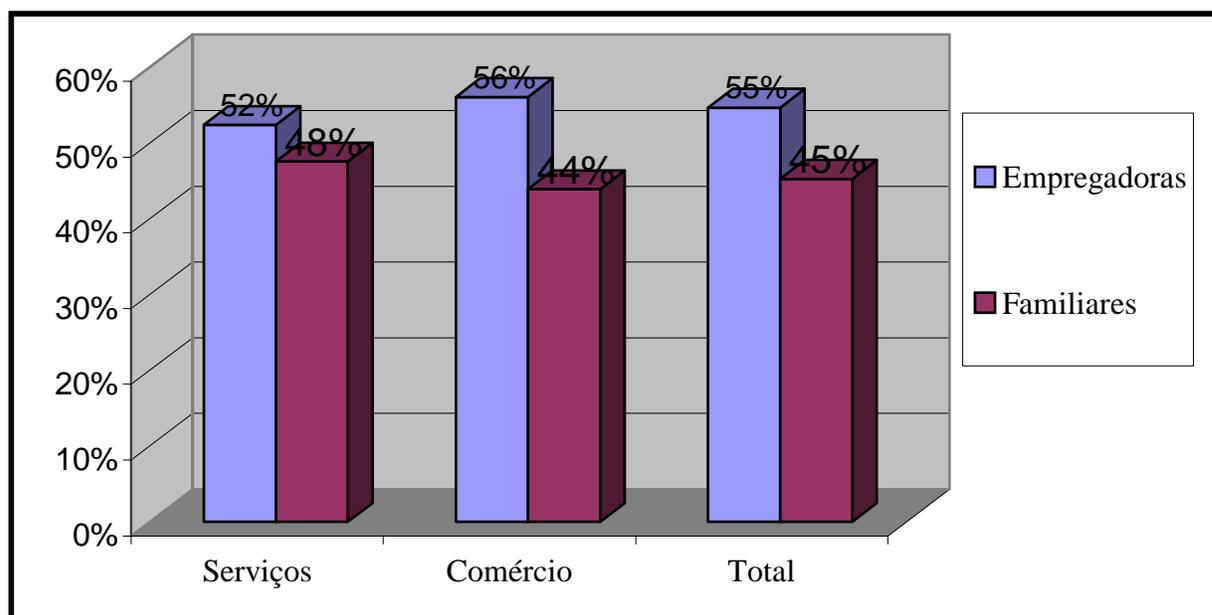


Gráfico 03: Distribuição das micro e pequenas empresas, por tipo de empresa - 2001

Fonte: IBGE

De acordo com o gráfico podemos observar que em empresas de serviços, 48% delas são familiares, enquanto que no ramo de comércio, 44% delas também o são. De um total de 55% de empresas empregadoras, tanto de serviços como de comércio, 45% delas são familiares, o que demonstra quase um equilíbrio entre as empresas empregadoras não-familiares e familiares no Brasil.

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós se quer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho americano.

CAPÍTULO II - A EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade. Na época do fundador, toda e qualquer empresa era familiar, e a forma mais comum de empresa era a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio (Donatti, 1999).

Em relação ao universo das empresas familiares, Renato Bernhoeft (1989) afirma que, na década de 80, de cada 10 empresas, 9 eram familiares e o seu controle estava com uma ou mais famílias. Um outro dado importante é apresentado por Oliveira (1999), quando afirma que a média de vida das empresas não-familiares é de 12 anos, enquanto que a longevidade das empresas brasileiras é de 9 anos.

Pelo exposto, as organizações familiares são representativas no contexto mundial e o fundador ou criador exerce um papel decisivo na formação do que hoje chamamos de empresa até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio. A empresa familiar nada mais é que uma organização que visa ao lucro através do capital empregado pela família proprietária, portanto, as empresas familiares reúnem relações familiares e laborais, e, portanto, são universos complexos, os quais devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre a focagem no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes.

2.1 - Conceito sobre empresa familiar

Existem muitos conceitos sobre empresa familiar. No entanto, destacam-se os trabalhos de Lodi (1993) e Donelley (1976), entre outros. Lodi diz que a empresa familiar é aquela em que

sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Já Donelley (1976) a conceitua como uma organização que esteja ligada a uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Lea (2001) define empresa familiar como aquela que é totalmente ou na sua maior parte controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família, afirmando que é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto à propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Segundo Leone (1992), a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. São eles: o seu início deve ter contato com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e, na sucessão, deve ser observado o fator hereditário.

Na definição de Bernhoeft (1989), a continuidade deste tipo de empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos seguintes componentes: família, propriedade e administração. Com relação à família, questões afetivas e emocionais estão envolvidas. A família é um conjunto de vínculos e relações forçadas, onde se aceitam os componentes pelo parentesco. No entanto, disputas afetivas e irracionais podem ocorrer, compreendendo o futuro do empreendimento. A propriedade envolve uma disputa pelos símbolos de ostentação que estabelecem diferenças de caráter social e podem comprometer todo o negócio. E com relação à administração, as pessoas procuram assumir uma posição de influência sobre o destino de outras pessoas e empresas.

Independentemente da questão conceitual, a sobrevivência das empresas familiares num mercado cada vez mais competitivo decorrente do processo de globalização da economia exige uma maior flexibilidade no que se refere à profissionalização gerencial. Nas palavras de Bernardi (1995), as empresas familiares têm muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado.

Por isso, mesmo com a existência de problemas relacionados à sua sobrevivência, destacando-se principalmente as dificuldades relacionadas à competitividade no mercado global, ao processo sucessório, à profissionalização e aos conflitos entre os membros da família, os

empreendedores podem contribuir para a desmistificação do negativismo que rodeia a empresa familiar apontando alternativas que sejam viáveis a sua sobrevivência e que readquirem sua estrutura administrativa.

Com muita pertinência, Bernhoeft (1989) ressalta que considerar uma empresa familiar como sendo aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios é muito pouco para configurá-la como empresa familiar, considerando que a empresa familiar, muito mais que o grau de parentesco, se caracteriza pelas seguintes características:

Forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares, laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização, valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência, exigência de dedicação, postura de austeridade, expectativa de alta fidelidade, dificuldades de separação entre o que emocional e racional, tendendo mais para o emocional e, jogos de poder quando mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa. (BERNHOEFT 1989 p. 37-38).

Pelos conceitos até então contemplados, observa-se à falta de um consenso quanto à conceituação de empresa familiar. Para alguns autores, a empresa é considerada familiar quando o seu controle acionário cabe a uma ou mais famílias. Outros consideram imprescindível que membros das famílias ocupem cargos gerenciais e para outros autores é fundamental que a administração já esteja nas mãos da segunda geração em diante. No entanto, a maioria das considerações registradas na literatura sobre conceituação de empresas familiares não deixam de mencionar que a empresa familiar envolve duas instituições complexas: família e empresa.

Ainda segundo Rock (1997), é internacionalmente aceito que as empresas familiares congregam três grandes vertentes: em nível de propriedade, onde o controle da empresa está nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital; em nível de gestão, os lugares de topo da empresa são ocupadas pelos membros da família e em nível de sucessão, os lugares deixados pelos parentes são assumidos pela segunda geração familiar.

Na categoria empresa individual estão as empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio. Quando uma parte importante do capital está nas mãos da família, mas a direção está entregue a gestores com base na sua competência técnica. Segundo Rock (1997) já a empresa familiar é aquela em que o controle está nas mãos de uma família.

Existe também a abordagem adotada por Lethbridge (2000), onde se destacam três tipos básicos de empresas familiares: tradicional, híbrida e de influência familiar. O tipo tradicional é

aquele em que a família exerce o domínio completo sobre os negócios, o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira. A empresa é do tipo híbrida quando o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, porém com uma maior participação de profissionais não familiares e com uma maior transparência e a empresa é de influência familiar quando a família mantém influência estratégica através de participação acionária significativa mesmo estando afastada da administração cotidiana e com a maioria das ações em poder do mercado.

De acordo com o mesmo autor, ainda existe a distinção entre dois grupos, segundo o porte da empresa: as empresas familiares com controle centralizado e as empresas familiares descentralizadas. As empresas familiares centralizadas ou de controle centralizado são aquelas de pequeno e médio porte, de capital fechado, onde o controle é exercido por um ou mais membros da família, que ocupam os principais cargos administrativos.

As empresas familiares descentralizadas ou abertas são compostas por empresas de grande porte que tendem a sofrer certas transformações, como abertura ao capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle administrativo. Estas, além de representarem um pequeno percentual do total, estão cada dia mais ameaçadas de perderem essa característica em virtude da necessidade cada vez maior de abertura ao capital externo à empresa.

Pelo exposto é necessário que as empresas familiares passem por um processo de readaptação da cultura empresarial para que haja uma maior descentralização do poder, profissionalização capaz de assegurar o contínuo aprimoramento enquanto atividade empresarial assim como preservar a qualquer custo os ativos mais importantes para o empresário: o conhecimento da própria empresa, do produto, do mercado e dos fatores de produção.

2.2 - Forças e Fraquezas da empresa familiar

As empresas familiares apresentam algumas vantagens evidentes, quando comparadas a empresas não-familiares, estatais e subsidiárias de multinacionais. Dependendo do ângulo em que é analisada, a empresa familiar, segundo a percepção de Fossá (2003), desenvolve um relacionamento mais informal tanto internamente quanto externamente e isso é percebido pelo mercado. Clientes e fornecedores depositam maior confiança quando há possibilidade de realizar negócios com os membros da família proprietária.

O nome da família e a sua tradição no ramo reforçam essa garantia, fatores importantes tanto no sentido mercadológico quanto no relacionamento com as instituições financeiras. Outra força evidente e diferenciadora da empresa familiar é a permanência do titular no comando por longo período de tempo. Tal fato gera uma maior identificação dos empregados com os seus dirigentes, uma vez que estes estão na empresa o tempo todo e não são escolhidos por decisões de assembléias ou por imposição de poderes políticos.(Fossá, 2003).

No entanto, não podemos desconsiderar que, ao lado destes pontos fortes, ocorrem alguns fatores que têm levado muitas empresas familiares a não completar a segunda geração de herdeiros. As principais causas da mortalidade em empresas familiares apontadas por Donneley (1976), Bernhoeft (1989), Scheffer (1993) e Fossá (2003) devem-se à concentração em um produto específico, à falta de planejamento estratégico e a conflitos no processo sucessório.

Segundo Lodi (1993), a empresa familiar apresenta alguns pontos fortes e fracos comparada com outros tipos de empresas. Entre os pontos fracos ressalta conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos; uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares; falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento; resistência à modernização do marketing; emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Dentre os pontos fortes podem-se citar: a maior lealdade dos empregados; o nome da família com grande reputação no estado, na região ou no país funciona como uma cobertura econômica e política; a continuidade da administração; união entre os acionistas e os dirigentes; sistema de decisão mais rápido; sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente, que cria raízes na elite nacional, e união entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

É importante salientar que a sucessão empresarial é um processo complexo, envolto de muitos conflitos pessoais e profissionais. Mas, talvez um dos maiores conflitos que afetam as empresas familiares é quase sempre resultado de problemas estruturais da família, cujas raízes são anteriores ao momento da sucessão. Segundo Lodi (1993), “toda crise sucessória está assentada num conflito epidiano entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, os problemas de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimento servem de palco para o drama”.

Em relação às vantagens e desvantagens apresentadas pelas empresas familiares, Gallo & Ribeiro (1996), destacam alguns fatores como: interesses comuns entre os membros da família; confiança mútua e autoridade definida e reconhecida; facilidade na transmissão da informação; flexibilidade de processos devido à maior simplicidade da estrutura da organização; os planos são feitos em longo prazo e a permanência da cultura e dos valores do fundador.

Dentre as desvantagens encontradas nas empresas familiares apontadas por Gallo & Ribeiro (1996), estão: a confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para gerir; o isolamento face ao ambiente e aos acontecimentos externos; o não seguimento de regras do mercado quanto à gestão; a confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais; os problemas com a sucessão; a falta de clareza nos processos e a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional.

A primeira geração de uma empresa familiar, formada pelo(s) fundador(es) do negócio, deve investir na formação de seus filhos, qualificando-os para desempenhar funções na empresa. Além de investimento em formação técnica é importante que, ao longo da vida, conviva com uma visão positiva dos negócios da família e que trabalhar na empresa seja um objetivo de vida.

A segunda geração dependerá do nível de relacionamento com a 1^a geração e de que a empresa tenha se preocupado em criar normas para administrar os conflitos que sempre ocorrem e, cuja relação eficiente vai depender da habilidade de negociação e das regras pré-estabelecidas para tratar os assuntos conflitivos.

Quando a empresa chega até a 3^a geração em situação financeira e econômica boa e igualmente no relacionamento entre os seus membros societários e quadro funcional deve em grande parte à preocupação dos antecessores com as gerações futuras, administrando o processo de integração dos familiares na empresa e agindo no sentido de prepará-los para dar seqüência aos objetivos.

Antonio Donizeti Juste (2004), consultor a 30 anos de empresas familiares de pequeno e médio porte, afirma ser extremamente perigoso quando os “objetivos do sucessor não são os mesmos da empresa; mas ainda pior é quando o sucessor não sabe disso” (JUSTE,2004, p.19).

Portanto, o dirigente de empresa de estrutura familiar, independentemente de seu porte, se quiser permanecer no mercado, deve encarar a profissionalização da sua empresa de frente, buscar soluções empresariais de modo a aumentar o poder de competição, estabelecer um fluxo eficiente e ágil de informação e manter um quadro funcional eficiente e comprometido com os valores e objetivos organizacionais. Estar preparado para enfrentar a modernização da economia

e acompanhar as transformações do mercado, detectar as fases críticas e aplicar mudanças de rumo requer competências em vários níveis, em especial, a desaprender.

Infelizmente, os fracassos sensacionais às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem sucedidos. Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento em longo prazo, ação rápida e dedicação ansiada por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas.

Aliado ao fator desenvolvimento local, entendemos a Empresa Familiar como fator fundamental em termos de melhoria das condições da região, que existe e continuará sempre existindo. O importante é pensarmos em como ajuda-las a se tornarem mais fortes, saudáveis e geradoras de empregos.

Constatando que grande parte das empresas familiares sofrem com as adversidades do meio ambiente em que estão inseridas, estas empresas devem estar imbuídas em efetuar um acompanhamento de sua gestão, otimizando o enfoque do comprometimento e obtendo condições para que permaneçam em atividade rentável.

CAPÍTULO III - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A década de 70 denota o crescimento do interesse científico internacional em pesquisas sobre os níveis de comprometimento humano e os efeitos gerados nos indivíduos devido aos novos formatos organizacionais decorrentes das transformações sociais modernas. A amplitude da conjuntura do cenário atual deve-se às transformações que emergem dos ambientes de trabalho, as quais alteram o nível de exigência e apresentam-se como ameaças de ruptura do vínculo existente entre indivíduo e organização.

De acordo com Borges-Andrade e Pilati (2001), a autogestão de carreiras, a terceirização e redução do quadro de funcionários, a organização do trabalho em equipes autônomas e o enfraquecimento do papel dos sindicatos são interpretados como “sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados” (2001, p. 86). O exercício de recursos humanos através da busca pelo estabelecimento de práticas de comunicação organizacionais tem-se intensificado na tentativa da empresa influenciar o comportamento e o envolvimento de seu patrimônio humano no ambiente organizacional, a fim de reverter o enfraquecimento do sentimento de pertinência do indivíduo em relação à organização.

No Brasil, ainda citando Borges-Andrade e Pilati (2001), os estudos relativos ao comprometimento organizacional datam da década de 80, iniciados na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e largamente ampliados na década de 90 devido à emergência da escola das relações humanas - de enfoque psicológico -, as quais derrubaram o paradigma *taylorista* de caracteres biológico e físico, referentes, respectivamente, ao indivíduo e ao ambiente de trabalho.

A análise global feita por Borges-Andrade em 2001 concluiu que as mais relevantes variáveis preditoras de comprometimento no âmbito internacional envolvem fatores de nível

microorganizacional, ou seja, “fatores pessoais relativos ao empregado, ao planejamento e manejo de atividades e à qualidade da liderança exercida pelos gerentes” (Borges-Andrade e Pilati, 2001, p. 88-89). No Brasil, os fatores de nível macroorganizacional, como o crescimento ocupacional proporcionado por políticas justas de gestão de recursos humanos e a imagem da organização na sociedade emergem como preditores desse comportamento. A relação entre as mais variadas definições de comprometimento organizacional consiste na sua exposição como um estado psicológico, característica da relação do indivíduo com a organização.

Allen e Meyer (1990, p. 15) propõem o modelo de comprometimento organizacional em três dimensões: afetiva ou atitudinal, calculativa ou instrumental e normativa. Os mesmos enfatizam que o estudo sobre comprometimento assume diferentes facetas, concernentes às entidades relacionadas ao inevitável vínculo do trabalhador, sejam elas, a carreira, o grupo de trabalho, os valores ou a unidade sindical.

Outra classificação importante foi à estabelecida em 1968 por Kanter. O trabalho de Kanter foi realizado com a aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento, assim a autora pôde identificar três diferentes formas para o comprometimento: comprometimento de coesão, vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo; comprometimento de continuação, que requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização; comprometimento de controle, vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1990, p. 2), que é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes: comprometimento afetivo; comprometimento como um apego e comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p.3), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”; comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que a literatura trata como Instrumental. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) “Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem na empresa porque eles precisam [...]”; comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois Meyer (1993, p.

539), reconceitualizam como normativo. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Uma importante classificação em duas dimensões foi proposta por Thévenet em 1983, que aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional: adesão, que é a internalização dos valores da organização quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável; oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem às suas expectativas.

Outro importante autor que sistematiza os componentes do comprometimento é Becker (1960). Segundo o autor, o comprometimento pode ocorrer de três formas quando adotam atitudes e comportamentos com finalidades distintas: “[...] para ser associado com outras pessoas ou grupos”; “[...] porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais”; “[...] para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas”.

3.1 - Abordagem afetiva ou atitudinal

O comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização, de forma que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: (a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização. O comprometimento afetivo se manifesta quando o indivíduo identifica-se com os valores organizacionais e os assume como próprios, criando sentimentos de afeição e de lealdade, bem como uma postura ativa, a qual caracteriza a expressão ‘vestir a camisa da empresa’..

Nas palavras de Richers (1997, p. 15), o profissional, ao ‘vestir a camisa’, procura “um equilíbrio desfavorável entre suas contribuições – trabalho, dedicação e lealdade – e os estímulos por elas recebidos – o salário, estabilidade e carreira”. Ou seja, Richers afirma que o comprometimento não se mostra como uma influência positiva sobre o comportamento do indivíduo, pois desequilibra os produtos relacionados a tal comprometimento.

A identificação com a organização e com seus objetivos, a lealdade ativa e os desejos de pertinência e de esforço para o bem-estar organizacional, a fim de realizar tais objetivos,

apresentam-se como atitudes características dessa abordagem, a qual enfatiza a identificação do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais.

3.2 - Abordagem calculativa ou instrumental

O segundo enfoque mais considerado nas teorias sobre o comprometimento é o enfoque instrumental do comprometimento organizacional, que deriva dos estudos de Becker (1960). Becker descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação. Para Becker (1960), o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.

A natureza calculativa ou instrumental originou-se em 1960, nos trabalhos de Becker. Este mecanismo psicossocial caracteriza-se, segundo Bastos (1994), pelo envolvimento de ‘*side-bet*’, ou seja, implica a percepção do colaborador quanto às trocas estabelecidas entre ele e a organização, limitadoras de suas ações. Logo, conforme Borges-Andrade e Pilati (2001), o comprometimento calculativo mostra-se como um produto de trocas entre o indivíduo e a organização, o qual pode aflorar vínculos fortes a partir da consideração organizacional das necessidades e expectativas do indivíduo.

3.3 - Abordagem normativa

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Kanter publicado em 1968, que conceitualiza o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Kanter (1968) enfatiza que o elemento central da definição do comprometimento em aceitar os valores e objetivos organizacionais representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental.

Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. Segundo Kanter (1968), a visão

normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização. Kanter (1968) assinala que as normas e valores da organização moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização.

A abordagem normativa procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e o plano individual mediante os processos motivacionais. Logo, refere-se à internalização de normas sociais e de padrões de conduta ética e moral. De acordo com Bastos (1994), é a congruência do comportamento do indivíduo com os objetivos e interesses organizacionais, devido ao conjunto de pressões normativas por ele internalizadas.

A articulação dos planos organizacional e individual propostas por esse enfoque apresenta a cultura organizacional como preditora de tal comportamento, devido à influência que a mesma exerce sobre os indivíduos predispostos a comportarem-se segundo padrões internalizados pela organização.

Em vistas dos pressupostos supracitados, pode-se inferir que a formulação do conceito de comprometimento está baseada em uma série de compromissos com os grupos organizacionais. Tal pluralidade de focos somada à falta de embasamento científico e à inexistência de estudos mais ricos são problemas teóricos e conceituais que devem ser superados, ainda que as pesquisas relativas ao comportamento humano tendam a desenvolver o comprometimento baseado nessas três dimensões conceituais.

Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que vai desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento.

A nível organizacional, o consenso sobre a necessidade de qualificação não pode mais se dissociar dos níveis de motivação departamental. No entanto, não podemos esquecer que a percepção das dificuldades e mudanças ambientais e internas na organização podem nos levar a considerar a reestruturação dos métodos utilizados na avaliação de resultados. Pensando mais em longo prazo, o julgamento imparcial das eventualidades ainda não demonstrou convincentemente que vai participar na mudança das condições financeiras e administrativas exigidas. Todavia, a mobilidade dos capitais internacionais representa uma abertura para a melhoria do investimento em reciclagem técnica. É claro que o comprometimento entre as equipes flexibiliza a mudança dos sistemas e dos quadros funcionais.

CAPÍTULO IV - MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tema mudança organizacional ganhou relevância em função do aumento da velocidade das macromudanças e do crescimento da taxa de mudanças descontínuas em relação às mudanças evolutivas e incrementais. Para Wood Jr. (2002, p. 190), parece ter ocorrido um aumento do grau de preocupação e de atenção das organizações para com os processos de mudança.

O planejamento das intervenções eficientes exige alguma espécie de teoria abrangente da mudança que explicita de que modo se deve iniciá-la, como administrar o processo e como propiciar estabilidade aos resultados desejados. Wood Jr. (2002) apresenta cinco fundamentos básicos para um modelo de mudança:

1. Todo processo de mudança envolve não apenas “aprender algo novo”, mas também “desaprender algo que já está presente” e possivelmente bem integrado na personalidade e no relacionamento social do indivíduo;

2. Nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar e, se esta motivação não está presente, a indução dessa motivação, muitas vezes, é a parte mais difícil do processo de mudança;

3. Mudanças organizacionais como novas estruturas, novos processos e sistemas de recompensas e, assim por diante, ocorrem somente através de mudanças individuais em elementos-chave da organização; daí a mudança organizacional deve ser sempre medida através de modificações individuais;

4. A maior parte da mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto-imagens e a desaprendizagem das atuais respostas nesta área é, de início, um processo doloroso e ameaçador;

5. A mudança é um ciclo de múltiplos estágios e todos os estágios devem, de algum modo, ser ultrapassados com êxito antes de se poder dizer que ocorreu uma mudança estável;

Wood Jr., (2002) enfocando as relações das organizações com um ambiente em constante mudança, classifica em três categorias e suas respectivas possibilidades as situações que têm capacidade de provocar mudanças. Segundo o autor, essas situações podem originar-se dentro da própria organização, como também no ambiente. Entre as situações que podem provocar mudanças estão as crises e problemas que decorrem de dificuldades com a estrutura organizacional; falta de capacidade em atender às necessidades dos clientes; escassez de recursos; as novas oportunidades que compreendem a introdução de novas tecnologias, de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos; as novas diretrizes internas ou externas, que compreendem o ajustamento a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

A mudança, tanto do comportamento das pessoas como o das organizações, pode ser vista como um processo de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. O descongelamento é a primeira etapa do processo de mudança e contempla a questão de que, para muitas pessoas, é muito mais confortável e de menor risco a manutenção das idéias e práticas já estabelecidas, pois estas são familiares. Porém, pode ocorrer que muitas dessas idéias e práticas estejam fora de sintonia com a realidade competitiva do mundo dos negócios nos dias de hoje.

Neste contexto, o processo de mudança requer que as pessoas, antes de realmente aceitarem e a efetivarem apliquem novos métodos e práticas, questionem e deixem para trás suas antigas idéias e métodos de trabalho. Neste sentido, o primeiro passo para a mudança é o descarte de velhos hábitos e práticas de trabalho, facilitando, assim, o aprendizado de novas formas de pensar e agir.

Muitos administradores ou responsáveis pelos processos de mudanças das organizações subestimam a importância significativa dessa etapa no momento em que tentam introduzir a mudança. As pessoas, provavelmente, resistem às mudanças até que estejam dispostas a “desaprender” certos padrões de comportamento ou práticas de trabalho arraigadas com o tempo.

A segunda etapa do processo de mudança é o aprendizado de novas idéias e hábitos com o objetivo de que o comportamento desejado possa ser empregado. Para isso, o administrador desenvolve treinamentos, estabelece etapas ou estágios de aprendizagem para familiarizar as pessoas e, ao mesmo tempo, habilitá-las às novas formas de pensamento e de comportamento.

Finalmente, a última etapa do processo de mudança é a solidificação das novas concepções e práticas aprendidas. Se as mudanças não forem aplicadas conscientemente pelas pessoas e cuidadosamente trabalhadas pelos responsáveis pela mudança, estas podem ser

rapidamente esquecidas. Para isso, as mudanças necessitam ser úteis e percebidas como tal pelas pessoas envolvidas no processo.

4.1 - O lado humano da mudança organizacional

O conceito de mudança organizacional não tem como foco principal à mudança intencional nos processos técnicos operacionais, mas nos comportamentos das pessoas e dos grupos que integram tais processos. Wood Jr., (2002) considera que o gerenciamento das pessoas é o aspecto mais relevante para o sucesso do processo de mudança através da manutenção de um alto nível de motivação e da redução máxima de frustrações. Segundo o autor, o desafio maior não é a mudança tecnológica, mas alterar o comportamento das pessoas e mudar a cultura da organização, renovando os valores para a obtenção de vantagens competitivas.

A ênfase no caráter humano da mudança organizacional fundamenta-se no momento em que uma das principais tarefas de que administrar é organizar o esforço humano em direção aos objetivos econômicos da empresa. Toda e qualquer decisão administrativa tem conseqüências comportamentais e, dessa forma, o sucesso de uma administração depende, em grande parte, da capacidade de previsão e controle do comportamento humano.

A mudança, independentemente do nível em que se dará, sublinha o papel a ser desempenhado pelo seu agente em parceria com os seus superiores e empregados; nas organizações vincula-se à capacidade de mudança das pessoas e as influências ocorrem em ambas às direções. As organizações influenciam as pessoas e estas acabam influenciando o desenvolvimento das organizações.

Apesar da evidente constatação de que as organizações precisam mudar, na maioria das vezes como condição de sobrevivência, existem “forças” que atuam na direção de manter as coisas como estão, ou seja, barreiras que se insurgem contra a alteração do *status quo* e que permeiam as organizações em todos os seus níveis.

A resistência à mudança é decorrente de duas ações necessárias e inerentes ao processo de mudança, as quais são praticamente simultâneas. São elas: desenvolver e implementar novas regras e/ou procedimentos, o que pressupõe a alteração das regras e/ou procedimentos básicos atuais; e obter apoio das pessoas envolvidas, o que pressupõe a manutenção das regras e/ou procedimentos básicos atuais.

Essas ações parecem evidenciar a existência de um conflito entre as necessidades de mudança e a manutenção das regras atuais, o que demanda habilidade gerencial no que tange aos aspectos comportamentais e negociais dos executivos responsáveis pelo processo de mudança. Assim, aparenta ser fundamental a utilização de um processo de comunicação que proporcione um melhor aproveitamento das habilidades comportamentais e negociais, levando os seus efeitos a permear toda a estrutura organizacional, facilitando o desenvolvimento do processo de mudança.

Há uma resistência natural das pessoas às mudanças assim como das próprias organizações, pois as organizações têm “dispositivos protetores intrínsecos” cuja finalidade é manter a estabilidade. Estes dispositivos são notoriamente difíceis de se modificarem na direção desejada por qualquer agente de mudança.

Para Thompson (1967), uma das razões básicas para a resistência às mudanças é intrínseca à própria concepção das organizações, pois elas existem para propiciar estabilidade, continuidade e previsibilidade. Para tornar efetiva a ação, informações devem ser acumuladas, especialistas devem ter suas atividades coordenadas e reuniões devem ser realizadas. Enfim, a organização não se justificaria se ela pudesse agir com a rapidez de um indivíduo.

Esse autor acrescenta que a estrutura hierárquica favorece quem está a favor da manutenção do *status quo* e prejudica aqueles que estão a favor de inovações. A explicação é que um veto por parte da chefia tem, geralmente, caráter definitivo, sem apelação, enquanto que uma aprovação sempre será remetida a um nível superior, estando a iniciativa novamente sujeita a ser vetada (THOMPSON, 1967).

A resistência à mudança pode também ser decorrente de uma disfunção organizacional, que Thompson (1967) chamou de “buropatia”. A ansiedade gerada pela inadaptação do indivíduo à hierarquia gera insegurança, o que faz exacerbar a necessidade de atividades de controle na organização que, por sua vez, pode agravar as resistências.

Ainda, segundo esse autor, em uma estrutura organizacional dominada pela necessidade de controle, qualquer inovação é potencialmente perigosa porque, por definição, não é uma conduta controlável. Não sendo controlável, a inovação provoca a ocorrência de erros e, conseqüentemente, de sanções. Isto tende a aumentar a insegurança e também uma maior necessidade de controle, num ciclo vicioso agravado. Além disso, num grupo inseguro e competitivo, a inovação ameaça a segurança de todos os componentes. Por isso, a tendência é impedir a mudança, tanto pela ação informal do grupo como pelo chefe inseguro.

Existe, nas organizações, um senso de que as coisas estão estruturadas da única maneira possível para se atingir os objetivos, e que qualquer mudança irá comprometer sua consecução. Considerando-se que todos os integrantes da organização constroem e mantêm sua vida profissional em torno desses objetivos qualquer ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais tende a ser vista como ameaça aos objetivos individuais.

As organizações, em função de serem constituídas por pessoas, oferecem um grau variável de resistência à mudança, isto é, menor enquanto se trata da maneira de se atingir os objetivos e maior quando tende à mudança de objetivos. Neste sentido, sendo a consciência uma das características das organizações sociais, a mudança pressupõe a alteração da percepção das pessoas que compõem essas organizações, o que parece significar que ela se dá de dentro para fora.

O medo é causado pela incerteza da mudança, pois esta pressupõe algo novo, afetando psicologicamente as pessoas e, com isso, gerando resistência à mudança. Finalmente, a manutenção do *status quo* é um fator que dificulta a mudança porque para as pessoas a mudança representa um consumo adicional de energia, sendo que a simples análise das vantagens comparativas tende a fazer com que as pessoas tenham interesse na manutenção da situação atual.

Alguns dos fatores que mais comumente provocam a resistência das pessoas à mudança parecem ser: atitudes pessoais, instrução/treinamento e circunstâncias ambientais, razões financeiras, alterações na vida social e no *status*, hábitos, falta de reconhecimento de necessidades, medo da incerteza, medo da mudança, falta de confiança e mitos, de forma que a mudança não afeta todas as pessoas da mesma maneira. O modo particular de cada indivíduo responder às mudanças é significativamente influenciado por suas atitudes pessoais. Algumas pessoas crescem com a mudança, enquanto que outras reagem negativamente a uma moderada alteração, mesmo que essa mudança seja benéfica.

Contudo, de maneira geral as pessoas agem/atuam em um estado de equilíbrio. Porém, no momento em que esse estado é afetado ou transtornado parece existir uma tendência das mesmas resistirem à mudança. Às vezes os indivíduos bloqueiam a mudança porque não querem esforçar-se, sentindo que é necessário um esforço extra para aprenderem coisas novas.

CAPÍTULO V – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi desenvolvido na empresa familiar Facas Coqueiro, caracterizada, conforme classificação do IBGE, como uma empresa de pequeno porte no setor de indústria, por possuir 20 empregados. Teve por objetivo geral realizar uma reflexão crítica sobre o processo de mudança interna na Facas Coqueiro em face às transformações do ambiente. Os objetivos específicos procuram analisar a influência dos valores organizacionais na sustentação da dinâmica da mudança; a influência dos funcionários, fundadores e sucessor no processo de mudança; o comprometimento afetivo de todos com a empresa familiar Facas Coqueiro.

O estudo da dinâmica da mudança na Facas Coqueiro foi realizado através do método de estudo de caso. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é uma pesquisa que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, de forma que o emprego do estudo de caso se faz importante quando além de se querer estudar um fenômeno em seu ambiente natural para se apreender sobre o estado da arte ou gerar teorias a partir da prática, também se quer buscar respostas para perguntas do tipo como? e por que? e quando poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Uma das vantagens da utilização do estudo de caso não se dá apenas na possibilidade da geração de teorias, mas, sobretudo, nos estágios iniciais de pesquisa sobre um assunto, como também pela possibilidade de proporcionar novas perspectivas em um tópico já pesquisado. A vantagem para o caso específico desta dissertação consiste em não limitar o assunto mudança organizacional apenas à literatura já produzida e observação empírica, mas por poder valer-se também do insight do pesquisador, sendo uma abordagem essencialmente útil para estudar processos de mudança.

Malhotra (2001) define a pesquisa qualitativa como metodologia não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights*, melhor visão e

compreensão do problema. Portanto, o método de estudo de caso foi utilizado por melhor se adequar nessa investigação de caráter exploratório, permitindo ao pesquisador aprofundar seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. De acordo com Goode & Hatt apud Bressan (2000), o estudo de caso é considerado um meio organizador de dados sociais, que preserva o caráter unitário do objeto social em questão. Outrossim, mostra-se capaz de lidar com os instrumentos de coleta de dados, selecionados, referentes à observação e às entrevistas em profundidade, ou seja, “refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” (TULL & HAWKINS, 1976).

Embora exista a crença de que números e análises estatísticas explicam de forma mais acurada a realidade por sua transparência e rigor metodológico e, embora que estudos qualitativos revelam maior potencial para a descoberta de resultados com maior riqueza e mais próximos da realidade que se quer compreender, Triviños (1987, p. 116) é contrário ao que ele chama de “dicotomia quantitativo-qualitativo”. Para o autor, essa “falsa dicotomia não tem razão de existir, analisada da perspectiva marxista e da própria experiência dos pesquisadores” (TRIVIÑOS, 1987, p. 117).

A escolha de um único caso (Facas Coqueiro) é apropriada por ser reveladora como afirma Yin (1994), ou seja, representa caso crítico para testar teoria bem formulada, por ter especificidades que vão surgir no desenvolvimento do caso, na interação do pesquisador com o objeto de estudo e através da experiência vivida dos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, mais do contexto da descoberta de conhecimentos e não do contexto da verificação, tão característica da pesquisa quantitativa.

A busca dos elementos entrevistados foi intencional, ou seja, foi composta por sujeitos que foram escolhidos exatamente por certas características que os habilitavam a fazer parte da amostra. A amostra intencional foram à família proprietária, constituída pela esposa do fundador e filho sucessor, enquanto construtora do ambiente organizacional, e alguns funcionários da empresa escolhidos pelo tempo de empresa, cargo ocupado e experiências vivenciadas na empresa em estudo.

De acordo com Yin (1994), o resultado das pesquisas que utilizam métodos qualitativos como o estudo de caso depende da capacidade de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como da sua competência em fazer mudanças no desenho de pesquisa de forma oportuna.

Em relação à seleção do local, dos entrevistados e dos métodos de coleta de dados, os mesmos não se apresentaram como fatores dificultadores do estudo de caso, uma vez que resultaram do exame cuidadoso da questão de pesquisa, ou seja, quis-se saber, como a dinâmica da mudança é sustentada na perpetuação da empresa familiar Facas Coqueiro?

As técnicas de coleta da investigação foram à observação participante direta e indireta. De acordo com Lopes (2001), foi eleita a observação participante direta, por ela proporcionar perspectivas mais favoráveis para a obtenção de dados. Também foi utilizada a observação indireta (entrevistas semi-estruturadas em profundidade, história documental da organização – pesquisa documental, de caracteres primário e secundário – e história oral do percurso profissional dos funcionários inerente à fábrica). Ambas foram combinadas em função dos propósitos da pesquisa. Os dados obtidos em fontes secundárias, como fotos, catálogos, pesquisas bibliográficas e publicações *on-line* (o acúmulo de documentação sobre o que se diz do objeto) foram integrados como modo complementar aos dados primários, obtidos originalmente pela pesquisadora.

A observação foi utilizada por ser considerada nas Ciências Sociais como o processo de construção dos dados científicos da pesquisa (LOPES, 2001). Na pesquisa em questão, a observação serviu como uma técnica de coleta de dados intencionada na identificação da história da fábrica e do percurso profissional de seus funcionários. Igualmente, serviu para examinar o processo organizacional e esclarecer os fatores comportamentais capazes de levar ao entendimento do comprometimento organizacional.

As entrevistas semi-estruturadas em profundidade foram aplicadas aos chefes, aos funcionários, ao Diretor-Presidente da empresa, o Sr. Valter, e à sua mãe e esposa do fundador, a Sra. Laura Bianchini. Sua aplicação visa a descobrir o envolvimento de todos com os valores, dos objetivos e da missão da organização.

A história documental foi o instrumento utilizado para levantar o percurso histórico-profissional, respectivamente, dos públicos envolvidos com a organização e da organização propriamente dita. Ela visou a transformar as experiências pessoais e profissionais tanto dos funcionários, como da família proprietária em contribuição para a formação de uma concreta memória organizacional.

A coleta de dados foi realizada por um período de 16 meses (março/2004 a julho/2005) e exigiu flexibilidade no *design* de pesquisa. Embora possa parecer um longo tempo de coleta de dados, quer-se ressaltar que o mesmo foi importante para que o pesquisador não somente tivesse

acesso a dados mais aprofundados do objeto de estudo, mas, sobretudo para perceber pressupostos básicos que apenas se revelam através de um minucioso processo de análise, como bem afirma Fossá (2003).

A longa permanência na empresa para a coleta de dados permitiu que alguns fatos aparecessem de forma mais clara e evidente as mudanças ocorridas nos 80 anos de existência da empresa que, por serem quase que contínuas, acabam por não se configurar tão importante quanto quando evidenciadas nas primeiras entrevistas.

A necessidade de um distanciamento da empresa se fez necessária para que a pesquisadora observasse com mais atenção e com determinado relativismo o objeto em estudo. Assim, neste período, o emprego em uma Instituição de Ensino Superior, a docência orientada por quatro semestres consecutivos, a co-orientação de um trabalho monográfico realizado por acadêmico de graduação na empresa, a reclusão em casa para a realização do mestrado foram estratégias necessárias para que a pesquisadora tivesse um certo distanciamento do seu objeto e observasse os fatos com mais atenção.

Também é conveniente salientar que embora seja indiscutível que o *design* inicial de pesquisa seja importante para orientar o trabalho, não se pode esquecer que alguns obstáculos impostos pela dinâmica da empresa e das pessoas envolvidas no estudo requerem flexibilidade para ajustes e modificações no design. Da mesma forma, retomar a entrevista com o Diretor-Presidente por várias vezes quando a pesquisa já estava dada por concluída, fazer uso de fotos do arquivo da empresa para trazer à lembrança fatos importantes da história da empresa, recuperar catálogos de produtos que estavam esquecidos pelas próprias pessoas que as fabricaram, conversar com pessoas antigas da empresa e com a esposa do fundador sobre como tudo começou foram procedimentos necessários para a consecução dos objetivos propostos pela pesquisa.

A interpretação dos dados coletados se deu pela análise do conteúdo das entrevistas e das histórias documental e oral. O tratamento qualitativo dos resultados e a interpretação pressupõem, segundo Godoy (1995, p. 23), que “por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar”.

Assim, a etapa de análise dos dados fez a ponte entre a fase de observação dos dados e fase de interpretação. As operações técnicas e de análise desenvolvidas nessa etapa, parafraseando Lopes (2001), capacitaram a investigadora a descrever as condições concretas de produção do fenômeno em questão, reconstruindo a sua realidade. Nos moldes de Lopes (2001),

ela foi feita em dois passos: os procedimentos técnicos de organização, os quais procederam, na prática, a uma manipulação dos dados, e os procedimentos analíticos, que “visaram à construção dos objetos empíricos e a reprodução do fenômeno nas condições de sua produção” (LOPES, 2001, p. 149).

5.1 - Coleta de dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram as histórias organizacionais documental e oral, a observação e as entrevistas.

Os documentos utilizados foram o histórico sobre a fundação da fábrica, fotos históricas e informativos que propiciaram o conhecimento da empresa.

A busca pelo resgate histórico-profissional na Fábrica de Facas Coqueiro deu-se também através da história oral, a qual se serviu da entrevista semi-estruturada, como técnica fundamental do ato de rememorar, através do diálogo entre o entrevistado e o entrevistador. O diálogo, considerado por Montenegro (1994, p. 150), como “parteiro de lembranças”, manteve-se fiel à fala do entrevistado. Conforme Montenegro (1994), eles merecem especial atenção, ainda que não satisfaçam os interesses do entrevistador. Outrossim, atentou-se para a inexistência de atos indutivos, assim como para um clima tranquilo. O silêncio individual, bastante presente nas entrevistas, foi considerado como “momentos de profunda reflexão” (MONTENEGRO, 1994, P. 151), entendendo-o como parte do processo de rememoração do entrevistado.

A organização do roteiro de entrevista a partir do percurso histórico profissional do funcionário na empresa e posteriores percepções valorativas e de comportamentos justificam-se, baseados em Montenegro (1994, p. 151), por assim possibilitarem “um extenso campo de estímulos involuntários e de associações”.

A documentação da memória coletiva dos funcionários a partir do resgate de seu percurso na fábrica deu-se até o momento em que essa construção processual atendesse a um processo de saturação, constituindo, nos moldes de Montenegro (1994), a marca que a caracteriza. Esta se define pelos elementos simbólicos e pela linguagem assumidos pelos funcionários.

Por conseguinte, as histórias organizacionais, documental e oral levantadas na empresa mostraram-se interdependentes, pois, na medida em que se confirmou uma real correspondência entre elas, assim se evidenciaram as referências histórica e cultural que os funcionários têm da

fábrica e dos fatos a ela relacionados. Assim, e para os fins da presente pesquisa, tornaram-se relevantes às passagens das narrativas constituintes dos elementos que condizem com suas intenções, sendo excluídas as passagens que não as satisfizessem.

As entrevistas foram aplicadas a onze pessoas, eleitas de acordo com o período de tempo de serviço das mesmas na fábrica. Logo, foram divididas em novos funcionários, funcionários com período de serviço intermediário e antigos funcionários. Igualmente, o Diretor-Presidente, que dissertou sobre todas as oito questões, e a esposa do fundador e mãe do atual Diretor-Presidente também respondeu à entrevista.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevista semi-estruturado com suas questões abertas, baseadas na obra Collins & Porras (1995) e em Fossá (2003), as quais foram gravadas com consentimento prévio dos entrevistados. A primeira pergunta, referente à história de vida profissional na fábrica como: nome, ano de ingresso, como entrou na empresa, funções realizadas na empresa e ano correspondente, motivo da troca de funções, principais mudanças ocorridas na empresa, valores presentes na empresa, o significado de trabalhar na empresa, comente sobre os relacionamentos internos na empresa., abriu a entrevista de modo a fazer o entrevistado sentir-se à vontade.

A segunda questão, relativa à organização, continha nove itens norteadores com enfoque nos temas sobre a estrutura da organização, políticas e procedimentos, sistemas, recompensas e incentivos, estrutura de propriedade e estratégias e atividades em geral.

A terceira questão, relativa aos fatores sociais, continha sete itens norteadores como as práticas culturais, atmosfera, normas, rituais, histórias, dinâmicas de grupo e estilo de gerenciamento da empresa.

A quarta questão, relativa à disposição física da organização, continha cinco itens norteadores sobre a forma como a empresa utilizava o espaço físico, como disposição da fábrica e do escritório ou novas instalações, incluindo qualquer decisão importante quanto à localização geográfica da empresa.

A quinta questão, relativa à tecnologia, continha cinco itens norteadores como a evolução da tecnologia na empresa, tecnologia de informação, processos e equipamentos e itens relacionados.

A sexta questão, relativa à liderança, continha sete itens norteadores como o relato sobre a liderança da empresa desde o início da sua existência; período de tempo em que os funcionários

estiveram na empresa antes de se tornarem chefes (eles foram trazidos de fora ou treinados internamente?), processos e critérios de seleção dos líderes.

A sétima questão, referente aos produtos e serviços, continha sete itens norteadores como o relato sobre produtos e serviços significativos na história da empresa. Como surgiram as idéias relativas aos produtos? O que levou à sua seleção e desenvolvimento? A empresa teve produtos fracassados? Como lidou com eles? A empresa liderava com novos produtos ou ia atrás das tendências do mercado?

A oitava questão, referente à visão, missão, objetivos, valores centrais, metas, continha onze itens norteadores de forma a verificar se estas variáveis foram verificadas nas entrevistas? Como e quando elas surgiram (nas entrevistas e na empresa)? A organização as apresentou em certos pontos da história e não em outros? Qual o seu papel? Se a empresa tinha valores e um objetivo forte, continuaram intactos, foram diluídos ou aumentaram? Por quê?

A sua aplicação aos funcionários ocorreu na sala da direção da empresa durante o mês de outubro de 2004. As entrevistas duraram, em média, cinquenta minutos. Em não se obtendo o âmago pretendido com as questões, viu-se por bem recorrer a questões secundárias e a subitens, a fim de que os mesmos orientassem a plenitude almejada pela pesquisa.

Aos entrevistados, foram apresentados os objetivos da pesquisa, assim como uma primeira leitura das questões a serem respondidas. Inicialmente, o entrevistado respondia à questão relativa ao seu percurso profissional na fábrica. Por conseguinte, posicionava-se quanto à existência de valores organizacionais e às práticas empresariais de difusão dos mesmos na fábrica. Por fim, justificava os motivos que o fazem trabalhar na empresa através de exemplos concretos de seus sentimentos em relação à mesma.

É importante ressaltar que a entrevista não foi orientada por um roteiro rígido, em vista de as perguntas serem abertas, portanto, de caráter subjetivo, o qual dá margem para espontaneidade.

A observação tornou-se essencial, à medida que os funcionários desenvolviam comportamentos relativos à comunicação organizacional, ao programa de qualidade e ao sistema de recompensas, para eles sem maior importância, mas que denotavam caracteres culturais bem desenvolvidos.

A escolha dos entrevistados deu-se da seguinte forma: a pesquisadora dirigiu-se ao setor de produção da fábrica e lá, foram escolhidos os funcionários de acordo com o tempo de serviço, intencionalmente.

5.2 - Análise e interpretação dos dados

Em um primeiro momento, foram organizados e sumariados os dados de tal forma que pudessem fornecer as respostas ao problema proposto. Só então se procurou dar sentido às mesmas, através da ligação da interpretação com os conhecimentos empíricos subjacentes.

Os passos observados para a análise e a interpretação dos dados, de acordo com Bardin (1979) foram: estabelecimento de categorias: organização das respostas por meio de um agrupamento de categorias; codificação: transformação dos dados brutos e sistematização empírica; tabulação: agrupamento dos casos contidos nas categorias de análise; análise dos dados: descrição dos dados e avaliação das generalizações obtidas a partir deles e interpretação: apoio dos dados a teorias confirmadas.

CAPÍTULO VI - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Pode-se afirmar que a origem da Fábrica de Facas Coqueiro se dá na Fábrica de Armas e Apetrechos de caça de Sholberg & Cia. Joucla, sucessora de Scholberg & Gadett, estabelecidos em Pelotas,RS, na Rua Andrade Neves, no 148.

Os produtos fabricados tinham em suas lâminas uma árvore coqueiro gravada em homenagem às árvores que adornavam o seu jardim no município de Pelotas, RS. Scholberg & Joucla, proprietários da Fábrica de Armas e Apetrechos de Caça atuavam no Brasil e gozavam de grande prestígio do Rei da Bélgica. Este, por uma “módica comissão”, encomendava-lhes produtos destinados às pessoas moradoras de vários países da Europa e Estados Unidos. Os detentores da marca Coqueiro possuíam casas em Liège (Bélgica), Montevidéu (Uruguai) e Rosário de Santa Fé (Argentina).

Há aproximadamente cinqüenta anos, um pequeno empresário chamado Bortholo Bianchini, fabricante de facas marca Gaúcha, adquiriu a patente industrial da marca Coqueiro, ainda hoje de propriedade da família Bianchini. Na realidade, a Fábrica de Facas Coqueiro começou quando Bortholo Bianchini comprou a patente industrial da marca Coqueiro e ainda nas instalações da Fábrica de Facas Gaúcha começou a produzir facas com a marca Coqueiro dando origem a empresa denominada de Fábrica de Facas Coqueiro.

Antes de fundar a Facas Coqueiro, Bortholo Bianchini, descendente de imigrantes italianos deixou as lidas da roça e instalou um pequeno bar, chamado Bar Familiar, que funcionava anexo à sua moradia. O Sr. Bortholo Bianchini foi casado com a Sra. Laura Bianchini e tiveram um filho chamado Valter Bianchini e que mais tarde veio a assumir os negócios do pai. A figura a seguir mostra a família Bianchini em frente ao Bar Familiar.

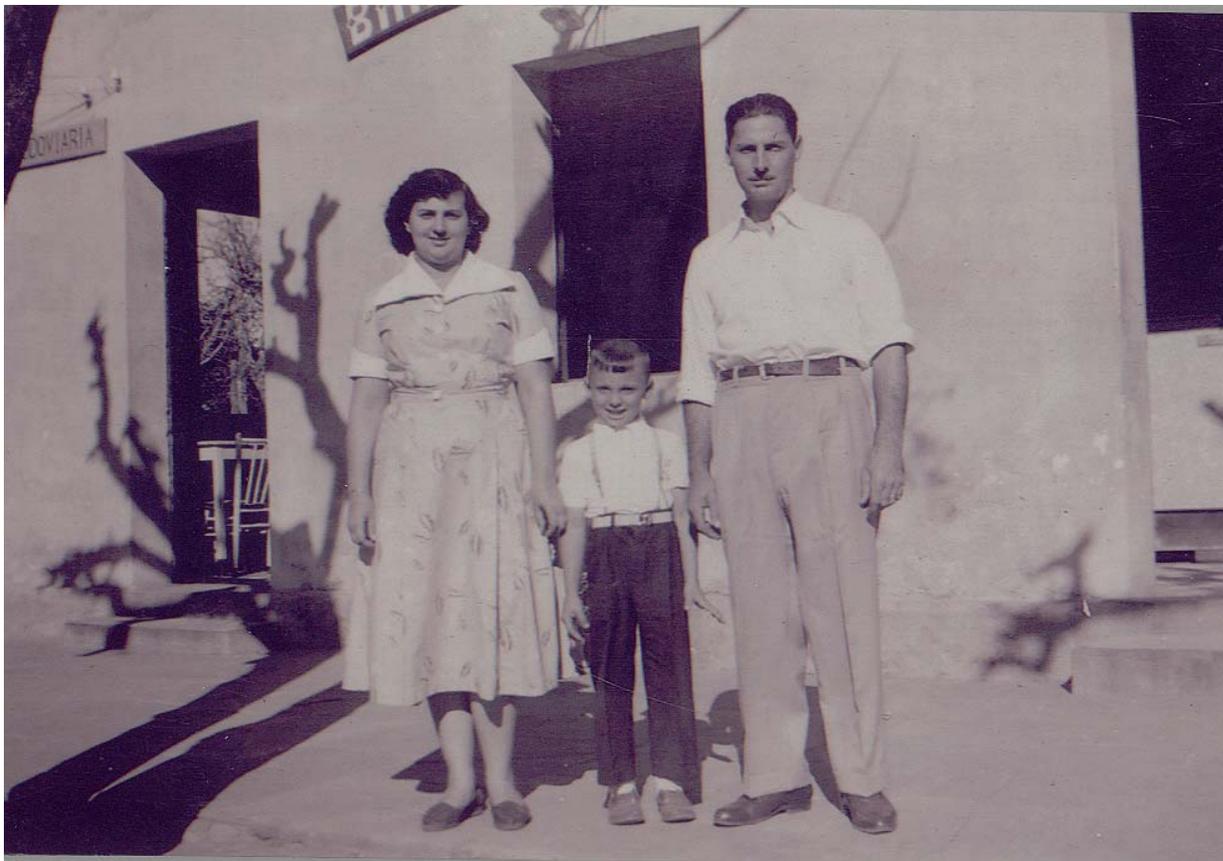


Figura 01: A família Bianchini

Fonte: Arquivo da família

Nos idos de 1946, o Sr. Bortholo resolveu incrementar as vendas do Bar e resolveu colocar junto ao mesmo uma churrascaria e uma sorveteria adquirindo um gerador elétrico para a produção de sorvetes e uma pequena peça anexa ao bar foi necessária ser construída para abrigar o gerador elétrico.

O Sr. Bortholo percebeu que o gerador elétrico utilizado para a produção de sorvete não era utilizado na sua capacidade plena e resolveu abrir uma cutelaria para a produção de facas, as quais denominou de Gaúcha, que permaneceram no mercado até o ano de 1948, quando foi comprada a marca Coqueiro e a razão social passou a ser Bianchini & Cia. Ltda.

As facas Coqueiro hoje são fabricadas ainda por Bianchini & Cia. Ltda, estando no comando da empresa o Sr. Valter Bianchini, representante da 2^a geração. A empresa se modernizou em atendimento às inovações tecnológicas e ao crescimento da produção. As facas atualmente são fabricadas com uma tecnologia que une artesanato (têmpera e revenimento) com alto acabamento e afiação das lâminas.

A produção da Bianchini & Cia. Ltda. é voltada para a cutelaria grossa, envolvendo a fabricação de facas e facões, chairas, garfos e garfões com cabos de osso, chifre, madeira e polipropileno. Com o passar dos anos a Bianchini & Cia. Ltda – Fábrica de Facas Coqueiro foi desenvolvendo novas tecnologias de produção à medida que aumentavam os tipos de facas fabricadas, na época do sucessor com 216 modelos. Acompanhando o crescimento da produção e o desenvolvimento tecnológico, a empresa evoluiu em aspectos produtivos, administrativos e tecnológicos. Conseqüentemente, o número de empregados e o espaço físico da fábrica aumentou. Na época do sucessor, a empresa conta com 20 funcionários internos, 100 representantes comerciais e dois diretores: Diretor-Presidente, o Sr. Valter Bianchini e Diretora-Geral, a senhorita Giovana Bianchini (neta do fundador e filha do sucessor). As instalações originais são encontradas na figura 02.



Figura 02 - Instalações originais da Bianchini & Cia. Ltda.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

As instalações atuais podem ser visualizadas na figura abaixo.



Figura 03 – Instalações atuais

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

6.1 - Missão

A definição da missão é elaborada com base nas necessidades do ambiente externo e interno da empresa, constituindo-se o motivo central do planejamento estratégico. A missão determina onde a empresa quer ir, determina a razão de ser da empresa, apontando o horizonte do qual atua ou poderá atuar.

O estabelecimento de uma missão é parte fundamental da administração porque facilita o sucesso da organização. A missão serve de orientação para todo o meio organizacional externo e interno da empresa, por isso deve manter-se clara, restrita e realista.

A Bianchini & Cia. Ltda. elaborou a sua missão como base para a realização dos seus objetivos pré-estabelecidos. A missão da Bianchini & Cia. é **“oferecer qualidade e tradição em produtos de cutelaria, utilizando-se dos melhores insumos, alcançando o máximo desempenho individual dos materiais, procurando atender e superar as expectativas dos clientes em um contexto democrático de gestão”**.

6.2 - Objetivos

Os objetivos são os propósitos da empresa, pois tomados em conjunto determinam onde a empresa deve dirigir seus esforços. Segundo Chiavenato (1994, p.189), “os objetivos estão quase sempre distanciados da realidade do cotidiano da empresa para permitirem a formulação de programas a serem operacionalizados”.

O objetivo se relaciona ao resultado futuro que o executivo pretende atingir, implica a obtenção de um fim ou resultado final. Os objetivos organizacionais devem ser claros, divulgados, entendidos e aceitos por todos os membros da empresa; devem ser mensuráveis, realísticos e desafiadores, devem estar relacionados a fatores internos e externos da empresa e devem ser constantemente avaliados (Oliveira, 1992).

Os objetivos da empresa resultam das motivações e interesses dos dirigentes da empresa e nem sempre correspondem aos objetivos dos empregados. No entanto, para o funcionamento efetivo da empresa, o dirigente deve considerar a motivação que se apresenta de maneira diferente em cada pessoa, como consequência de diferentes necessidades no processo do alcance dos objetivos organizacionais.

A conciliação entre os objetivos organizacionais e individuais pode ser facilitada quando os “objetivos empresariais expressam valores culturais adequados aos valores individuais e os funcionários se identificam com os valores de seu grupo de trabalho” (Oliveira, 1992, p. 139).

Os objetivos da Bianchini & Cia. Ltda. para o ano de 2006, são:

- 1 - Compatibilizar a produção com os resultados provenientes das pesquisas de mercado realizadas através da rede de viajantes em todo Brasil e no MERCOSUL;
- 2 - Realizar investimentos que permitam o aumento de qualidade, a diminuição do custo operacional e o aumento da capacidade produtiva geral;
- 3 - Efetuar investimentos para a modernização do parque de máquinas nos setores de polimento fino;
- 4 - Redimensionar as áreas de venda com duas prerrogativas: considerando as características demográficas da região e considerando os resultados das safras agrícolas e do desfrute pecuário;
- 5 - Fortalecer todos os procedimentos que permitam a expansão das possibilidades de exportação prioritariamente Chile (facas artesanais), África (facões de 12” a 16” de comprimento com cabo de madeira nobre);
- 6 - Investir na formação de Recursos Humanos na área administrativa e de produção;
- 7-Incluir a linha de canivetes e tesouras.

6.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é montada de acordo com as necessidades da organização e representa a forma como estão distribuídas as funções e os componentes em uma empresa. A estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas buscam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a diminuir ou pelo menos regulamentar influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das empresas e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre outras).

A estrutura organizacional da Facas Coqueiro envolve toda a organização (divisões, departamentos, seções, etc.) e define as relações entre superiores, subordinados e intermediários. Por motivo disso, é importante a definição dos deveres, responsabilidades, autoridade e comunicação entre esses elementos para que as decisões sejam adotadas como benefícios para toda a organização. De acordo com Cury (1994, pg. 229), “para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma”.

Se a empresa for pequena e constituída de poucos subordinados, é desnecessário um arranjo formal do organograma. Pois estas não necessitam de uma diferenciação ou especialização para distinguir o trabalho individual dos demais. As empresas maiores são forçadas a dividir as principais tarefas empresariais e transformá-las em responsabilidades departamentais, porque envolvem atividades diversas.

O organograma geral da Bianchini & Cia. Ltda. (figura 06) possui a visão clara da hierarquia dos departamentos organizacionais da empresa. Esse organograma é constituído de forma compatível com as características e os objetivos da empresa. Anualmente, o comitê consultivo de funcionários, a coordenação de vendas e produção e a gerência administrativa, técnica e de manutenção podem sofrer adaptações que venham a atender novos projetos e objetivos.

A figura abaixo mostra alguns departamentos da empresa, entre eles, o setor de cartagem, processamento de dados, afiação (vazamento), têmpera e revenimento, injeção e manutenção.

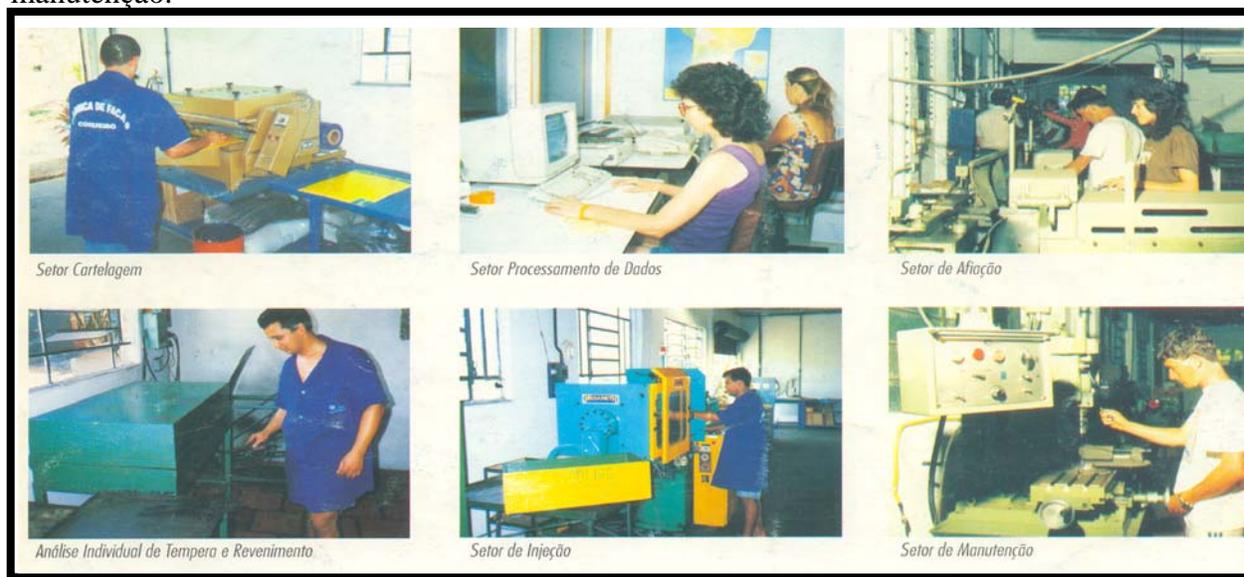


Figura 04 – Alguns setores da Facas Coqueiro

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A figura a seguir mostra o organograma geral da Bianchini & Cia. Ltda.

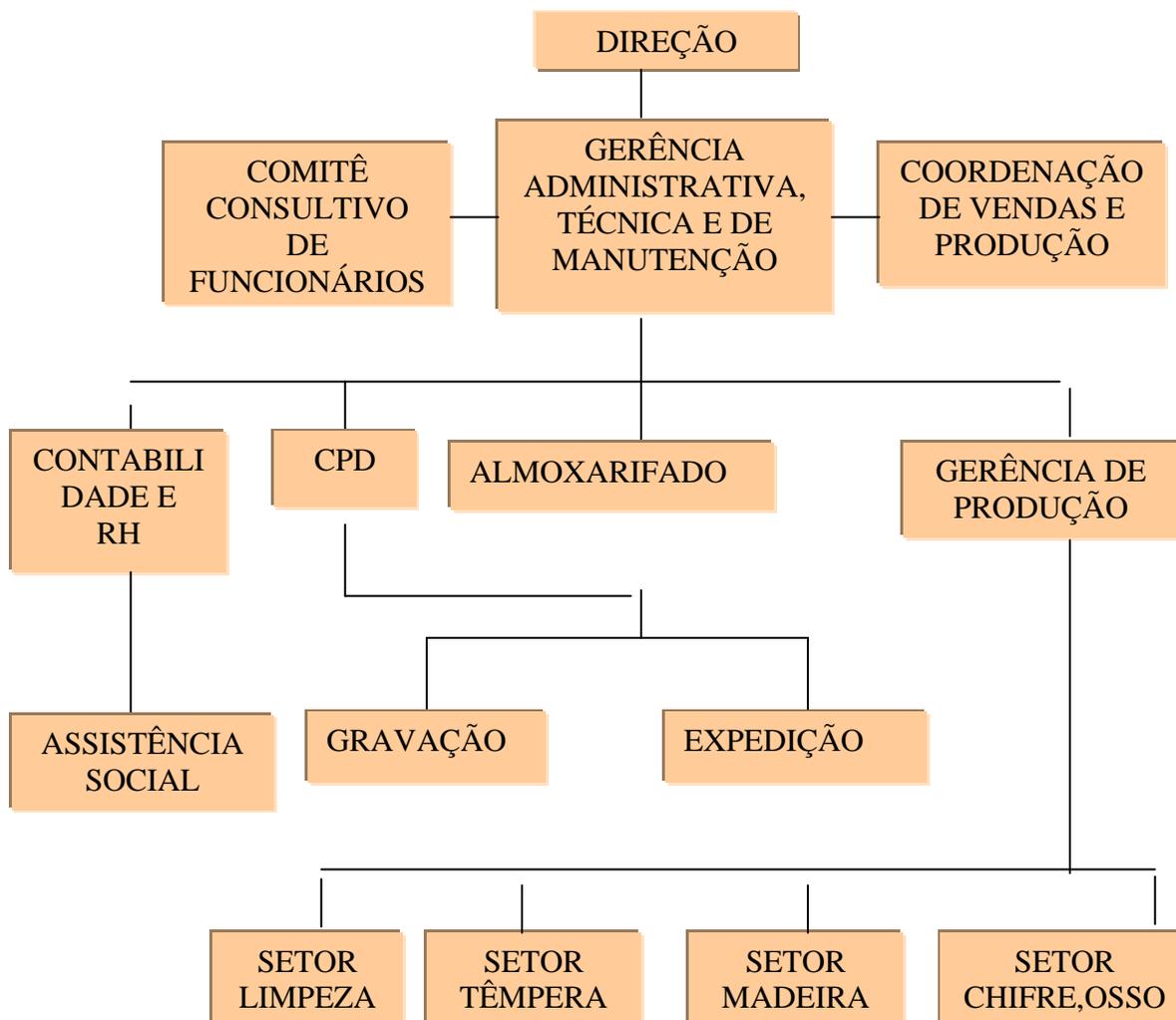


Figura 05 – Organograma geral da Bianchini & Cia. Ltda.

Fonte: Bianchini & Cia. Ltda.

O primeiro nível da hierarquia é formado pela Direção, que é constituída pelos sócios-proprietários. Há um comitê consultivo de funcionários e uma coordenação de vendas e produção, que dão assessoramento à Direção para as tomadas de decisões. O segundo nível da hierarquia é formado por uma gerência administrativa, técnica e de manutenção, que tem uma inter-relação direta com o almoarifado. O terceiro nível é constituído do departamento de contabilidade e recursos humanos, centro de processamento de dados, almoarifado e gerência de produção. Ao departamento de contabilidade e recursos humanos está ligado o setor de

assistência social. O centro de processamento de dados possui em sua subordinação os setores de gravação e expedição. A gerência de produção administra diretamente o setor de limpeza, têmpera, madeira e setor de chifre e osso.

O Comitê Consultivo de Funcionários presta assessoria à direção na operacionalidade, expansão e investimento na área técnica. A Coordenação de vendas e exportação coordena todos os processos necessários de venda no mercado interno e externo, tendo nele sua responsabilidade ou interseção empresa – cliente; os vendedores e mestres de venda executam a política de vendas da coordenação de vendas para exportação. A gerência Administrativa Tecnológica e de Manutenção coordena todas as ações do meio administrativo, técnico e de manutenção e segurança e executa as compras e os pagamentos da empresa. O departamento de contabilidade e recursos humanos executa todas as atividades referentes à contabilidade, a relatórios, à legislação e a RH; A Assistência Social coordena a assistência social da empresa e supervisiona a assistência praticada por terceirização (UNIMED). O almoxarifado executa o controle de estoque da matéria-prima, dos produtos inacabados e prontos para expedição. A Gerência de Produção coordena e supervisiona a produção e o controle de qualidade setorial e final. O setor da Têmpera executa a têmpera e o revenimento das peças e o controle de qualidade; o setor da madeira executa a confecção dos cabos e seu controle de qualidade. O setor de Osso e Chifre executa a confecção dos cabos de chifre e osso e seu controle de qualidade. O setor de Processamento de Dados controla todos os procedimentos de vendas, produção e expedição e também auxilia os RH; o setor de cartagem, interno ao Setor de Gravação, grava a marca Coqueiro nas lâminas das facas e executa controle de qualidade. O setor de Expedição executa montagem dos pedidos e a atenção aos clientes, mantendo um inter-relacionamento entre empresas, viajante e cliente e o setor de Limpeza executa a limpeza e higienização das dependências da empresa e a seleção dos dejetos industriais de acordo com a segurança (AFEPAN).

6.4 - O mercado da Facas Coqueiro

6.4.1 - Demografia

Na verdade, cada pessoa acima de 15 anos representa mercado. A faca é um instrumento que está inserido em todos os aspectos demográficos do país. Existe uma diferenciação consoante às necessidades ocupacionais de cada região. Exemplo: Região pesqueira, canavieira, fruticultura,

etc. A produção da empresa mantém-se relacionada as sazonalidades: agrícola, pecuária, hortifrutigranjeiras, cafeicultura, açucareira, etc., sempre inter-relacionada com esses aspectos.

Os cabos, as lâminas, a têmpera, o revenimento, a flexibilidade e a ductilidade necessitam se adaptar à Região onde o cliente se situa, portanto, devem ser mais ou menos grossos, menores ou maiores no seu comprimento, redondos ou octaédricos. As lâminas devem ser mais ou menos largas, com as pontas finas ou não, com a têmpera com mais ou menos dureza e o revenimento com a mesma dureza para toda a lâmina, ou diferenciado, sendo a lâmina mais ou menos flexível, curta ou comprida, com ou sem ponta, larga ou estreita, com ou sem proteção para as mãos e tendo a ductilidade adaptada à ocupação geral da faca.

Um dos perfis sociológicos da comunidade brasileira que se confundem em toda amplitude da nossa demografia é o conhecimento que todos os cidadãos possuem ou pensam possuir sobre facas. É comum, nos momentos de tratativas para se efetivar venda, observar os relatos pessoais ou conhecimentos transmitidos por gerações passadas sobre tipo ou qualidade de facas. Os casos geralmente se referem a ocorrências surpreendentes com algum tipo de lâmina cortante.

A convivência permanente com os mais distintos conceitos sobre facas, arraigados por várias circunstâncias da demografia brasileira, a faca tem se transformado numa ligação entre pessoa e objeto, com todos os parâmetros da personalidade e individualidade. É simplesmente impressionante a ligação do homem com a sua faca, que pode aumentar ou diminuir com os aspectos que interagem o homem com a circunstância demográfica e operativa onde vive.

6.4.2 - Mercado

O termo mercado evoluiu de um lugar de trocas, onde vendedores e compradores se reuniam para trocar seus bens, para o conceito de uma reunião de pessoas com necessidades a serem satisfeitas, com dinheiro para gastar e vontade para gastá-lo. Segundo Chiavenato (1994 pg. 98), “o mercado pode ser definido como o conjunto de todas as pessoas ou organizações, que compram ou podem ser induzidas a comprar um determinado produto ou serviço”.

A Bianchini & Cia. Ltda. Abrange, em nível de mercado, todo o território brasileiro, os países do MERCOSUL, o Chile e a Bolívia. Para Chiavenato (1994, pg. 98), “os mercados também podem ser classificados de acordo com as leis da oferta e da procura em dois tipos: mercado de comprador e mercado de vendedor”.

No mercado brasileiro, a empresa possui uma carteira de aproximadamente 6800 clientes. Dentre esses, existem aproximadamente 1300 clientes que compram da Coqueiro há mais de 25 anos. Setenta e cinco clientes mantêm relações comerciais com a empresa há mais de 50 anos. Um dos fatores importantes na relação comercial da Coqueiro com os clientes é de que: “uma vez cliente, permanecerá cliente enquanto durar a atividade”.

Outra característica do produto é a permanente aquisição de novos clientes que, para sê-los, passam por uma triagem em nível de conduta bancária e relações comerciais, transformando-os, se aprovados, em clientes. No mercado internacional, a empresa adota por política o relacionamento com no máximo três importadores do país de origem, regionalizando as vendas. Esta técnica permite mais segurança na manutenção do mercado internacional.

Na época do sucessor, a empresa está tentando abrir nichos de venda no mercado europeu. O investimento em cabos artesanais de osso e chifre se faz necessário para atrair esse importante mercado. Para a conquista do mercado europeu, os cabos artesanais em osso e chifre, ainda a qualidade das Facas Coqueiro e suas características físicas se constituem em diferenciais importantes para atender às expectativas do cliente europeu.

A maioria desses produtos são vendidos para a Argentina, Uruguai, alguns países da Europa e são transportados por vias rodoviárias, aéreas e às vezes marítimas, conforme as especificações do lote. Como pode ser observado no gráfico abaixo, 50% dos produtos exportados são constituídos de cabos de polipropileno, seguido pela exportação de 40% em cabos de madeira, 6% em cabos de chifre e 4% em cabos de osso. O gráfico a seguir mostra a porcentagem dos tipos de cabos usados na Exportação.

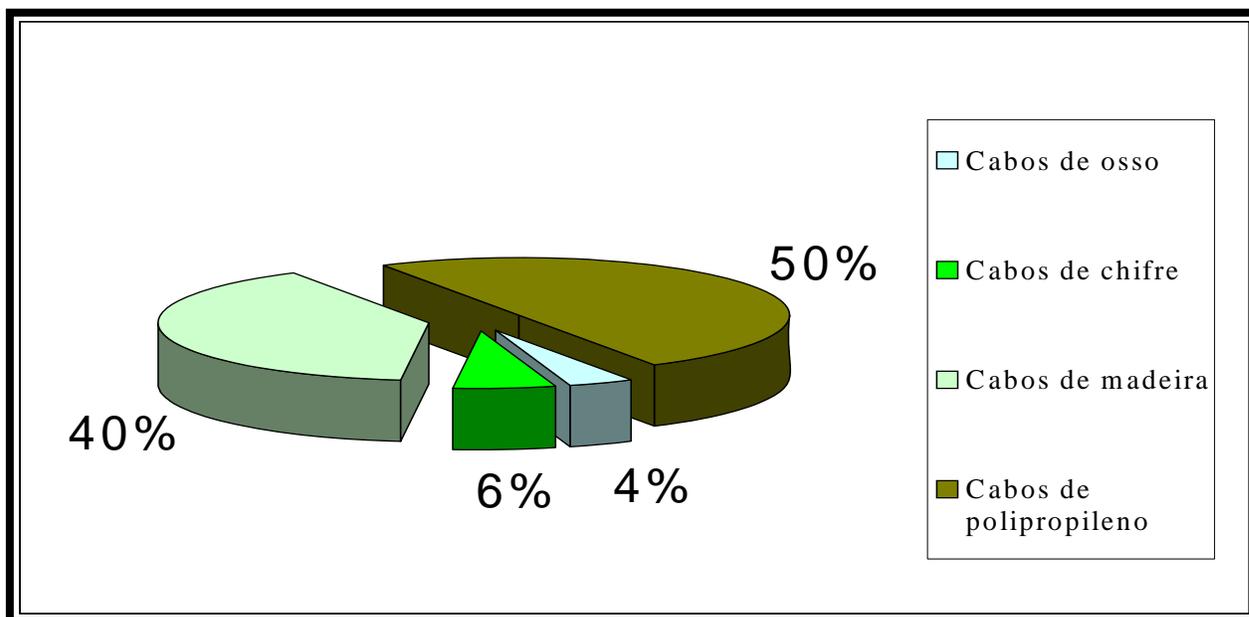


Gráfico 04 - Tipos de cabos vendidos pela Bianchini & Cia. Ltda. na exportação, entre os anos 2000-2004.

Fonte: Bianchini & Cia. Ltda.

O gráfico a seguir mostra a porcentagem de vendas das Facas Coqueiro no Mercado Brasileiro.

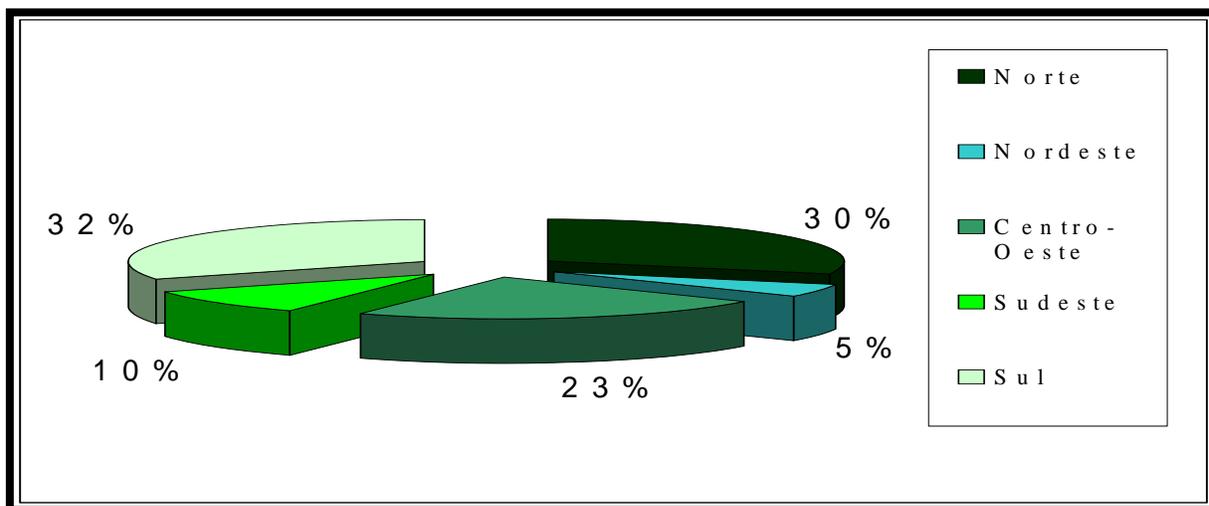


Gráfico 05 - Porcentagem de vendas da Bianchini & Cia. Ltda. no mercado brasileiro no ano de 2004.

Fonte: Bianchini & Cia. Ltda.

Como pode ser observado no gráfico anterior, a maior participação de vendas da Bianchini & Cia. Ltda. é para a Região Sul, com 32% das vendas e a menor percentagem de venda é para a Região Nordeste, com 5% das vendas totais da empresa no ano de 2004.

6.4.3 - Concorrentes

Os concorrentes são empresas que disputam o mesmo mercado consumidor, oferecendo produtos iguais ou semelhantes, ou ainda, aqueles que a concorrência tem de combater para obter recursos.

Esse setor é constituído do mercado concorrente, ou seja, de empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista dos mercados, para a colocação dos seus produtos ou serviços. Os *concorrentes* disputam tanto as entradas (os mesmos fornecedores de recursos), como as saídas (os mesmos clientes) de uma empresa. (CHIAVENATO 1994, pg. 99).

Devido à queda de barreiras entre países, a concorrência ocorre de maneira geral no ambiente empresarial, pois são as empresas que disputam os recursos necessários à produção e os mercados.

A Bianchini & Cia. Ltda. mantém uma atenção especial para com a concorrência, pois essa fornece subsídios para o desenvolvimento de novo produtos. O acompanhamento da concorrência é feito através de informações de clientes, listas de preços, revistas, jornais, páginas na Internet, etc.

As facas marca Coqueiro sofrem três tipos de concorrência, provenientes de:

- 1 - Grandes empresas de cutelaria nacional;
- 2 - Novos concorrentes que têm permitido a vinda de produtos de cutelaria de vários países do mundo;
- 3 - Indústrias de fundo de quintal, que tentam copiar os modelos das facas Coqueiro.

Todos esses aspectos são minimizados no processo de comercialização pela qualidade do produto e pela seriedade na qual se baseia a empresa na sua inter-relação com o cliente.

6.4.4 - Intermediários

Além de fazer a intermediação com o mercado, os intermediários dão às empresas o “feedback” sobre determinado produto pelo comportamento de compra dos clientes finais, o que poderá ajudar a empresa fabricante a corrigir algum problema com os produtos, produzir alguma melhora e atender as expectativas dos compradores finais.

Os intermediários são pessoas ou empresas que ajudam uma organização a promover, vender e distribuir seus produtos finais, facilitando o fluxo de bens e serviços entre os produtores e seus mercados finais.

O gráfico a seguir representa a Divisão das Vendas por Atacado e Varejo da Bianchini & Cia. Ltda. no ano de 2004.

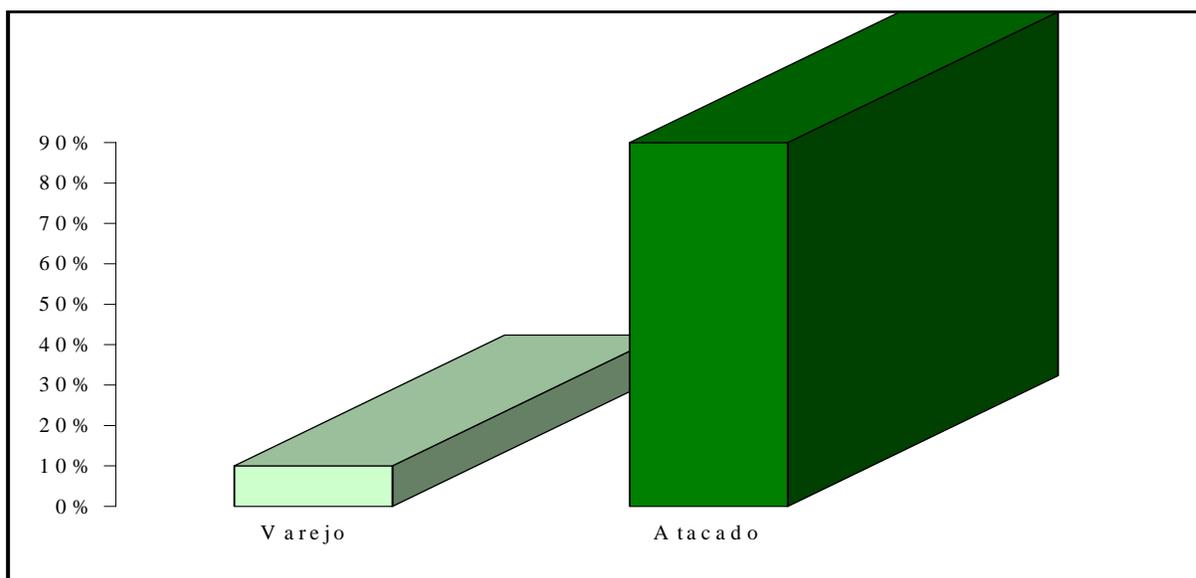


Gráfico 06 – Divisão das vendas da Bianchini & Cia. Ltda. em atacado e varejo, no ano de 2004.

Fonte: Bianchini & Cia. Ltda.

O gráfico acima indica que no ano de 2004, as vendas no varejo da Bianchini & Cia. Ltda. foram de 10%, enquanto que as vendas no atacado foram de 90%.

As vendas a atacado predominam na empresa em estudo, sendo que as vendas a varejo são pouco expressivas, estas ocorrendo principalmente na sede da empresa.

CAPÍTULO VII - AS CATEGORIAS DE ANÁLISE E SEU PROCESSO DE DERIVAÇÃO

As entrevistas em profundidade realizadas na Fábrica de Facas Coqueiro foram submetidas ao critério de significação – de formação de categorias. A análise está fundamentada nas frequências dos temas discursivos e serviu para desenvolver um complemento à análise categorial, que se baseia na fragmentação textual, em unidades de elementos semelhantes.

Escolheram-se as categorias iniciais de análise pela “classificação analógica e progressiva dos elementos”. (Bardin 1977, p. 119). Por sua vez, a derivação das categorias intermediárias e finais desenvolveu-se através do “reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca”. (Bardin 1977, p. 119).

| Categorias Iniciais | Categorias Intermediárias | Categorias Finais |
|---|---|--|
| 1. Respeito e companheirismo | 1. Valores organizacionais | 1. O comprometimento afetivo com a organização |
| 2. Qualidade | | |
| 3. Tradição e credibilidade | | |
| 4. Tempo de trabalho | 2. Fatores geradores do comprometimento afetivo | |
| 5. Remuneração e incentivos | | |
| 6. Relacionamentos interpessoais | | |
| 7. Eventos de integração | | |
| 8. Oportunidade de crescimento profissional | 3. Fase do fundador | |
| 9. Origem da marca | | |
| 10. Início da Coqueiro | | |

| | | |
|--|---------------------------|--|
| 11.Introdução da linha inox | | 2.A empresa familiar |
| 12.Normas internas | 4.Fase do sucessor | |
| 13.Passagem do trabalho integral para parcial | | |
| 14.Inovação (avanço em tecnologia e inovações em produtos) | | |
| 15.Fracassos | 5.Área de produção | 3.A mudança da organização nos setores de produção e comercialização |
| 16. <i>Layout</i> | | |
| 17. Tecnologia, máquinas e equipamentos | | |
| 18.Produtos desativados | | |
| 19.Matérias-primas | | |
| 20.Vendas | | |
| 21.Logística | 6.Área de comercialização | |

Quadro 01 – Derivação das categorias

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

7.1 - As categorias iniciais

O desenvolvimento inicial das categorias surge de uma primeira interpretação sobre onze (11) entrevistas realizadas com funcionários, gerentes, a esposa do fundador e o Diretor-Presidente da Fábrica de Facas Coqueiro e representam as principais propostas relativas aos dados brutos da pesquisa que também permitiram um primeiro estabelecimento de resultados referentes aos temas dominantes de cada categoria inicial.

7.1.1 - Respeito e companheirismo:

Entrevistado nº3:

Respeito existe muito no relacionamento entre os funcionários e entre o patrão e o empregado. E acho que estes valores sempre estiveram na empresa.

Entrevistado nº8:

Em geral eu acho que nós temos respeito de um colega com o outro, até quando um colega está ocupando uma máquina e a gente precisa o colega sai e é sempre assim.

Entrevistado nº10:

Eu gostava de trabalhar com o Elmir porque ele nunca deixava de dar atenção para aqueles que precisavam.

Essa categoria inicial se refere aos valores organizacionais mais reconhecidos na organização Facas Coqueiro: respeito e companheirismo.

Esses valores são derivados de várias práticas adotadas pela empresa como estilo de gestão democrática, onde os funcionários participam das decisões internas na empresa e seleção e treinamento de novos funcionários pelos funcionários já existentes na organização.

Na época do Sr. Bortholo, a ligação do dirigente com os funcionários era plenamente pessoal. O dono da empresa se relacionava com o funcionário como trabalhador, como pessoa, como pai, como pessoa que tem problemas pessoais de uma forma direta e plena, por vezes assumindo pessoalmente os problemas dos funcionários. Por exemplo, o funcionário Antonio Ventura dos Santos, o Tunico, era um funcionário ébrio e às vezes, quando o mesmo não ia trabalhar, o Sr. Bortholo ia com o seu carro à sua casa buscá-lo. Dava-lhe café e cuidava dele até que então o funcionário estivesse em condições de ir à frente do forno temperar as facas. O Sr. Bortholo agia assim porque naquela época ninguém mais sabia temperar facas senão o Tunico.

Na medida em que a empresa foi se modernizando, e quando se deu a sucessão para o Sr. Valter, a ligação interpessoal se concretizou como sendo uma relação de co-responsabilidades definidas. A relação mudou pelas necessidades de transformar a empresa com características pessoais e dependente daquele funcionário, que fazia aquela tarefa específica e sem substituto, em uma empresa funcional, com quadro funcional especializado e não dependente de um único funcionário para fazer uma determinada tarefa.

O tratamento com os funcionários continua sendo humano, com preocupação com a vida dos que possuem problemas pessoais, mas que têm responsabilidades com a empresa. Se as pessoas precisam de atenção, a empresa também, porque o conceito segundo o Diretor-Presidente da empresa é o seguinte: “se a empresa vai bem, todos vão bem”; “se a empresa vai mal, todos vão mal”.

Respeito e companheirismo são valores presentes na empresa em função de que as pessoas trabalham em grupo, conhecem umas às outras e possuem objetivos comuns. Em um relacionamento funcional há interdependência, ou seja, as pessoas dependem umas das outras, há

interação, ou seja, os elementos do grupo atuam uns sobre os outros, reciprocamente e de forma mais ou menos uniforme.

Os empregados da Fábrica de Facas Coqueiro, na sua maioria, moram no Distrito onde está localizada a fábrica, trabalham por uma razão comum: “produzir produtos de cutelaria com qualidade, tradição de modo a atender e superar as expectativas dos clientes, desenvolvendo papéis sociais, que interagem dentro das normas e valores da organização, formando uma estrutura organizacional. A estrutura passa a ser a origem das leis que governam o grupo. Na estruturação de um grupo, estabelecem-se as normas de grupo; relações entre os membros e destes com a liderança; padrões aprovados de conduta; sistemas de recompensas, punição e sistema de comunicação.

Uma das razões pelas quais o indivíduo passa a pertencer a vários grupos é o companheirismo, fato que o leva a sentir necessidade de um companheiro no lar, na escola, no trabalho. Companheiro é aquela pessoa com a qual temos intimidade e podemos estabelecer fácil relacionamento (Minicucci, 1992). Companheiro é aquele que nos identificamos, que nos compreende e nos oferece a estima e o grupo de que necessitamos.

Portanto, respeito e companheirismo são reconhecidos como valores porque preenchem necessidades básicas do ser humano de pertencer, de fazer parte, de compartilhar experiências e de receber e de oferecer apoio na solução de um problema.

7.1.2 - Qualidade:

Entrevistado nº7:

Uma coisa que eu noto é que cada vez o cliente está mais exigente e mais chorão por desconto porque o poder aquisitivo de todo mundo está em baixa, mas por mais que o nosso produto seja em grande parte artesanal, os clientes exigem perfeição.

Entrevistado nº5:

As facas que eram trabalhadas artesanalmente tinham uma qualidade muito grande, eram facas rústicas, mas com uma qualidade de fio muito grande.

Entrevistado nº1:

Uma das questões que fundamentaram o orgulho do Sr. Bortholo para a continuidade de fabricação do seu produto era que todo cliente conquistado com a faca Coqueiro na próxima vez que lá voltava, reclamava da demora das visitas do Sr. Bortholo para vender as suas facas.

Esta categoria inicial refere-se ao valor qualidade que está presente na missão da empresa. A respeito da qualidade dos produtos, os entrevistados demonstram um comportamento

pró-ativo, de forma que a qualidade é vista pelos funcionários como princípio básico e represente também um valor antigo. Porém, o efetivo pensamento e a sistematização do comportamento para a qualidade estão ligados ao período posterior à implantação do Programa de Qualidade Total pelo SEBRAE, em outubro de 2003.

A gestão da fábrica está voltada a atender os clientes tanto internos quanto externos com qualidade. Os clientes percebem a qualidade através da matéria-prima empregada na fabricação da lâmina, das junções e dos cabos respectivamente e os funcionários são os principais agentes da produção com qualidade dos produtos da empresa.

Desta forma, se a Facas Coqueiro almeja a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva duradoura, conforme a definição dos clientes sobre a qualidade dos produtos, deve investir em pesquisas de satisfação dos clientes com o fim de avaliar a visão do cliente em relação ao produto, à qualidade, ao processo produtivo, ao suporte técnico, ao desenvolvimento de novos produtos, à assistência técnica, ao serviço de pós-venda, à atuação de vendedores viajantes, à administração de pedidos, ao atendimento, à entrega e à imagem de modo geral.

Para o Diretor-Presidente da organização estudada, a sobrevivência da empresa está condicionada grande parte na qualidade dos produtos, por isso a Facas Coqueiro prima pela seriedade no planejamento, preparo, controle e execução nos processos de produção das suas facas, de modo que a empresa possa continuar oferecendo a confiabilidade tangível e de longa data para os seus clientes.

Desde os primórdios da criação da Facas Coqueiro, todas as matérias-primas utilizadas na confecção das facas são adquiridas segundo princípios de produção de produtos com altíssima qualidade, como os aços inox 420 e carbono 1070, que são considerados os melhores aços para utilização na indústria cuteleira.

Na perspectiva conceitual da Facas Coqueiro, a qualidade é uma forma de atuação para competir. A Coqueiro definiu uma estratégia empresarial e uma cultura de gerenciamento capazes de sustentar uma competição em qualidade, através da qualidade.

Para a Facas Coqueiro, qualidade é adquirir aços com alto teor de carbono, trabalha-los sem criar queima molecular, sabendo fazer a têmpera e o revenimento nos limites do aço, sem superaquecimento no esmerilhamento da lâmina para que ele não se perca no decorrer da fabricação.

Embora não seja fácil condensar essas perspectivas numa definição operacional, é preciso ter em mente que, quando se enfatiza a perspectiva do mercado, destacam-se os aspectos da

orientação para os resultados e, quando se enfatiza a perspectiva da empresa, os aspectos destacados são os métodos para competir.

Dois aspectos chamam a atenção na prática da qualidade adotada pela Facas Coqueiro: o primeiro trata do envolvimento das pessoas, de equipes e grupos internos; o segundo trata da condição necessária para o sucesso na utilização da qualidade adotada pela empresa

O gerenciamento do cotidiano, o gerenciamento por processos e o gerenciamento por políticas são mecanismos que foram sendo desenvolvidos, na Facas Coqueiro, por especialistas do SEBRAE. Os especialistas também desenvolveram e recomendaram a aplicação, quando necessário, de ferramentas e métodos eficazes, como as técnicas estatísticas, as ferramentas para localização e solução de problemas, o desdobramento da função qualidade (QFD), etc.

Até 1890, existiam poucas fábricas de facas no RS, sendo que o “boom” da cutelaria no RS surge em meados de 1890, no mesmo período em que surge uma faca cuja origem é de Liège (Bélgica) e como em um sistema de *joint-venture* os cabos aqui, no RS, eram montados. Essa faca recebeu por marca um coqueiro em homenagem a um grande coqueiro localizado na esquina de um armazém que existia em Pelotas. As facas marca Coqueiro não tinham muita concorrência, pois eram quase as únicas facas que entravam no RS e ficavam famosas por serem fortes, duráveis, belas e de qualidade.

Devido à qualidade percebida no produto com a marca Coqueiro, semeando-se a este fato a cultura gaúcha, que fortalecia o conceito de que um gaúcho com uma faca na guaiaca representa o homem valente, forte, destemido e capaz de enfrentar qualquer desafio. Ainda mais valente seria o gaúcho que portasse na guaiaca a marca Coqueiro.

7.1.3 - Tradição e credibilidade:

Entrevistado nº1:

O produto que mais marcou e ainda marca a história da empresa é a linha 1000 de facas campeiras em cabo chato de madeira e lâmina em aço carbono.

Entrevistado nº7:

Quando eu comecei em 1988, os produtos principais eram as facas carbono da linha 1000 e isso continua até hoje.

Essa categoria inicial refere-se a uma das linhas mestras que caracterizam a Facas Coqueiro: tradição e credibilidade. A empresa, desde o seu nascimento, produz dentro de um padrão de design específico, que caracteriza os seus produtos no seu mercado de atuação.

A maioria dos produtos fabricados por ela possui as mesmas características de quando foram lançados; salvo algumas modificações realizadas para acompanhar a tecnologia do mercado e para satisfazer as necessidades dos clientes.

Quando falamos em tradição e credibilidade, estamos falando das percepções que as pessoas têm da empresa (Neves, 2000, p. 32) Imagem equivale ao território espacial em que circulam as mais diferentes percepções sobre o produto. Ela se refere ao plano dos simbolismos, das instituições e conotações, aprendidas pelo nível do inconsciente (Neves, 2000). É um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição (Torquato, 2002). Em termos mercadológicos, a imagem é um quadro de referências a que o consumidor recorre para avaliar se uma determinada idéia merece ou não o seu interesse, a sua simpatia, o seu apoio. (Vaz, 1995). A imagem da Facas Coqueiro tornou-se o ativo mais importante dentro da organização. As atividades advindas de uma boa imagem fazem com que a organização seja aceita ou não no meio do qual depende sua existência.

A figura a seguir mostra o prêmio “Destaque Indústria” do ano de 1997, recebido pela empresa. Premiação essa concedida pela CACISM (Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria/RS).



Figura 06 – Premio “Destaque Indústria”, 1997

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

Em 2004, a Fábrica de Facas Coqueiro foi agraciada com o prêmio “Mérito Industrial”, pela CACISM (Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Santa Maria).



Figura 07 – “Mérito Industrial”, 2004.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A figura a seguir mostra outros prêmios recebidos pela empresa ao longo do tempo.



Figura 08 – Outros prêmios

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

Com o passar do tempo a faca foi se modernizando e na época do sucessor a empresa somente sobrevive porque mantém a mesma cautela e dedicação de sempre. Verifica-se que a faca Coqueiro é um produto presente no cotidiano de várias gerações, iniciando pelo avô, seguindo para os filhos e netos, ou muitas vezes, passando a faca Coqueiro de geração a geração.

Ainda hoje a marca Coqueiro é sinônimo de tradição e credibilidade e confere à Bianchini & Cia. Ltda. uma imagem positiva. Pode-se afirmar que a marca Coqueiro, além de ter uma imagem positiva, é um diferencial competitivo. A marca Coqueiro traz resultados concretos para a Bianchini & Cia. Ltda., como a preferência de clientes e de consumidores, crescimento das vendas e lucros, atrai e mantém bons profissionais no mercado de trabalho, aumenta o nível de tolerância da opinião pública, desperta a confiança de bancos e investidores e fornece credibilidade empresarial.

A credibilidade da empresa tem sido usada tanto para conquistar mercados, investidores, profissionais e admiração quanto para funcionar como escudo na investida dos concorrentes contra a imagem da empresa. A Bianchini & Cia. Ltda., para enfrentar o mundo em todos esses anos de existência, tem primado em ter bons produtos, ser bem administrada, ser um bom lugar para trabalhar, ter valor agregado para a sociedade, ou seja, ser ética, não decepcionando minorias, respeitando o meio-ambiente, contribuindo para o desenvolvimento social e cultural e ser transparente e respeitadora de compromissos.

A imagem empresarial é desenvolvida e protegida através de um sistema de comunicação integrada: marketing, vendas, recursos humanos, serviço de atendimento ao consumidor, relações com a comunidade, relações com a imprensa, etc. Também a comunicação simbólica ajuda a construir a identidade institucional de uma empresa e neste sentido destaca-se a história da empresa, seus produtos, o comportamento de seus dirigentes, a atitude profissional dos empregados, o layout, a arquitetura dos prédios, os eventos sociais que realiza e o relacionamento com os diferentes públicos.

Assim, tradição e credibilidade é uma imagem que não “cai do céu”, mas que precisa continuamente ser administrada e construída com ações coordenadas. Identificar os públicos de interesse, analisar suas motivações, descobrir interesses, estabelecer programas de aproximação, promover a abertura de canais de comunicação, dar sinergia às mensagens e evitar a dissonância do discurso empresarial são desafios que protegem e fazem com que a marca e a imagem da empresa sejam competitivas.

Vale lembrar Roberto de Castro Neves, que diz: “ todas as organizações passaram por crises. Perderam dinheiro, mas sobreviveram. E o que as manteve vivas não foi apenas o trabalho dos advogados nos tribunais. Foi precisamente a força da sua imagem e o trabalho consistente feito junto à inúmeros públicos” (Neves, 2000, p.57).

7.1.4 - Tempo de trabalho:

Entrevistado nº:10

Ingressei em 15 de novembro de 1984 e entrei na empresa porque o Sr Bortholo foi me buscar em casa e eu estava sentado na sala e o Sr. Bortholo me pegou pelo braço e disse que naquele dia eu iria dirigir a Coqueiro e a chave de entrada até quando eu estivesse lá.

Entrevistado nº:11

Eu passei 90% da minha vida aqui e 10% fora e a fábrica está aí grande e poderosa.

Essa categoria inicial menciona a preocupação dos funcionários com sua estabilidade profissional na fábrica. O engajamento e a participação dos funcionários decorrem das práticas de qualificação profissional, da estabilidade e progressão funcional e da remuneração da empresa. A Facas Coqueiro percebe que o reconhecimento e as oportunidades internas para trabalhadores dedicados e qualificados em prol da empresa vão ao encontro da baixa rotatividade e estimulam a prática da pontualidade e assiduidade.

Na época do fundador, cada funcionário fazia o produto completo, ou seja, o funcionário buscava no estoque um pedaço de aço, o cortava e seguia adiante com toda a fabricação da faca. E, por esse motivo, o tempo de permanência na empresa não era muito grande porque os funcionários acabavam aprendendo a fazer facas, se davam por conta e abriam o seu próprio negócio. Com exemplo, pode-se citar o funcionário Rubens que colocou a marca Rubens, nas localidades de Alegrete/RS, o Antonio Deprá com a marca Campeiro em Arroio Grande/RS, a marca Silveirense, a marca Cometa e dezenas de pequenas fábricas que foram fundadas por funcionários que saíram da Coqueiro.

Na época do sucessor, os funcionários são especialistas em um determinado setor e talvez esse tenha sido o grande motivo da grande permanência dos funcionários na empresa, por outro lado à empresa sempre manteve um comportamento humanista mais agregado às questões institucionais.

Na figura 10, vemos o funcionário Elmir, na realização do seu trabalho. Elmir está na empresa desde a sua fundação e ainda faz parte do quadro funcional, sendo que a Facas Coqueiro foi o seu primeiro e único emprego.



Figura 09 - O funcionário mais antigo da empresa

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

Na época do fundador, o Sr. Bortholo trazia para dentro da empresa pessoas que já tinham conhecimento de cutelaria, no mínimo eram ferreiros que sabiam lidar com ferro, com aço, sabiam trabalhar na bigorna, bater com o martelo, colocar o material na brasa, tinham idéia do que era tempera e revenimento. Na época do sucessor, os funcionários são muito mais profissionais até porque existe uma estrutura de vigilância para a proteção do funcionário como sindicatos, associações que na época do fundador não existiam.

A questão da localização da empresa ser perto das residências da maioria dos funcionários contribuir para um maior tempo de trabalho não é reconhecida pelos entrevistados, pois os mesmos citaram colegas que moram em São Marcos, Camobi e que percorrem em torno de doze quilômetros todos os dias para estar na empresa.

No entanto, o crescimento pessoal e profissional e a possibilidade de manter-se atualizado e em desenvolver novas habilidades são alguns fatores que justificam a permanência dos funcionários na empresa.

A permanência na empresa também resulta do respeito ao indivíduo, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, integração social, benefícios, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas, o apoio que a empresa oferece em situações de crise. Assim, sob a forma de um conjunto de benefícios, a empresa garante acesso a um certo padrão de qualidade de vida, produzindo no imaginário do trabalhador um valor simbólico e de idéias que indiretamente lhe vêm à cabeça quando ouvem falar de Facas Coqueiro ou vêem o logotipo da empresa de proteção e de mãe generosa, conseguindo deste modo capitalizar não apenas a força física e o tempo útil do trabalhador, mas também o seu coração e sua mente.

7.1.5 - Remuneração e incentivos

Entrevistado nº:11

Inicialmente todos trabalhavam por peça, onde se faziam as facas e se ganhavam por peça produzida. Volta e meia o Valter chama a gente no escritório e nos dá camisas, camisetas, um casaco, uma calça. A gente fazia um pouquinho a mais de facas e ele colaborava também, naquela época em que a gente fazia a faca inteira.

Entrevistado nº:3

Cada um tinha a sua função específica e eu acho que é certo ficar como está porque todo mundo faz o serviço diferente e ganha proporcional ao trabalho realizado.

Entrevistado nº:4

Para todos os funcionários o Valter incentivava e ajudava a fazer a casa, a maioria depois que o Valter entrou, se mantiveram em um nível melhor de vida. Não que a empresa pagasse tudo, mas facilitava a aquisição e se a gente não falha no mês a gente ganha um valor em dinheiro como prêmio pela nossa assiduidade no trabalho.

Essa categoria inicial analisa as práticas de remuneração e de benefícios adotados pela empresa. Por remuneração entende-se como o ato ou efeito de remunerar, salário, gratificação, recompensa e por benefícios entende-se o serviço ou bem que se faz gratuitamente, favor; mercê; vantagem, ganho, melhoramento e benfeitoria (FERNANDES, 2003).

A Facas Coqueiro adota como remuneração o salário metalúrgico atual, prêmio assiduidade calculado com base no salário metalúrgico atual, auxilia com empréstimo na

construção da casa própria, ajuda financeira em situações críticas na vida dos funcionários, doação de vestuário, regalos e outros mimos distribuídos pelo Diretor-Presidente da empresa.

De acordo com Bastos (1993, p. 54), as estratégias utilizadas pela empresa para a “obtenção da obediência/concordância a padrões de envolvimento gerados entre trabalhadores”, está relacionada à concessão de benefícios sociais. Por conseguinte, essa ferramenta paternalista reforça a auto-identificação dos funcionários da Facas Coqueiro com os valores e objetivos organizacionais imprescindíveis à manutenção do desejo de perpetuidade à empresa.

Assim, se, em um mês de trabalho, o funcionário não apresentar absenteísmo, ele é premiado com um valor financeiro referente a 27% do salário metalúrgico atual. Em caso de ausência em somente um turno, no período de trinta dias, o prêmio recai para 11,6% do salário metalúrgico e caso houver mais turnos não trabalhados, o prêmio não é adicionado ao salário do funcionário.

Os entrevistados fazem referência a duas formas de remuneração praticadas pela empresa: uma delas remete ao período em que os funcionários produziam toda a peça, desde o agrupamento das matérias-primas até a entrega final da faca. A outra forma, praticada posteriormente e que continua até hoje, se refere à remuneração por funções realizadas, onde os funcionários se tornaram especialistas em determinadas tarefas específicas e por elas são remunerados.

No entanto, a despeito de seu grande potencial, os esquemas de incentivos praticados pela empresa muitas vezes são prejudiciais. Programas de incentivos mal desenhados, em vez de funcionarem como encorajadores de desempenho, acabam transformando-se em empecilhos. O Diretor-Presidente da Coqueiro, Sr. Valter Bianchini, costuma brindar os seus colaboradores com roupas, ajuda financeira a mais que o devido por lei, etc, o que faz com que os funcionários percebam estas ajudas não como um “plus” eventual, mas sim como uma prática rotineira da empresa. São pagos pela geração de eficiência e pelo crescimento extra resultante do estímulo às pessoas. Pagamentos em forma de presentes desse tipo não são custos a serem ignorados e sim uma porcentagem do valor a ser maximizado. Após a adoção de uma filosofia de incentivos como esta, os diretores da empresa não mais se sentirão compelidos a limitar potenciais pagamentos de bonificações, não mais relutando em estender os planos de bonificações até mesmo ao empregado de mais baixo nível.

A atenção da Facas Coqueiro em gestão de recursos humanos focaliza a atração e a retenção de talentos, a gestão do capital intelectual e social e o desenvolvimento de

competências. Sobre remuneração, destacam-se os aspectos relacionados à competitividade, à composição e à “remuneração por” (por competência, por conhecimento, por habilidades, por resultados, por desempenho, por esse motivo os brindes dados pelo Diretor-Presidente).

A diversidade de tipos de remuneração variável, conforme resultados obtidos de metas individuais ou coletivas, combinadas ou isoladas, é, hoje, alternativa da empresa na composição da remuneração, estimulada por incentivos fiscais e largamente praticada. Os aspectos fundamentais dos desenhos desses planos de incentivos são a definição das metas, sua relação com os resultados do negócio, a percepção dos profissionais quanto à sua contribuição e à sua recompensa, no valor e no tempo.

Ainda quanto ao como se paga, os benefícios são, sem dúvida, onde ocorre a maior variedade de alternativas de remuneração praticadas pela empresa em estudo. Desde os tradicionais planos de saúde (UNIMED) e seguros, há uma variedade de benefícios, como bônus de férias, gastos com educação, viagens, brindes, flexibilidade de horário, prêmios por sugestões ou soluções, licenças mais longas que as legais, transporte, moradia, etc.

O aspecto fundamental da remuneração indireta por benefícios é o quanto é adequado às expectativas dos profissionais. Daí a flexibilidade dos benefícios conforme o perfil do profissional. O custo do benefício não necessariamente corresponde ao valor percebido pelo profissional. Remunerar com benefícios que são os mais valorizados pelos profissionais deve ser a melhor alternativa encontrada pela empresa. Neste sentido, a Fábrica de Facas Coqueiro precisa desenvolver pesquisas para saber qual o significado que estes benefícios produzem nos empregados, que representações que os funcionários constroem a partir do sistema de remuneração e de incentivos utilizados pela empresa.

As mensagens contidas e emitidas por estes dois elementos – remuneração e benefícios – são captados pelos funcionários sempre que a mensagem estiver alinhada com os valores, crenças, preconceitos, educação, informação e expectativas dos funcionários. A imagem é então fortalecida. Ao contrário, se a mensagem contida nas formas de remuneração e de benefícios não faz sentido, gera uma dissonância entre a percepção e o fato real, entre o fato e o seu retrato.

7.1.6 - Relacionamentos interpessoais:

Entrevistado nº:7

A atmosfera de trabalho é legal, só que onde existem pessoas há atrito, mas nada que abale, por exemplo, eu, convivi com o Vicente, com o Luciano, com a Jocelaine e agora com a Iriane; sempre foi legal desde que eu entrei.

Entrevistado n°:8

Quando eu comecei havia colegas que faziam determinadas brincadeiras e que muitas vezes eu não gostava, mas essas pessoas não estão mais na empresa e os relacionamentos internos se tornaram ótimos.

Entrevistado n°:5

Uma estória que eu me lembro era do falecido Antônio Paim (o Toni). Ele tinha uma sincronia de movimentos na máquina que ele usava, então quando ele fazia os cabos de chifre ele os empilhava bem certinhos no carrinho e só levava a mão para traz e pegava o cabo. Então um dia desses, eu coloquei uma aranha de borracha encima do montinho de cabos de chifre e ele sem olhar pegou aquela aranha e saiu correndo desesperado.

Essa categoria inicial refere-se aos relacionamentos internos na empresa e que sofreram modificações com a retirada de alguns elementos causadores de advertências internas na organização.

Na época do fundador, a empresa possuía um estilo paternalista e o Sr. Bortholo cuidava pessoalmente da vida privada dos seus funcionários. Na época do sucessor, o estilo de gestão passou a ser mais profissionalizado, oferecendo ajuda financeira aos funcionários para construírem as suas casas, mas de uma forma institucional, pois a empresa não oferece gratuitamente nada, ela se corresponsabiliza ao passo que o funcionário também se corresponsabiliza pelo que está recebendo.

Na época do Sr. Bortholo, a equipe que trabalhava na Coqueiro possuía um sentido muito maior de amizade e carinho uns pelos outros. Nutriam um sentimento mais puro em relação ao colega, até uma certa aura de ingenuidade, nas palavras do atual Diretor-Presidente da empresa : “ o mundo não era como agora, a sociedade não era tão tensa, a própria aspiração das pessoas não tinha a abrangência que tem agora, as necessidades de sobrevivência não eram tão caóticas como são na época do sucessor, então ,na verdade, a convivência na época era muito fácil e leve”.

A motivação do trabalho, na época do Sr. Bortholo, era ligada ao dono da empresa. A prova está que o mesmo é padrinho de casamento ou batizou o (a) filho (a) de muitos funcionários que trabalharam na Coqueiro. Nas palavras do atual Diretor-Presidente da empresa, o Sr. Valter: “ atualmente quem quer crescer na empresa cresce juntamente com ela e quem não quer crescer perde o emprego”. Na época do fundador, o comportamento era outro, os funcionários não possuíam ambição de melhoria e mesmo assim eram protegidos pelo dono da empresa. Na época do Sr. Bortholo, os funcionários possuíam ajuda médica para deixarem do alcoolismo, não deixavam e mesmo assim o Sr. Bortholo os buscava nas suas casas segunda-feira

de manhã para virem trabalhar. Na época do sucessor, a empresa se esforça para o benefício do funcionário, mas se o mesmo não se esforça, ele automaticamente é desligado da mesma.

O contrato informal de lealdade anteriormente existente entre funcionários e empregador, na época do fundador, começa a se romper. Esta postura fica explícita na atitude do atual Diretor-Presidente ao nada prometer em função de que os interesses econômicos são compartilhados. Ou seja, os funcionários permanecem na Facas Coqueiro enquanto a sua contribuição para as metas da organização excedam o seu custo. O paternalismo está com seus dias contados e, portanto, também a lealdade como a conhecemos. A antiga noção de que uma pessoa entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava muito durante algum tempo, construía créditos importantes para a sua permanência na empresa e depois se aposentava, já não se aplica. A segurança no emprego depende de que o funcionário mantenha sua qualificação atualizada e competitiva.



Figura 10 – Relacionamentos interpessoais

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

A figura acima mostra o Diretor-Presidente, o Sr. Valter (esquerda), a contadora da empresa, Sra. Loreni Machado, o antigo e já aposentado gerente da empresa, o Sr. Vicente Stanguerlin, a auxiliar de contabilidade, a Sra. Jussara Pelin e o engenheiro mecânico da Coqueiro, o Sr. Sergio Grecco em um momento de descontração.

A figuras as seguir mostra o reconhecimento dos funcionários ao Diretor-Presidente, na ocasião do encerramento do ano de 2003.



Figura 11 – Homenagem dos funcionários ao Diretor-Presidente, Sr. Valter, no final do ano de 2003.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

Na época do sucessor, os funcionários gostam da empresa não apenas pela amizade que têm pelo dono da mesma, mas por sentirem que estão trabalhando em uma empresa que preza pelo “espírito de família” e pelo crescimento mútuo. Os funcionários percebem que o Diretor-Presidente se preocupa em estabelecer mais do que um simples relacionamento formal de patrão-

empregado, sua preocupação mais é de ajudá-los em conformidade com os interesses da empresa a possuírem níveis melhores de vida e de trabalho.

No entanto, o Diretor-Presidente sabe da importância de tratar corretamente seus funcionários e de criar um clima construtivo para a comunicação. As boas habilidades de comunicação são cada vez mais importantes para o estabelecimento de um relacionamento de uma pessoa com a outra ou em contexto de grupo, nos quais as partes são tratadas como pessoas e não como objetos. As comunicações interpessoais recorrem muito a conversas face a face, ao telefone, ao e-mail como canais básicos.

Além da palavra oral ou escrita, existem outras formas de comunicação importantes no relacionamento interpessoal que estão contidas nos gestos, atitudes, silêncio, símbolos, cores e eventos. Os eventos são acontecimentos que contém mensagens explícitas ou não, emitidas pela empresa. Exemplo, uma festa de Natal (figura 12) promovida pela organização para os seus funcionários contém mensagens sobre a importância do congregamento, carinho que a empresa tem pelos funcionários, agradecimento pelo empenho de todos. Homenagens organizadas pelos funcionários em reconhecimento ao Diretor-Presidente (figura 11) também se constituem em poderosas estratégias para fortalecer o relacionamento interpessoal.

7.1.7 - Eventos de integração:

Entrevistado nº:6

As práticas culturais que eu percebi desde que eu entrei aqui foram as comemorações de final de ano: eu, o Vicente e o Sérgio éramos nós que fazíamos as confraternizações porque não existia entre todos e depois o Valter já começou a fazer com toda a turma para aproximar mais o pessoal.

Entrevistado nº:11

Nós trabalhávamos até o meio-dia e das 14 às 18 horas, depois às 20 horas, todos os dias, nós jogávamos, cantávamos e tocávamos gaita.

Essa categoria inicial refere-se aos eventos de integração como a Festa de Final de Ano e outras promoções que visam à integração e ocorrem na empresa desde a época da administração do Sr. Bortholo. No calendário anual da Facas Coqueiro, o evento Festa de Final de Ano é o mais importante da empresa e atualmente reúne todos os funcionários, alguns fornecedores e alguns amigos particulares do Sr. Valter. Desta forma, a Festa de Final de Ano é uma forma encontrada pela empresa de reforçar a cultura organizacional e estreitar os sentimentos de afeição e lealdade em relação à mesma.

A realização da Festa de Fim de Ano, de acordo com Fossá, denota a forma como a empresa reconhece seus funcionários pelo trabalho dedicado a ela durante o ano útil, da mesma forma, a empresa “amortece sua crítica e mantém o empregado ligado à organização através de um forte vínculo afetivo”. (FOSSÁ, 2003, p. 140).

A figura a seguir mostra uma reunião de Final de Ano, comemorada pelo quadro funcional da empresa, mostrando alguns funcionários conversando descontraidamente enquanto aguardam a preparação do churrasco. Essa festa começa à tarde e somente termina no outro dia de manhã. Uma característica que foi muito mencionada pelos entrevistados é que os familiares dificilmente participavam das comemorações porque os funcionários não queriam, ou seja, porque não se sentiram à vontade com a presença dos mesmos.

Na época do fundador, existiam eventos de integração que reuniam todos os familiares porque a Coqueiro nunca passou de nove a dez funcionários, possibilitando ao Sr. Bortholo uma integração mais próxima à vida particular dos funcionários e, geralmente, de uma a duas vezes por ano era organizada uma pequena festa e as famílias dos empregados era considerada. Nestas ocasiões, os funcionários exibiam o seu dote artístico, tocando e cantando sob o aplauso de todos. A figura a seguir mostra na época do sucessor um desses momentos.



Figura 12 – Festa de final de ano.

Fonte: Arquivo da Bianchini & Cia. Ltda.

Como a empresa aumentou de tamanho, pessoas de fora são contratadas para prepará-la indo noite adentro, mas sem a espontaneidade que existia na época do Sr. Bortholo, até mesmo porque o compromisso de cada um mudou; a própria segurança das pessoas mudou, como por exemplo, os funcionários que moram um pouco mais longe não ficam tranquilos deixando as suas famílias sozinhas em casa, com medo de assalto e outros delitos que, por ventura, possam

acontecer. Nas palavras do Diretor-Presidente da Coqueiro: “na época do fundador, os eventos de integração possuíam mais emoção e hoje possuem mais organização”.

Os eventos sociais, culturais, recreativos e esportivos contribuem para o estabelecimento de um clima saudável e integrativo. Os eventos, ao reunirem grupos, seções, setores da Fábrica de Facas Coqueiro, cumprem a função de cadeia interativa pela qual se sedimentam a amizade, a solidariedade grupal, a união, o companheirismo e o conagraçamento.

7.1.8 - Oportunidade de crescimento profissional:

Entrevistado n°:4

Estava procurando melhores condições de trabalho daí me ofereci para trabalhar na empresa porque sabia que ela ajudava os funcionários a crescer, tento pessoalmente na construção de casas próprias quanto profissionalmente nos oferecendo diversos tipos de cursos relacionados ao trabalho em metalurgia.

Entrevistado n°:6

Um funcionário que me marcou foi o Neimar, que foi despedido por causa da bebida e que foi um que trabalhou anos e anos na empresa e que não deu valor para a chance que tinha aqui dentro.

Essa categoria inicial refere-se à oportunidade de crescimento profissional para todo o quadro da organização, uma vez que a empresa oportuniza cursos externos de aperfeiçoamento profissional, palestras e vídeos sobre Qualidade Total, 5 S's e também colabora com uma maior flexibilização de horário a ser cumprido na empresa para aqueles funcionários que realizam cursos não relacionados à mesma. Para um mercado cada vez mais competitivo, crescer profissionalmente vai muito além de galgar um cargo superior. Crescer profissionalmente significa estar em sintonia com a missão da empresa, sendo criativo, inovador e buscando progresso em todos os sentidos.

Na época do fundador, não existia uma oportunidade de crescimento, o funcionário, para crescer na empresa, tinha que se tornar insubstituível, isto é, como o funcionário fazia toda a faca, ele se tornava único naquele tipo de faca. Ao passo que ele ia ganhando fama pela qualidade da linha produzida por ele, pela quantidade também, ele acabava reivindicando junto ao Sr. Bortholo um aumento de salário. Não existia um plano mínimo de facas a serem entregues, por isso quanto mais facas o funcionário fazia mais ele se tornava produtivo e, em consequência, importante para a empresa.

Na época do sucessor existe um sentido de carreira dentro da empresa, por exemplo, os funcionários Luis Antonio (Pinto) e Marco Antonio (Dinho), que começaram como aprendizes, hoje em dia, são os gerentes da empresa. No entanto, não existe até hoje uma regra clara e postulada de crescimento interno. A empresa, a qualquer momento, pode perceber que um funcionário está se destacando e, como forma de motivação, melhorar a situação deste funcionário dentro da empresa. Desse modo, os funcionários fazem o máximo que podem para serem produtivos e se destacarem perante os demais.

Capacitação, qualificação e reciclagem não só fazem parte do horizonte intelectual e das ambições de um profissional da Coqueiro, como também no seu dia-a-dia de trabalho. Os ganhos são mútuos e, mesmo o profissional não obtendo uma recompensa financeira, evitará estagnar-se no trabalho, acumulando algo mais valioso: reconhecimento, experiência e conhecimento.

Cada vez mais os funcionários da Facas Coqueiro são avaliadas pelas contribuições que fornecem ao capital intelectual da empresa, ou seja, pela sua entrega à organização, pois conhecimento e habilidades nem sempre são suficientes para que o profissional possa agregar valor à instituição. O que determina o desenvolvimento do funcionário é o nível crescente de complexidade ao qual ele está exposto, pois não basta oferecer cursos de treinamento, buscando proporcionar mais conhecimento e habilidades às pessoas.

A empresa em estudo encontra um ponto de equilíbrio entre os desafios por ela propostos e a capacidade das pessoas de enfrentá-los, em grupos de discussão. No entanto, se a organização sub-utilizar o potencial do colaborador quanto superestimar a sua capacidade, ela o colocará em uma situação de estresse, muito danosa ao seu desenvolvimento. É necessário que os gestores da Facas Coqueiro exijam o máximo que as pessoas possam oferecer, mas seguindo o ritmo de aprendizagem e de produtividade de cada um. O objetivo da Facas Coqueiro é o de transformar todas as pessoas da organização em talentos, ou seja, em profissionais entusiasmados, estimulados, que busquem o seu crescimento. Por isso, ela tenta desenvolver todos os colaboradores e não apenas um grupo de pessoas escolhidas. Desta forma a empresa procura desenvolver 100% das pessoas para que, quando precisar, todas elas possam estar prontas. Além disso, o grupo excluído puxaria para baixo o desenvolvimento organizacional.

A rotatividade de profissionais deve ser considerada como um processo natural, mas é importante que a empresa perca profissionais no momento adequado. Não é interessante, para a organização, que a pessoa saia logo após um período de desenvolvimento. Dessa forma, não vale

a pena retê-la se não há espaço para ela e, neste contexto, a Facas Coqueiro apresenta um índice de *turnover* de 10 anos. À medida que a organização estimula o desenvolvimento da pessoa, mas não a valoriza, aumenta-se o risco de perder o profissional.

7.1.9 - Origem da marca:

Entrevistado nº:1

Estranhava que quando vendia as suas facas marca Gaúcha, os clientes diziam que se o Sr. Bortholo possuíse as facas com o desenho do coqueiro ele venderia muito mais. Tranqüilamente o Sr. Bortholo confeccionou um carimbo com o referido desenho e ao lado do mesmo a palavra COQUEIRO, deixando assim de produzir a marca GAÚCHA.

Entrevistado nº:1

Posteriormente, o Sr. Bortholo soube que, estas lâminas vinham da Bélgica e eram distribuídas em Pelotas por Scholberg & Joucla, onde em frente ao prédio da mesma existia um estrondoso coqueiro que era cunhado nas tais lâminas das facas belgas.

Essa categoria inicial remete-se a Pelotas/RS, onde uma organização denominada Scholberg & Joucla, sucessores de Scholberg & Gadett, que produzia armas, cristais finos e apetrechos de caça. Importavam da Bélgica lâminas de facas e, em Pelotas/RS, recebiam um logotipo de um coqueiro em homenagem à estrondosa árvore que adornava a esquina da organização em Pelotas e uma logomarca de nome Gadett.

Ao determinar as marcas de seus produtos, o produtor poderá utilizar seu próprio nome(s), marcas de fabricantes, os nomes de seus distribuidores (marcas de distribuidores), ou seguir uma política de marcas mistas, produzindo alguns produtos sob seu próprio nome(s) e alguns produtos sob os nomes de seus distribuidores. A Facas Coqueiro decidiu produzir os seus produtos sob sua própria marca. Várias centenas de milhares de produtos ostentando a marca Coqueiro são usados por gaúchos, paulistas, cariocas, paranaenses, nordestinos, capixabas, enfim, brasileiros e de uma grande parte de consumidores europeus e latino-americanos. As associações criadas entre o nome da Fábrica de Facas Coqueiro e o produto que ela fabrica são positivas graças à imagem que essa organização conseguiu construir, intencionalmente ou não, ao longo de sua história.