

Da mesma forma a qualidade é enaltecida pelos entrevistados como um dos valores da empresa. A qualidade é um valor que está expresso na busca da melhoria contínua. A Facas Coqueiro, fundada inicialmente por um grupo de amigos sob a marca Gaúcha, queria produzir um bem com qualidade e, dessa forma, obter um nível de credibilidade e valores que até hoje estão presentes na empresa e expressam através da marca Coqueiro a imagem de uma empresa que, não ignorando a qualidade do produto, também valoriza iniciativas de bem conviver com a comunidade e com a natureza, tornando a empresa comprometida e bem vista pelos clientes, fornecedores, distribuidores e empregados.

A imagem empresarial da Facas Coqueiro, que começou a ser valorizada a partir de sua marca, é hoje o grande patrimônio da empresa e o seu diferencial competitivo, uma vez que o mercado atual apresenta um número sempre maior de empresas oferecendo produtos cada vez mais parecidos em função de novas tecnologias. Neste contexto de competitividade, a empresa se fará conhecer e ser aceita pelo mercado e pela capacidade em projetar a imagem baseada em uma identidade consolidada ligada à cultura da organização.

O nome, as cores, os símbolos utilizados tanto na logomarca quanto nas embalagens dos produtos auxiliam a projetar a imagem da empresa. Quando um consumidor adquire um produto, na verdade ele está não apenas adquirindo o produto e sanando uma necessidade ou desejo, mas está se identificando com a organização, valorizando e fortalecendo a imagem empresarial.

A maneira de agir dos membros da empresa, as questões de ordem técnica, os estágios de comunicação interna e externa, o testemunho individual dos funcionários da empresa, a satisfação dos colaboradores e clientes, as técnicas de atendimento, o papel como agente social no processo de desenvolvimento são atitudes que agregam valor aos produtos e buscam consolidar uma imagem positiva perante a opinião pública.

A base fundamental da história da Coqueiro e da sua presença no mercado até hoje se fundamentou no comportamento que, embora empírico, sem nenhuma conotação com aspectos científicos de administração, foi o respeito e companheirismo que sempre existiu entre aqueles que iniciaram, continuaram e que fizeram da Coqueiro a indústria que é até hoje.

Esse respeito e companheirismo sempre esteve baseado na forma social e comportamental de inter-relacionamento entre os dirigentes e dirigidos e também na forma de vontade integrada que existia entre eles para fazer com que a Coqueiro sempre crescesse, atendesse à demanda e se firmasse no mercado porque dela dependiam o emprego de todos. Por vezes não existiam nem questões de horários, sábados, domingos; ao passo da necessidade por uma questão que

ultrapassava as próprias diretrizes da própria CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), todas essas questões eram ultrapassadas e desconsideradas.

A partir dos valores do respeito e companheirismo, houve a resultante de que a permanência, o crescimento, o futuro da empresa e do produto que ela fabricasse tinham que ser baseados nos mais altos níveis de qualidade. Sempre foi pensado dentro da Coqueiro, que a única forma de sobreviver era não somente a manutenção da qualidade do produto, mas a melhoria permanente da qualidade, o que foi conquistado passo a passo a duras penas porque a Coqueiro, durante longos anos de sua existência, não usufruía tecnologias de ponta na fabricação dos seus produtos. A Facas Coqueiro, ligada a procedimentos produtivos que mais lembravam características de ferraria, soube que a manutenção da qualidade seria o seu diferencial competitivo para a permanência no mercado até hoje, tanto que a empresa investe em mídias na idéia que qualidade em cutelaria é obtida nos produtos que fabrica.

Toda a preocupação com a qualidade no produto que fabrica fundamentou, ao longo dos anos, a criação de uma tradição sobre o produto, conferindo-lhe a idéia de que a faca Coqueiro era mais que uma faca era um sinônimo de status, orgulho e imagem do cliente que a possuísse. Portanto, as bases fundamentais para que a empresa se mantivesse no mercado até hoje, ao lado de concorrentes de vários portes, se deve à existência permanente no respeito, no companheirismo, na obrigação moral de cada funcionário em produzir facas com qualidade e, com isso, a tradição e a credibilidade advêm desse comportamento.

7.2.2 - Fatores geradores do comprometimento afetivo

A origem desta categoria está no agrupamento de cinco categorias iniciais: “tempo de trabalho”, “remuneração e incentivos”, “relacionamentos interpessoais”, “eventos de integração” e “oportunidade de crescimento profissional”, que em conjunto formam a categoria intermediária “fatores geradores do comprometimento afetivo”.

Categoria Inicial	Idéia Principal	Categoria Intermediária
1. Tempo de trabalho	1. A grande maioria dos funcionários (70%) está na empresa há mais de dez anos.	1. Fatores geradores do comprometimento afetivo .

2. Remuneração e incentivos	2. A empresa pratica uma política de incentivos monetários aos funcionários com 0 % de absenteísmo no mês e também promove parcelamentos de materiais de construção aos funcionários que desejam obter as suas casas próprias.	
3. Relacionamentos interpessoais	3. Os relacionamentos internos são considerados ótimos dentro da empresa.	
4. Eventos de integração	4. A empresa realiza comemorações no final do ano com um jantar festivo e com a distribuição de cestas de natal aos seus funcionários.	
5. Oportunidade de crescimento profissional	5. A empresa oferece oportunidade aos funcionários de aprenderem diversas tarefas diferentes.	

Quadro 03: O processo de derivação da categoria intermediária “fatores geradores do comprometimento afetivo”.

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Entrevistado nº:11

Eu comecei a minha vida trabalhando aqui e não me vejo trabalhando em outro lugar, pois eu gosto daqui e só quero sair depois de me aposentar.

Entrevistado n°:4

Muitas coisas mudaram, desde a limpeza que era uma vez por semana e agora são todos os dias. Entrei na empresa em 1991, quando fui pedir emprego nela porque sabia que eu iria crescer profissionalmente dentro dela. Tanto que hoje eu sou o Gerente de Produção.

Entrevistado n°:3

A gente fazia um pouquinho mais de facas e o Valter nos incentivava com mais dinheiro que nos era devido, naquela época em que a gente fazia a faca inteira. Hoje, nós ganhamos o que nos é devido por lei, mas sempre que nós precisamos o Sr. Valter nos adianta um valor do próximo mês.

Entrevistado n°:10

Hoje, se sai o João, o meu parceiro de trabalho na vazadeira, no outro dia eu não venho nem abrir a fábrica porque não tem outra pessoa que saiba igual ele.

Uma das grandes preocupações do Sr. Bortholo, até porque no início da empresa os funcionários não trabalhavam setorialmente, era que essas pessoas permanecessem por muito tempo na empresa. Às vezes entravam na empresa funcionários sem o mínimo conhecimento de cutelaria. Isto pode ser percebido quando observadas que a grande maioria de fábricas de facas existentes na região são de ex-funcionários da Coqueiro, fabricando produtos com o mesmo estilo aprendido com o Sr. Bortholo, um incansável mestre na arte de forjar o aço.

Quando já dominavam a técnica de fabricação de facas, os funcionários saíam da empresa para montar o seu próprio negócio na esperança de ganhar mais e de concretizar o sonho de ser dono do empreendimento. Neste sentido, o funcionário era mantido na empresa em função de grandes esforços do Sr. Bortholo e tanto é verdade que ainda hoje a empresa conta em seu quadro funcional funcionários como o Sr. Elmir, que está na empresa desde a sua fundação. Logicamente que para um índice de *turnover* (giro de funcionários) equilibrado de funcionários os fatores de remuneração e incentivos são fundamentais com relação a aumento salarial, de crescimento dentro da própria empresa a fim de que os funcionários percebam na Coqueiro algo que estabeleça uma ligação com as próprias vidas pessoais dos que nela trabalham.

Na época do sucessor, existe na consciência dos funcionários a idéia de que a empresa é um anexo às suas próprias famílias porque o emprego é fundamental para que a família cresça, etc. e também não seriam válidos uma remuneração e incentivos para manter os funcionários motivados no trabalho sem criar possibilidades de uma relação interpessoal dentro e fora da fábrica que seja altamente respeitosa, motivadora e dê às pessoas que nela trabalham aquele sentimento de segurança e satisfação ao mesmo tempo.

Desta forma, a Coqueiro realiza eventos de integração para dar a “sacudida” necessária, manter ou melhorar as relações interpessoais dentro da empresa e também com o mesmo propósito para que o funcionário mantenha-se comprometido com a organização, que ele saiba que existe uma oportunidade de crescimento profissional dentro dela; mesmo não havendo uma hierarquização formalizada para tal fim, mas que haja um sentimento de se saber que os mesmos estão sendo observados permanentemente de forma séria e humana, ao passo dos seus progressos, da existência de tal crescimento, por exemplo, o supervisor geral da empresa, o funcionário Elmir, é o filho de um dos dois primeiros funcionários da mesma, o Sr. Ingrácio Baptista de Souza, outro exemplo remete aos dois gerentes de produção: o Luis Moraes e Marco Moraes que inicialmente eram simples cuteleiros.

Um dos fatores preponderantes que permitiram à empresa a sua continuidade no mercado foi o tipo de organização que, embora informal, faz com que as pessoas que nela trabalhavam e trabalham fizessem dela uma verdadeira extensão das suas próprias famílias, isto conseguido pelo tipo de administração patriarcal inicialmente adotada pelo fundador e por alguns anos mantida pelo sucessor e o tempo que esses funcionários permanecem na empresa significasse um permanente crescimento no conhecimento dos segredos da cutelaria, de forma que as pessoas que nela estiveram aprendiam “fazendo” e adquirindo conhecimentos ao longo dos anos, de forma que o tempo de trabalho dos funcionários contribuiu na sustentação da organização, uma vez que os conhecimentos adquiridos nas técnicas de produção eram cada vez melhorados e aplicados em prol dos produtos produzidos e em uma gama de fatores que beneficiavam a empresa na sua sustentação, como o aumento da velocidade de produção, a redução dos custos fabris advindos com a especialização do funcionário, várias idéias internas sobre produtos, melhoramentos gerais sobre arranjo físico, técnicas de produção, reordenação de funcionários às máquinas, etc.

O tempo de trabalho foi e é amplo na Coqueiro não porque os funcionários não tenham opções de emprego nas concorrentes, mas pela forma de tratamento, relacionamento que sempre existiu, de forma que a remuneração e os incentivos praticados pela empresa não eram somente baseados nas leis do trabalho e sim baseados em indicativos profissionais e humanos, o que contribuiu, e muito, para a permanência do funcionário na empresa e dessa forma para o aprendizado e aplicação dos conhecimentos adquiridos nos produtos fabricados em prol da qualidade e da melhoria contínua.

Difícilmente uma cutelaria que começou sem qualquer aplicação de fundamentos científicos na sua organização permaneceria no mercado tanto tempo e isso se deve em grande

escala ao tempo de permanência dos funcionários na empresa, permitindo a existência de uma troca de aprendizado pessoal sobre cutelaria e aplicação e melhoramento desse aprendizado nos produtos fabricados.

A remuneração, os incentivos, o tempo de trabalho e os relacionamentos interpessoais com pequenas festividades, fizeram com que a estrutura da Coqueiro fosse uma estrutura de trabalho condizente com as aspirações pessoais das pessoas que nela trabalham e, desta forma, o interesse mútuo, tanto dos dirigentes como dos empregados para que a empresa permanecesse no mercado e assim a manutenção da estrutura que beneficiava ambos os lados.

7.2.3 - Fase do fundador

A origem dessa categoria intermediária está no agrupamento de três (3) categorias iniciais: “origem da marca”, “início da Coqueiro” e “introdução da linha inox”. Por conseguinte, sua idéia principal é identificar os fatores constituintes da fase do fundador da Coqueiro.

Categoria Inicial	Idéia Principal	Categoria Intermediária
1. Origem da marca	1. Em homenagem a um estrondoso Coqueiro situado em frente a uma loja em Pelotas que cunhava as árvores nas lâminas que vinham da Bélgica e de lá (Pelotas) eram distribuídas no Brasil.	1. Fase do fundador
2. Início da coqueiro	2. A cutelaria Gaúcha surgiu para utilização de energia ociosa gerada por uma máquina de fazer sorvete existente na churrascaria do Sr. Bortholo Bianchini.	

3. Introdução da linha inox	3. Inicialmente a Coqueiro produzia somente produtos com aço carbono. A linha inox começou a ser implantada em meados do ano 1985.	
-----------------------------	--	--

Quadro 04: O processo de derivação da categoria intermediária “fase do fundador”.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Entrevistado nº:11

O Sr. Bortholo confeccionou um carimbo com o desenho de um coqueiro e com o nome COQUEIRO, e passou a marcar os seus produtos com a nova marca.

Entrevistado nº:1

O Sr. Bortholo soube que o tal desenho do coqueiro era de uma distribuidora de produtos belga de armas, apetrechos de caça, cristais e facas situadas em Pelotas e que o referido desenho era uma homenagem a um estrondoso coqueiro que estava em frente a tal distribuidora em Pelotas situada na antiga Rua Andrade Neves, 148.

O Sr. Bortholo era um homem de uma persistência inigualável e começou a fazer facas de marca Gaúcha. Posteriormente e mais tarde mudada para o nome de Coqueiro estavam em Arroio Grande/RS. Certo dia estavam em Arroio Grande/RS um grupo de engenheiros que faziam o traçado para uma estrada que ligava Santa Maria, Arroio Grande e Silveira Martins que se estabeleceram na residência do Sr. Bortholo. Este tinha interesse logístico em tal obra e ajudava na sua construção, inclusive fazendo as estacas de demarcação da estrada. Em um determinado momento, um dos engenheiros sugeriu que o Sr. Bortholo registrasse a marca Coqueiro; neste contexto, sendo representada pelo Sr. Irineu Paulino Biachi, em viagem a Porto Alegre/RS, registrou a marca Coqueiro em um processo que demorou oito anos, com registro atualmente em todo o território nacional, MERCOSUL e alguns Países da Europa. Baseado neste fato, o mercado passou a ser melhor para o Sr. Bortholo, com aumentos sucessivos de vendas, lucratividade e número de funcionários, a linha inicialmente carbono passou para carbono e inox e, conseqüentemente, o aumento da área física foi realizado.

A Facas Coqueiro, no início da sua fundação, teve um fluxo de caixa negativo, pois suas necessidades de capital de giro superaram a receita proveniente das vendas (segundo depoimento do atual Diretor-Presidente, o Sr. Valter). Isso criou uma pressão para que a Coqueiro estivesse

orientada para a ação, movida por oportunidades altamente sensíveis e flexíveis. O Sr. Bortholo buscou dinheiro a qualquer custo, deixando pouco espaço para regras e políticas.

No início da empresa, o Sr. Bortholo Bianchini colheu poucas compensações tangíveis. A única coisa que o manteve unido à sua empresa foi o seu amor e o seu compromisso com aquilo que a sua empresa podia e deveria ser: uma estável organização.

O Sr. Bortholo enfrentou constantemente problemas para os quais não estava preparado: clientes descontentes, maus fornecedores, bancos relutantes, funcionários improdutivos, além de que não existiam precedentes, regras, políticas ou memórias organizacionais às quais ele pudesse recorrer.

Segundo Adizes (2004, p.50), “as empresas crescem mais do que a capacidade de seus fundadores de implantar estilos pessoais de liderança e filosofias”. Eles não podem mais agir isoladamente. Nesse momento, os fundadores que tentam delegar autoridade e responsabilidade acabam descentralizando e perdendo o controle.

A introdução da linha inox aconteceu ainda na administração do Sr. Bortholo em decorrência das exigências dos clientes por melhor polimento das facas. Este foi conseguido pelo Sr. Bortholo com um comerciante de Santa Maria/RS, que vendia pastas para polimento dando às facas uma aparência de produtos inoxidáveis. Como eram facas carbono, com o tempo de uso o material oxidava e criava uma pequena película de ferrugem o que contribuiu definitivamente para a introdução da linha inox, pelo Sr. Bortholo.

Existem vários fatores que contribuíram para a sustentação da empresa ao longo do tempo. Uma das questões fundamentais dessa sustentação foi de que todas as pessoas que trabalhavam e trabalham na Coqueiro viam nela uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional que se fundia com as aspirações das pessoas que nela estiveram e estão; dessa forma dando até certo ponto uma tranquilidade à empresa porque ela pode colocar toda a sua história empresarial numa base sólida que se fixava na segurança que as pessoas tinham e têm por estarem lá trabalhando e uma das coisas que mais significaram para essa permanência do quadro funcional na Coqueiro foi o significado que a marca representava às pessoas, além da remuneração, incentivos e relacionamentos interpessoais porque a marca, desde os seus primórdios e até mesmo antes de estar em posse da família Bianchini, já representava um sinônimo de qualidade, força e orgulho em torno do seu significado para aqueles que a produziam, tornando-os co-responsáveis por essa manutenção da marca que já estava fixada como sinônimo de cutelaria.

Além disso, a marca Coqueiro possui um significado maior na história da empresa, pois quando o fundador iniciou a fabricação de facas sob o nome de Gaúcha e começou a perceber que no mercado existia uma faca com um desenho de um coqueiro, começou a cunhar o tal desenho. A partir daí, o mercado passou a responder mais positivamente, pois já existia uma questão mercadológica e cultural que não existia uma faca melhor do que aquele produto com tal símbolo.

Houve fatores que significaram impulsos ao crescimento e sustentação da empresa tais como: a introdução da linha inox, que ampliou o leque de produção da empresa e, dessa forma, a ampliação de mercado e conquista de novos clientes. Não somente essas questões contribuíram para a sustentação da empresa, mas também a obsessão que o fundador possuía de fazer da sua empresa uma história de sucesso em cutelaria.

7.2.4 - Fase do sucessor

A origem dessa categoria intermediária está no agrupamento de três (3) categorias iniciais: “normas internas”, “passagem do trabalho integral para parcial” e “inovação”. Por conseguinte, sua idéia principal é identificar os fatores que, em conjunto, formam a categoria “fase do sucessor”.

Categoria Inicial	Idéia Principal	Categoria Intermediária
1. Normas internas	1. A empresa exige a máxima qualidade dos produtos fabricados; e esteja em conformidade com as práticas de QT.	1. Fase do Sucessor

2. Passagem do trabalho integral para parcial.	2. No período em que a Coqueiro era administrada pelo Sr. Bortholo, o sistema de produção era de o funcionário produzir sozinho uma faca inteira o que foi mudado para produção setorial quando a empresa passou a ser administrada pelo Sr. Valter.	
3. Inovação	3. Os avanços em tecnologia e inovações em produtos começaram a ocorrer em grande escala quando o Sr. Valter ordenou que o então chefe de produção Elmir modificasse o sistema de produção de integral para setorial e modificasse alguns modelos que ocupavam muito aço para serem produzidos.	

Quadro 05: O processo de derivação da categoria intermediária “fase do sucessor”.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Entrevistado nº: 06

Na época do fundador, todos aqui, por qualquer coisinha iam à cidade e perdiam um dia ou meio turno e não era descontado, mas em seguida que eu entrei aqui eu já mudei isso.

Entrevistado nº: 02

O Bortholo era um administrador que fazia as coisas pelo bem, tanto da continuidade da empresa quanto da melhoria de vida dos funcionários que nela trabalhavam. Ele ajudava em tudo que podia, até mesmo comprando casas para os colaboradores e as financiando para eles depois.

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Existem quatro pontos fundamentais que devem ser encarados para que um processo sucessório não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido; a organização; a família; o mercado. Alguns pontos que se destacam na etapa de sucessão são os seguintes: A "imagem" no círculo familiar (não esquecer que muitas vezes a família compete com a empresa em pontos de dedicação, afeto, tempo, estilo de liderança, etc.) O estilo de vida (é alguém que poderá um dia diminuir seu ritmo de trabalho para "desfrutar o que conquistou", ou "vai morrer dentro da empresa" - tem outras preferências e vem desenvolvendo diferentes atividades compatíveis com sua fase de vida). "Imagem" na empresa (estilo de liderança, relacionamento com os funcionários, relação entre história pessoal e a história da própria empresa). Relacionamento com a comunidade externa (participam de associações, vida social e outros grupos com interesses diferenciados da pura atividade empresarial).

Outros pontos a serem considerados pelo sucessor do Sr. Bortholo são: o interesse pessoal (O Sr. Valter gosta e, mais do que isto, vibra com o negócio), relacionamento com o sucedido (existia respeito, admiração e endeuamento do sucessor para com o sucedido), área de atuação (o Sr. Valter atuou em vários cargos públicos como Secretário de Estado de Roraima, Secretário de Estado do Rio Grande do Sul, Secretário de Indústria, Comércio e Turismo de Santa Maria/RS, entre outros), histórico da família (O nome da família se confunde com o prestígio da empresa, pois é uma família de longa história na comunidade e com ativa participação política e social na cidade de Santa Maria/RS).

O Sr. Valter, antes de assumir a Coqueiro, seguia uma carreira completamente diferente à de um administrador (foi Pró-Reitor da UFSM por dez anos, foi Secretário de Estado do Rio Grande do Sul, na administração do Governador Jair Soares, foi Secretário de Estado em Saúde do atual Estado de Roraima, Presidente do Conselho de Desenvolvimento de Santa Maria/RS, CODESMA, Secretário de Indústria, Comércio e Turismo de Santa Maria/RS, na administração do prefeito Evandro Behr), mas que trouxe à Coqueiro toda uma experiência de mundo; além de carregar consigo um comportamento similar ao do fundador de honestidade, solidariedade, fraternidade, respeito ao próximo e de motivação em fazer de uma pequena empresa familiar não simplesmente uma organização para lucro, mas uma organização com função social, que atualmente se classifica como média empresa.

A primeira atitude tomada pelo sucessor no momento da sucessão da empresa foi a de verificar a realidade existente em termos de tecnologia dentro da empresa, a realidade de mercado para os produtos e as mudanças necessárias em função da realidade cada vez mais difícil do mercado brasileiro dentro deste segmento de produção.

A observação de várias empresas do ramo através de visitas de cunho exploratório, conjuntamente com a realização de várias reuniões com funcionários-chave da empresa foi iniciada, de forma que as alterações que a empresa deveria sofrer a fim de ter uma possibilidade de avanço. Antes de tudo foi realizado um estudo interno das pessoas que nela trabalhavam: como viviam, o que sentiam, o que queriam, quais eram os seus sonhos, o porquê de lá estarem trabalhando.

Um estudo englobando o *layout* da empresa foi realizado pela administradora e filha do Sr. Valter, a senhorita Giovana Bianchini, alterando completamente a sistemática de produção dos produtos. Realizou um projeto para mudanças e inovações futuras na mesma que seriam feitas dentro de circunstâncias financeiras reais da empresa a fim de condicioná-la às possibilidades de entrada no mercado de forma forte; inovadora, mas sem que as alterações causassem problemas financeiros à empresa.

As normas internas foram realizadas juntamente com a própria equipe da Coqueiro, após um estudo da personalidade individual de cada membro, realizado por um psicólogo terceirizado. Analisados os perfis individuais, foram criadas as normas tanto internas quanto externas à empresa. Da mesma forma, a passagem da produção do aspecto integral para parcial também foi uma ação integrada com os próprios funcionários e as inovações foram sendo realizadas de acordo com as necessidades gerais da empresa, mas de forma que tais inovações sempre contribuíssem para a continuidade das características tecnológicas-artesanais dos produtos nela fabricados.

O sucessor nasceu dentro da fábrica, no meio dos pequenos e artesanais equipamentos na fábrica existentes, mas seguiu inicialmente uma história totalmente fora da empresa, sem nenhuma sintonia com o próprio crescimento da mesma, no entanto, tendo consigo um sonho de poder fazer da Coqueiro uma indústria rentável, humanizada e diferente no relacionamento com os que produzem e com aqueles que mantêm a demanda, que são os viajantes e os clientes.

A primeira atitude que foi feita na fase de sucessão foi a busca de uma alteração no processo industrial dos funcionários para com as tarefas por eles realizadas que se compatibilizasse com as necessidades da indústria contemporânea, isto é, fazer melhor com custo

menor e produção maior, tentando abranger um “leque” de vendas muito maior daquele conquistado pelo fundador e isso foi tão importante na fase da sucessão que, se não o fosse empreendido, atualmente, a Coqueiro seria meramente uma outra empresa fadada ao desaparecimento porque não teria acompanhado as necessidades do mercado aos interesses dos clientes, sem a criação de possibilidades de competitividade com outras empresa e também abrindo frentes não só de mercado, mas também de possibilidades de investimentos para a apresentação de novos produtos.

Quando são abordadas as mudanças como tecnologia, normas internas até o tipo de organização integral anteriormente praticado, posteriormente com a implantação do Programa de Qualidade Total, os entrevistados percebem que as atitudes com relação às mudanças realizadas na empresa vêm ao encontro, embora não intencionalmente, de todas as teorias abordadas em bibliografias sobre administração de empresas que fazem com que as empresas trabalhem sobre bases concretas de funcionamento. Tal fenômeno foi percebido pelos entrevistados ao passo que a empresa passou a ser agraciada com diversos prêmios de reconhecimento empresarial, até mesmo com o prêmio “Destaque Indústria”, cedido pela Câmara de Comércio Industria de Santa Maria (CACISM), em 1997.

Ao passo que o sucessor foi conseguindo fontes de investimento para inovação, avanço em tecnologia, apresentação de novos produtos fez com que o mercado abrisse as portas em setores que antes não adquiriam os produtos Coqueiro, como grandes redes, supermercados, grandes magazines, etc, mas nem tudo na fase de investimento na Coqueiro, até mesmo por ser uma empresa familiar, foi sucesso. Dentro dos fracassos que ocorreram foi a forma de marcar na lâmina, antes cunhada e após gravada eletroquimicamente. Tal fato gerou um desconforto tão grande nos clientes da empresa que a mesma quase que instantaneamente obrigou-se a voltar à cunhagem anterior, pois a marca cunhada já era uma característica reconhecida dos produtos Coqueiro.

A vontade de continuar a empresa, que inicialmente foi fundada pelo pai do sucessor, foi um dos grandes motivos que fizeram com que o Sr. Valter investisse até então vinte anos na sua administração (período desde a sucessão até hoje) e que lutasse para a sustentação da Coqueiro. Pelo fato de o sucessor ter nascido e crescido dentro da empresa, de perceber a luta do pai na concretização do sonho de se tornar empreendedor, tal sonho foi absorvido e incorporado aos planos futuros do Sr. Valter, que até então seguia trabalhando em cargos públicos pelo País e

que no momento do Sr. Bortholo passar a administração da empresa para outro, a assumiu e até hoje permanece na sua direção.

7.2.5 - Área de produção

A origem dessa categoria intermediária está no agrupamento de quatro categorias iniciais: “layout”, “tecnologia, máquinas e equipamentos”, “produtos desativados” e “fracassos”. Por conseguinte sua idéia principal é identificar e reunir todos os fatores que constituem a área de produção da Facas Coqueiro.

Categoria Inicial	Idéia Principal	Categoria Intermediária
1. Layout	1. O layout foi totalmente reorganizado, em agosto de 2000, seguindo, dessa forma, um fluxo de produção contínuo.	1. Área de produção
2. Tecnologia, máquinas e equipamentos	2. A tecnologia da empresa é de origem nacional e internacional. A empresa conta com maquinários nacionais, importados e confeccionados na própria Coqueiro.	
3. Produtos desativados	3. Alguns produtos foram desativados por falta de giro no mercado ou porque ocupavam muita matéria-prima ou demorados para serem produzidos.	

4. Matérias-primas	4. As matérias-primas utilizadas eram o aço 1070 (carbono) e o aço 420 (inox). Também molas de Kombi, ferros e aços (muitos adquiridos da Viação Férrea do RS) e aços de alto teor de carbono que eram forjados no carvão ou no óleo.	
--------------------	---	--

Quadro 06: O processo de derivação da categoria intermediária “área de produção”.

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Entrevistado nº: 03

No início, a empresa utilizava o aço carbono (1070), madeira e chifre para confecção dos cabos. Eu acho muito melhor fazer as facas inox porque tu quase não precisa, lixá-las e são muito mais rápidas de fazer.

Entrevistado nº: 04

O Sr. Valter sempre pesquisa novos produtos e máquinas em revistas e jornais e sempre quando ele viaja, ele sempre, trás uma faca diferente para nos analisarmos. As únicas coisas que eu considero fracassadas foram o jato de areia porque furava a lâmina quando a polia e os espetinhos que deveriam ser em conjunto com uma churrasqueira terceirizada.

Entrevistado nº: 05

A tecnologia foi o que mais mudou na empresa, as máquinas de produção principalmente, onde se modernizaram muito, todos os setores mudaram, principalmente os equipamentos na indústria. Na época do fundador, as máquinas eram bem primárias, inclusive a tecnologia de informação que era feita pelo Sr. Bortholo, e tudo era muito simples, sem a presença de computadores como é hoje.

Entrevistado nº:11

Quando eu entrei, eu só trabalhava com as facas carbono e cada um produzia a faca inteira, agora não; cada um tem sempre a mesma função e a razão por alguns produtos terem sido desativados foi por falta de giro ou porque ocupavam muita matéria-prima e eram demorados para fazer.

Para o atual Diretor-presidente da Coqueiro, o grande passo dado foi quando, em agosto de 2000, foi alterado o *layout* da empresa oferecendo a ela maiores chances de inovações na área de produção, ao mesmo tempo em que deu a possibilidade de aperfeiçoamento individual, diminuindo os custos, aumentando a velocidade e os números produzidos por mês. Neste contexto, foram feitos alguns investimentos para que fossem diminuídos alguns pontos de

gargalos que eram muito relevantes na empresa quando a sua atividade era fundamentalmente artesanal.

Como a Coqueiro possui características artesanais, alguns produtos, considerados como âncoras (linha 1000) continuam sendo produzidas com 95% de igualdade no seu design e não podem ser mudados, mas a tecnologia para o feitiço desse produto foi o ponto de maior mudança na área de produção juntamente com a reorganização do *layout*.

A tecnologia empregada na Coqueiro sempre deverá ser adaptada às circunstâncias dos produtos produzidos. Na época do sucessor, estão sendo agregados valores tecnológicos pelos novos sistemas de embalagem dos mesmos, criando, dessa forma, um visual melhor capaz de aumentar a atratividade dos clientes, até mesmo porque as linhas produzidas pela Coqueiro jamais poderão “bater de frente” com as grandes multinacionais que competem em liderança por custo total, o que proporcionaria à Coqueiro uma inviabilidade de negócio.

Ao longo do tempo houve alguns produtos que por razões de inadequação da análise de mercado, altos custos de produção, *timing* de lançamento, concorrência, esforço de marketing inadequado e design do produto não atrativo aos clientes tiveram de ser tirados de linha.

As matérias-primas, na época do Sr. Bortholo eram barras de aço, molas de Kombi, mangotes de ferro até chegar hoje às matérias-primas utilizadas que são o aço inoxidável 420 (considerado pelas siderúrgicas brasileiras como o melhor aço para cutelaria no mundo), o aço carbono 1070. Na época do sucessor, toda a matéria-prima é adquirida no território nacional, assim como maquinário exceto uma máquina alemã e outra italiana que foram recentemente adquiridas. Na época do fundador, as matérias-primas eram forjadas no carvão e óleos e atualmente os aços são trabalhados em fornos elétricos.

Foi fundamental para a sustentação da empresa as modificações que foram empreendidas na área de produção, principalmente a mudança do *layout* fabril que aumentou a velocidade de produção, melhoria de qualidade em termos de refugos e a diminuição de custo de materiais. Baseados nos resultados provenientes da mudança do *layout*, começou-se a ter mais produção de peças, a venda dessas peças e a maior entrada de dinheiro na empresa que foi revertido para o melhoramento da tecnologia dos equipamentos existentes na Coqueiro.

7.2.6 - Área de comercialização:

A origem dessa categoria intermediária está no agrupamento de duas (2) categorias iniciais: “vendas e “logística”. Por conseguinte sua idéia principal é reunir os fatores constituintes da área de comercialização da Facas Coqueiro.

1. Vendas	As vendas da Coqueiro abrangem todo o território nacional, o MERCOSUL, o Chile, a Bolívia e alguns países da Europa.	1. Área de comercialização
2. Logística	A Coqueiro envia os seus produtos por meio dos Correios e Telégrafos, transportadoras e, algumas vezes, por frete aéreo.	

Quadro 07: Derivação da categoria “ área de comercialização” .

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Entrevistado no.: 01

As vendas da Coqueiro são para todo o território nacional, para o MERCOSUL, para o Chile e para a Bolívia e também nos já vendemos facões para a Arábia Saudita, para a África do Sul e também algumas amostras para os EUA.

Entrevistado no.: 07

A logística da empresa compreende a distribuição pela empresa Correios e Telégrafos de caminhão, que transporta para quase todos os estados brasileiros e ainda oferece o sistema de exporte fácil, que já algumas vezes a Coqueiro utilizou para exportar, só que os Correios transportam até 20 kg, então quando passa deste valor a gente tem que contratar uma empresa de frete para levar as mercadorias até o local de origem.

As vendas da Coqueiro passaram por um processo que identifica o crescimento sofrido pela empresa. Inicialmente se constituíam em vendas não programadas, realizadas pessoalmente pelo próprio Sr. Bortholo, que colocava os produtos em uma pasta e saía vendendo as mesmas em um pequeno mostruário. Na época do sucessor, existe uma logística (aérea e terrestre, que se constitui em 70% da forma de distribuição dos produtos) totalmente organizada de forma

complexa, que atende todo o território nacional e alguns países no exterior. As vendas são realizadas por telefone, fax, e-mail e correio. A forma aérea de distribuição dos produtos Coqueiro representa uma pequena parcela de distribuição devido aos elevados custos, somente sendo usada nos casos em que o transporte rodoviário não pode ser utilizado como forma de entrega de produtos Coqueiro.

O frete para transporte de carga aérea é significativamente mais elevado do que o correspondente rodoviário, mas, em compensação, os tempos de deslocamento porta a porta podem ser bastante reduzidos, abrindo um mercado específico para essa modalidade. (CONTADOR 1992, p.443).

A área de comercialização é todo o território nacional, todo o MERCOSUL, o Chile e Bolívia e alguns países da Europa. Não é pretensão da empresa o aumentar as áreas de vendas, mas sim tomar conta dos espaços vazios que existem dentro dessa área, como por exemplo, alguns locais dentro da grande área de São Paulo, no interior do Rio de Janeiro, em municípios do Ceará e do Rio Grande do Norte; locais onde o desejo de compra dos clientes não está associado a características e aos preços dos produtos Coqueiro e também porque a empresa verificou a grande necessidade de adequação dos produtos fabricados à cultura regional dos clientes.

A primeira questão que surgiu no momento do aumento das vendas da empresa ao passo da automatização da sua produção foi a respeito das vias de distribuição que seriam adotadas pela Coqueiro, pois a empresa que inicialmente vendia diretamente ao consumidor final agora decidiu criar formas de distribuição mais eficazes e velozes, uma vez que o mercado estava exigindo tal mudança.

O sistema de distribuição da empresa foi elaborado para dar mais fluidez aos produtos fabricados, de forma que o sistema em si contribui para uma maior variação dos produtos pelo País, uma vez que os representantes estão espalhados ao longo do território nacional e também as centrais de vendas que comportam seus próprios meios de distribuição e que adquirem os produtos Coqueiro em grande escala para a manutenção de estoques de segurança em prol do atendimento imediato aos clientes de atacado e varejo. A figura a seguir representa o sistema de distribuição da Coqueiro, que vem em prol de melhorias no setor geral de vendas da Coqueiro, uma vez que todas as mudanças ocorridas na empresa somente foram possíveis graças aos clientes que dela compram produtos e assim mantém a continuidade da empresa no mercado.

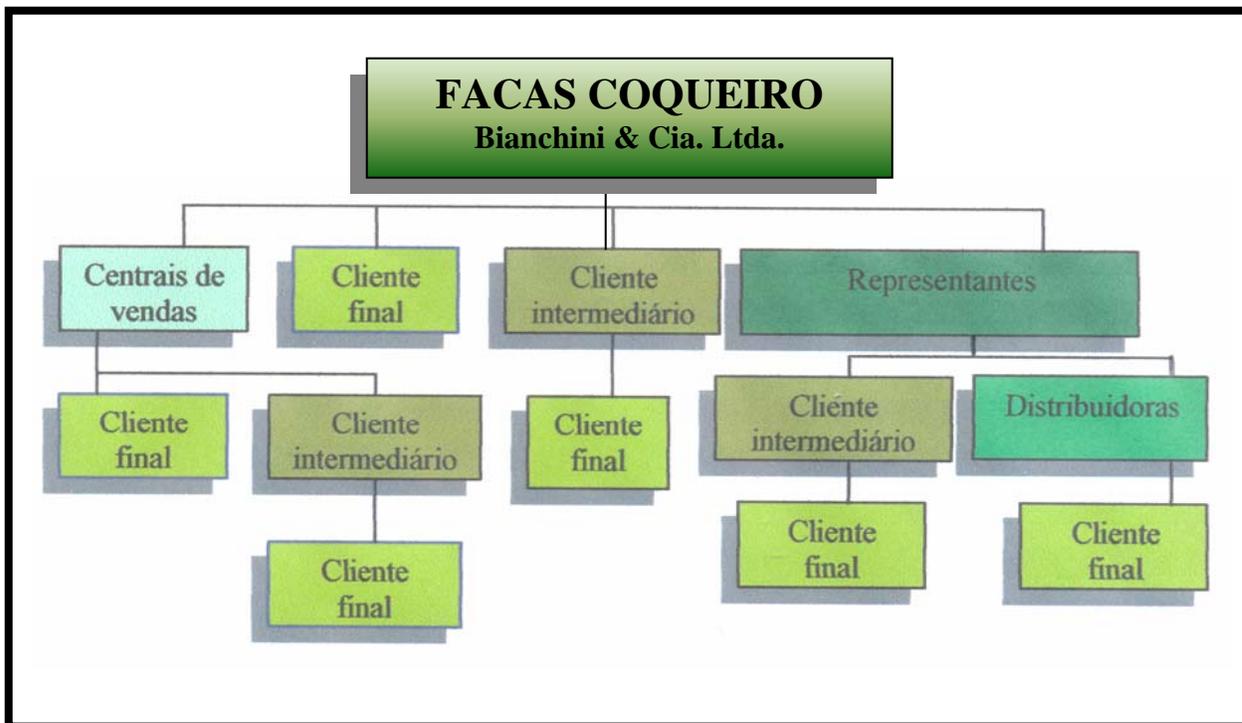


Figura 45: Sistema de distribuição Coqueiro

Fonte: Figura elaborada pela autora

A forma encontrada pela Coqueiro foi a de desenvolver distribuições diretas aos clientes; distribuições aos clientes intermediários que compram o produto à vista e depois os vendem aos consumidores finais, vendas através de representantes que vendem os produtos para os clientes finais, para os clientes intermediários e para as distribuidoras; centrais de vendas que repassam o produto para os clientes intermediários, que repassam aos finais e das centrais de vendas diretamente aos clientes finais.

Tal forma de distribuição vem em prol de um mercado cada vez mais competitivo e a empresa para buscar formas de competir no mesmo optou por descentralizar as vendas e conseqüentemente as suas formas de distribuição, uma vez que tais formas contribuem para uma maior abrangência nos segmentos atuantes da empresa e também para a sua perpetuação no mercado.

8 - As categorias finais

A categoria final, denominada “o comprometimento afetivo com a organização”, é o resultado da união de duas (2) categorias intermediárias: “os valores organizacionais” e “os fatores geradores do comprometimento afetivo”.

8.1 - O comprometimento afetivo com a organização

A origem desta categoria está no agrupamento de duas categorias intermediárias: “os valores organizacionais” e “os fatores geradores do comprometimento afetivo”.

Categoria Intermediária	Idéia Principal	Categoria Final
1. Os valores organizacionais.	São os princípios que orientam o comportamento dos indivíduos na organização.	1. O comprometimento afetivo com a organização.
2. Fatores geradores do comprometimento afetivo	São os valores amplamente seguidos pelos indivíduos na organização.	

Quadro 08: O processo de derivação da categoria final “o comprometimento afetivo com a organização”.

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Entrevistado nº: 05

Em geral eu acho que nós temos muito respeito de um colega com o outro. O estilo de gerenciamento quando eu entrei era meio desleixado, pois na época do fundador, nem tinha como intervir; se um empregado pegava e dançava na frente dos outros nada acontecia.

Entrevistado nº:11

E o objetivo da nossa empresa é o de crescer todos: quem está dentro, dela e quem está fora também porque todos aqui dentro cresceram muito aqui.

O comprometimento afetivo com a organização se dá dentro de um largo aspecto de posicionamentos: a família, que é dona da empresa se compromete com a organização porque necessita dela e ao passo que tem a consciência de investimentos sucessivos na empresa, mais respostas ela dará.

Os parceiros da Coqueiro se comprometem com a organização porque acreditam nela e acreditam na família proprietária dessa empresa. Reconhecem que na empresa está a possibilidade de melhoria de qualidade das suas próprias vidas porque sentem que a Coqueiro é uma empresa séria, humana no sentido de fazer com que as pessoas tenham nela um prolongamento das suas próprias casas e algumas vezes, fraterna; embora rígida na busca pela qualidade de produção individual, grupal e total dentro da empresa.

A Coqueiro possui uma característica, que talvez tenha sido a maior força que a tenha mantido no mercado, que é fazer do ser humano o valor mais importante da empresa porque preparar e manter um ser humano é uma tarefa muito complexa e depois de pronto, em função da empresa, ele não pode ser perdido. Desta forma, o comprometimento afetivo na Coqueiro com uma grande integração-interação entre donos e funcionários é de segurança pessoal, familiar e de futuro seguro porque dentro da empresa existem fortes laços de respeito, solidariedade, preocupações mútuas.

Em toda a história da Coqueiro, em todos os processos comportamentais desde o seu início, o fator mais importante foi o comprometimento afetivo de todos com a empresa desde o jardineiro, o temperador, o faxineiro, os donos da empresa, etc, sempre tiveram um comprometimento afetivo para com a mesma.

Todas as pessoas que de alguma forma têm relacionamentos com a Coqueiro sentem que ela era e é uma empresa diferente, no sentido de ser historicamente embasada no altruísmo, na vontade de vencer, tanto do fundador, sucessor e funcionários, sendo um desafio permanente, cotidiano, diuturno de querer crescer, vencer e essencialmente de dignificar a marca Coqueiro, fazendo dela sinônimo de cutelaria de qualidade.

Nos dias atuais não existe somente o comprometimento afetivo das pessoas que nela trabalham, mas também das pessoas que vendem, que distribuem e até de toda a comunidade que vive ao redor da empresa porque na localidade em que está localizada a Coqueiro existe uma significação de força motriz da economia do lugar, pois a Coqueiro é a maior e mais rentável organização da sua comunidade.

O comprometimento afetivo de todos os seus públicos para com a Coqueiro foi também um fator fundamental para a sua persistência no mercado ao longo do tempo, pois a empresa passou por dezenas de planos econômicos, dificuldades de aquisição de matérias-primas devido a altos preços e à escassez no mercado em algumas épocas de recessão, incompreensões do Ministério do Trabalho, de arrecadações de impostos, discussões jurídicas e passou por todos

esses problemas e chegou até hoje graças a esse comportamento comprometido dos que nela trabalham e dos que dela adquirem produtos.

Atualmente, a Coqueiro se constitui em uma das empresas sobreviventes deste período; numa das organizações metalúrgicas mais antigas de toda a Região centro do RS, ou talvez do Estado do RS, sempre nas mãos das mesmas pessoas, que foram o fundador, o Sr. Bortholo Bianchini e atualmente o seu filho e sucessor, o Sr. Valter Bianchini.

Nas palavras do atual Diretor-Presidente da empresa, “a Coqueiro não é uma indústria que vive simplesmente na busca pela lucratividade, ela vive na busca da lucratividade sem prescindir do cumprimento da sua obrigação social, pois uma empresa que não cumpre com suas obrigações sociais está fadada a desaparecer. A lucratividade e as ações sociais devem ser ações paralelas entre si porque sem isso não existe o comprometimento afetivo dos lados e sem comprometimento afetivo a vida da empresa é tênue, pois a força da empresa deve vir dela mesma”.

8.2 - A empresa familiar:

A origem da categoria final, “a empresa familiar”, é proveniente das categorias intermediárias: “fase do fundador” e “fase do sucessor”.

Categoria Intermediária	Idéia Principal	Categoria Final
1. Fase do fundador	1. A empresa foi fundada e administrada por Bortholo Bianchini durante 38 anos	1. A empresa familiar
2. Fase do sucessor	2. A empresa foi sucedida por Valter Bianchini, filho do Sr. Bortholo, desde 1986 até hoje. Desde agosto de 2000, divide a administração da empresa com a sua filha e administradora, Giovana Bianchini.	

Quadro 09: O processo de derivação da categoria final “a empresa familiar”.

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Entrevistado nº: 03

Naquela época (início da Coqueiro), cada um tinha o seu padrão de produção, já que não eram muitas pessoas e os modelos eram poucos os funcionários não tinham diferenciação de tarefas, pois todos faziam a mesma coisa.

Entrevistado nº: 08

Na época do fundador , os cabos eram colocados com prego e agora são colocados com rebite, a copinha do cabo era feita no torno e depois foram cortadas e colocadas direto da máquina. Os furos dos cabos eram feitos na broca e agora são na matriz e também naquela época as facas eram esmerilhadas antes de irem para o polidor.

O Sr. Bortholo começou nas atividades profissionais primeiramente como plantador de uvas, de arroz, agricultor, auxiliar de amigos enfermos na vila de Arroio Grande/RS, comerciante de bar e churrascaria; posteriormente administrador de rodoviária até se tornar dono de cutelaria, o que realizou nas palavras do atual Diretor-Presidente “ com persistência doentia”.

De acordo com Adizes (2004, p.19), “a motivação de um fundador precisa ser transcendental: deve ultrapassar os limites estreitos do ganho imediato. O comprometimento não pode ser estritamente racional”. Os fundadores precisam estar, acima de tudo, comprometidos emocionalmente com o valor das suas idéias no mercado. A idéia deve obcecá-los. Eles devem estar respondendo a uma necessidade que identificaram e que não podem deixar de satisfazer. Os lucros que o produto ou o serviço vão produzir meramente validam a crença na sua idéia.

O Sr. Bortholo estava determinado a acertar, pois estava visando a satisfazer às necessidades dos seus clientes e aos resultados, que são medidos pelas vendas. O Sr. Bortholo previu a necessidade de mercado pelas suas facas de acordo com a sua percepção – não necessariamente como expressas pelos clientes potenciais. Assim, o Sr. Bortholo observou o que o mercado deveria comprar não necessariamente do que ele está comprando. Se as necessidades do mercado fossem conhecidas e se ele já tivesse expressado seus desejos em altos volumes de venda do produto ou do serviço, a inovação e os riscos seriam mais baixos e o projeto demandaria menos compromisso.

Segundo Adizes (2004, p.19), ”os fundadores são altamente vulneráveis àqueles que prometem ajudá-los ou financiar suas idéias. Em troca da promessa de marketing e financiamento, os recém-chegados provavelmente recebem participações significativas do empreendimento”. E os profetas, os fundadores, cuja devoção é maior com seus produtos do que com o controle e o retorno do investimento, acabam perdendo o controle das suas empresas para capitalistas de risco ou profissionais de marketing persuasivos, que acabam ficando com os frutos

da inovação – em termos de dinheiro e de reconhecimento -, enquanto os fundadores são, freqüentemente, ignorados ou esquecidos.

O Sr. Bortholo focalizou aquilo que o mercado deveria querer e dedicou sua energia ao desenvolvimento das suas facas, que deveriam satisfazer a essa necessidade. Conseqüentemente, ele precisou voltar-se para os produtos até conseguir desenvolver algo de qualidade, capacidade e funcionalidade aceitáveis.

O comprometimento afetivo que os fundadores têm com os produtos que, para eles, o mercado deveria ter, em vez dos produtos que o mercado quer, além do comprometimento relativamente baixo que têm com o lucro, podem se transformar, posteriormente, em problemas patológicos para suas empresas. Os fundadores podem não saber quando desistir de seus sonhos exclusivos. Eles podem ficar exageradamente voltados para o produto e, por tempo excessivo, não fazendo concessões nem para que seus produtos ou serviços cheguem ao mercado. Eles agem por tempo muito longo de acordo com a sua percepção daquilo que deveria ser.

Para Adizes (2004, p.19), “mesmo os fundadores que progridem e vão além da orientação voltada apenas para os produtos poderiam achar dificuldade em fazer a transição para a orientação voltada para os lucros”. Esta transição requer atenção que vai além da tecnologia do produto ou do serviço. Quando é a hora de focalizar a interface com os clientes, bem como os fatores financeiros e humanos, esses elementos gerenciais podem estar além da experiência dos fundadores. Apesar disso, muitos fundadores insistem em tomar sozinhos todas as decisões estratégicas – correndo todos os riscos.

Neste estágio, regras e políticas sufocariam a sua empresa e a oportunidade de satisfazer as necessidades dos clientes. Somente quando pode articular o sucesso é que ele pode desenvolver regras e políticas para controlar e repetir o sucesso.

De acordo com Adizes (2004, p.19), “para empresas recém criadas, o custo dos maus hábitos é baixo, mas os benefícios da obtenção de dinheiro são altos”. Com o crescimento da empresa e da sua lista de clientes, os benefícios dos maus hábitos não mais são críticos para a sobrevivência, mas os custos da obediência às exigências dos clientes para consolidar vendas, do adiantamento de cobranças para não ofendê-los e da absorção dos custos de alterações contínuas em produtos podem tornar-se proibitivos. As vendas sobem e os lucros caem. Se uma empresa faz concessões demais para conseguir uma venda, poderá ficar sem dinheiro e o fundador acabará perdendo o controle.

Finalmente é importante também examinar a relação que a empresa mantém com a comunidade com um todo (o Sr. Bortholo foi sub-prefeito de Arroio Grande – localidade onde está inserida a empresa) e a Coqueiro tem mantido uma presença constante e marcante na comunidade. Suas contribuições e participação têm se realizado mais no âmbito político, econômico e social. Também existe uma relação Família-Organização (Existe uma relação muito intensa de dependência, seja ao nível financeiro e ao nível de "status" entre ambas) e este conjunto que transformou a sucessão da empresa familiar Facas Coqueiro em um processo complexo, delicado, mas ao mesmo tempo desafiador e significativo para o desenvolvimento das pessoas relacionadas a ela e de seus dirigentes.

8.3 - A mudança na organização nas áreas de produção e comercialização:

A categoria final “mudança organizacional” é proveniente da união das categorias intermediárias: “área de produção” e “área de comercialização”.

Categoria Intermediária	Idéia Principal	Categoria Final
1. Área de produção	1. A área de produção foi à área da empresa que mais se beneficiou com mudanças e inovações	1. A mudança na organização nas áreas de produção e comercialização.
2. Área de comercialização	2. A área de comercialização, depois da área de produção, foi a área que mais se beneficiou com mudanças e inovações.	

Quadro 10: O processo de derivação da categoria final “A mudança na organização nas áreas de produção e comercialização”.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Entrevistado no.: 07

Eu acho que as maiores mudanças que ocorreram na área de comercialização dizem respeito à tecnologia, pois agora nós tiramos pedidos por computador e nos aspectos de organização, pois o setor está muito organizado em com cada coisa em seu lugar, o que ocorreu depois de a empresa implantar o Programa de Qualidade Total pelo SEBRAE.

Entrevistado no.:01

A logística mudou no sentido de que a empresa envia as suas mercadorias para todo o território nacional e alguns países do exterior sem a necessidade de o Valter estar envolvido nesse processo, pois são várias empresas que nos fornecem esses serviços, em caráter diário.

As duas áreas, tanto de produção quanto de comercialização, sofreram mudanças ao passo do aumento da demanda pelos produtos; o que era feito de forma empírica com um martelo batendo em uma mola é feito trabalhando aços especiais e com máquinas que foram e são construídas dentro da engenharia da própria fábrica para que se mantenham as características dos produtos fabricados e para que na produção existam todos os ingredientes necessários para transformar a fabricação em uma relação de produção-produtividade, custo-benefício adaptável à circunstância econômica do País à circunstância das obrigações sociais, trabalhistas, etc da empresa.

Na área de comercialização, o que antes era um comércio muito restrito na época do sucessor, passou para um comércio brasileiro e internacional sempre com todas as medidas tomadas na empresa, tanto produtivas como comerciais adaptadas a demandas existentes, ocupando toda uma logística aérea, rodoviária, terrestre para a distribuição, contando com 150 vendedores/viajantes no Brasil e vários grupos vendendo facas no exterior.

Da mesma forma, a área de produção foi adaptada a uma visão moderna, englobando vários estudos sobre *layout*, desgargalização, velocidade de produção, etc e, para isso, houve uma preparação dos recursos humanos da empresa, aliando a forma de trabalho a uma visão contemporânea de produção setorial com cada funcionário realizando a sua função e ao mesmo tempo supervisionando a parte anterior de produção realizada pelo colega de trabalho e verificando a possibilidade de o produto passar para o próximo estágio de produção, seguindo o controle de qualidade permanente do produto em si.

Com exceção da qualidade do produto, tudo na Coqueiro mudou de alguns anos para cá, mas a empresa, para se sustentar no mercado, para ser passível de crescimento, teve que alterar a sua forma de produção e o seu *layout*, redimensionar os seus custos, modernizar a sua logística, abrir um leque maior na sua demanda e fazer um permanente diagnóstico para o lançamento de novos produtos.

A Coqueiro mudou no seu aspecto, mas mantém a sua alma histórica de qualidade, por isso o dito popular; “Coqueiro é a faca que possui a alma do gaúcho na tempera do aço”. Essa afirmativa significa que ainda em seu processo tem toda a cultura, todo o comprometimento

afetivo dos envolvidos, todos os valores existentes como respeito, companheirismo, espírito família, de forma que essas mudanças foram gradativas adaptações para que a empresa possuísse condições para a sua manutenção no mercado, que na época do sucessor, é globalizado. Hoje, a faca Coqueiro está enraizada em todos os Estados do País, com perspectivas cada vez mais positivas de permanência, abertura e manutenção de mercados.

CONCLUSÃO

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.

A primeira hipótese é verdadeira porque todos na Coqueiro sentem que existe um forte espírito de família e, externamente, porque o mercado reconhece que a faca Coqueiro é um produto de alta qualidade e que os donos da empresa são muito corretos na forma de administrá-la, pois a garantia de troca de produtos que por ventura tenham algum senão é eterna, mantendo a qualidade do produto como a sua própria alma, o que se confirma por um slogan adotado pela empresa: “a alma do gaúcho na têmpera do aço”.

Outro fator que afirma a segunda hipótese da pesquisa é a permanente dinâmica de mudança verificada na empresa, sustentada pela própria seriedade administrativa da mesma, pois várias empresas que atuaram no mesmo segmento da Coqueiro, inclusive com produção de produtos com determinada qualidade, já não estão mais no mercado; inclusive empresas de ex-funcionários da mesma., pois a Coqueiro está continuamente se adaptando ao contexto atual. É bem verdade que a Coqueiro que existia na época do fundador, é totalmente diferente da empresa de hoje, onde existem concorrentes da China, do Japão e toda uma gama de multinacionais cutedeiras atuando como forças externas sobre a Coqueiro.

Os objetivos específicos de proporcionar uma reflexão sobre como a empresa Facas COQUEIRO sustenta a dinâmica da mudança e de analisar a importância dos valores organizacionais na sustentação da dinâmica da mudança foram atingidos no momento em que as conclusões sobre a sustentação da empresa na dinâmica da mudança se dão baseadas no espírito empreendedor do fundador e do sucessor, na prática constante pela qualidade, na manutenção do “espírito de melhoria contínua” e na tradição mantida através do *design* artesanal dos produtos.

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 de uma forma direta e plena, por vezes assumindo, pessoalmente, os problemas dos funcionários.

Uma das questões que contribuiu para que a empresa estivesse e esteja com bases fortes que possam suportar os momentos de mudança foi a conscientização, mesmo de forma informal,

instituída nos funcionários da Coqueiro como forma de co-responsabilidades definidas de cada pessoa que nela trabalha, tanto da alta gerencia, quanto dos funcionários, onde cada um é responsável pelo seu trabalho em particular e que qualquer erro que possa ocorrer dentro da empresa este possa ser detectado em qual etapa do processo de produção, comercialização ocorreu. Este sistema de co-responsabilidades transformou os integrantes da Coqueiro em agentes da qualidade, onde todos são estritamente responsáveis pela eficiência do seu trabalho e com isso a descentralização de controle em nível geral da fábrica, que contribuiu para a sua manutenção.

Todos os membros entrevistados, inclusive o Diretor-Presidente, concluem que a sobrevivência da empresa esteve e está condicionada à qualidade que sempre esteve presente na produção dos produtos e com isso o planejamento, o preparo, o controle e a execução das tarefas da fábrica estarem em conformidade aos padrões estabelecidos pela empresa para a sua sustentação em qualidade através de qualidade. Dessa forma, todas as matérias-primas adquiridas pela empresa, para a fabricação dos seus produtos seguem a um padrão de altíssima qualidade com os melhores insumos existentes no mercado para tal produção, dessa forma a Coqueiro não somente possui qualidade no seus produtos finais, mas como em todas as partes constituintes dos mesmos e devido a esse comportamento de qualidade criou-se uma tradição encima do produto com o coqueiro cunhado na lâmina e conseqüentemente a sua credibilidade que ambas contribuíram para a manutenção da empresa no mercado pela preferência dos clientes em adquirir a faca que estaria se ligando ao próprio comportamento do gaúcho, pois os mesmos tinham que ter na sua vestimenta uma faca tradicional e de qualidade como a Coqueiro.

Um dos fatores identificados como sustentadores da imagem da empresa foi a manutenção das características dos produtos ao longo da história da mesma, ou seja, os produtos possuem características similares de quando foram lançados; acrescidos de modificações e melhorias que acompanham a tecnologia do mercado e às exigências dos segmentos de atuação, por isso, a imagem da Facas Coqueiro tornou-se o ativo mais importante da organização.

Atualmente, a imagem da faca Coqueiro é utilizada para conquistar mercados, investidores, redes de distribuidores e também para se defender contra a investida de competidores que tentam copiar os modelos produzidos pela empresa, dessa forma, a Coqueiro prima não somente pela qualidade dos seus produtos, mas também por possuir um diferencial administrativo dentro do mercado de atuação, onde ela prima por ser um bom lugar para trabalhar, ter valor agregado para a sociedade, ser ética, respeitadora do meio ambiente, transparente e respeitadora de compromissos.

O grande motivo da permanência dos funcionários na empresa foi à troca do trabalho integral para o trabalho parcial que fez com que os funcionários se tornassem especialistas em suas determinadas tarefas e não capazes de saírem da empresa e montarem seus próprios negócios, deixando a empresa carente de trabalhadores em determinadas tarefas. Da mesma forma, o crescimento pessoal, profissional, respeito ao indivíduo, confiança dos colaboradores na gestão e gestores, segurança de perpetuidade no trabalho, orgulho da empresa, benefícios, integração social, recompensas tanto econômicas quanto simbólicas, apoio oferecido pela empresa em situações de crise aos funcionários e a possibilidade em manterem-se atualizados e em desenvolverem novas habilidades através de cursos patrocinados pela empresa também podem ser citados como fatores de permanência dos mesmos na Coqueiro.

A manutenção da empresa no mercado também é influenciada pela mudança do tipo de gestão paternalista praticada na época do fundador para o tipo de gestão por responsabilidades, onde a empresa ajuda financeiramente os funcionários a adquirirem suas casas próprias, mas de uma forma institucional, ao passo que o funcionário também se corresponsabiliza na geração de idéias em novos produtos e em novos processos, dessa forma, cada vez mais os funcionários são avaliados pelas contribuições fornecidas à empresa, ou seja, por sua entrega total à organização, pois habilidades nem sempre são suficientes para que o profissional possa agregar conhecimento à empresa.

Nesse contexto, o surgimento de normas de conduta ofereceram à empresa, como um todo, a possibilidade de horizontes cada vez melhores para os seus constituintes, pois em posse do que a empresa pode oferecer, os funcionários lutam por isso e se dedicam mais, contribuindo para o bem geral da organização.

A tecnologia da empresa até poucos anos após a sucessão para o Sr. Valter era praticamente empírica, o que foi sendo modernizada por um conjunto de fatores interdependentes, como a introdução de novos modelos de produtos, a criação de novas linhas entre elas tábuas, cepos, conjuntos especiais para churrasco que necessitavam de novas tecnologias para a sua produção. Tais tecnologias não somente foram utilizadas para produtos novos, mas também para os produtos já existentes na empresa, melhorando o seu acabamento, aumentando a sua velocidade de produção e contribuindo para uma diminuição dos gastos com sobras e produtos defeituosos, já que a automação também começou a fazer parte dessas inovações, que atraíram clientes, não somente os já existentes, mas abriram o “leque” de vendas

da Coqueiro e dessa forma trazendo a possibilidade da manutenção da empresa no seu mercado de atuação.

Uma das bases fundamentais que contribuíram para a sustentação da empresa ao longo dos seus oitenta anos de atuação, além da qualidade dos produtos foi à verificação da presença de valores organizacionais, como respeito e companheirismo ao longo da história da empresa, pois existe na Coqueiro, entre todos que nela trabalham a idéia de que a empresa é um anexo às suas próprias famílias, isto conseguido pelo tipo de gestão humanística praticada pelo fundador e sucessor e pelo tempo de trabalho que fez com que a equipe se tornasse unida e íntima e dessa forma as amizades internas se refletissem externamente.

Pelo fato de o Sr. Valter, filho do fundador ter nascido dentro da empresa e acompanhado a luta do pai no crescimento da mesma fez com que o mesmo incorporasse o amor pela organização e deixasse os cargos públicos que até então seguia no País para suceder o pai e permanecendo até hoje na administração da empresa.

As dezenas de planos econômicos, dificuldades na aquisição de excelentes matérias-primas pelo seu alto custo, épocas de recessão, arrecadações cada vez maiores de impostos sofridas pela empresa somente puderam ser superadas devido ao grande comprometimento afetivo de todos os seus públicos para com a organização, tanto dos que nela trabalham, os que a ela fornecem insumos, quanto dos que dela adquirem produtos, pois o relacionamento com os públicos externos à empresa sempre foi um fator auxiliar nos momentos de crise, tanto dos fornecedores em conceder a Coqueiro melhores condições de pagamento, quanto dos clientes que concordam com formas de pagamento mais reduzidas que o de seus costumes.

Concluindo, para os entrevistados a sustentação da empresa familiar Bianchini & Cia. Ltda. – Fábrica de Facas Coqueiro se deve a um conjunto de fatores correlacionados entre si e que permitiram à empresa uma base organizacional sólida ao longo do tempo, como: a sua história de crescimento através de todos relacionados a ela, os valores organizacionais que sempre estiveram presentes ao longo do tempo e principalmente nos períodos de mudança, o estilo de gestão humanista para com os funcionários, a amizade entre todos os membros da organização, a busca incessante pela qualidade em todos os setores e transmitidos aos clientes através de bons produtos, a oportunidade de crescimento pessoal e profissional dos funcionários com a possibilidade de melhoria de vida oferecida pela empresa, os eventos de integração que servem e serviram para agregar as relações internas na empresa e o amor, tanto dos dirigentes,

quanto das pessoas que nela trabalham constituem os fatores sustentadores da dinâmica da mudança na empresa familiar Facas Coqueiro.

Limitações encontradas: Uma dificuldade de ordem prática considerada importante é a do universo da pesquisa realizada, pois embora feita para proporcionar a maior amplitude possível de visão dentro do tema, ela não escapa de algumas limitações. A principal delas relaciona-se à própria origem das referências. A quase totalidade das publicações pesquisadas é proveniente dos Estados Unidos, com algumas contribuições vindas do Reino Unido e França, mas infelizmente muito pouco vindo do Brasil e nada significativo de outros países em desenvolvimento. Embora o Brasil seja uma nação ocidental e caminhe no sentido de uma integração cada vez maior com a economia mundial, é no mínimo discutível focar a Mudança Organizacional que nele ocorre sob o mesmo prisma da que ocorre nos países desenvolvidos. Assim como a economia se globaliza, as organizações e sua dinâmica também sofrem fortes impulsos homogenizadores, mas há de se respeitarem às diferenças e especificidades locais.

Sugestão para trabalhos futuros: Analisar o papel dos empreendedores internos no processo de sustentação da mudança organizacional em empresas familiares.

BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALLEN, N. J. ; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63: 1-18. 1990.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.

BARRY, Bernard. The development of organization structure in the family firms. **Journal of General Management**, vol. 3, no 1, p. 42-60, 1975.

BASTOS, A. V. B.. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília., Brasília, 1994.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 1960.

BERNARDI, M. A. Pai nobre, filho pobre? nem sempre. **Revista Exame**, 10 de maio de 1995.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BIANCHINI, G.N. **Estudo de layout aplicado em uma empresa metalúrgica para o atingimento da maximização de resultados no setor da produção** (monografia de especialização/PPGEP). UFSM, 25 de setembro de 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. & PILATI, R. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações**. Rio de Janeiro. Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração, vol. 5, nº 3, Set/Dez. 2001. p. 85-106.

CALDAS, Miguel P. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**/ Miguel P. Caldas, Thomaz Wood Jr. – São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 a . ed. São Paulo Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHRISTENSEN, C. H. ; ROCHA, A.da. A imagem de institutos de pesquisa geradores de tecnologia de alimentos. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 4, p. 21-35, out/dez. 1989.

CHRISTENSEN , C, Roland. **Management Succession in Small and Growing Enterprises**. Boston, Division of Research, Harvard Business School University, 1953.

COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1985.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONTADOR, José C. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 2ª edição. São Paulo: Blücher, 1998.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVEL Eduardo P. B.; VASCONCELLOS João G. M. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

DONATTI, Lívia. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 10, 3º trim/99.

DONELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Coleção Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, v. 2, n. 8, p. 3-15, 1967.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FERNANDES, F. **Dicionário brasileiro Globo** – 56.ed.- São Paulo: Globo, 2003.

FOSSÁ, M. I. T. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias** - uma definição teórica e operacional. (Doutorado em Administração) – UFRGS, Escola de Administração. Porto Alegre-RS, 2003.

FLEURY, M. Tereza Leme et al **Cultura e poder nas organizações** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GALLO, M. A; RIBEIRO, V. S. **A gestão das empresas familiares**. Iberconsult, 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 35, p. 57-63, nº 2. mar/abr. 1995

GOOD, W. J., HATT, P. M. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1977.

GRZYBOSKI, Denize **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

JUSTE, Antonio Donizetti. **A empresa familiar**. SP: Gráfica Casa Verde, 2004.

KANTER, R.M. **Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities**. American Sociological Review, vol. 33, no 4.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

LANSBERG, Ivan. et al. **Generation to generation: life cycles in family business**. New York: Prentice Hall, 1996.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEA, J. W. apud NETO, A. B.; MOREIRA JR, A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 4, outubro/dezembro 2001.

LEONE, N. M. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**. Separata de: Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul/set 1992.

LETHBRIDGE, E. apud VELOSO, P. R. A pequena e média empresa familiar no contexto da economia globalizada. In.: **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. UPF, 2000.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Loyola, 2001.

MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Bookman, 2001.

MARTINS, José Coelho. **Empresas familiares**. GEPE, 1999.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. SP: Atlas, 1992.

MONTENEGRO, A. T. **História oral e memória: a cultura popular revisitada**. 3 ed. São Paulo: Contexto, 1994.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

NEVES, R.C. **Imagem empresarial – fator de competitividade**. Anais da I semana de Relações Públicas de Santa Catarina, 2000, p. 24-25.

-----**Comunicação empresarial integrada** – como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais. Rio de Janeiro. Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. SP: Atlas, 1999.

-----**Planejamento estratégico** – conceitos, metodologia, práticas.SP: Atlas, 1992.

PEREIRA, Luiz C. B. **Empresários e administradores no Brasil**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.

RICHERS, R. **O que é empresa**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

ROCK, Stuart. **Gerir empresas familiares**. Edições CETOP, 1997.

SCHEFFER, Ângela Beatriz B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Dissertação (mestrado em administração). Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1993.

SENGE P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIÇO NACIONAL DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS **.As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil, 2001.**
<http://www.sebrae.com.br/Br/rumo_mpe/download/microempresa2001.pdf> acesso em:23 mai. 2007, s 074h.

-----**Avaliação das incubadoras.** Divisão de Marketing/pesquisas Mercadológicas.São Paulo, dezembro de 1998.

-----**Demografia de empresas.**<<http://www.sebrae.com.br/Br/ued/mis-esrtrt-esrt.htm>> acesso em:274 mai 2004, às 02h.

SIMERAY,J.P. **A estrutura da empresa.** Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1974.

THÉVENET, Maurice. La reforme d'une époque: l'expression des salariés. **Revue Française de Gestion.** Mar./avr., no 40, 1983.

THOMPSON, James D. **Organizations in action.** Nova York: McGraw-Hill, 1967.

TORQUATO, G. **Nome, marca e imagem.** In: *Tratado de comunicação organizacional e política.* São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto NS **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing research, meaning, measurement and method.** Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VAZ, G. N. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens.** São Paulo: Pioneira, 1995.

WHITELEY, .C. **A empresa voltada totalmente para o cliente: do planejamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD JR. Thomaz (coordenador). **Mudança organizacional.** 3.ed. São Pulo: Atlas, 2002.

WRIESMA,F.et al. **Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE e Rubbermaid,** acesso instantâneo às estratégias de ponta da atualidade. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s50_sefa.htm - 14k, acessado em 22 de maio de 2005 às 21:30.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO

Codificação das entrevistas:

Entrevistado no.1	Valter Antoninho Bianchini (Diretor-Presidente)
Entrevistado no.2	Laura Bianchini (esposa do fundador e mãe do atual Diretor-Presidente)
Entrevistado no. 3	Gilson Jairo Rodrigues (cutiveiro)
Entrevistado no. 4	Luis Antonio Caetano de Moraes- “Pinto” (chefe de produção I)
Entrevistado no.5	Marco Moraes – “Dinho” (chefe de produção II)
Entrevistado no.6	Loreni Oliveira Machado (contadora)
Entrevistado no.7	Janete Medianeira Antonelo DeGregori (expedição)
Entrevistado no.8	José Cláudio da Rosa Machado- “Claudinho; Zeca” (cutiveiro)
Entrevistado no.9	João Carlos da Rosa Machado-“Joãozinho” (cutiveiro)
Entrevistado no.10	Fausto Moro (cutiveiro)
Entrevistado no.11	Elmir Rezer de Souza (cutiveiro)

Quadro 11 – Codificação das entrevistas.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.