

Estudos de caso de práticas de gestão de operações em empresas familiares

Recebido em: 11/09/08 Avaliado em: 19/10/08

Tatiane Silva Tavares Maia (FIPAR) – tstavares@gmail.com

• R. Balbino da Costa Moreira, 835, Jardim Bela Vista, CEP: 79500-000, Paranaíba-MS

Resumo

O trabalho apresenta um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e práticas de gestão de produção e operações em três empresas familiares do Sul de Minas Gerais. As origens, a história e os aspectos contextuais marcam a vida das organizações, considerado os aspectos culturais presentes nas decisões e ações. O estudo dos valores de empresas familiares foi feito com recurso à pesquisa qualitativa, caracterizando-se como um estudo multicase, com técnica de entrevistas em profundidade junto a dirigentes, fundadores e sucessores. Constatou-se que as empresas estudadas são marcadas por valores organizacionais que se expressam em práticas de gestão de planejamento, organização, direção e controle, em relação a atividades de produção e operações. As evidências empíricas da inserção de valores nas práticas de gestão demonstram que, nas operações dessas empresas, os dirigentes procuram contornar as imposições e determinações da racionalização administrativa. O caráter sistêmico de um conjunto de valores presentes nas práticas de gestão de operações e produção de serviços, ao longo de histórias das empresas estudadas, revela um jeitinho familiar nas relações com clientes, funcionários, membros da família e nas negociações com fornecedores.

Palavras-chave: Empresa familiar; Práticas de gestão; Produção e operações; Valores.

Abstract

This study reveals the relationships between organizational culture and production and operations management practices in three family-run companies in southern Minas Gerais. The origins, history and contextual aspects highlight the life of these organizations, opening the perspective for considering cultural aspects present in decisions and actions, taking into account that organizational values are present in these management practices. The study of family-run company values was performed using qualitative research. It was characterized as a multi-case study using in-depth interviews with directors, founders and successors. It was ascertained that the companies studied are highlighted by organizational values that are expressed in planning, organization, direction and control management practices in relation to production and operation activities. The empirical evidence of the insertion of values in management practices demonstrates that in company operations, the directors seek to get around the impositions and determinations of administrative rationalization. The systemic nature of a set of values present in service operation and production management practices throughout the history of the studied companies reveals a family touch in relationships with clients, employees, family members and in negotiating with vendors.

Key words: Family company; Management practices; Production and operations; Values.

1. INTRODUÇÃO

Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e práticas de gestão relacionadas a atividades de operações e produção em empresas do tipo familiar. As organizações familiares empregam 60% da força de trabalho brasileira, assumindo um papel relevante na descentralização de pólos regionais de desenvolvimento, com conseqüente ampliação da distribuição de renda, fato que indica a importância social e econômica desse tema de estudo (Carrão, 1997; Leite, 2002; Vidigal, 2000).

Essas empresas se destacam como um tipo de organização diferenciada em dois aspectos: envolvimento da família proprietária nos negócios e especificidades de sua cultura organizacional. Portanto, o entendimento de particularidades dessas organizações torna-se importante devido à contribuição que elas oferecem ao garantir o sustento da família proprietária e, ainda, ao gerar empregos para a sociedade.

Do ponto de vista científico, o estudo da cultura organizacional em empresas familiares constitui um campo de conhecimento que permite focar aspectos associados às especificidades da gestão no Brasil, aproximando as construções teóricas da realidade. Apesar da popularidade em torno das discussões sobre cultura e de sua identificação como importante dimensão da empresa familiar (Heck, 2004), poucos estudos pesquisam o tema de maneira aprofundada. Com alguma exceção, a cultura encontra-se analisada, de forma interpretativa, em estudos que a relacionam com a tomada de decisão (MACÊDO, 2002), com o contexto local em que se insere (Pandolfi & Vasconcelos, 2005), em trabalhos que buscam apreender valores da família proprietária (Cavedon & Ferraz, 2003) e os aspectos simbólicos que perpassam a empresa no processo de sucessão (Rossato Neto & Cavedon, 2003).

As práticas de gestão, foco de análise do estudo, referem-se às práticas de operações e produção devido à especificidade das empresas objeto de estudo. Tais organizações, caracterizadas como pequenas e médias empresas do tipo familiar, despertam o interesse em compreender como a gestão do sistema de operações e produção ocorre no cotidiano tendo em vista a presença da família.

O objetivo do trabalho reside na compreensão de relações entre os valores e práticas de gestão em três empresas familiares do sul de Minas Gerais. Para tanto, as suas práticas de gestão de operações e produção foram caracterizadas, procedendo-se à identificação e análise dos valores presentes nessas práticas.

O artigo compõe-se de cinco partes. Além da introdução, apresenta-se exposição de elementos teóricos sobre a relação entre práticas de gestão e valores em empresas familiares. A terceira parte comporta a metodologia; em seguida, são descritos os casos de três empresas familiares, enfocando de modo sintético, valores organizacionais que foram identificados nas práticas de gestão de operações das três empresas. Finalmente apresentam-se considerações finais.

2. PRÁTICAS DE GESTÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS FAMILIARES

As práticas de gestão constituem elementos que dinamizam o cotidiano de organizações. As ações dos dirigentes voltam-se para diferentes setores estando diante de especificidades das decisões face ao tipo de tarefa e aos agentes organizacionais. As origens, a história e os aspectos contextuais marcam a vida das organizações, abrindo a perspectiva da consideração de aspectos culturais presentes nessas decisões e ações, próprios à cultura organizacional e à cultura nacional. No caso de empresas familiares, esses aspectos culturais assumem características específicas, envolvendo dirigentes e demais agentes, enquanto membros de uma família proprietária e das organizações.

2.1. Práticas de gestão em empresas familiares

A empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio. Devido à existência dessas redes verifica-se alguma simultaneidade de papéis, ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores (Tagiuri & Davis, 1996).

Constata-se que existem variados conceitos atribuídos a empresas familiares. As várias definições estão fundamentadas em diferentes fatores relacionados com a propriedade, a direção e o controle. Encontram-se conceitos que classificam como familiares apenas empresas que tenham experimentado o processo de sucessão (Lodi, 1998), conceitos que considera a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (Sharma et al., 1997) e outros, mais amplos, que não levam em conta a concretização desse processo para classificá-las (Leone, 1991).

Gestores de empresas familiares, com maior ou menor ênfase de membros da família, como em quaisquer tipos de empresas devem conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, práticas de gestão que envolvem o planejamento (decisão), organização, direção (liderança) e controle (Maximiano, 2000; Silva, 2001; Moraes, 2004; Araújo, 2004).

Esses elementos que compõem a prática de gestão encarregam-se da definição de objetivos, organização de pessoas, controle e andamento das atividades e da avaliação do desempenho da empresa (Maximiano, 2000). Tais elementos assumem as características específicas sintetizadas no Quadro 1.

PRÁTICAS DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Planejamento	Determinação de objetivos e metas, tomada de decisão, criação de estratégias
Organização	Criação de estrutura organizacional, coordenação de atividades, estabelecimento de políticas e processos, alocação de recursos
Direção	Corresponde à liderança, envolve comunicação, gerência de mudança
Controle	Comparação de desempenho planejado, ações necessárias para melhoria

QUADRO 1 – Caracterização de práticas de gestão

Fonte: Adaptado de Silva (2001)

Em organizações empresariais do tipo familiar a prática gerencial concernente ao planejamento pode associar-se, em determinado momento, ao processo sucessório. Outras especificidades conferem também a esse tipo de empresa práticas de organização e direção diferenciadas. Nas empresas familiares a prática de organizar e direcionar denota particularidades associadas ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e na de contratação de parentes.

Tais práticas de gestão fazem parte do cotidiano das organizações, podendo ser apreendidas em empresas, no âmbito de recursos humanos, financeiros, mercadológicos e de produção, envolvendo, no caso de empresas comerciais, a área de logística e operações (Fleury & Fischer, 1989; Slack, et al., 1999; Silva, 2001; Moraes, 2004; Araújo, 2004).

Nas áreas organizacionais mencionadas acima se encontram aspectos fundamentais para o funcionamento da gestão empresarial. Contudo, a gestão de operações e produção nas empresas será foco de compreensão e posterior relação com valores organizacionais. Considerando que a função de produção em empresas comerciais assume uma definição ampliada, caracterizando-se como operações de serviços que incluem atividades que possuem conexão com as operações de produção de bens e serviços, como a logística (RITZMAN & LEE, 2004).

A administração da produção e operações nas empresas refere-se à direção e ao controle dos processos e sistemas que transformam insumos em produtos e serviços. Interpretada de maneira ampla, essa função revela-se na base das áreas funcionais porque os processos encontram-se em todas as atividades empresariais. Por outro lado, vista de maneira restrita, a administração da produção e operações referem-se a um departamento ou a algumas áreas específicas. Contudo, independente da amplitude de visões, administrar operações se torna fundamental para cada área de uma organização, pois, somente por meio da administração bem-sucedida de pessoas, capital, informação e materiais ela pode traçar metas e atingir seus objetivos.

Os elementos das práticas de gestão traduzem especificidades técnicas que podem ser flexibilizados e trazerem especificidades às práticas de gestão de qualquer tipo de empresa. Os fatores associados a essa possibilidade de flexibilização são marcados por valores organizacionais. No caso de empresas familiares, tais valores mesclam-se a valores da própria família e, desse modo, pode trazer maior influência de valores sociais.

2.2. Cultura e valores organizacionais

Na análise das práticas de gestão de uma empresa há que se reconhecer que em todas as organizações a cultura impregna as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo definido de saberes (Srouf, 1998). Com efeito, cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (Schein, 1984).

Dentre os elementos da cultura, os valores se destacam, sendo considerados a essência que orienta a vida da organização (Freitas, 1991). De certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta.

Os valores incluem modos de comportamento, como autonomia, cooperação, cortesia, economia, humor, integridade moral (ética) e obediência (Haugh & Mckee, 2004). Trata-se de regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas. Para Motta (1997), as organizações desenvolvem alguns poucos valores que são basicamente destacados, sendo constantemente reiterados.

O estudo de valores pode, entretanto, levar em conta a possibilidade de que valores profundos de uma organização encontram-se encobertos por discursos tradicionais que mascaram os reais valores organizacionais (Fleury & Fleury, 1995).

Nesse sentido, abre-se a perspectiva da análise da cultura por meio de práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criam a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Os elementos simbólicos visíveis (comportamentos aparentes dos indivíduos, processos de gestão, formas de comunicação, linguagem, os rituais organizacionais) expressam os valores básicos que orientam a vida organizacional. Assim, podem ser enfocadas as formas de organizar, bem como o significado atribuído ao trabalho, as relações de poder e as relações com o ambiente (Fleury & Fleury, 1995).

Na perspectiva de busca de valores que orientam a vida organizacional, cabe, igualmente, focar as práticas de gestão manifestadas nos processos de planejamento, organização, direção e controle de uma dada organização, próprios ao cotidiano administrativo relativo às áreas de produção ou de operações.

2.3. Cultura organizacional e valores em empresas familiares

O estudo da cultura organizacional envolve, necessariamente, a consideração de aspectos contextuais, que se inscrevem no esforço de compreensão e explicação de fatos organizacionais. Assim, o estudo de organizações empresariais familiares brasileiras envolve aspectos tais como traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

Algumas características da cultura nacional, presentes nos estudos de DaMatta (1983), Freyre (1966) e Holanda (1984), foram analisadas em estudos organizacionais. Diante desse esforço, Borges de Freitas (1997), identificou cinco traços culturais brasileiros: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Os traços envolvem características específicas e alguns, dentre eles, se reproduzem, notadamente, em empresas do tipo familiar. Nessas organizações destaca-se o personalismo e a malandragem que possuem como características o paternalismo e o jeitinho brasileiro, respectivamente.

Na concepção de Borges de Freitas (1997), o personalismo da sociedade brasileira se baseia em relações pessoais e na busca de afeto nas relações, sendo caracterizado pelo paternalismo, onde o superior (pai), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e lhe dá ordens (relação econômica), também o agrada e o protege (relação pessoal).

Outro traço cultural brasileiro que se revela na cultura de empresas familiares refere-se a malandragem, representada pelo “jeitinho brasileiro”, elemento que a caracteriza. O “jeitinho brasileiro” diz respeito a uma prática cordial que implica personalizar relações (Motta, 1997). Por configurar-se, assim, como uma relação amistosa, o jeitinho remete ao clima de camaradagem, comumente, estabelecido em empresas do tipo familiar. Parece representar uma estratégia de mediação que sinaliza a possibilidade de rompimento com a estrutura marcada pelo excesso de formalismo. O jeitinho é usado para contornar as regras e normas e para lidar com a racionalização administrativa.

A formação cultural de empresas do tipo familiar pode ainda estar associada à figura do fundador, sendo que a complexidade da cultura dessas empresas é atribuída ao papel dominante que o fundador ocupa em sua formação (Denison et al., 2004).

Aliado à cultura nacional e à figura do fundador, os valores da família proprietária constituem um terceiro aspecto a ser considerado. A cultura familiar desenvolvida nessas organizações explica também as práticas de gestão (Davel & Souza, 2003). A força da cultura dessas empresas vêm, essencialmente, de valores singulares, associados ao lado emocional e afetivo, próprio da família (Aronoff, 2004). A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos e sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais.

Assim, ao estudar as práticas de gestão em empresas familiares, é possível apreender os valores nelas inseridos, revelando-se vertentes da especificidade da natureza desse tipo de empresa a partir de três aspectos que podem contribuir para sua formação cultural: traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Técnicas de pesquisa

O estudo dos valores de empresas familiares foi feito com recurso à pesquisa qualitativa, caracterizando-se como um estudo multicase (Godoy, 1995; Yin, 2005). As empresas foram selecionadas em uma

amostra intencional, levando-se em conta a definição de empresa familiar, sendo adotado como critério, a conceituação que considera como familiar à organização em que a primeira e a segunda geração atuaram juntas em seu gerenciamento, mesmo que a ocorrência de interação entre fundadores e sucessores tenha ocorrido num momento passado.

A técnica principal de coleta de dados foi à entrevista em profundidade, conduzida a partir de um roteiro não estruturado, junto a fundadores, sócios, sucessores, num total de treze entrevistados, em três empresas familiares de setores distintos. No caso da empresa de materiais de construção, entrevistou-se o sócio fundador, sua irmã sócia, o gerente de vendas e o filho da sócia, membro da segunda geração que administra a loja filial e a esposa do sócio que o auxilia na gestão. Na empresa do setor automotivo foram entrevistados três irmãos sócios sucessores, o gerente do departamento de pessoal e um operário da retífica que trabalha na empresa desde a fundação. No terceiro caso, entrevistou-se o fundador, o filho sucessor e um funcionário, parente da família proprietária.

As visitas à empresa permitiram a prática de observação não participante, na perspectiva do observador atento (Godoy, 1995), sem, no entanto, utilizar-se de roteiro prévio. A partir da transcrição das entrevistas realizou-se uma análise de conteúdo (Bardin, 1979; Vergara, 2005). Regras de base dessa técnica foram adotadas dentro de uma proposta de análise que atendeu as necessidades da pesquisa. O procedimento analítico iniciou-se, assim, com a organização e sistematização das entrevistas, consideradas como um corpus de linguagem. Inicialmente procurou-se organizar os relatos, identificando-se passagens, em um processo de análise temática ou categorial: o desmembramento dos temas foi feito com base em aspectos da história da empresa (fundação, entrada dos filhos na empresa, sucessão) e das práticas de gestão de operações e produção. Em seguida, procedeu-se a uma nova leitura desses segmentos de entrevistas, agrupando-os segundo os valores neles expressos, em um processo de interpretação.

3.2. Os casos estudados

Apresenta-se a seguir, uma exposição sintética sobre as empresas estudadas. Os casos tratam-se de empresas familiares situadas no sul de Minas Gerais envolvendo os setores de materiais de construção, setor automotivo e setor de decorações. A organização do ramo de materiais de construção é a mais nova, têm 9 anos, e atua nesse setor com uma loja na modalidade de show-room de materiais de acabamento e com um depósito para materiais de construção pesados. Contudo, a segunda geração já está presente em sua administração. A empresa do setor automotivo é a mais antiga, com 47 anos. Essa empresa possui uma loja que comercializa peças automotivas paralelamente à oficina de conserto de motores. Atualmente é dirigida por três sócios filhos do fundador. A primeira sucessão ocorreu há oito anos. A empresa do setor de decorações possui 35 anos e vivenciou seu primeiro processo sucessório recentemente. Atua no setor de decorações tanto interno como externo e com enfoque tanto residencial como empresarial, prestando serviços também de colocação de pisos de revestimento, cortinas e divisórias para escritório. A segunda geração administra a empresa, mas, o fundador ainda está presente.

Cabe ressaltar que as empresas do setor de decoração e setor automotivo surgiram a partir do desejo de seus fundadores de construir um empreendimento para envolver a família. A idéia, então, seria introduzir os filhos nas atividades empresariais, possibilitando a geração de trabalho e renda para sustento da família proprietária.

4. PRÁTICAS DE GESTÃO DE OPERAÇÕES E VALORES: CASOS ESTUDADOS

A análise das práticas de gestão nas três empresas estudadas conduziu a identificação de um conjunto de valores em cada uma delas. Verificou-se que as empresas familiares pesquisadas são marcadas por valores organizacionais que se expressam em práticas de gestão de planejamento, organização, direção e controle, em relação a processos de produção e operações.

4.1. A empresa de materiais de construção

A análise das práticas de gestão de operações de serviços na empresa conduziu a identificação de um conjunto de valores que diz respeito a sobrevivência, dedicação, afetividade, paternalismo, independência, moralidade, camaradagem, com inclusão da preocupação com a imagem, controle e descentralização, a partir da segunda fase da vida da firma. Em seguida, serão comentados alguns valores e relatos exemplificando como as evidências da pesquisa de campo foram empregadas para definir tais valores.

Um aspecto importante para a consolidação da empresa diz respeito à independência. Na condução da gestão dessa empresa, observou-se a prática de utilização apenas do capital próprio. Para garantir a independência, evita-se o uso de capital de terceiros e os empréstimos junto a instituições bancárias.

Os sócios evitam o uso desse tipo de capital diante da justificativa de que a dependência de recursos de instituições bancárias compromete a liquidez, dificultando as práticas de investimentos em compras de materiais, bem como o aproveitamento de melhores ofertas e promoções. Considera-se que a negociação com fornecedores se torna favorável à medida que se têm condições de negociar diante da compra de maiores quantidades e mediante o pagamento à vista:

... às vezes, os bancos ficam querendo – oh tá tendo um empréstimo isso e aquilo –, mas, nós estamos correndo. Eu acho que se você pode ter esse produto, pra que você vai dar pro banco? (Relato do Sócio).

A opção por conduzir a gestão da empresa de maneira independente repercute em seus processos de negociações. Percebe-se a independência relatada no sentido de poder e controle em relação às negociações com grandes empresas institucionais. Constata-se a preferência em não se submeter aos pregões de licitação pública, considerando-se que esses clientes comprometem a empresa. Acredita-se que essas instituições se preocupam mais com o preço dos materiais em detrimento da qualidade:

... os clientes institucionais que a gente negocia são muito burocráticos. Nosso público alvo não são essas instituições grandes, a gente não fica nas mãos de uma pessoa só... Eu procuro não ficar muito na mão dessas entidades não... (Relato da Sócia).

Portanto, a independência comunica indisposição da família proprietária em se submeter às condições de negociações de empresas públicas. Negociar com esses clientes implica realizar concessões que não estão de acordo com os princípios da família proprietária.

Pode-se dizer, assim, que os princípios morais da família orientam as negociações da empresa, bem como o relacionamento estabelecido com os clientes e concorrentes. Na relação com os clientes, busca-se explicar sobre o diferencial da qualidade dos materiais de construção. Há ainda preocupação no momento de entrega de materiais, fato observado diante da iniciativa de sistematizá-la em um caderno de protocolo localizado no caminhão.

Com esse registro de recebimento, a empresa livra-se de eventuais desvios de materiais e garante entrega correta e completa. As trocas de materiais ou quantidades incompletas durante entrega nas obras são situações que os dirigentes mais observam quando avaliam as falhas dos concorrentes.

No que se refere à relação com os concorrentes, nota-se que os princípios levam a busca de uma relação leal e justa. Evidenciou-se que, no setor de materiais de construção, os concorrentes assumem postura desleal no que se refere aos preços e promoções:

... a concorrência faz muitas promoções desleais em cima de produtos defeituosos e sem qualidade, por exemplo, com pisos tipo C. Acontecem muitas coisas em outros concorrentes, de gente que entrega menos mercadoria, faz uma parceria com esse pessoal de dentro da obra, eles recebem alguma coisa por fora e ocorre a entrega de mercadoria a menos... (Relato da Sócia).

Nota-se que, ao mesmo tempo em que se relaciona com clientes assumindo uma postura cordial e parceira, busca-se estabelecer esse tipo de relacionamento também com os fornecedores. A preferência em negociar pessoalmente com os representantes das fábricas possibilitou o estabelecimento de trocas de favores que apenas o contato pessoal pode proporcionar:

... a gente compra por telefone, internet, tem fax, mas, o mano a mano é muito importante. E a gente tem os representantes que visitam a loja sempre, é uma parceria e eles, quando aparecem lá na empresa alguma coisa melhor, alguma vantagem, passa isso pra gente... (Relato da Sócia).

A partir da entrada do sucessor para assumir a gestão da filial intensificou-se o controle. Notou-se maior preocupação e ênfase nos custos e a conseqüente formação de “margem de caixa” para sua cobertura. Dentro de uma nova concepção de gestão, a empresa passou a orientar as vendas considerando, sobretudo, os custos. Esse tipo de controle indica algum nível de profissionalização na empresa, percebido inclusive na separação das finanças pessoais e daquelas concernentes à loja filial.

No que se refere aos estoques, percebeu-se uma mudança também nesse sentido, com a introdução da venda casada. Esse sistema de vendas permitiu controlar o custo com a manutenção de estoque de produtos de acabamento, como pisos e azulejos.

... o importante não é vender muito. Temos que olhar pro nosso caixa. Eu não trabalho com meta de venda e, se eu vejo que não tá vendendo muito, eu tento segurar o meu custo... Tem que olhar muito o custo porque eu trabalho aqui com custo padronizado, o custo fixo. Então, a gente já entra devendo e, pelo menos o variável, a gente tem que tá cobrindo, né?... (Relato do Sucessor).

Com essas medidas, em diferentes perspectivas gerenciais, estabeleceu-se o controle, anunciando uma nova filosofia de gestão de operações de vendas e estoque, tendo em vista a preocupação em controlar o custo da empresa.

4.2. A empresa do setor automotivo

Na empresa automotiva, os valores presentes nas práticas de gestão de operações foram os seguintes: dedicação, afetividade, paternalismo, pragmatismo, tradicionalismo, moralidade, camaradagem, formalismo, sobrevivência e uma polaridade centralização/descentralização ao longo de suas fases. Em seguida, serão comentados alguns valores e relatos exemplificando como as evidências da pesquisa de campo foram empregadas para definir tais valores.

Nota-se que, nesta empresa, a afetividade está presente nos relacionamentos tanto interno como externo com clientes. No âmbito externo, se estabelecem relações afetivas pautadas, sobretudo, na comercialização com os clientes mais antigos, considerados parceiros conquistados ao longo dos anos de existência

da empresa. A relação amigável que se estabeleceu com o tempo acaba sendo parte do discurso que justifica a camaradagem. Diante da cordialidade comercial da família proprietária, as relações comerciais com os clientes foram sendo personalizadas. Existe abertura para renegociações de dívidas, considerando-se as dificuldades do setor de transportes de carga refletidas no preço do frete.

Há grande abertura para renegociações de dívidas, por exemplo, em consideração ao cliente caminhoneiro acidentado na estrada. Esses clientes já sabem que podem contar com a amizade e consideração da família nas situações imprevisíveis “..., por exemplo, cliente, se acidentou com caminhão, então, tem que ter jogo de cintura, né? O recebimento vem, mas tem que ter calma num caso desse...” (Relato do Sucessor 3).

Um certo tradicionalismo reflete nas relações externas com fornecedores, a partir da concepção de que comercializar com fornecedores antigos garante a originalidade das peças e motores. Por esse motivo, dispensa procedimentos de cotação de preços de mercadorias, privilegiando apenas alguns poucos fornecedores que atendem a empresa desde sua fundação:

A compra de mercadoria nossa acontece só naquelas empresas fornecedoras mais antigas porque, nesse ramo de autopeças, tem muita coisa falsificada, a gente tem que desconfiar muito. Aí, às vezes, se a gente começa a procurar fornecedores desconhecidos, corre o risco de comprar falsificado porque tem.... Então, aquelas cotações que você perde um tempão fazendo aquelas planilhas e tudo, eu acho o custo benefício dela insatisfatório. (Relato do Sucessor 1).

Os valores afetam as normas que regulam o comportamento social na empresa. A tendência ao estabelecimento de regras e normas no ambiente organizacional demonstra uma forma de garantir essa regulação. Desse modo, a proibição referente à contratação de parentes e os procedimentos normalizados para retificar motores congregam aspectos que permitem inferir sobre a apreciação do formalismo gerencial.

Os procedimentos de trabalho na retífica de motores denotam o estabelecimento de regras e normas. Nas paredes da retífica, pode-se observar quadros que, além de apresentarem o layout da parte produtiva da empresa, expunham a seguinte frase do fundador “certifique-se da existência de algum problema antes de tentar solucioná-lo”. Com essa frase, busca-se repassar a regra de que os motores não devem ser desmontados antes de serem feitos os testes que constatarem se realmente existe algum defeito no motor:

Uma decisão do meu pai aqui, que virou regra na retífica, é não deixar mexer em nada no motor sem antes saber qual é o problema. Então, chega um motor com defeito, não se deve desmontar pra achar o defeito. Meu pai nunca aceitou isso. Tem que encontrar o defeito primeiro e desmontar depois, porque, de repente, a gente não precisa desmontar o motor todo, desmonta só a parte que tá com problema.... (Relato do Sucessor 2).

O formalismo na condução da empresa se associa à formação militar de seu fundador. A passagem pelo exército, onde aprendeu a retificar motores, refletiu, assim, em normas de funcionamento da retífica. Além de aprender o ofício durante o tempo que passou no exército, internalizou também a perspectiva de comportamento formal, passando a apreciar regras e normas de conduta para o gerenciamento cotidiano da empresa. Nesse sentido, percebe-se que o formalismo parece ser um aspecto importante para a empresa.

O contexto molda, de maneira diferenciada, a cultura, ao se considerar a gestão tradicional exacerbada, desde a criação da empresa fundada em uma pequena cidade. Os aspectos afetivos, culturalmente incorporados nas práticas, podem ser facilmente observados nas relações com os clientes e fornecedores, que são marcadas pelo tempo. Além do contexto, a personalidade do fundador, mesmo após a sua saída da empresa, orienta as práticas de gestão.

Portanto, o conjunto de valores observados nesse caso, além de corresponder aos padrões da família proprietária, vincula-se à figura do fundador. Evidenciou-se que, o pai, além de transmitir aos filhos seus conhecimentos técnicos e administrativos, repassou valores pessoais que norteiam o estilo gerencial dos sucessores.

4.3. A empresa do setor de decorações

Os valores identificados na empresa de decorações são afetividade, paternalismo, dedicação, camaradagem, informalidade, moralidade, respeito, independência, verificando-se, ao longo da sucessão, os valores profissionalização e inovação. Considerando-se a fase de fundação, a entrada dos filhos e a fase de sucessão identificaram-se, respectivamente, o valor independência, o respeito como um valor reiterado e a inclusão dos valores profissionalização e inovação. Em seguida, apresenta-se alguns valores e relatos que exemplificam como as evidências da pesquisa de campo foram empregadas para definir tais valores.

A expectativa de dedicação encontra-se resguardada no esforço pessoal dos proprietários dirigentes, sendo transmitida aos seus trabalhadores. Atividades como, por exemplo, o serviço pós-venda, tornam-se a chave do atendimento devendo, portanto, serem realizadas com empenho:

A gente busca muito a atenção na venda e no pós-venda também, não deixar o cliente esperando. Os vendedores, a gente acompanha mais de perto aqui, mas, os colocadores também a gente olha se eles estão fazendo a parte deles... (Relato do Fundador).

Algumas lojas concorrentes comercializam, por exemplo, pisos vinílicos, mas não oferecem o serviço pós-venda. Procuram, assim, funcionários contratados pela empresa para atendê-los de forma particular. Essa prática de serviços extras de colocação de pisos para não clientes da empresa, porém vem sendo coibida pelo sucessor:

... eles usam, às vezes, ferramentas minhas pra poder fazer o serviço por fora. Então, realmente, essa é uma concorrência dos próprios funcionários com a loja. Tem pessoas que procuram eles e, hoje, eu cortei e falei: 'não existe isso mais aqui dentro não...' (Relato do Sucessor).

Diante dessa situação, tomou-se a atitude de intensificar a exigência de dedicação que reflete a busca de comprometimento e de lealdade que a empresa espera de seus empregados. Para isso, tornou-se proibida a prática de prestar serviço paralelo nos finais de semana e fora do horário de trabalho, considerando-se que esse serviço é fundamental no intuito de firmar o adicional agregado ao produto que a empresa busca oferecer aos seus clientes.

As relações afetivas, além de presente no relacionamento com os empregados, se estendem para a dimensão comercial da empresa, manifestando-se em relações de camaradagem com os clientes. Constatou-se esse tipo de relação traduzida na liberação de vendas, mesmo diante de reprovação de cadastro, considerando-se outras negociações bem sucedidas. Outra vez, o tempo que permeia a relação surge determinando particularidades, já que, nas negociações com os clientes antigos, a perspectiva cultural da camaradagem torna-se ainda mais clara:

... meu pai tem aquele método antigo: 'ah, não, esse aqui é cliente bom. Tá denunciado no SPC, mas, ah, não tem problema não. Esse eu conheço, já vendi muito pra ele aqui na loja e ele me pagou direitinho!' E fala: 'ah, eu vendi aqui, deixa ali anotado, depois ele vem e paga'. E sem aquele compromisso, uma venda pessoal, ele acha sem graça a pessoa vir e ele ter que pedir pra assinar uma promissória?... (Relato do Sucessor).

A postura de camaradagem com os clientes revela o caráter informal predominante na gestão dessa empresa. Percebe-se a resistência à racionalização administrativa diante do predomínio de práticas informais de vendas.

Esse tipo de cultura reflete concepções do fundador. Por isso, pode-se dizer que o informalismo encontra-se subjacente a algumas práticas de gerenciamento adotadas na empresa desde a fundação, vinculado à história de vida profissional do fundador. Constata-se que sua atuação comercial iniciou-se numa cidade pequena do interior, onde era possível estabelecer relações comerciais baseadas, essencialmente, na confiança.

A partir da sucessão, surgiram preocupações em torno da inovação de produtos na empresa. Tal preocupação vincula-se à questão do atendimento de clientes institucionais por meio de licitações. A necessidade de inovar partiu, assim, de uma visão de mercado que indica que empresas institucionais estão priorizando esse aspecto nos processos de licitações.

A firma passou, então, a oferecer produtos mais sofisticados e tecnologicamente mais modernos. Essa evolução foi possível, pois, o sucessor começou a frequentar as feiras de negócios, as quais demonstram o que de mais inovador e moderno está sendo lançado no setor de decorações:

... tem até a questão de brises. É um material mais caro e tudo, que é tipo uma persiana vertical que é colocado na fachada. Ele é decorativo e não trabalha com a cortina na parte de dentro. Então, ele veda o sol. Tem ele térmico, tem ele que é acústico pra poder não atrapalhar a parte de dentro sala de aula e na parte de fora esteticamente fica bonito. Então, nós ganhamos a licitação pra colocar esses brises e entramos por causa do brise. Mas, até então, não sabíamos. Passou um tempo, eu ganhei outra licitação e pude oferecer esse material, ainda mais avançado que eu descobri na feira, e acabou dando certo. Se não fosse a feira, eu dificilmente pegaria esse outro serviço lá...

Após o processo sucessório, o sucessor realizou alterações na gestão da empresa. Mas, mesmo possuindo seu comando, ainda valoriza e respeita a influência do pai na administração da loja, resguardando alguns valores que remetem a sua figura.

A análise do conjunto de valores identificados permite algumas considerações sobre a cultura da empresa. Uma delas diz respeito ao contexto em que a cultura molda as práticas de gestão após o processo sucessório. A tendência ao uso de procedimentos técnicos foi percebida após o filho sucessor assumir a empresa. Novas formas de condução da gestão de produção e operações foram consideradas necessárias para sua sobrevivência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho procurou-se compreender a relação entre práticas de gestão de produção e operações e valores em empresas familiares. Para tal, buscou-se recuperar aspectos da história das empresas, caracterizar suas práticas de gestão e identificar os valores presentes nessas práticas.

As práticas de gestão adotadas pelas organizações foram caracterizadas considerando-se o planejamento, a organização, a direção e o controle dentro de uma perspectiva integrada de gestão de produção e operações. Por um processo de interpretação foi identificado um conjunto de valores em tais práticas nos três casos estudados.

Há evidências de que aspectos da cultura organizacional, nos casos estudados, permeiam práticas que, por vezes, fariam pouco sentido numa perspectiva administrativa. Certos procedimentos sistemáticos de gestão de produção e operações que podem conduzir uma empresa à eficácia e eficiência organizacional, embora reconhecidos nos negócios familiares estudados, por vezes, assumem uma importância menor em relação aos interesses da família e experiências pessoais cruciais do momento de fundação e consolidação da empresa.

O conjunto de valores presentes nas práticas de gestão das três empresas estudadas permite aprofundar-se na busca da compreensão sobre a natureza da empresa familiar. Tais valores podem ser interpretados como partes de um conjunto sistêmico ao se manifestarem de modo inter-relacionado ao longo da história de cada empresa, contribuindo para o formato singular de seu sistema de produção e operações.

Cabe ressaltar que este estudo, baseado no relato de dirigentes de três empresas familiares, não pode ser generalizado. O trabalho apresenta evidências de práticas características das empresas dos ramos de atividades distintos e de pequeno e médio porte. Sendo assim, cabe ainda mencionar que as limitações do

trabalho se referem a essa reduzida quantidade de empresas estudadas. Sugere-se então, novos estudos que contemplem ampliação quantitativa de empresas, a fim de que se possa contribuir para o entendimento da dinâmica de gestão delas, bem como com a tipificação de suas práticas de gestão de operações particulares.

As empresas familiares encontram na família e no fundador uma instância produtora de valores. Nesse tipo de organização, a família constitui um núcleo constituído e constituinte imbricado à operação empresarial em um setor econômico. Diante dessas evidências, o aprofundamento em novos estudos sobre valores em empresas familiares pode indicar particularidades de sua gestão em diferentes setores empresariais, ensejando reflexões sobre as práticas de gestão, seja no sentido de construção de novas práticas ou aprimoramento, seja no sentido da eficiência e da efetividade de empresas familiares brasileiras.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004. 291p.
- ARONOFF, C. Self-perpetuation family organizational built on values: necessary condition for long-term family business survival. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 55-59, mar. 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições Setenta, 1979. 226p.
- BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 38-54 p.
- CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. (CD-ROM)
- CAVEDON, N.R.; FERRAZ, O. L. Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 27, maio/ago. 2003.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 320p.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, maio/ago. 2000.
- DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. (CD-ROM)
- DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENEO, 4, 2004, Curitiba **Anais...** Curitiba: ENEO, 2004. (CD-ROM)
- DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J.L. Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p.61-72, mar, 2004.
- ECCEL, C. S.; CAVEDON, N.R. ; CRAIDE, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. (CD-ROM)
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo, Atlas, 1995. 237p.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 237p.
- FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1966. 330p.

- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Markron, 1991. 140p.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29 maio/jun. 1995.
- HAUGH, H.; MCKEE, L. The cultural paradigm of the smaller firm. **Journal of Small Business Management**, v. 42. n. 4, p 377-394, 2004.
- HOLLANDA, S. B. **Raízes do Brasil.** 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984. 155p.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos.** 3a ed. Passo Fundo: UPE, 2002. p 167-198.
- LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. In: **Revista de Administração da USP.** São Paulo, v.27, n.3, p.43-47, jul./set. 1991.
- LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5a ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.
- MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. In: **Revista de Administração Eletrônica da FGV,** São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. 25-37 p
- RITZMAN, L.P.;LEE, J.K. **Administração da Produção e Operações.** Tradução Roberto Galmam; Revisão técnica Carlos Eduardo M. Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 430p
- ROCHA, C. H. M. da. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. (CD-ROM)
- ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: EGEPE, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- SCHEIN, E. Coming a new awareness of organizational culture. In: **Sloan Management Review,** Cambridge, v. 10, n. 3, p. 36-48, 1984.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review,** v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.
- SILVA, R. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999. 526p.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review,** v. 9, n. 2, p. 199-209, 1996.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr/jun, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA: Gerência da produção e Estratégia e Organizações