

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas

**VALORES RELATIVOS À COMPETIÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM
UMA PEQUENA EMPRESA DO POLO CERÂMICO DE PEDREIRA**

Camila Maximiano dos Santos

São Paulo

2014

Camila Maximiano dos Santos

**VALORES RELATIVOS À COMPETIÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM
UMA PEQUENA EMPRESA DO POLO CERÂMICO DE PEDREIRA**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós Graduação em Administração de
Empresas da Universidade Presbiteriana
Mackenzie para a obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas.**

Orientadora: Prof^a Dr^a Silvia Marcia Russi De Domenico

São Paulo

2014

S237v Santos, Camila Maximiano dos

Valores relativos à competição organizacional: um estudo em uma pequena empresa do polo cerâmico de Pedreira / Camila Maximiano dos Santos - 2014.

104f.: il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Silvia Marcia Russi De Domenico
Bibliografia: f. 94-99

1. Valores relativos à competição organizacional. 2. Stakeholders. 3. Pequenas empresas. I. Título.

CDD 658.4012

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professor Dr. Walter Bataglia

*Ao meu pai **Pedro** e minha mãe **Kátia** que não mediram esforços para que eu pudesse chegar até aqui.*

AGRADECIMENTOS

Muito obrigada **Deus** pela tua grandeza, pelo seu amor incondicional, pela alegria de viver, pelo ar que respiro, pelo carinho e força em toda essa jornada, por nunca desistir de mim, por me amparar em meus momentos difíceis, pelos dons que me deste e pelos relacionamentos que possibilitam que eu cresça a cada dia.

A todos professores da **Universidade Presbiteriana Mackenzie** que me acompanharam nessa trajetória, desde a graduação, e acreditaram na minha capacidade.

Em especial e com profunda gratidão e admiração pela pessoa e profissional que és, agradeço imensamente à Prof^a. Dr^a. **Silvia Marcia Russi De Domenico** por vivenciar esse processo comigo, pelos ensinamentos, pela dedicação, por incentivar a superação de meus limites, pela confiança, pela amizade, pelo cuidado e, sobretudo, pela paciência em todos os momentos. Suas orientações me fizeram evoluir como pesquisadora e, principalmente, como ser humano.

Aos meus **familiares e amigos** por estarem ao meu lado e entenderem, com paciência, minha ausência. Sou eternamente grata pelo suporte emocional e pelos incentivos, cada um a seu modo, essenciais para concluir esta jornada.

Ao meu namorado e amigo, **Matheus Chiurato Siste Lauer**, que dividiu comigo todas as angústias e vitórias. Obrigada por todo o amor, pela companhia, pela compreensão, pelo carinho e apoio em todos os momentos de aflição e, principalmente, pela alegria em comemorar minhas conquistas como se fossem tuas.

Às **pessoas da Sonho Meu** que participaram dessa pesquisa, em especial ao **Fundador**, pelo interesse e disposição em contribuir para nosso estudo, abrindo as portas para me receber. Muito obrigada pelas informações que possibilitaram meu aprendizado e crescimento sobre o tema acadêmico, o mundo empresarial e, acima de tudo, sobre a vida.

Sinceramente, agradeço a todos que participaram e contribuíram de alguma forma para a conclusão desse trabalho, que significa a realização de um desafio, um chamado, um sonho.

RESUMO

Em um novo caminho para estudar pequenas empresas que não as teorias de empreendedorismo, buscamos compreender, sob o ponto de vista dos *stakeholders* internos, como os valores relativos à competição organizacional estão sendo construídos em uma pequena empresa industrial do polo cerâmico da cidade de Pedreira, São Paulo. Esses valores são construídos pelos *stakeholders* nas interações sociais por meio de linguagem, orientam suas ações e são refletidos nas práticas organizacionais, comportamentos e procedimentos típicos observados nas organizações. A partir do paradigma interpretativo, na perspectiva interacionista e com base no método qualitativo, optamos pela estratégia de estudo de caso único. Realizamos, na empresa escolhida para a construção do material empírico, o total de 13 entrevistas, sendo em profundidade com o fundador e semiestruturada com demais *stakeholders* internos, além de utilizarmos observações não participantes e documentos, fazendo uso da análise qualitativa para apresentação e interpretação desses materiais discursivos. Os resultados revelaram dez valores relativos à competição organizacional: conhecimento especializado do fundador, abertura a oportunidades, informalidade nos procedimentos, compromisso com o crescimento, cumprimento de certas obrigações legais, enfrentamento de desafios, presenteísmo, não transparência, pessoalidade nas relações e não compromisso com o outro, que, por vezes, estiveram subjacentes às práticas com somente alguns indivíduos do mesmo grupo de *stakeholders*. Sobretudo, esses valores foram orientados pelas visões de mundo do fundador, necessidades organizacionais e aspectos do contexto econômico, social e político em que seus *stakeholders* estavam inseridos. O estudo de valores relativos à competição organizacional nessa pequena empresa foi um primeiro passo para discutir questões relativas à sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras.

Palavras-chave: Valores relativos à competição organizacional. *Stakeholders*. Pequenas empresas.

ABSTRACT

In a new way to study small businesses than the theories of entrepreneurship, we seek to understand from the point of view of internal stakeholders, the figures relating to organizational competition are being built in a small industrial company in the ceramic hub of the city of Pedreira, São Paulo. These values are constructed by stakeholders in social interactions through language, guide their actions and are reflected in organizational practices, procedures and typical behavior observed in organizations. From the interpretive paradigm, the interactionist perspective and based on the qualitative method, we chose a single case study strategy. We conduct the company chosen to build the empirical material, the total of 13 interviews, in-depth with the founder and semistructured with other internal stakeholders, and we use non-participating observations and documents, making use of qualitative analysis for presentation and interpretation of these discursive materials. The results revealed ten values related to organizational competition: expert knowledge of the founder, opening opportunities, informal procedures, commitment to growth, compliance with certain legal obligations, facing challenges, immediacy, no transparency, personhood in relationships and non-compliance with commitments, which sometimes were underlying practices with only a few individuals of the same group of stakeholders. Above all, these values were guided by worldviews of the founder, organizational needs and aspects of economic, social and political context in which stakeholders were inserted. The study of organizational values related to competition in this small company was a first step to discuss issues relating to the survival of Brazilian micro and small enterprises.

Keywords: Values related to organizational competition. Stakeholders. Small businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo da Sonho Meu	54
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação das propostas de estudo de valores organizacionais	26
Quadro 2 - Resumo das empresas Sonho Meu	37
Quadro 3 - Relação dos entrevistados	44
Quadro 4 - Escolhas metodológicas	48
Quadro 5 – Valores relativos à competição organizacional - até período I.....	58
Quadro 6 – Valores relativos à competição organizacional - até período II	63
Quadro 7 – Valores relativos à competição organizacional - até o período III.....	66
Quadro 8 – Valores relativos à competição organizacional - até o período IV.....	72
Quadro 9 – Valores relativos à competição organizacional - até o período V	78
Quadro 10 – Valores relativos à competição organizacional – até o período VI.....	85
Quadro 11 – O sentido construído intersubjetivamente dos VRCO.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 O estudo de valores.....	17
2.2 Valores organizacionais.....	20
2.3 Valores relativos à competição organizacional.....	24
2.3.1 Os estudos com base em valores relativos à competição organizacional.....	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 Estratégia de pesquisa.....	31
3.2 Apresentação da organização-caso.....	32
3.2.1 Contexto da escolha.....	32
3.2.2 Por que a Sonho Meu como organização-caso?.....	34
3.2.3 Características da Sonho Meu.....	36
3.3 Construção do material empírico.....	42
3.4 Tratamento e análise do material empírico.....	45
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	49
4.1 Visões de mundo empresarial do fundador.....	49
4.2 A história e as práticas organizacionais da Sonho Meu.....	54
4.2.1 Período I: Começando a Sonho Meu [1986 - 1991].....	55
4.2.2 Período II: Crescendo a Sonho [1992 – 1997].....	58
4.2.3 Período III: No auge da Sonho [1998 – 2000].....	63
4.2.4 Período IV: Vivendo a grande crise [2001 – 2002].....	67
4.2.5 Período V: Recomeçando a Sonho [2003 – 2009].....	72
4.2.6 Período VI: Trilhando novos caminhos [2010 – 2014].....	78
4.3 Os valores relativos à competição organizacional.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
APÊNDICE A.....	100
APÊNDICE B.....	101
APÊNDICE C.....	102
ANEXO A.....	103

1 INTRODUÇÃO

Com uma economia bastante diversificada, que concentra a maior parte das empresas brasileiras de todos os portes, setores e segmentos de atuação, São Paulo se mostra o estado brasileiro mais representativo do ponto de vista populacional, financeiro e produtivo. Conta, com de mais de 41 milhões de habitantes (21% da população nacional), área geográfica superior a 248 mil km² e 645 municípios, segundo dados do censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas realizado em 2010 (IBGE, 2013). Com um produto interno bruto próximo a R\$ 450 bilhões, o estado seria a 36^a economia mundial se fosse um país, superando Portugal, Finlândia e Hong Kong, de acordo com a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo - Fecomercio – SP (GLOBO, 2013).

São Paulo possuía, em 2010, 4.530.583 unidades empresariais (IBGE, 2013). Dados do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011) apontam que entre 98% e 99% são micro e pequenas empresas¹ e/ou empreendedores individuais, sendo as duas primeiras responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil.

Considerando a representatividade no mercado e a importância dessas micro e pequenas empresas no cenário brasileiro, evitar a mortalidade delas é imprescindível. Em último relatório publicado pelo Sebrae-SP (2013), estudos realizados entre 2008-2012 revelam que as taxas de mortalidade dessas empresas paulistas foram de 27% no primeiro ano de atividade, chegando ao acumulado de 58% ao quinto ano no mercado. Apesar de elevadas, essas taxas apresentaram redução em comparação com estudos anteriores, já que na edição da pesquisa com empresas constituídas entre 1995 e 1999, por exemplo, a taxa de mortalidade era de 32% no primeiro ano e chegava ao acumulado de 71% no quinto ano de existência (SEBRAE, 2013).

O aquecimento da economia brasileira e o forte crescimento do mercado consumidor interno nos últimos dez anos são fatores que podem justificar a queda da mortalidade das micro e

¹ A classificação de uma empresa é orientada pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas que se baseia principalmente no faturamento anual. Atualmente microempresa é a pessoa jurídica que fatura até R\$360 mil/ano e pequena empresa é a pessoa jurídica que fatura de R\$360 mil/ano à R\$3,6 milhões/ano.

pequenas empresas (BARRETO, 2011). Localização, habilidade de negociação, experiência profissional anterior, conhecimento empírico do empresário (D'EMÍDIO et al., 2004), relacionamento entre os sócios, conhecimento do mercado, foco no negócio, identificação de oportunidades (GRAPEGGIA et al., 2011) e controle de despesas (PEREIRA; SOUSA, 2008) também são apontadas como razões para a diminuição da mortalidade.

No entanto, sobreviver ainda é um desafio, com altos e baixos. O número de falências pedidas por micro e pequenas empresas em janeiro de 2013 foi 60% maior em relação ao movimento observado no mesmo mês do ano anterior (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2013).

A sobrevivência, pois, depende de condições do ambiente em que as empresas atuam como impostos, inflação, taxas de juros, acesso ao crédito e poder de consumo, mas também de capacidade gerencial dos empreendedores, refletida na preocupação com a economia, gestão, planejamento, organização empresarial, dedicação aos negócios e relações empresariais (SEBRAE, 2013).

Em relação a esse último ponto, Durand e Calori (2006) entendem que considerar as relações com os *stakeholders* e como estas ocorrem pode ser um caminho para avançar nas teorias de empreendedorismo que, muitas vezes, limitam-se às características empreendedoras dos fundadores e líderes dessas empresas.

Por sua vez, o estudo de Domenico (2007) e colaboradores (LEITÃO; DOMENICO, 2012) focalizaram tais interações ao compreenderem como valores relativos à competição organizacional (VRCO) são construídos e se reproduzem nas ações sociais que ocorrem entre *stakeholders* em organizações brasileiras administradas por seus fundadores.

Valores relativos à competição organizacional são crenças socialmente construídas, com significado para um indivíduo ou grupo, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo. Recursos esses que os *stakeholders* possuem, como por exemplo, competências dos empregados, matéria-prima de fornecedores, poder de compra dos clientes, etc. (DOMENICO, 2008).

Para compreender esses valores observam-se as práticas organizacionais, ou seja, comportamentos e procedimentos típicos dos membros da organização (DOMENICO, 2008). Isso significa que os VRCO estão subjacentes às práticas organizacionais e orientam como e com quem as interações devem ocorrer, considerando o contexto sociopolítico econômico.

Por exemplo, de que forma os empregados são selecionados, tratados ou treinados; onde esses empregados buscam conhecimento e apoio; como as pessoas lidam com clientes e inadimplência; como se relacionam com fornecedores na obtenção de matéria-prima ou com agentes da comunidade capazes de influenciar a opinião pública.

Domenico (2007) concluiu que os valores relativos à competição organizacional resultam da busca do equilíbrio dinâmico entre visões de mundo (‘como o mundo é’ e ‘como deveria ser’) do fundador e as necessidades organizacionais. Tanto as visões de mundo, quanto as necessidades da organização em um ambiente competitivo apresentam-se como antecedentes dos VRCO, somados aos aspectos culturais do local em que os *stakeholders* se encontram (DOMENICO, 2008).

Olhar as pequenas empresas a partir do estudo de seus valores relativos à competição organizacional pode ser, portanto, um caminho interessante para compreender sua permanência em ambientes competitivos.

Buscando na base de dados Scopus (2013), na área de *Social Sciences & Humanities*, considerando artigos e revisões publicadas a partir do ano 2000, utilizamos como palavras chaves *small business, values, organizational values*. Colocando somente *small business* no título encontramos 1125 publicações, no entanto, ao combinarmos com *values* também no título o número se reduz a 16 publicações; não encontramos nenhum artigo quando combinamos *small business* e *organizational values*. Das 16 publicações, nove estão relacionadas a valores econômicos, no sentido financeiro, três a valores pessoais, duas à agregação de valor e uma a valores culturais da comunidade.

Percebemos com isso que existem mais de um milhão de estudos com pequenas empresas, no entanto, poucos estão relacionados a valores humanos e quando acontece, são relativos a valores pessoais ou culturais. Em nenhum caso encontramos diretamente estudos realizados em pequenas empresas cujo foco estivesse em valores organizacionais.

A partir de todas as considerações expostas, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **Como os valores relativos à competição organizacional estão sendo construídos em pequenas empresas industriais de modo a promover a sobrevivência no mercado para além de cinco anos?**

Uma vez que nos propomos a investigar os valores relativos à competição organizacional subjacente às interações entre *stakeholders*, mediadas pela linguagem, contextualizados em um ambiente competitivo, o faremos a partir do paradigma interpretativo, na perspectiva interacionista, conforme argumentado por Domenico (2008).

Considerando tal perspectiva e com base no método qualitativo, fundamentalmente descritivo e interpretativo, optamos pela estratégia de estudo de caso. Foi foco deste presente estudo uma empresa que tem longa tradição na produção de porcelanas no parque industrial de Pedreira², cidade pertencente à Região Metropolitana de Campinas e ao circuito das Águas Paulistas, localizado ao centro-leste do estado de São Paulo.

A valorização das indústrias do polo cerâmico pelos envolvidos – moradores, empresários, políticos - é significativa. A cidade conta com um Museu Histórico e da Porcelana de Pedreira, comemorando em 2013, o Centenário da Porcelana - 1913 – 2013. Além disso, nos últimos anos diversas entidades tais como Sindilouça, Senai, Sebrae e universidades como USP e UNESP têm levado apoio a essas empresas a fim de sustentar e promover a permanência dessa indústria em âmbito nacional.

Buscar uma pequena empresa cerâmica foi interessante para a pesquisa pela importância desse segmento para a economia brasileira, tendo, no ano de 2010, participação no PIB – Produto Interno Bruto nacional, na ordem de 1% e no PIB industrial participação de quase 3% (BRASIL, 2011). Além disso, a pequena fabricante de porcelana representa a realidade de diversas empresas com gestão familiar, fundadores ainda no controle da gestão, que permite explorar detalhes da história, das crises vivenciadas e das práticas que estão possibilitando a sobrevivência.

Segundo Ruiz et al. (2011), o principal desafio para as indústrias cerâmicas, em especial as de porcelanas de mesa, foi a entrada maciça de produtos chineses a partir dos anos 2000, que afetou fortemente a competitividade dos produtos nacionais, levando à falência de muitas empresas fabricantes de porcelana. Os autores ainda complementam que a gestão familiar e não profissionalizada, utilização intensiva de mão de obra no processo de produção, consumo elevado de água, dependência de substâncias minerais não metálicas, perdas ao longo do

² O parque industrial de Pedreira inicialmente não foi planejado, emergindo em meio a áreas residenciais e comerciais, por todo o território da cidade. Recentemente a prefeitura municipal tem estimulado a concessão de áreas para distrito industrial.

processo produtivo e falta de controle de qualidade são outros fatores que interferem na dia a dia dessas organizações.

A empresa onde realizamos o estudo, aqui denominada de Sonho Meu³, foi fundada há quase 30 anos, tem seu fundador no controle da gestão desde o início e conseguiu sobreviver a diferentes contextos, mantendo uma estrutura competitiva em âmbito nacional. Como critério de escolha, preferimos aquela que Ruiz et al. (2011) apontaram como líder em produção do polo de Pedreira, que é uma das cinco maiores da cidade em faturamento e como empregadora, atende os critérios de pequena empresa e é reconhecida pela Associação Brasileira da Cerâmica e Museu Histórico e da Porcelana de Pedreira.

Consideraremos, então, como objetivo geral compreender, sob o ponto de vista dos *stakeholders* internos, como os valores relativos à competição organizacional estão sendo construídos nessa pequena empresa industrial do polo cerâmico, localizado na cidade de Pedreira, São Paulo. Para tanto, destacamos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as visões de mundo empresarial do(s) fundador (es);
- Descrever a história, desde a fundação, da organização investigada;
- Descrever as práticas construídas pelos *stakeholders* dessa empresa.

A pesquisa de campo, que ocorreu de outubro de 2013 a março de 2014, empregou como fontes de evidência observações não participante, documentos e entrevistas em profundidade com o fundador, além de entrevistas semi estruturadas com empregados de diferentes áreas e tempo na organização, totalizando 13 entrevistas com nove participantes.

No âmbito acadêmico, este estudo contribuiu para as pesquisas sobre valores relativos à competição organizacional, ampliando sua utilização para o entendimento da sobrevivência das organizações, neste caso, pequenas empresas. Esse é um objeto de estudo diferente daqueles pesquisados anteriormente pelos estudos de VRCO, apresenta especificidades e relevância na economia nacional.

Acreditamos com esta pesquisa ser possível discutir questões da realidade da pequena empresa brasileira, refletindo sobre as dificuldades e as tomadas de decisões ao enfrentar os

³ Por questões éticas, manteremos em sigilo o nome da organização, bem como de todos os participantes, além das informações que não sejam de domínio público, que possa identificar a organização e/ou que não seja autorizada previamente pelos dirigentes.

desafios de permanecer no mercado competitivo, contribuindo para os estudos de pequenas empresas e de sua gestão no Brasil.

Além desta introdução, esta dissertação apresenta o referencial teórico que trata dos constructos envolvidos, destacando as contribuições dos principais pesquisadores sobre o estudo de valores no âmbito das organizações, com destaque para os valores relativos à competição organizacional. Seguimos com a seção de procedimentos metodológicos, onde se descreve a metodologia qualitativa adotada dentro de uma estratégia de estudo de caso, a apresentação da organização-caso de estudo e a construção do material empírico. A quarta seção é de apresentação, análise e interpretação dos resultados. Nela apresentamos a história da organização-caso de estudo, identificando e descrevendo as práticas organizacionais existentes, a fim de apreender os valores relativos à competição organizacional. Finalizamos o estudo na quinta seção com as considerações finais, limitações e proposições para pesquisas futuras, seguindo-se as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para estudar os valores nas interações entre *stakeholders* de uma empresa, precisamos antes compreender o que são valores e como se encaminharam os estudos dos principais pesquisadores do tema. Começamos com uma visão geral, privilegiando autores que foram base para os estudos de valores no âmbito da organização, foco deste estudo. Seguimos com as diferentes perspectivas para estudá-los, abordando valores organizacionais e valores relativos à competição organizacional.

2.1 O estudo de valores

O termo valores é amplamente utilizado no vocabulário popular (ROHAN, 2000). Valores humanos tem sido objeto de investigação de diversas áreas no âmbito das ciências sociais na tentativa de compreender e explicar o fenômeno humano, tanto na sua dimensão individual, quanto em sua dimensão coletiva.

A “decisão sobre o que é antecedente histórico é sem dúvida arbitrária” (ROS, 2006, p. 24). Para Gouvêa (2008), a axiologia ou filosofia de valores desenvolveu-se de forma consistente na segunda metade do século XIX, enquanto estudiosos da antropologia, sociologia e psicologia social discutiram o tema no início do século XX (ROS, 2006).

Foi na psicologia social que o estudo de valores apresentou-se crescente, com um grande esforço de pesquisa no século XX, que permitiu o desenvolvimento e verificação de teorias (ROS, 2006).

Em função da diversidade das disciplinas que originaram os estudos sobre valores e dos diferentes níveis de análise adotados, há múltiplas definições (AGLE; CALDWELL, 1999; ROHAN, 2000). Revisando a literatura relacionada ao tema, percebe-se que os valores já foram considerados como atitudes, motivações, costumes e tradições (KLUCKHOHN, 1951).

Rokeach (1973), na psicologia social, distingue o conceito de valor dos demais: atitude, comportamento, traços, normas sociais e necessidades. Considera valor como uma crença duradoura sobre modos de conduta e estados finais de existência. Nesse sentido, valor é mais central que atitude e um ideal abstrato que não está atado a nenhum objeto ou situação específica, como são tradições e costumes (ROKEACH, 1973).

Algumas características comuns às diversas definições dadas por estudiosos do tema são encontradas na revisão de literatura feita por Schwartz e Bilsky (1987). Valores são “(a) princípios ou crenças, (b) sobre comportamentos ou estados de existência, (c) que transcendem situações específicas, (d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e (e) são ordenados por sua importância” (p. 551).

Além dessas características, Rokeach (1973, p. 3) coloca como premissas básicas que “o número total de valores de um indivíduo é relativamente pequeno, os antecedentes podem ser ligados à cultura, sociedade, instituições e personalidade e as consequências dos valores humanos são manifestadas em todos os fenômenos sociais”. A partir daí, o autor afirma que valores servem como critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para avaliar quais comportamentos, eventos e situações são desejáveis ou indesejáveis para se alcançar determinados fins ou objetivos.

Ros (2006), ao destacar as contribuições desse autor, comenta a importância de seus estudos com indivíduos em diferentes instituições, nas quais utilizou o instrumento mais conhecido para medir valores, o *Rokeach Value Survey* (RVS).

Nesse instrumento, Rokeach (1973) apresenta uma lista de valores terminais, que representam finalidades da existência humana e, outra, com valores instrumentais, que são meios para alcançar os primeiros, representando modos de comportamentos.

Mesmo sendo um dos autores representativos no estudo de valores, Rokeach (1973) não desenvolveu suas ideias sobre a relação entre eles, o que não permitiu considerar seus avanços como uma teoria propriamente dita sobre a estrutura e a organização de valores (ROS, 2006).

A partir dessa lacuna, mas tomando como base Rokeach (1973), Schwartz (1992; 2012) desenvolveu uma teoria de valores pessoais universais. Para esse último pesquisador, os valores são diferenciados pelo tipo de conteúdo motivacional que eles expressam e são definidos como “metas desejáveis e transituacionais que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social” (SCHWARTZ, 2006 p.58).

Schwartz (1992; 2012) propõe uma estrutura que envolve dez tipos motivacionais de valores: poder, realização, universalismo, benevolência, autodeterminação, estimulação, hedonismo, tradição, conformidade e segurança. Esses tipos de valores ou domínios motivacionais

formam uma estrutura circular e constituem duas dimensões bipolares. A primeira faz oposição entre a orientação para si mesmo (autopromoção) e a orientação para os outros, próximos ou distantes (autotranscendência). A outra dimensão contrapõe a valorização da independência de pensamento e ação (abertura à mudança) à preservação de costumes, de normas e segurança material (conservação).

A teoria de Schwartz (1992, 2012) postula que essas categorias de valores são verificáveis na grande maioria das sociedades e tendem a ser universais porque derivam dos requisitos básicos à existência humana: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ, 2006). Assim, os indivíduos das diferentes culturas se diferenciam apenas na ordem de prioridade dada aos tipos motivacionais (SCHWARTZ, 1992).

Recentemente, Schwartz et al. (2012) fizeram uma revisão da teoria de valores pessoais e apresentaram um novo instrumento, chamado de *PVQ5X Value Survey*. Este considera a existência de dezenove tipos motivacionais de valores em função do desdobramento dos tipos já estabelecidos.

Porém, há outros autores, como Thomas e Znaniecki (2004) que estudaram valores relacionados a contextos específicos. Esses autores fizeram um estudo, entre 1918-1920 nos EUA, buscando relacionar aspectos da cultura de imigrantes poloneses com as normas da comunidade local para onde foram, tendo como objetivo propor soluções para os problemas sociais existentes nessas comunidades (THOMAS; ZNANIECKI, 2004).

Sob forte influência da Escola de Chicago no campo da sociologia, Thomas e Znaniecki (2004) foram pioneiros e inovadores por apresentarem essa nova abordagem para o levantamento de dados nas ciências sociais (ROS, 2001). Até então, nenhum estudo de valores organizacionais havia se baseado na perspectiva de que a realidade social é construída pelo indivíduo e por sua interação com o mundo que o cerca (DOMENICO, 2007).

A compreensão desses autores é diferente dos demais até aqui apresentados, porque eles destacam a natureza extrassubjetiva e intersubjetiva dos valores (ROS, 2001). Thomas e Znaniecki (2004) entendem que os valores estão nos objetos concretos ou abstratos e não nos indivíduos e que a esses objetos os indivíduos conferem significados, construídos pelo grupo na interação social.

Definem, assim, valores sociais como qualquer “dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social e um significado com respeito ao que é ou pode ser um objeto de atividade” (THOMAS; ZNANIECKI, 2004, p. 110).

Tanto as ideias de Thomas e Znaniecki (2004) como as de Schwartz (1992, 1999) foram utilizados no desenvolvimento de estudos de valores no âmbito das organizações, como será visto mais adiante.

2.2 Valores organizacionais

Para estudar valores organizacionais existem pelo menos três caminhos distintos mais conhecidos: olhar os valores como parte da cultura organizacional, como fez Schein (1992), Cameron e Quinn (1999) e Hofstede (2001); considerar os valores organizacionais espousados como Kabanoff e Daly (2002); ou a tentativa de Tamayo e colaboradores de desenvolver uma teoria propriamente dita de valores organizacionais.

Ao estudar valores organizacionais via cultura, os autores procuram estabelecer perfis culturais das organizações como forma de classificar e entender as características organizacionais, propondo instrumentos de diagnósticos para conhecê-los (SCHEIN, 1992; CAMERON; QUINN, 1999; HOFSTEDE, 2001).

Schein (1992) desenvolveu um modelo que apresenta a cultura das organizações em diferentes níveis. Os valores declarados estão no nível intermediário, os pressupostos básicos no nível mais profundo, assimilado e compartilhado pelos membros da organização e os artefatos estão mais visíveis e superficiais. Todos eles são algo que a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado (SCHEIN, 1992). Um valor organizacional declarado torna-se pressuposto básico quando é validado socialmente pelos membros do grupo ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente, em diversas situações, resultados positivos (DOMENICO; LATORRE, 2008).

Bucando identificar perfis culturais nas organizações, Cameron e Quinn (1999) entendem que a cultura organizacional é um conjunto de “valores aceitos tacitamente, pressupostos implícitos, expectativas, memórias coletivas e definições presentes em uma organização” (CAMERON; QUINN, 1999, p. 14). Os valores organizacionais servem para comunicar aos membros os “padrões e normas” a fim de criar um senso de identidade, além de proporcionar

orientações gerais sobre como agir na organização, a fim de aumentar a estabilidade do sistema social (CAMERON; QUINN, 1999)

Hofstede (2001) desenvolve um modelo considerando que as manifestações da cultura ocorrem em diferentes níveis de centralidade, sendo o núcleo composto pelos valores e, a periferia, pelas práticas visíveis a um observador externo por meio de símbolos (palavras, figuras e objetos), heróis (pessoas valorizadas e que servem de modelos de comportamento) e rituais (atividades coletivas de grande relevância).

Embora apresentem um caminho interessante para o estudo de valores organizacionais, Mendes e Tamayo (2001, p. 39) apontam que essas tentativas de estudo são "modelos para identificar a cultura organizacional, mas não especificamente um modelo de estudo dos valores organizacionais".

O outro caminho de estudar valores organizacionais é aquele proposto por Kabanoff e Daly (2002) que tem como foco os valores espousados (ou declarados) pela organização. Para os autores, esses valores são aqueles que as pessoas expressam em nome da organização e, na maioria dos casos, traduzem o que os gestores acreditam que esta deva ser.

Para estudar os valores organizacionais espousados recorre-se normalmente a uma metodologia de análise de conteúdo dos documentos organizacionais (arquivos oficiais, relatórios anuais, discursos, estatutos). No entanto, pode existir incongruência entre os valores estabelecidos no papel e os que são realmente praticados na organização (MENDES; TAMAYO, 2001).

Assim, a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes na empresa, um terceiro caminho foi considerado, no contexto brasileiro, por Tamayo e colaboradores (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; MENDES; TAMAYO, 2001; TAMAYO; BORGES, 2001; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), tendo por objetivo elaborar uma teoria própria de valores organizacionais.

Tamayo e Gondim (1996, p.63) definem valores organizacionais como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Nessa definição estão presentes três aspectos básicos dos valores: o cognitivo - os valores são crenças enfatizadas existentes na empresa; o motivacional - expressam interesses, desejos e

metas fundamentais tanto de um indivíduo, quanto da coletividade; e a organização hierárquica - refletem preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias em detrimento de outras.

Servem para guiar a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto às necessidades dos indivíduos (TAMAYO; BORGES, 2001). Outras funções importantes dos valores organizacionais são: criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização; construir uma identidade social da organização; mediar os conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização e, conseqüentemente, para sua sobrevivência (TAMAYO, 1996).

Inicialmente, Tamayo e Gondim (1996) procuraram pesquisar os valores organizacionais de forma empírica, ou seja, perguntando para empregados de diferentes organizações quais seriam os valores organizacionais. Nesse estudo, os autores construíram e validaram um instrumento chamado de Escala de Valores Organizacionais que identifica os valores organizacionais tal como eles são percebidos pelos empregados (TAMAYO; GONDIM, 1996).

O estudo de Tamayo e Gondim (1996) apresentou limitações por não basear-se em uma teoria de valores. Então, um segundo esforço foi realizado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), considerando a organização como cultura, ou seja, um conjunto de crenças, tradições, usos, rotinas, normas, valores e tabus próprios. Por isso, lançaram mão da teoria de valores culturais de Schwartz (1999)⁴. Outra escala foi construída e validada: o Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). No entanto, com esse segundo instrumento, ainda não havia uma maneira adequada para “estudar, de um lado os valores do trabalhador e, de outro, os valores da organização [o que] impossibilita a análise empírica de fenômenos organizacionais” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 134).

Com o objetivo de analisar essa relação de valores organizacionais com os valores pessoais, houve um terceiro esforço, dessa vez empreendido por Oliveira e Tamayo (2004). Entendendo a organização como um conjunto de indivíduos, onde cada um tem o próprio sistema de

⁴ A teoria de valores culturais de Schwartz (1999) foi desenvolvida a partir da pesquisa inicial de valores básicos agregando valores individuais a nível societal. Postula a existência de três dimensões bipolares: conservadorismo *versus* autonomia intelectual e afetiva; hierarquia *versus* igualitarismo; domínio *versus* harmonia.

valores, esses autores partem do pressuposto de que existe um paralelismo entre as estruturas de valores organizacionais e de valores individuais, pois “ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 131), o que lhes permitiu, dessa vez, empregar a teoria de valores básicos de Schwartz (1992).

Os valores pessoais e organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados, com características comuns aos valores. Ambos apresentam componente motivacional e cognitivo, além de possuírem funções parecidas: se os valores pessoais orientam a vida dos indivíduos, os valores organizacionais, a vida da organização (TAMAYO, 2007). Por sua vez, os fundadores e membros influentes na empresa formam a organização. Conseqüentemente, os valores organizacionais têm como base os valores pessoais desses indivíduos, que compartilham metas: as pessoas buscam atingir metas fundamentais de sua existência e as organizações buscam metas organizacionais de sobrevivência e crescimento (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2007).

A partir da teoria de valores básicos universais de Schwartz (1992), Oliveira e Tamayo (2004) construíram um terceiro instrumento para mensuração dos valores organizacionais, denominado Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO. Os resultados da aplicação desse instrumento confirmaram que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; CANOVA; PORTO, 2010).

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), todas as organizações possuem certos valores, diferenciando-se umas das outras pela prioridade dada a eles, organizando-se por sua importância relativa em um sistema de prioridades. A escolha e a definição dessa prioridade dependem dos valores da sociedade e dos valores dos membros que integram a organização, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência (TAMAYO, 2007).

Assim, para Tamayo (2007, p. 21) a “organização, inevitavelmente, é antropomórfica, já que, por uma parte, está constituída por homens e, por outra parte, os seus componentes fundamentais - crenças, valores, papéis e normas - existem somente na mente dos seus membros”.

Ao considerar a organização como um ente, Tamayo (2007) toma como base para estudar valores organizacionais os valores básicos universais de Schwartz (1999, 2012), seguindo sua

abordagem positivista para o estudo de valores. No caso que veremos a seguir, dos valores relativos à competição organizacional, os valores são específicos a cada organização e construídos nas relações, se opondo à ideia de universalidade.

2.3 Valores relativos à competição organizacional

Inspirada por Thomas e Znaniecki (2004), Domenico (2007) propõe-se a estudar os valores no âmbito organizacional, entendendo a organização como “uma grande rede, cujos nós são as interações entre os *stakeholders*, mediadas por linguagem - a linha que costura essa rede - em um movimento contínuo e dinâmico em busca da sobrevivência” (DOMENICO, 2008, p.147).

As pessoas que agem no cotidiano das organizações são chamadas de *stakeholders*, ou seja, qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou são influenciados pelo alcance dos objetivos da organização (FREEMAN, 2004). Os *stakeholders* podem ser internos ou externos à organização, sendo os internos, sócios-proprietários/acionistas, gestores ou empregados sob qualquer tipo de relação contratual e os externos, clientes, fornecedores, comunidade, governo e concorrentes (DOMENICO, 2007).

Às interações entre essas pessoas no ambiente empresarial subjazem os valores relativos à competição organizacional que são “crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2008, p. 152).

Os valores relativos à competição organizacional, assim como qualquer valor, têm os elementos motivacional e cognitivo. O elemento motivacional está relacionado às “metas relativas à obtenção de recursos, tendo em vista a sobrevivência em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2007, p. 67). Já o cognitivo se refere às “crenças sobre como as interações devem ocorrer e com quem” (DOMENICO, 2007, p. 67).

Além dos aspectos cognitivo e motivacional que, de alguma forma, já foram contemplados na definição de valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996), Domenico (2007) revela também o aspecto de “significado”, que é o diferencial do conceito de valores relativos à competição organizacional e fundamental para sua existência.

Os significados são construídos, por meio de linguagem, na interação da pessoa com o meio social em que ela está inserida e se reconstróem “na dinamicidade do relacionamento com os outros” (DOMENICO, 2008, p.152).

Esse aspecto revela a natureza intersubjetiva (por serem estabelecidos nas interações) dos VRCO. Mesmo com essa ênfase, Domenico (2007) não desconsidera a intrassubjetividade (elemento cognitivo) já exposta por Schwartz (1992; 1999) ao considerar os VRCO como crenças das pessoas.

Os valores relativos à competição organizacional têm como função orientar o comportamento dos *stakeholders* em suas interações, visando à obtenção de recursos (DOMENICO, 2008) e, como quaisquer valores, são identificados mais facilmente em situações de conflito, diante de decisões que precisam ser tomadas (SCHWARTZ, 1992).

Assim, Domenico (2008) orienta que busquemos as práticas organizacionais em momentos de crises para apreendermos os VRCO. As práticas organizacionais são entendidas, pela autora, como ações e procedimentos típicos adotados pelos *stakeholders* internos no relacionamento entre si e com os *stakeholders* externos, explícitas e implícitas, com a finalidade de obtenção de recursos para a organização (DOMENICO, 2008).

Buscando essas práticas ao estudar uma organização de médio porte, controlada ainda por seu fundador, Domenico (2007, p. 217) percebeu “íntima relação (dos valores relativos à competição organizacional) com as visões de mundo do fundador e as necessidades organizacionais”. Visões de mundo são definidas por Rohan (2000, p. 267) como “crenças conscientes das pessoas sobre o mundo como ele é e como deveria ser, as quais as pessoas recorrem para promover ou justificar atitudes e comportamentos em diversas situações”. Nos estudos de valores relativos à competição organizacional leva-se em consideração a visão de mundo do fundador, dirigente da empresa, de como o mundo dos negócios é e de como ele deveria ser (DOMENICO, 2007).

O que orienta a visão do fundador sobre o mundo ‘como ele é’ são as necessidades organizacionais que se impõem à empresa em diferentes contextos, tais como sobrevivência do negócio, adequação à realidade e conciliação de interesses individuais e coletivos. Assim, algumas ações dos *stakeholders* acontecem a partir da visão de mundo ‘como ele é’, enquanto outras podem ser inspiradas pela visão de mundo ‘como deveria ser’, tentando trazer, na medida do possível, uma mais próxima à outra (DOMENICO, 2007).

Por isso, Domenico (2007, p. 217) entende que “os valores relativos à competição organizacional são fruto do embate ou da busca de um equilíbrio dinâmico entre as duas visões de mundo do fundador e as necessidades da organização”. Essa busca de um equilíbrio dinâmico ocorre em “um contexto que também se modifica com maior ou menor rapidez em função dos diversos fatores, tais como momento histórico, situação sociopolítica do mundo e do país em que a empresa está localizada, concorrentes, características setoriais, entre outros” (DOMENICO, 2007, p. 219). Dessa forma, os VRCO têm suas raízes e reproduzem os aspectos culturais das sociedades das quais os *stakeholders* fazem parte.

Assim, as visões de mundo do fundador, as necessidades organizacionais e as características da sociedade em que a organização está inserida são antecedentes aos valores relativos à competição organizacional e, como consequentes, estão as práticas construídas pelos *stakeholders* em suas interações ao longo do tempo.

A seguir, no Quadro 1, podemos notar as diferenças principais entre os estudos de valores organizacionais proposto por Domenico e colaboradores em comparação ao proposto por Tamayo e colaboradores.

Quadro 1 - Comparação das propostas de estudo de valores organizacionais

	DOMENICO e colaboradores VRCO	TAMAYO e colaboradores Valores Organizacionais
Conceito de valores	“crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre <i>stakeholders</i> , visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2008, p. 152).	“princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p.63).

continua

	DOMENICO e colaboradores VRCO	TAMAYO e colaboradores Valores Organizacional
Conceito de organização	“uma grande rede, cujos nós são as interações entre os <i>stakeholders</i> , mediadas por linguagem - a linha que costura essa rede - em um movimento contínuo e dinâmico em busca da sobrevivência” (DOMENICO, 2008, p.147).	“organização, inevitavelmente, é antropomórfica, já que, por uma parte, está constituída por homens e, por outra parte, os seus componentes fundamentais - crenças, valores, papéis e normas - existem somente na mente dos seus membros” (TAMAYO, 2007, p. 21).
Posicionamento paradigmático	Interpretativista	Positivista
Método de pesquisa	Qualitativo	Quantitativo
Técnicas de pesquisa	Entrevistas em profundidade e semiestruturada; Observação não participante; Documentos (DOMENICO, 2007; FEITOSA, 2010; LEITÃO, 2010).	Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996); Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000); Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Fonte: Elaborado pela autora

2.3.1 Os estudos com base em valores relativos à competição organizacional

O primeiro estudo sobre valores relativos à competição organizacional aconteceu em uma das maiores empresas coligadas do projeto da Economia de Comunhão na liberdade (EdC), no Brasil, com princípios que, em tese, privilegiam a consideração de todos os *stakeholders* em suas ações (DOMENICO, 2007).

Posicionado no paradigma interpretativista e com pano de fundo na tradição do interacionismo simbólico, o estudo qualitativo baseou-se na estratégia de estudo de caso único, cuja unidade de análise eram as interações entre *stakeholders* (DOMENICO; TEIXEIRA, no prelo).

Para compreender como os valores relativos à competição organizacional se reproduzem nessas interações, Domenico (2007) buscou as práticas organizacionais, explícitas e implícitas, que eram performadas no dia a dia da organização entre os diversos *stakeholders*. Para isso, a autora fez uso de entrevistas, observação participante, conversas espontâneas e documentos, reconstruindo a história da empresa, dividindo-a em períodos de crise e de estabilidade (interlúdio).

No decorrer dos 17 anos de existência da empresa pesquisada, levantados retrospectivamente, Domenico (2007) apreendeu valores relativos à competição organizacional que foram construídos e mantidos, ou revistos e até descontinuados. A dinamicidade nas interações entre os diversos *stakeholders* pode levar a essa descontinuidade de alguns VRCO e/ou à construção de outros (DOMENICO, 2008).

Alguns dos valores relativos à competição organizacional foram denominados por Domenico (2007) como *core* ou valores centrais – oferta além do contratado, relacionamento baseado na confiança e cooperação, já que foram continuamente praticados com clientes, fornecedores e empregados ao longo do tempo. Esses valores centrais foram diferenciais competitivos em relação aos concorrentes, estando relacionados à sobrevivência da organização.

No entanto, há valores relativos à competição organizacional que podem estar subjacentes às interações somente entre certos *stakeholders*. Em seu estudo, o VRCO ‘sinceridade’, por exemplo, estava refletido apenas no relacionamento com clientes e fornecedores, o que deu origem ao antivalor ‘não sinceridade com empregados’. Isso acontece porque as organizações podem interagir de forma diferenciada com diferentes públicos de interesse na busca de recursos em uma realidade de mercado (DOMENICO, 2007).

No estudo de Domenico (2007), a visão de mundo do fundador de como o mundo deveria ser era dada pela primazia do ser humano e esteve presente desde a fundação da empresa, encontrando-se representada nos VRCO centrais. No entanto, aquela visão de mundo ao entrar em tensão com a visão de mundo como ele é, levou ao desenvolvimento de práticas buscando a sobrevivência do negócio em detrimento do ser humano em primeiro lugar.

Feitosa (2010) e Leitão (2010) propuseram-se a seguir com os estudos de valores relativos à competição organizacional. Nos dois estudos, os valores relativos à competição organizacional foram apreendidas a partir das práticas entre os *stakeholders*.

Leitão (2010), buscando compreender o fenômeno da mudança organizacional em uma empresa a partir do retercer de crenças (valores) e hábitos de ação (práticas) construídas pelos *stakeholders* ao longo da história organizacional, realizou o estudo em uma consultoria nacional que também contava com a presença do fundador.

Como na empresa investigada por Domenico (2007), esse fundador apresentava uma proposta diferenciada da visão de mundo empresarial de ‘como o mundo deveria ser’, que refletia a promoção do desenvolvimento humano e social como objetivo principal do negócio (LEITÃO, 2010).

Interessante ressaltar que, tanto no estudo de Domenico (2007), quanto no de Leitão (2010), os fundadores revelaram duas visões de mundo empresarial, como ele é e como deveria ser. Ambos esforçavam-se em manter uma tensão entre as duas, que eram praticamente opostas. A partir dessa tensão, os VRCO foram sendo construídos ao longo do tempo, ora subjacentes às práticas mais voltadas para se adequar ao mundo como ele é, ora para buscar como o mundo deveria ser.

Tal como Domenico (2007), o estudo de Leitão (2010) revelou como antecedentes dos valores relativos à competição organizacional os constructos ‘necessidades organizacionais’ e ‘visões de mundo’. Os VRCO encontrados em seu estudo foram: primazia do ser humano, compromisso com o resultado, participação coletiva, liberdade, conhecimento especializado, compromisso com o Fundador, inovação e coerência nas ações.

Feitosa (2010), por sua vez, buscou apreender os valores relativos à competição organizacional de uma empresa pertencente a um grupo multinacional americano há vários anos no Brasil. Em seu estudo a visão de mundo de como ele deveria ser não foi revelada. A autora interessou-se em estudar essa organização uma vez que se mantinha deficitária em um grupo que era reconhecidamente competitivo no mercado, a partir das práticas sob o ponto de vista de empregados e clientes.

O estudo de Feitosa (2010) revelou oito VRCO, a saber: não atenção aos funcionários, não atenção aos clientes, não atenção aos recursos da empresa, não transparência dos gestores, pessoalidade nas relações, proteção de interesses próprios, cumprimento de obrigações legais e obediência às instancias superiores. Seu estudo revela interações que visam o bem de uma das partes em detrimento da outra, uma face, por vezes, escondida nas organizações.

Assim como Domenico (2007), o estudo de Feitosa (2010) trouxe à tona a reprodução de aspectos da cultura da sociedade a que pertencem os *stakeholders*. As questões culturais da gestão brasileira, tais como ambiente de obediência e acomodação e pessoalidade nas relações podem se encontrar mais preservados em regiões do interior do Brasil (FEITOSA, 2010).

Dessa forma, os valores relativos à competição organizacional vêm se mostrando um caminho para entender as interações e relacionamento entre *stakeholders* de organizações, que buscam manter-se em ambiente competitivo. Dessa forma, será empregado neste estudo para compreender como uma pequena empresa brasileira, do interior paulista e com a presença de seu fundador, consegue sobreviver no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A qualidade de um estudo de campo implica que o investigador exponha, em detalhes, a metodologia e o delineamento da pesquisa de forma que seja possível apreciar e julgar se a pesquisa é adequada e faz sentido (GODOY, 2005). Assim, neste capítulo descrevemos os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa de campo.

O paradigma interpretativo é uma das diferentes formas de ver o mundo, orientado pela tentativa de compreender como ele é, na perspectiva dos participantes. Conseqüentemente, o mundo social é visto nessa perspectiva como múltiplo e intersubjetivo, ou seja, construído socialmente nas interações entre os participantes e pelos significados que atribuem às suas experiências (BURRELL; MORGAN, 2011), servindo de partida para nossas opções metodológicas.

O método de pesquisa escolhido para investigar os valores relativos à competição organizacional presente nas interações sociais entre *stakeholders* foi o qualitativo, já que permite “compreender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas” (MERRIAM, 2002, p. 6), como fizeram Domenico (2007), Feitosa (2010) e Leitão (2010) nos estudos de valores relativos à competição organizacional.

Além da possibilidade de explorar um fenômeno ou descrevê-lo (GODOY, 1995), a metodologia qualitativa é interpretativa e o investigador, geralmente, está envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes (CRESWELL, 2007). Os participantes dessa pesquisa são pessoas que atuam como *stakeholders* internos da organização. Merriam (2002) orienta que estejamos, enquanto pesquisadores qualitativos, interessados nas experiências vivenciadas pelas pessoas em determinado tempo e contexto específico, apreendendo como elas interagem com o mundo social.

3.1 Estratégia de pesquisa

Embora Godoy (1995) destaque que não existe unanimidade entre os autores a respeito da classificação de tipos de pesquisas qualitativas, Denzin e Lincoln (2006) identificaram o estudo de caso como uma das estratégias, assim como a etnografia, *grounded theory*, história de vida, pesquisa-ação e modelos clínicos.

Escolhida para o presente estudo, a estratégia de estudo de caso é recomendado quando o problema de pesquisa reflete questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e/ou quando são fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (GODOY, 2006; YIN, 2006).

Godoy (1995, p. 25) orienta que “mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas”, adotando um enfoque exploratório e descritivo, analisando profundamente, sem a necessidade de generalização.

Investigamos os valores relativos à competição organizacional por um estudo de caso único (YIN, 2006), em uma pequena empresa administrada por seu fundador, do polo cerâmico de Pedreira/SP, o maior do país no segmento (RUIZ et al., 2011) para compreender como esses valores foram construídos ao longo do tempo, em meio a diferentes desafios contextuais.

3.2 Apresentação da organização-caso

3.2.1 Contexto da escolha

Empresa tradicional do parque industrial de Pedreira/SP, a organização-caso é uma fabricante de porcelana que, juntamente a outras empresas, estimulou a economia da cidade. A cidade de Pedreira recebeu o cognome de Flor da Porcelana e foi reconhecida como a maior produtora de gêneros de porcelana da América Latina (PEDREIRA, 2013).

Spaginari (2011), em detalhe no Anexo A, destaca que a indústria da porcelana foi introduzida na cidade em 1914, com a instalação oficial da fábrica de louça dos irmãos Rizzi, considerada como uma das primeiras do gênero no Brasil e na América Latina.

Com a experiência adquirida ao longo do tempo, alguns funcionários foram saindo e abrindo outras pequenas indústrias para produzir peças de porcelana (PEDREIRA, 2013). Nesse segmento, acredita-se que o aprendizado acontece na prática e que cada dia há um novo desafio, pois algumas etapas do trabalho são extremamente artesanais, dependendo exclusivamente da habilidade e experiência da mão de obra.

As dezenas de fábricas de porcelana proporcionam e estimulam o desenvolvimento de outras atividades que dão suporte ao setor, como as fábricas de máquinas, de equipamentos, de fornos, decalques, estamparia, além de atividades comerciais. Na década de 1980, começaram

se instalar na Praça Cel. João Pedro as primeiras lojas vendendo seus produtos diretos das fábricas, fato que culminou com o grande e extenso comércio instalado atualmente ao longo da Via Marginal de Pedreira. As lojas de fábrica se tornaram extremamente atrativas para compras de artigos domésticos, artesanato e decoração, possibilitando à cidade fazer parte do Circuito das Águas Paulista⁵ como centro turístico de compras e ser lembrada como destino obrigatório por excursões comerciais.

O parque produtivo de Pedreira foi apontado como o maior do país do segmento, pois no estado de São Paulo, segundo informações disponibilizadas pela FIESP (2009 apud RUIZ et al., 2011) existiam 448 unidades fabris de porcelana no Brasil, a maioria – cerca de 25%, concentradas lá e em Porto Ferreira. Apesar disso, várias empresas de porcelana na cidade (não se tem ao certo o número) não conseguiram se manter competitivas no âmbito nacional, pelos muitos desafios de gestão empresarial e ambiental.

A indústria da porcelana sofreu muito a partir dos anos 2000 com as importações das porcelanas chinesas, que chegou a um volume superior ao da produção nacional. Para sobreviver, as empresas nacionais tiveram que melhorar sua produtividade e criar condições para competir com esses produtos, já que os preços das peças importadas eram bem menores e com qualidade similar ou superior às nacionais.

Essa concorrência da porcelana chinesa quase destruiu todo o parque industrial cerâmico brasileiro até que a Câmara de Comércio Exterior – Camex, atendendo aos inúmeros pedidos, protestos e processos movidos nesses últimos dez anos pela indústria cerâmica, em janeiro de 2014 aprovou uma medida *antidumping* (BRASIL, 2014), reacendendo as esperanças dos produtores de porcelana que conseguiram sobreviver.

Já há alguns anos, existem instituições e entidades desenvolvendo ações de apoio e estímulo no polo cerâmico de Pedreira. Em parceria com a Fiesp, Sebrae e Sindilouça, o Senai montou um Laboratório de Ensaio em Cerâmica Branca no município de Pedreira, que entrou em operação, em 2007, para realizar estudos nas matérias-primas utilizadas e suas composições, além de cursos de capacitação. Também o Laboratório Interdisciplinar de Eletroquímica e

⁵ O Circuito das Águas Paulistas é composto por nove cidades: Águas de Lindóia, Amparo, Holambra, Jaguariúna, Lindóia, Monte Alegre do Sul, Pedreira, Serra Negra e Socorro. Ficou reconhecido pela gastronomia, fontes e balneários de descanso e relaxamento, turismo rural, turismo de aventura e comércio de malhas, porcelanas, artesanatos, cachaças, vinhos, artefatos de couro, queijos e derivados, doces e produtos caseiros.

Cerâmica e o Centro Multidisciplinar de Desenvolvimento de Materiais Cerâmicos (UFSCar/UNESP) realizaram estudos de materiais e processos em várias empresas (RUIZ et al., 2011).

No início de 2013, em parceria com o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, o Sebrae-SP lançou para as indústrias da cidade o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do qual a autora desta pesquisa faz parte⁶. Há alguns anos, esse programa está atuando em âmbito nacional para estimular a inovação das pequenas empresas, facilitando o suporte técnico e administrativo para melhorar a eficácia dos processos, aumentar a qualidade dos produtos existentes e desenvolvimento de novos.

Adicionalmente, o Museu Histórico e da Porcelana de Pedreira definiu 2013 como ano para a comemoração do Centenário da Porcelana (1913 – 2013), cujo objetivo não é apenas provocar um sentimento de orgulho sobre o passado, mas convocar a um futuro dinâmico e com empreendedorismo para essa indústria (CENTENÁRIO DA PORCELANA DE PEDREIRA, 2013).

Foi nesse cenário que, em meados de 2013, surgiu nosso interesse de aprofundar as questões que permeiam a permanência das indústrias de porcelana nessa cidade. O primeiro contato da pesquisadora com os empresários, fundadores e gestores das indústrias cerâmicas de lá aconteceu nos meses de julho e agosto de 2013.

3.2.2 Por que a Sonho Meu como organização-caso?

A empresa Sonho Meu é uma das várias indústrias tradicionais que são motivo de grandeza e orgulho para os moradores da cidade e região. Como critério para escolhê-la como empresa objeto de estudo, levamos em conta o tempo desde a fundação e a participação no mercado, preferindo aquela que Ruiz et al. (2011) apontaram como líder, cuja produção correspondia a 6.000.000 peças/ano em 2006, o que representava 20% do total do polo de Pedreira.

Além disso, outros fatores foram considerados: a Sonho Meu era reconhecida no mercado e estava listada pela Associação Brasileira da Cerâmica, o nome da empresa e também do

⁶ Houve o cuidado para que não houvesse interferência da atividade profissional do Agente Local de Inovação nesta atividade de pesquisa na organização-caso, definindo que a Sonho Meu não seria atendida pelo programa até a conclusão da coleta de dados.

fundador estavam citados pelo Museu Histórico e da Porcelana de Pedreira⁷, inclusive no filme histórico promovido em comemoração ao Centenário da Porcelana foi possível destacar um relato do empresário.

Nos encontros empresariais com prefeitura, comissão do centenário da porcelana, sindicato e entidades de apoio que aconteceram em 2013, ficou visível a importância dessa empresa para a manutenção do polo cerâmico da cidade, já que estava entre as cinco maiores – em faturamento e como empregadora - contando com aproximadamente 106 funcionários registrados ao no final de 2013.

A Sonho Meu, ao longo de sua história de quase 30 anos, tem sobrevivido às principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas indústrias do segmento e apontadas por Ruiz et al. (2011): gestão familiar e não profissionalizada, utilização intensiva de mão de obra, consumo elevado de água, dependência de substâncias minerais, perdas ao longo do processo produtivo e falta de controle de qualidade. Também nessa trajetória, enfrentou mudanças no contexto econômico, altas taxas inflacionárias, o processo de globalização, as reformas tributárias e a forte concorrência chinesa que se intensificou após os anos 2000.

Outros pontos que nos chamaram atenção foi a presença do empresário no controle e gestão desde o início da empresa, que mantém empregados com vários anos de casa, o que nos permitiu investigar a história da organização. Além disso, nesse período era uma das poucas empresas com esteiras, secadores industriais, fornos de última geração e uma fábrica interna de decalques, fatores que permitem a diferenciação no processo produtivo. Isso promoveu os produtos da empresa, que são reconhecidos pela qualidade no acabamento e beleza das decorações.

A carta para solicitar a autorização formal da pesquisa (Apêndice A) foi entregue em setembro de 2013 em uma reunião com o fundador, quando foi apresentada a proposta da pesquisa. Mesmo antes disso, nos encontros empresariais que ocorreram em julho e agosto ele havia se mostrado bastante receptivo a possibilidade da sua organização ser campo para a realização de uma pesquisa acadêmica.

⁷ Em quadros e painéis expostos no Museu Histórico e da Porcelana de Pedreira o nome do fundador é visto como participante e apoiador das ações, como na sala que retrata como o processo de fabricação da porcelana ocorre em uma indústria.

3.2.3 Características da Sonho Meu

A Sonho Meu foi fundada na década de 1980 em um pequeno galpão da cidade de Pedreira/SP, inicialmente produzindo bijuterias e miniaturas em porcelanas. Com o passar dos anos, deixou de fabricar esses produtos e partiu para artigos de utilidades domésticas em porcelana e mais recentemente, a partir de 2010, começou a fabricar também utilidades em plástico (SONHO MEU, 2013).

Em seu site institucional, a empresa posiciona-se como “soluções em plásticos e porcelanas” e declara como visão “ser referência na concepção de soluções em plásticos e porcelanas”. No entanto, os produtos de porcelana ainda são responsáveis por mais de 90% de seu faturamento, disse o fundador.

As unidades de produção de porcelana e plástico estão em locais distintos. A primeira - foco deste estudo – está, atualmente, instalada em um bairro misto, próxima a outras indústrias concorrentes e centenas de residências e estabelecimentos comerciais.

Ao longo dos anos, acumularam-se várias questões relacionadas à gestão familiar e as atividades cotidianas se tornaram complexas. A empresa familiar, de uma forma generalizada, apresenta comando único e centralizado, que permite rápidas reações e decisões, valorização da confiança mútua independentemente de vínculo familiares e estruturas administrativa e operacional enxutas. No entanto, podem existir dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, atitudes de paternalismo e autoritarismo do fundador e laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões (SEBRAE, 2014).

O corpo diretivo da empresa à época da pesquisa era unicamente composto pelo fundador, que se denominava diretor comercial. Com vistas à sucessão do poder decisório, três filhos⁸ ajudavam nas atividades, sendo que dois deles atuavam diariamente na gestão, um no administrativo e outro na produção. O terceiro filho era responsável pelo desenvolvimento de decalques (imagens decorativas de canecas e outras peças) somente quando havia demanda, podendo ser considerado como um *freelancer*. As atividades contábeis e relacionadas à folha de pagamento da Sonho Meu estavam sob responsabilidade de um escritório, empresa da

⁸ Os três filhos foram envolvidos nas atividades e operações da Sonho Meu precocemente, entre a infância e início da adolescência.

cônjuge do fundador. Também assuntos de cunho trabalhista eram tratados por uma advogada, que prestava serviços há algum tempo.

Não existia organograma, mas sabe-se que a equipe administrativa era composta por, no máximo, cinco pessoas e o restante dos funcionários estavam na produção e operação. Consideramos apenas aqueles que atuavam diretamente nas atividades da indústria de porcelana, desconsiderando aqueles que se dedicam às atividades da indústria de plástico ou ao comércio (loja física) que revendia os produtos.

Os funcionários da Sonho Meu estavam registrados em diferentes empresas, ou seja, diferente cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ). Mesmo aqueles que atuavam na indústria de porcelana, à época da pesquisa única planta fabril/administrativa, estavam registrados em três empresas distintas (Empresa A, Empresa B e Empresa D). Algumas informações a esse respeito, que serão mais bem explicadas na apresentação dos resultados ao descrever a história da Sonho Meu, são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Resumo das empresas Sonho Meu

Nome fictício	Ano de criação CNPJ	Ano participação Sonho Meu	Atividade inicial	Atividade no final de 2013	Quantidade de funcionários registrados no final de 2013
Empresa A*	1976	1986	Fabricação de porcelana	Comércio atacadista	73
Empresa B*	1992	1992	Fabricação de porcelana	Comércio atacadista	1
Empresa C	1996	1996	Comércio e distribuição	Comércio e distribuição	5
Empresa D*	1992	2004	Fabricação de decalque	Fabricação de porcelana	32
Empresa Cc (filial)	2005	2005	Comércio atacadista	Desativada em 2010	-
Empresa E	2012	2012	Fabricação de plásticos	Fabricação de plásticos	5
Empresa Ee (filial)	2013	2013	Fabricação de plásticos	Fabricação de plásticos	-

Legenda: *diretamente relacionadas às atividades da indústria de porcelana

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa se propõe a entender em detalhes as Empresas A/B/D, já que estas estavam dedicadas ao histórico de fabricação da porcelana.

Para conhecimento, a Empresa C à época da pesquisa era a loja física e estava dedicada à comercialização, não só de produtos de fábrica, mas quaisquer outros (importados ou não) que pudessem agregar no atendimento ao cliente. A Empresa Cc foi uma filial da Empresa C já desativada em 2010. As Empresa E e Empresa Ee estavam sendo utilizadas para a fabricação de utensílios em plásticos, uma tentativa de expansão da Sonho Meu. De uma forma geral, as informações dessas Empresas não serão exploradas com detalhes, pois não representam o foco dessa pesquisa.

Veremos a seguir como é o processo de produção da porcelana, atividade chave da Sonho Meu.

3.2.3.1 A produção da porcelana

A Sonho Meu conta com processos semiautomáticos e máquinas de estampagem, esteiras de deslocamento e fornos de secagem para a produção da porcelana. Parte das peças ainda é fabricada pelo processo de colagem de barbotina e acabamento manual. Por isso, é entendido e descrito no decorrer do trabalho como semimecanizado.

Uma particularidade da empresa estudada é a produção própria dos decalques, fitas responsáveis pela decoração de canecas e outras peças. Normalmente, os decalques são fabricados por empresas especializadas em sua produção e são adquiridas como insumo de produção pelas indústrias de porcelana. Além dos decalques, a Sonho Meu produz seus próprios moldes de gesso, que são responsáveis pela forma final do objeto.

Assim, a produção é entendida como pouco dependente de fornecedores para insumos no decorrer do processo. Por outro lado, é intensivo o contato com fornecedores de matérias-primas responsáveis pela composição da massa, já que é cuidadosa a análise dos materiais por sua origem natural e variações constantes.

Pelas particularidades do processo de produção da porcelana, detalharemos aqui o passo a passo ilustrado no Apêndice B, destacando as matérias-primas empregadas, os maquinários e condições de produção até a fase final, quando a peça está pronta para ser comercializada. As informações a seguir foram obtidas no Museu da História e Porcelana de Pedreira que conta

com uma minifábrica de porcelana, em observações não participantes na Sonho Meu e na vivência da pesquisadora em outras empresas do segmento.

Passo 1: Preparo da massa

As matérias-primas usadas na produção da porcelana são feldspato, quartzo, caulim e argila, respectivamente, provenientes de Pinhalzinho-SP, Campo Largo-PR, Equador-RN e São Simão-SP. Para o preparo da massa, essas matérias-primas são colocadas no tamborão, que é revestido de paralelepípedos e grandes pedregulhos na parte interna, até se tornarem líquidas. Após 36 horas de moagem, surge então a barbotina, como é conhecida a massa líquida da porcelana.

Passo 2a: Formação via colagem de barbotina

Com a massa líquida é possível fazer quaisquer peças ocas, ovais e retangulares, por um processo manual conhecido como colagem de barbotina. A colagem de barbotina é uma técnica simples e de baixo custo, que permite de maneira reprodutiva a obtenção de peças feitas em moldes de gesso, que lhes darão a forma final. Quando se retira a peça do estampo, a massa não está totalmente seca, mas a peça já tem uma forma.

Passo 2b: Formação via prensagem e extrusão

Para a fabricação de peças redondas - louça de mesa como xícaras, pires, pratos, tigelas, etc. - é necessário que a massa seja pastosa, para que seja modelada pelo torno em um processo semiautomático. Nesse caso, a barbotina é peneirada e colocada em filtro prensas (equipamento de filtração da água, sob pressão), que tem por finalidade retirar o excesso de água deixando, aproximadamente, 25% de umidade. Essa massa filtro prensada é colocada em uma extrusora, também conhecida como maromba, tornando-se cilíndrica e de consistência dura. O torneamento, etapa posterior à extrusão, pode ser realizado em tornos mecânicos ou manuais, onde a peça adquire seu formato final. Os cabos e alças são feitas via colagem de barbotina (passo 2a) e são colados manualmente.

Passo 3: Secagem

Após a etapa de formação, seja via colagem de barbotina ou modelagem em torno, as peças em geral continuam a conter água, proveniente da preparação da massa. Para evitar tensões e, conseqüentemente, defeitos nas peças, é necessário eliminar essa água, de forma lenta e

gradual, em secadores⁹ intermitentes ou contínuos, a temperaturas variáveis entre 50°C e 150°C.

Passo 4: Acabamento

As peças seguem então para etapa de acabamento, quando as rebarbas e saliências são retiradas pelos funcionários com auxílio de pequenos instrumentos - semelhantes a uma faca de corte - e uma esponja molhada, deixando as peças lisas e perfeitas antes de irem para a esmaltação.

Passo 5: Esmaltação

Esmaltes ou vidrados são misturas das mesmas matérias-primas naturais citadas na etapa 1 de preparo da massa em diferentes composições, por vezes produtos químicos ou compostos vítreos. As composições dos esmaltes (vidrados) são inúmeras e suas formulações dependem das características do corpo cerâmico, das características finais desejadas do esmalte e da temperatura de queima.

Por um processo manual de imersão, o verniz adere à superfície da peça, formando uma película de cobertura, como uma camada vítrea, delgada e contínua. Essa tem por finalidade aprimorar a estética, tornar o produto impermeável, melhorar a resistência mecânica e propriedades elétricas entre outros fatores. Após receberem esse banho de verniz esmaltado, as peças são levadas para a queima nos fornos.

Passo 6: Primeira Queima

É um tratamento térmico das peças, que são submetidas a temperaturas elevadas - para a maioria dos produtos, situa-se entre 800°C a 1700°C – realizados em fornos com características e revestimentos próprios para queima de louças cerâmica (tipo múfala). Esses fornos podem ser contínuos ou intermitentes, operando em três fases: (1) aquecimento da temperatura ambiente até a temperatura desejada; (2) patamar durante certo tempo na temperatura especificada e (3) resfriamento até temperaturas inferiores a 200°C.

O ciclo de queima compreendendo as três fases, dependendo do tipo de produto, pode variar de alguns minutos até vários dias. Durante esse tratamento ocorre uma série de

⁹ Empresas que ainda não possuem secadores esperam cerca de 24 horas na temperatura ambiente para a secagem total.

transformações em função dos componentes das peças, tais como: perda de massa, desenvolvimento de novas fases cristalinas, formação de fase vítrea e a soldagem dos grãos. Portanto, em função do tratamento térmico e das características das diferentes matérias-primas são obtidos produtos para as mais diversas aplicações.

Nessa fase a massa torna-se completamente compacta, totalmente sem porosidade, adquirindo cor branca e vitrificada (fusão do verniz com a massa). As peças já prontas são encaminhadas para o setor de classificação, que controla a qualidade do produto, que então é lixado e pronto para ser decorado.

Passo 7: Decoração

A decoração da porcelana é feita conforme as características da peça e da técnica empregada pela empresa. Geralmente as peças são decoradas com a aplicação de decalques, de filetes ou pinturas manuais, acontecendo em alguns casos mais de um processo.

Os decalques são adesivos em fita que são aplicados manualmente nas peças com o máximo de cuidado para que seja colocado na posição correta. Já os filetes ou pinturas manuais são aplicados com pinceis de trincha (pincel largo e sem ponta) ou pincel fino (de ponta fina e delicada), *sprays* ou jatos. Em alguns casos, as peças são colocadas em cabine de pintura ou torno para que possam girar livremente, evitando falha na aplicação da técnica.

Passo 8: Segunda Queima

Quando se faz uma primeira queima a uns 1300°C, essa segunda queima é decorativa e ocorre após a pintura ou a aplicação de decalque para fixação da tinta, que acontece em torno de 1100°C de temperatura. No entanto, existem casos em que algumas peças são submetidas a temperaturas entre 1250°C e 1460°C em uma segunda queima para que o esmalte deixe de ser apenas uma camada vitrificada sobre a superfície, para ser uma combinação entre massa e vidrado que se fundem entre si.

O forno e as características do ciclo de queima seguem a mesma descrição da primeira queima, realizada no passo 6.

Passo 9: Expedição

Após a primeira ou segunda queima, as peças já podem ser embaladas e comercializadas, quando vão para o setor de expedição, onde é feito o encaixotamento para a venda das peças no mercado local, nacional ou até internacional.

3.3 Construção do material empírico¹⁰

Da estratégia de estudo de caso faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo (GODOY, 1995), utilizando-se diversas fontes de evidências (YIN, 2006). Neste estudo, empregamos entrevistas com diferentes *stakeholders* internos, observação não participante e documentos.

Godoy (1995) orienta que façamos uma apreensão mais completa do fenômeno do estudo, enfatizando várias dimensões em que ele se apresenta, assim como o contexto em que se situa. Por isso, buscamos vários escritos que contavam histórias e momentos vivenciados pelas indústrias no Museu Histórico e da Porcelana de Pedreira. Também o filme produzido em comemoração aos 100 anos e a *fanpage*¹¹ da comissão do Centenário da Porcelana de Pedreira serviram como fonte rica para conhecer a realidade vivida pelo segmento da porcelana. Para informações diretamente relacionadas à Sonho Meu, acessamos site institucional e página de relacionamento da empresa, fontes importantes para conhecer algumas características da organização, antes mesmo das entrevistas e observações.

A entrevista mostra-se como um dos instrumentos de coleta de dados mais adequado quando se realizam estudos de caso (MERRIAM, 1998; GODOY, 2006; YIN, 2006), como é o caso da pesquisa aqui proposta.

Merriam (1998) fala-nos que o nível de estruturação de uma entrevista pode variar num contínuo entre a entrevista estruturada e a entrevista não estruturada. Inicialmente, foi feita uma entrevista em profundidade com o fundador da Sonho Meu para conhecer a história dele e da empresa, que permitiu-nos ter uma ideia dos momentos de crises e problemáticas

¹⁰ A pesquisa qualitativa, tal como proposta aqui, considera que “a realidade social é uma construção dos sujeitos mediante interação com outros membros da sua comunidade” (FLORES, 1994, p. 24). Como orienta Denzin e Lincoln (2006, p. 39) nesses casos, “materiais empíricos é o termo escolhido para o que normalmente se descreve como dados”, optamos por chamar esta seção de construção de material empírico e não coleta de dados como é comum nos trabalhos científicos.

¹¹ *Fanpage* ou página de fãs é uma página específica dentro do Facebook direcionada para empresas ou marcas.

vivenciadas pelos e com *stakeholders*. Esta entrevista aconteceu em outubro de 2013 e foi gravada com o consentimento do fundador, que assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

Em seguida, meados de novembro de 2013, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dois filhos que trabalham diariamente na Sonho Meu. Entre final de novembro e dezembro de 2013 foram entrevistados funcionários de diferentes áreas e tempo de organização, com ênfase nos mais antigos, uma vez que se buscou entender as práticas construídas pelos *stakeholders* no decorrer da história da empresa. Da mesma forma, as entrevistas foram gravadas com o consentimento do participante.

No momento da análise e interpretação dos resultados, já no início de 2014, foram feitas mais algumas entrevistas, duas delas realizadas com a funcionária aT¹², a mais antiga do administrativo e outra com o filho do fundador, então responsável pela produção, para esclarecer algumas dúvidas e incoerências nos relatos iniciais. Para últimos detalhes, voltamos à empresa para uma entrevista final também com o fundador, totalizando 13 entrevistas com nove entrevistados, caracterizados no Quadro 3.

O roteiro de entrevista tomou como referência o estudo de Domenico (2007) e contemplou os seguintes pontos:

- Quando e como o entrevistado começou a trabalhar na empresa Sonho Meu;
- Responsabilidades e atividades diárias do entrevistado;
- Relacionamentos do entrevistado com outros *stakeholders* (fundador, colegas/pares, representantes comerciais, clientes, fornecedores, funcionários do banco, comunidade, etc.) dependendo da atividade, principalmente em situações problemáticas;
- Momentos marcantes no ambiente organizacional, positivos e negativos;
- O que no passado existia ou não existia e deixou de existir ou passou a existir e foi/é bom/ruim.

¹² A Funcionária aT se desligou da empresa no decorrer da pesquisa, alegando não ter reconhecimento profissional. Mesmo após a saída atendeu todas as solicitações e dúvidas por nós expressadas. Das duas entrevistas realizadas em 2014, uma ela ainda estava como funcionária e outra como ex-funcionária da Sonho Meu. A última entrevista não foi gravada, a pedido da participante.

Quadro 3 - Relação dos entrevistados

Denominação do entrevistado	Área	Cargo exercido em mar/2014	Idade (anos)	Escolaridade	Sexo	Tempo na empresa até mar/2014 (anos)
Fundador	Direção	Diretor comercial	57	Superior completo	masculino	27
Filho	Produção	Gerente de produção	29	Superior incompleto	masculino	18
Filha	Administrativo	Gerente financeiro	20	Superior cursando	feminino	6
Funcionária aT	Administrativo	Supervisor	27	Superior completo	feminino	7
Funcionária aN	Administrativo	Assistente financeiro/RH	20	Ensino técnico	feminino	2
Funcionária aM	Administrativo	Assistente de compras/vendas	21	Ensino médio	feminino	2
Funcionário pR	Produção	Supervisor de estampagem	29	Ensino técnico	masculino	10
Funcionária pL	Produção	Líder do acabamento e esmaltação	42	Ensino médio	feminino	16 + 1 *
Funcionário pW	Produção	Estampagem	45	Ensino fundamental	masculino	21

Legenda: *Trabalhou no período de 1995 a 2001, quando foi demitida. Em 2013 foi recontratada, começando um novo tempo de serviço.

Fonte: Dados da pesquisa

Buscamos em todas as entrevistas relatos de momentos marcantes e situações vivenciadas ou conhecidas pelos entrevistados que mostrassem as interações com *stakeholders* no dia a dia, principalmente na resolução de problemas ou situações de conflitos, quando as práticas organizacionais se revelam e/ou são postas à prova, permitindo a apreensão dos valores relativos à competição organizacional a elas subjacentes (DOMENICO, 2007).

Em relação à observação não participante, Marconi e Lakatos (2007) explicam que o observador não interage com o objeto de estudo no momento da observação, que se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados. A cada visita à empresa, entrevista ou reunião na qual foi permitida a participação da pesquisadora, fez-se esse tipo de observação,

empregando um diário de campo para registrar sistematicamente as ocorrências e reflexões do momento. A atenção estava no relacionamento das pessoas, falas e conversas que revelassem conflitos enfrentados no dia-a-dia, as roupas, *layout* e disposição de máquinas e objetos que tivessem algum significado.

3.4 Tratamento e análise do material empírico

Godoy (2006, p.124) comenta que a etapa de tratamento e análise das informações “tem como meta a organização e o desenvolvimento de um conjunto integrado de conceitos e do relacionamento entre eles, sendo obtida a partir dos dados empíricos, recolhidos no campo e explicitamente identificados”. Para Flores (1994), o objetivo é organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, extraindo significados relevantes.

O estudo de caso, enquanto pesquisa qualitativa, não é linear, mas um processo de passo a passo, ou seja, um processo interativo de coleta e análise dos dados, recursivo e dinâmico, além de ser altamente intuitivo (MERRIAM, 1998), criativo e interpretativo (DENZIN; LINCOLN, 2006).

É, portanto, um processo aberto e flexível aplicado à realidade, que permite discriminar os dados e descrever relações existentes entre eles, permitindo, se necessário, novos levantamentos e análises buscando cada vez mais profundidade, que levem a sínteses mais adequadas (FLORES, 1994)

Em nosso estudo, o tratamento do material empírico consistiu basicamente nas tarefas de transcrever as entrevistas, organizar as observações do diário de campo e os documentos coletados, obtendo uma base de informações escritas que foram trabalhadas nas etapas de análise e interpretação.

A leitura das transcrições das entrevistas, documentos e observações nos permitiu, enquanto pesquisadores, obter uma ideia geral do conteúdo, correspondendo ao primeiro nível de análise descrito por Merriam (1998). Esse nível é chamado por ela de análise descritiva, quando são extraídos os dados significativos do todo coletado, permitindo a descrição do objeto de estudo. No entanto, como alerta Denzin e Lincoln (2006), a tarefa do pesquisador não é somente deixar o campo levando uma pilha de material empírico e redigir suas descobertas.

A narrativa esperada de um estudo de caso deve ser realizada por meio de uma densa descrição (GODOY, 2006). Nesse sentido, inicialmente construímos uma linha do tempo e relatamos, com o máximo de detalhes, períodos e acontecimentos marcantes da empresa Sonho Meu desde sua fundação. Fizemos assim como Domenico (2007), Feitosa (2010) e Leitão (2010) que identificaram os períodos da história da organização investigada por elas e relataram as práticas organizacionais entre *stakeholders*.

Nessa descrição, tomamos o cuidado de focalizar os elementos textuais provenientes de documentos ou entrevistas que indicassem as práticas para, posteriormente, apreendermos os valores relativos à competição organizacional a elas subjacente.

Flores (1994) propõe a separação, a identificação e a categorização dos elementos, podendo as categorias de análise ser definidas *a priori*, conforme referencial teórico, ou *a posteriori*, a partir dos próprios dados. Os trabalhos realizados após Domenico (2007), tais como Feitosa (2010) e Leitão (2010) utilizaram como categorias *a priori* os VRCO já encontrados, mas não se limitaram a eles, tendo sido elaboradas categorias *a posteriori*, já que os VRCO são contextuais e emergem conforme as particularidades de cada organização investigada.

Godoy (2006, p.123) salienta a importância da sensibilidade do pesquisador “ao aparecimento de pressupostos não estabelecidos e significados ainda não articulados”, já que os pesquisadores devem buscar o desenvolvimento de conceitos e a compreensão dos padrões que se manifestam a partir dos dados obtidos, não se limitando à verificação de hipóteses, modelos ou teorias que tenham sido concebidas anteriormente.

Dessa forma, o processo de análise contemplou várias idas e vindas às entrevistas transcritas e inclusive às gravações sempre que necessário, ao diário de campo e aos documentos coletados. Foi um processo contínuo de construção, até chegarmos ao conjunto final de VRCO a cada período da organização investigada. O trabalho com as informações pode ser associado ao trabalho de um artesão, pois manualmente as relações entre elas foram sendo construídas.

Dado a abundância de material obtido, utilizamos quadros e figuras que ajudaram a organizar e resumir as informações, tornando-as mais acessíveis aos leitores, como orienta Godoy (2005). Refizemos a análise de diversos materiais à medida que surgiam novas informações que pudessem complementar a linha do tempo que foi elaborado para relatar a história e localizar as práticas e os VRCO da Sonho Meu. Além disso, ocorreu durante toda a análise

uma interação entre dados e teoria, buscando confirmar a consistência do quadro de valores que estava sendo construído.

Outras questões nas pesquisas científicas dizem respeito à validação interna e externa das informações, no entanto, entendemos que esse vocabulário precisa ser transposto ou traduzido para estudos sob perspectivas não positivista, como este estudo. Flores (1994, p.61) ressalta que o importante ao pesquisador de um estudo qualitativo é “comprovar o valor real dos descobrimentos realizados, o que é igual a comprovar sua validade”.

Como orienta Godoy (2005) ao falar de validade interna, utilizamos diversas estratégias no processo de coleta de dados; realizamos análises e comparações contínuas das informações visando ao aperfeiçoamento da narrativa criada; e, em uma última conversa com o fundador, discutimos a linha do tempo, reforçando os principais acontecimentos.

A validade externa, por sua vez, está relacionada aos fatores que impedem ou reduzem a comparabilidade dos resultados na pesquisa qualitativa (GODOY, 2005). Muitas vezes, no entanto, um leitor julga sobre a possibilidade de transferência dos resultados encontrados para outros contextos. Assim, Alves-Mazzotti (2006) orienta que pesquisadores qualitativos relatem seus casos sabendo que eles serão comparados a outros, descrevendo detalhadamente para que o leitor possa fazer boas comparações.

Assim fizemos, por meio de uma narrativa densa e viva, oferecendo a oportunidade aos possíveis leitores associarem ou não o que foi observado nesse caso aos acontecimentos vividos por eles próprios em outros contextos. Esse processo corresponde ao que Stake (2000 apud ALVES-MAZZOTTI, 2006) denominou "generalização naturalística”.

O Quadro 4 sumariza as escolhas metodológicas que fizemos quanto aos procedimentos metodológicos.

Quadro 4 - Escolhas metodológicas

Item	Descrição
Questão de Pesquisa	Como os valores relativos à competição organizacional estão sendo construídos em pequenas empresas industriais de modo a promover a sobrevivência no mercado para além de cinco anos?
Objetivo Geral	Compreender, sob o ponto de vista dos <i>stakeholders</i> internos, como os valores relativos à competição organizacional estão sendo construídos em uma pequena empresa industrial do polo cerâmico, localizado na cidade de Pedreira, São Paulo.
Objetivos Específicos	Descrever as visões de mundo empresarial do fundador. Descrever a história, desde a fundação, da organização investigada; Descrever as práticas construídas entre <i>stakeholders</i> dessa empresa.
Posicionamento	Interpretativa
Natureza da Pesquisa	Descritiva
Método de Pesquisa	Qualitativo
Estratégia de Pesquisa	Estudo de caso único Unidade de análise: interações dos indivíduos, enquanto <i>stakeholders</i> da organização objeto de estudo
Fonte de material empírico	Entrevistas em profundidade e semiestruturada; observação não participante; documentos.
Tratamento, análise e interpretação de material empírico.	Análise interpretativa (MERRIAM, 1998).

Fonte: Elaborado pela autora

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos os resultados que foram encontrados na investigação, sua análise e interpretação. Inspiramo-nos em trabalhos realizados anteriormente, principalmente Domenico (2007), para relatar a visão de mundo empresarial do fundador, a história vivenciada pela organização, identificando e descrevendo as práticas ali existentes, a fim de apreender os valores relativos à competição organizacional, que são comentados também em função dos trabalhos anteriormente realizados utilizando VRCO.

4.1 Visões de mundo empresarial do fundador

Partindo do conceito de Rohan (2000) de ‘visão de mundo’ que são crenças conscientes das pessoas sobre o mundo, ao buscar os valores relativos à competição organizacional, Domenico (2007) percebeu que a organização estudada foi concebida a partir da visão de mundo de seu fundador sobre como o mundo deveria ser e com a experiência como empresário, revelou-se a visão de mundo como ele é.

Leitão (2010) também procurou entender a visão de mundo construída pelo fundador da empresa que pesquisou, focalizando o mundo dos negócios. Chamando de visão de mundo empresarial, a autora buscou os marcos da vida do fundador e seu desenvolvimento profissional, já que características pessoais costumam encontrar-se reproduzidas na concepção da organização.

Assim como Leitão (2010), fizemos em nosso estudo. O fundador da Sonho Meu nasceu em uma cidade do interior de São Paulo, mudou-se para Pedreira quando seu pai, “peão, cujo serviço era domar animal para montaria”, recebeu a oportunidade de trabalhar na fazenda, onde moravam seus avós maternos. De origem humilde, contou-nos que é o segundo filho de uma família de nove e, desde muito criança já ajudava nos serviços da fazenda.

Sua vida profissional começou precocemente aos 12 anos. Precisando ajudar na manutenção da casa, foi trabalhar como aprendiz de cerâmica em uma grande indústria na cidade de Pedreira. Essa foi “a melhor educação que um homem pode ter! Esse negócio de que menor de 18 não pode trabalhar é escola de bandido... se eu tenho o que tenho hoje, cheguei aonde cheguei, eu devo muito a essa educação”, ressaltou o Fundador.

Importante notar que sua infância e adolescência foram marcadas pela ditadura militar no Brasil (1964 a 1985). O regime militar ficou conhecido pelas práticas autoritárias, de centralização e controle extremo com cassação dos direitos políticos, repressões aos movimentos sociais e manifestações, censura aos meios de comunicação e até métodos violentos de combate aos opositores. Foi um período “industrialmente desenvolvido” baseado em uma economia de mercado aberta com a aproximação à alguns países estrangeiros (CODATO, 2005).

Nesse começo, ia de casa ao trabalho e à escola a pé e, depois de algum tempo, com algumas economias conseguiu comprar uma bicicleta, que na época da pesquisa estava pendurada em um lugar de destaque no setor de produção da Sonho Meu. Para o Fundador, a bicicleta é o “símbolo do meu esforço no início da vida, porque durante muitos anos ela foi meu meio de transporte e ela ficou lá, guardada lá e vai ficar lá, motivo pelo qual está pendurada naquele cantinho”.

Trabalhou por sete anos naquela grande indústria cerâmica de Pedreira. Chegou a líder de equipe, quando, aos 19 anos, discutiu com o gerente geral da produção, motivo pelo qual saiu da empresa. Contou-nos o Fundador que,

em um dia de jogo, o ajudante estava ouvindo no rádio e gritou ‘gol’ alto e ele (o gerente geral) ¹³ estava com visita no escritório e quis saber quem foi que gritou. Foi lá perguntar pra mim e eu disse ‘não sei quem gritou’ e se eu não falasse estava suspenso três dias e eu disse ‘tudo bem’. No segundo dia, tava uma produção alta, um pedido alto daquele produto que eu fazia e ele mandou me chamar... Eu fui lá e pedi minhas contas.

Dali foi para uma indústria de alumínio, pois ganhava mais e, dessa forma, poderia pagar seus estudos, realizando seu desejo de fazer faculdade. Lá, trabalhou por dois anos como repuxador¹⁴ durante o dia, estudando a noite. Em um dia normal de trabalho, o fundador acidentou-se gravemente, quando algo atingiu sua cabeça, fazendo um profundo corte.

¹³ Ao longo da análise, utilizamos parênteses para indicar complementação de fala a fim de melhorar o entendimento do conteúdo e colchetes para substituir alguma parte, visando, principalmente, a manutenção da confidencialidade.

¹⁴ O trabalho de repuxo é sujo e exige grande esforço físico do funcionário, que no turno, é responsável por transformar um disco de alumínio em uma peça com formato oval, cilíndrico ou cônico. Pessoas que trabalham por anos como repuxador é fácil de ser reconhecida por conta das deformações corporais, já que a força exigida constantemente na produção da peça faz com que um dos lados do corpo (braço e tórax) fique maior que o outro e, em casos extremos, que tenha impactos na coluna vertebral.

Cursando a faculdade de Contabilidade, um de seus professores ao ver aquela situação, convidou-o para trabalhar em seu escritório. Trabalhou como funcionário durante quatro anos, período em que se formou contador e iniciou também a faculdade de Direito. De funcionário passou a sócio do escritório, comprando parte na sociedade.

Essa parceria não se restringiu ao escritório. O sócio havia comprado uma indústria cerâmica em Valinhos-SP que passava por problemas e, sem conhecimento no segmento, não conseguiu administrar a situação. Convidou o Fundador para fazer parte também da sociedade dessa indústria, já que anteriormente havia trabalhado em uma e conhecia melhor o processo.

Com o mau momento vivido por essa empresa em Valinhos/SP, o Fundador decide recomeçar as atividades da indústria na cidade de Pedreira/SP, em um barracão construído por ele em um terreno que possuía, dando início à Sonho Meu, como veremos mais adiante.

Aproveitando a mudança, o Fundador propôs separar as sociedades, porque “ele (o sócio) tinha uma limitação (pausa) com crescer”. A indústria cerâmica ficou com ele e o escritório de contabilidade com o sócio. Era, sobretudo, a concretização de um desejo pessoal, como nos contou o Fundador: “eu sempre tive o sonho de ter uma coisa minha, mas só minha, sem ter sócios. Lá quando trabalhava com meu avô já sonhava isso: ‘um dia vou ter um negócio pra mim’, mas eu precisava de um negócio só meu, porque eu não consigo ter sócios”.

Era um dos poucos empresários da cidade com ensino superior. Ele valorizava suas duas formações, em Contabilidade e Direito, e a experiência adquirida no exercício de ambas. No entanto, contou-nos que teve “escritório de contabilidade, escritório de advocacia, mas você faz realmente... você tem que fazer aquilo que você gosta e o que eu gosto de fazer é isto”. Dessa forma, a vontade de empreender para o Fundador não seria em qualquer setor, mas sim na indústria, como reforçam algumas de suas falas:

Na indústria (de porcelana) você... você vende teu produto, pega lá um monte de terra e transforma no teu produto, e eu acho isso algo fabuloso quando você coloca ele no forno... na verdade, você pode esperar tudo a hora que sai do forno, então, sei lá, eu acho que a porcelana é algo apaixonante.

Essa é a minha paixão e, como minha esposa sempre diz, ela tem uma grande concorrente, a minha amante, que é a minha indústria.

Mesmo com essa atração pela porcelana, o Fundador revelou que “seria empresário de qualquer coisa, só de coco na praia que não, porque é sazonal”. Na verdade, a sazonalidade não é o problema, porque ele mesmo reforça que durante o ano, a venda da porcelana

apresenta variações no mercado. Assim, como comentou, seu maior prazer é “mostrar seu **produto** (grifo nosso) e ouvir ‘oh seu produto é bom’, ‘seu produto vende’, ‘seu produto é de qualidade’...”. Então, podemos refletir que o atrativo para o fundador é a possibilidade de deixar um bem, transformado por ele, reconhecido no mercado pela sua diferenciação e, talvez, o coco da praia não permita o reconhecimento desejado, já que o coco é produzido pela natureza e sua diferenciação não pode ser atribuído a ninguém.

Ao longo de sua história como pequeno empresário da indústria, o Fundador passou por vários desafios (veremos em detalhes ao falar da história e as práticas organizacionais da Sonho Meu). As dificuldades parecem só estimular o Fundador a levar à frente a Sonho Meu, pois sua motivação maior sempre foram os desafios: “É que eu tenho esses detalhes, eu vou pelo desafio e, às vezes, quebro a cara com isso”.

Para ele, sobreviveu às inúmeras dificuldades pela paixão e dedicação que tem pelo seu negócio:

Por que eu sobrevivi? Porque eu sempre acreditei no meu negócio e com um detalhe, na realidade eu acho que você tem que gostar daquilo que faz... e eu não gosto daquilo que eu faço, eu sou apaixonado por aquilo que eu faço. Então o que é? Eu acho que é uma determinação que você tem, né? Você acredita naquilo que você faz, né? E você sente que um dia vai dar certo e que você vai colher os frutos das épocas de seca que você teve. Certo? **Que quer queira, quer não, você sendo apaixonado por um negócio, você vai procurar bem ou mal manter o seu negócio acreditando que um dia, no futuro, a coisa vai virar e eu acredito nisso.** (grifo nosso)

Entendemos, dessa forma, que daí parte a visão de mundo do Fundador, de como o mundo empresarial deveria ser: acreditar no sucesso do negócio, aconteça o que acontecer, porque no futuro, será reconhecido pelos esforços empreendidos.

Nos primeiros anos na indústria, o Fundador acreditava que o mundo empresarial deveria ser baseado na ajuda mútua. Explicou-nos que,

há 30 anos, quando comecei minha indústria, a Associação Industrial reunia os empresários... Eu como vinha da área jurídica, da área contábil falei: ‘Sabe o que tem que fazer aqui gente? Parar com essa concorrência excessiva, de fulano faz uma coisa e o outro copia, e montar uma cooperativa’. Então, o fulano vai fazer uma caneca, o outro vai fazer essa, o outro aquilo.

No entanto, essa ideia foi desacreditada pela maioria dos empresários de Pedreira, que atuavam na atividade cerâmica à época: “eles veteranos de indústria me chamaram de louco e eu era moleque, começando com 20 e poucos anos, nem 30 ainda”. E, continuou: “Saí da

reunião e falei pra eles o seguinte: ‘se vocês continuarem com essa mentalidade, em Pedreira, vai acabar a indústria de porcelana’. E acabou... acabou”. Como veremos adiante, Pedreira tinha mais de 100 empresas no segmento cerâmico nessa época. Ao longo dos anos, a maioria não resistiu à concorrência, principalmente a entrada dos produtos chineses nos anos 2000, e fecharam.

No contexto empresarial em que se inseria a Sonho Meu, em meio às necessidades organizacionais, foi-se revelando ao Fundador a visão de mundo sobre ‘como ele é’. Ele percebeu que era **“cada um (empresa) por si e se puder, um engole o outro”** (grifo nosso).

Essa visão de mundo, sobre como o mundo empresarial é, foi sendo construída ao passar por diversas situações. A mais recente delas diz respeito à oportunidade de ir para o distrito industrial construído na cidade por volta de 2010, a um custo reduzido por m². Mesmo sendo uma das mais antigas e maiores empresas de Pedreira em faturamento e geração de empregos, a Sonho Meu não foi contemplado pela prefeitura.

Dessa forma, o Fundador entendeu que “o problema nosso (da pequena indústria cerâmica) é o governo e incentivo zero, não ajuda em nada. Nossa empresa é uma empresa de transformação que exige muito mão de obra, nós somos uma empresa que na realidade, damos emprego... só que, não temos incentivos de lado nenhum”. Em outro momento complementou: “esse negócio de BNDES, de crédito pra pequena empresa é uma piada, não existe... Só existe BNDES para grandes empresas, para fazer porto em Cuba...”.

Em função do mundo dos negócios como ele é, o Fundador desenvolveu práticas baseadas em “jogos de cintura[...] matando um leão por dia, deixando dois amarrados para o dia seguinte”.

Ao superar as dificuldades da indústria da porcelana ao longo do tempo, assumiu para si a postura de “herói”:

Hoje quem é empresário no país é herói, no nosso setor é herói [...] Tínhamos em Pedreira mais de cem empresas de porcelana e com a vinda dos produtos chineses com os preços, com a concorrência desleal, na verdade, que foi praticada com os preços, hoje nós temos em Pedreira funcionando, de porcelana, do meu tamanho aí, seis empresas, mais o menos igual a mim... Então quem sobreviveu foram heróis (Fundador).

O Fundador comentou, no entanto, que não alcançou seus objetivos e, ainda, “te[m] muito pra fazer aqui, eu tenho muito para contribuir, acho que tenho muito pra ajudar, (porque) meu sonho é crescer, não por bem materiais, mas crescer, sei lá, acho que isso me satisfaz”.

Mesmo agindo por si, o Fundador revelou: “Eu vejo assim, que tem que ser 100% certo e isso tem que ser para todo mundo [...] 100% documentado, 100% com nota fiscal”. E, ressaltou que “isso é o desejável do pequeno empresário, desde que todo mundo faça isso e a carga tributária caia, porque se não a pequena empresa não irá sobreviver”. Assim, entendemos (e ficará mais claro nas próximas seções da análise) que o Fundador muitas vezes é reativo, pois acredita que diferentes *stakeholders* têm de fazer a sua parte e não somente ele, como empresário.

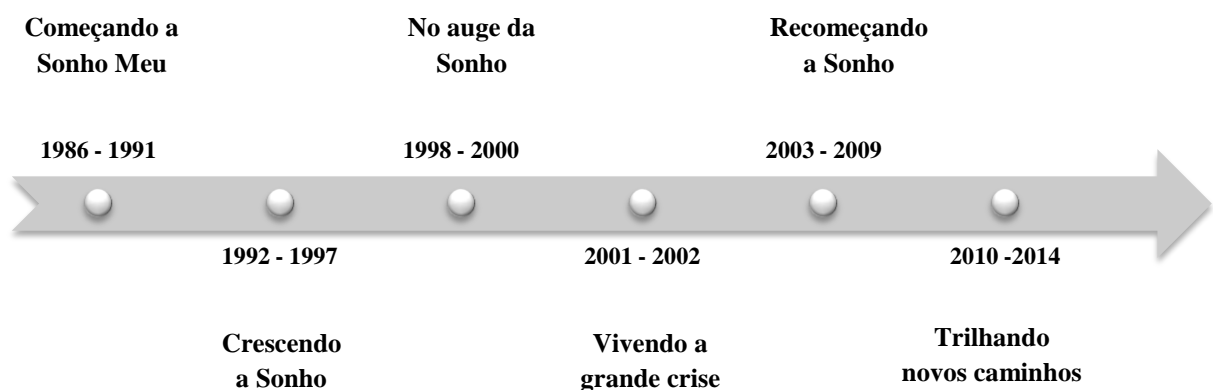
Por tudo, o Fundador não abandona sua visão do mundo empresarial como deveria ser (reconhecido pelos esforços empreendidos). No entanto, muitas vezes, se sobrepõe às práticas a visão de mundo empresarial como ele é (cada um por si e se puder um engole o outro). A seguir, veremos como essas visões de mundo empresarial do fundador estiveram presentes nas práticas da Sonho Meu e nos valores relativos à competição organizacional a elas subjacentes.

4.2 A história e as práticas organizacionais da Sonho Meu

Ao longo de quase 30 anos da Sonho Meu, alguns acontecimentos marcaram a história da empresa, entre eles uma grande crise. Leitão (2010) comenta que esses grandes acontecimentos na existência da organização são como marcos, que situam períodos nos quais buscamos as práticas entre *stakeholders* e suas variações no tempo.

Construímos, assim, uma linha do tempo com marcos históricos que guiam a apresentação da história da organização, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Linha do tempo da Sonho Meu



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Período I: Começando a Sonho Meu [1986 - 1991]

O fundador da Sonho Meu teve uma história pessoal e profissional de constante luta como vimos ao destacar sua visão de mundo empresarial. Embora fale com orgulho de seu início profissional na indústria cerâmica, não planejou ser um empresário da porcelana, vendo essa situação como um acaso. O “sócio do escritório foi quem comprou uma cerâmica, na época em Valinhos e não conseguiu tocar e me convidou para ser sócio dessa empresa (Empresa A) em 1986”, disse o Fundador.

Mesmo entrando na sociedade de uma empresa adquirida após anos de sua fundação, consideramos o empresário, dono da Sonho Meu como fundador, porque ao assumir, ele recomeçou as atividades empresariais em um novo contexto. Ele disse que,

[...] no primeiro dia que eu cheguei lá, o dono do imóvel pediu o imóvel porque fazia 12 meses que não pagava o aluguel... Eu pedi pra ele 60 dias de prazo para construir um galpão num terreno que eu tinha, pra tirar a indústria (de lá) e ele me deu.

O recomeço é marcado pela construção do barracão na cidade de Pedreira/SP e aquisição da parte do sócio: “fui pra esse local, acabei comprando a parte do sócio e comecei na cerâmica nesse período”, contou o Fundador.

Esse novo barracão ficava em um bairro misto, próximo a várias residências e a outras empresas de porcelana concorrentes. Já em 1987, foram contratados três funcionários da cidade que tinham experiência e, com os equipamentos adquiridos da antiga indústria cerâmica de Valinhos-SP, a Sonho Meu começou fazendo peças cerâmicas pelo processo de colagem de barbotina. Essas peças eram adornos utilizados como objetos de decoração, feitos pela composição de faianças¹⁵, conhecidos também como bibelôs.

O Fundador comentou que, mesmo com suas experiências anteriores, era uma situação completamente nova, porque “na [grande indústria cerâmica] eu era só um funcionário, recebia a massa pronta, fabricava as peças e mandava para outro setor”. Já experiência como empresário revelou que “a indústria não é só você fabricar, é ter toda uma equipe trabalhando, porque se não tiver ninguém produzindo não tem como vender, nós somos uma engrenagem e

¹⁵ A faiança é feita com a mesma matéria-prima da porcelana, mas em diferente composição. São produtos com maior porosidade e, em sua maioria, adornos, porque com o tempo abrem-se gretas onde se acumulam fungos e bactérias, inviabilizando sua utilização para louça de mesa.

não pode faltar nenhum dente”. Por isso, apreendemos nesse período inicial o VRCO ‘enfrentamento de desafios’ presente nas relações entre *stakeholders* da Sonho Meu.

Além disso, no período em que a Sonho Meu foi fundada, o país passava por crises econômicas e alta inflação. Em 1986, Sarney anunciou o plano Cruzado baseado no congelamento geral de preços, que conteve a inflação artificialmente, mas produziu desabastecimento. Com os produtos em falta, o comércio passou a cobrar ágio e a inflação voltou. Em 1989, atingiu 1.973% ao ano e, na tentativa do plano Verão, a moeda passou ao cruzado novo, que não resolveu tampouco. O recorde mensal foi batido em março de 1990, já no governo Collor, quando a taxa alcançou 82% e a moeda mudou novamente, agora para Cruzeiro. Preços e salários eram reajustados, automaticamente, assim que se divulgava a inflação do mês anterior (VEJA, 2008).

Nesse cenário, lembrou o Fundador: “chegava todo dia de manhã e mudava a tabela de preços [...] era comum entrar no supermercado e escutar as maquininhas remarcando preços”. Com normalidade continuou: “passou... sei lá, tínhamos que sobreviver [...] Como sobrevivemos à inflação? Não sei, mas sobrevivemos, estamos aqui”. Tentando explicar, esclareceu que chegou a “pegar nessa trajetória de indústria inflação de 85% num mês, na época do nosso querido Sarney né? Então na realidade a gente sobreviveu durante esses períodos baseado nos jogos de cintura”.

Já contador e advogado e com certa experiência no escritório, o Fundador realizava sozinho as atividades administrativas que eram necessárias à empresa: “quem fazia minha contabilidade era eu, eu quem assinava, fazia tudo aqui, na época tirávamos notas ainda com... fazia na máquina de escrever”. Por demonstrar autoconfiança em seu conhecimento específico adquirido com a formação acadêmica e seu exercício, apreendemos, desde então, o VRCO que chamamos de ‘conhecimento especializado do fundador’.

O funcionário pW, um dos mais antigos, também comentou do conhecimento do fundador ao falar que “o sucesso da empresa é o patrão, sabe por quê? Porque você vai nesse ramo de negócio da porcelana, a pessoa (fundador) tem que papo, empatia, inteligência”. Completa ainda que “ele é batalhador, é bom pra vender, não sei como que é, mas a chave do sucesso é ele”.

Veza ou outra, junto com os funcionários, o Fundador fazia, ainda, o que era preciso na produção: “a empresa era pequena, a gente não tinha função definida, se fosse preciso

fabricava as peças, os moldes de gesso, carregava forno, embalava, às vezes, até pintava”, contou-nos revelando a estrutura administrativa e operacional enxuta que tinha à época.

Inicialmente, as peças eram vendidas na fábrica para comerciantes que iam a Pedreira/SP estimulados pela concentração de empresas de porcelana que lá existiam, pois, ainda, não existia nenhum centro comercial ou lojas de produtos de porcelana na cidade.

Nesse período, o Fundador conheceu um senhor de São Paulo, vendedor autônomo, que levou os produtos fabricados pela Sonho Meu às grandes redes, iniciando as vendas para uma grande rede varejista. Em pouco tempo, esse vendedor o convidou para acompanhar suas atividades, porque “ele já era uma senhor de idade e ele falou ‘gostaria que você aprendesse, porque meus filhos não querem seguir a área de vendas e quando eu for embora você já vai saber quem são os clientes’ e ele faleceu quatro ou cinco anos depois”, disse o Fundador, que assim, aprendeu a vender.

Em 1991, conheceu outro vendedor, que foi o responsável por fazer o contato e iniciar as negociações com uma grande empresa de catálogo¹⁶. Essa empresa vendia dentre muitos produtos, os bibelôs feitos em porcelana em todo o território nacional. Ainda nos primeiros pedidos, o vendedor precisou fazer uma cirurgia e veio a falecer também. Por esse motivo o Fundador comentou que, “quem começou a trabalhar com venda fui eu, comecei a atender a [empresa de catálogo], que foi comprando e colocando cada vez mais produtos na linha”.

Por se tratar de uma época distante, não tivemos a oportunidade de detalhar algumas interações. No entanto, entendemos que esse período inicial é marcado pela abertura às situações convenientes para o desenvolvimento da organização, principalmente pela relação com os vendedores autônomos e, conseqüentemente, grandes empresas como cliente. Além disso, havia grande informalidade nos relacionamentos e, conseqüentemente, nos procedimentos, não havendo registros administrativos. Assim, apreendemos no período I quatro valores relativos à competição organizacional (Quadro 5) intimamente relacionados à visão de mundo do fundador e que podem manter-se ou não “dependendo das práticas e ações exercidas pelos membros da organização ao longo dos demais períodos de sua existência” (DOMENICO, 2007).

¹⁶ Empresa de catálogo é aquela que comercializa produtos expostos em catálogos pela venda direta representada por consultores que atuam no mercado.

Quadro 5 – Valores relativos à competição organizacional - até período I

Enfrentamento de desafios
Conhecimento especializado do fundador
Abertura a oportunidades
Informalidade nos procedimentos

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Período II: Crescendo a Sonho [1992 – 1997]

Até meados de 1994, a economia nacional ainda viveu a inflação com aumento contínuo nos preços de bens, produtos e serviços, fazendo com que o poder de compra da moeda nacional diminuísse. Somente em 1993, quando, no governo de Itamar Franco, a moeda que era o Cruzeiro passou a Cruzeiro Real e, no ano seguinte, com o plano Real, a inflação foi extinta (VEJA, 2008).

O crescimento da Sonho Meu não era prejudicado por esse cenário, ao contrário, era impulsionado pela empresa de catálogo, que aos poucos comprava a maioria dos produtos. Contou o Fundador que

[...] 80% da minha produção ia pra [empresa de catálogo] e eu crescia pra ir buscar o mercado fora desse cliente, (mas) ele vinha e comprava minha produção e a gente foi crescendo com isso. Crescíamos pro mercado e ele vinha e aumentava o volume de compra dele.

O relacionamento com o cliente foi durante esse período conduzido pelo Fundador, já que “depois que ele (o vendedor) faleceu, eu fiquei sozinho vendendo praticamente minha produção inteira (para a empresa de catálogo)”. Segundo a Filha, a dependência e o contato com a empresa de catálogo não era o problema, porque “eles [empresa de catálogo] compravam muito bem”. No entanto, havia um porém:

O problema era que eles compravam consignado e pagavam com 60 dias. Depois que fechava o faturamento, eles pagavam com 60 dias e isso era meio difícil... Também quando eles não vendiam a mercadoria, eles devolviam a mercadoria e a empresa acabava tendo prejuízo, porque você trabalhava só com a [empresa de catálogo], você fazia toda a sua produção voltada para ela e de repente não vendia e eles devolviam a sua mercadoria, isso era o mais difícil.

Não há relatos de que isso atrapalhasse o funcionamento da Sonho Meu nesse período. Outra particularidade estava na forma com que eram feitos os pedidos e os prazos de entrega dos

produtos. O Fundador explicou que o lançamento de um produto era planejado 12 meses antes, e nesse momento, a empresa de catálogo tinha por prática já fazer uma pesquisa de mercado e, com o resultado, consultar os fornecedores se teriam condições de atender a demanda. Alguns meses antes de entregar os catálogos às consultoras, a empresa fazia um pré-pedido para seus fornecedores, baseado em uma nova estimativa de vendas. Ao lançar a campanha, fazia um último levantamento e mandava o pedido final: “no primeiro dia que eles começam a fazer a entrega em cada região, eles tem uma nova demanda, que é o que realmente vendeu e você tem que entregar até o final da campanha”, detalhou o Fundador, alertando também que eram lançadas 20 campanhas no ano e os produtos vendidos em uma determinada campanha deveriam ser entregues em até 14 dias úteis, prazo máximo para o lançamento da próxima campanha.

Para atender as necessidades desse grande cliente era preciso investimento. Buscando o crescimento, o Fundador revelou que “a empresa (Empresa A) estava tomada (de financiamentos) e eu precisava de dinheiro. Eu abri outra empresa (Empresa B) [...] para que nós pudéssemos conseguir novos créditos para ampliar a empresa”. Então, as atividades administrativas da Sonho Meu a partir de 1992 contemplavam, além da Empresa A, também a Empresa B, ambas estabelecidas perante a Receita Federal como pequenas indústrias, cuja atividade era fabricação de porcelana.

Aqui revelou-se o valor ‘compromisso com o crescimento’, que talvez estivesse presente nos planos do fundador desde sua infância, quando sonhou em ter seu próprio negócio, começou a sociedade no escritório de contabilidade e enfrentou o desafio de ser empresário da indústria cerâmica.

Era um período propício para a cidade de Pedreira, que se dedicava fortemente à produção da porcelana. O Fundador comentou sobre o auge vivido pelas indústrias da cidade: “eram bem mais de 100 empresas, Pedreira chegou a ser a maior produtora de porcelana da América Latina nessa época”.

O processo produtivo continuava manual com a fabricação de peças pela colagem de barbotina. Novos funcionários eram contratados para a produção da Sonho Meu conforme tivessem experiência anterior nas funções necessárias, por exemplo, confecção de moldes, estampagem ou acabamento. Normalmente, isso acontecia quando os pedidos aumentavam e a mão de obra existente não era suficiente para a produção.

O Funcionário pW, que foi contratado nesse período, disse que ficou sabendo que a Sonho Meu estava precisando e ele, já trabalhava em outra empresa de isoladores cerâmicos. No entanto, nessa outra empresa não era registrado, fator que o atraiu. O Fundador reforça que:

Não entra ninguém na empresa sem o registro profissional, porque se a pessoa entra e operando alguma máquina perde uma das mãos? [...] É uma série de questões... Já pensou você ter que assumir um acidente ou responder pela vida de uma pessoa? Existem pessoas (empresários) que perderam tudo por causa disso.

No Museu Histórico e da Porcelana de Pedreira encontramos documentos que relatam a dedicação de cerca de 70% da mão de obra da cidade à fabricação dos produtos de porcelana na década de 1990. Acreditando na educação e nos benefícios em trabalhar desde cedo, o fundador no ano de 1995, colocou seu filho mais velho que tinha entre 11 e 12 anos na empresa: “comecei na embalagem, era criança praticamente [...] naquela época eu não tinha compromisso com nada”, lembrou o Filho. Somente seu horário e salário eram diferenciados “porque eu estudava, quando eu tava na produção era o mesmo negócio, da mesma forma que eles (os outros funcionários), recebia da mesma forma que eles, inclusive eu recebia metade deles porque eu trabalhava metade só”.

A seleção de funcionários continuava acontecendo informalmente, já que os candidatos eram indicados ou já conhecidos. Havendo necessidade, o fundador buscava ou recebia os candidatos e, aprovado por ele, o início era imediato. Contou um funcionário:

acho que foi em [19]95 (que comecei a trabalhar na empresa)... na verdade eu já conhecia o [nome do fundador] de uma outra firma que eu trabalhava, daí quando eu vim pedir serviço aqui pra ele, de imediato ele já me arrumou, já (me) conhecia né? E a firma também estava precisando (Funcionária pL).

O critério utilizado para promoção, por exemplo, para líder em um setor da produção, era tempo de empresa, desempenho na atividade avaliada pelo fundador e a responsabilidade do indivíduo, como no caso a seguir:

Acho que eu trabalhei um ano, um ano e pouco e já fui pra líder na produção [...] (Antes, a proposta) foi pra ela (outra funcionária), porque lógico né, ela era bem mais velha de firma e, lógico, bem responsável. Hoje ela não está mais aqui com a gente. Ele fez a proposta pra ela e ela não quis, daí foi quando ele me chamou, perguntou se eu queria. Daí eu falei ‘então vamos arriscar’, porque lá onde eu trabalhava, eu já tinha, assim, uma responsabilidade de onde eu cuidava. Daí foi quando ele me chamou e fez a proposta. Aí eu falei ‘vamos topa, ver no que vai dar’ (Funcionária pL).

No geral, não existiam benefícios, treinamentos, preocupações com segurança do trabalho, uniforme ou qualquer política de recursos humanos. Era realizada a contratação formal na carteira de trabalho e o pagamento dos direitos do trabalhador – salário mensal, férias, 13º salário, fundo de garantia por tempo de serviço e impostos diversos.

Havia também as pintoras, pelo menos duas nessa época, que faziam decorações nas peças em suas residências¹⁷. Era como se a Sonho Meu terceirizasse a pintura de peças, porque:

não tinha condições de fazer aquilo (a decoração e pintura de peças) dentro da empresa, porque cresceu muito rápido sem um certo planejamento... Você fazendo aqui dentro da empresa, você conseguia com um funcionário uma média de 100 peças, um exemplo, e você colocando na rua, uma única pessoa ia te entregar 300 peças (Filho)

Embora funcionasse como mão de obra, o Fundador não estabeleceu nenhum vínculo formal com essas ‘terceirizadas’. Normalmente, negociava o preço por peça decorada conforme as condições de mercado e realizava o pagamento em dinheiro no momento em que o filho ou outro funcionário fosse retirar o produto.

Dessa forma, diversas práticas entre fundador e empregados reforçavam o VRCO ‘informalidade nos procedimentos’. Além disso, a preocupação com o cumprimento das obrigações legais no relacionamento com os funcionários estavam restritas a algumas delas, principalmente aquelas que eram percebidas por outros *stakeholders* como ‘socialmente ou legalmente correta’. Como era comum na cidade a ‘terceirização’ da pintura, não era um problema não registrar formalmente, estabelecer um contrato ou pagar os direitos trabalhistas.

Também na cidade de Pedreira nessa época existiam vários concorrentes da Sonho Meu que criavam objetos cerâmicos de modo manual e com pintura a base de tintas e vernizes, porque “uma indústria de colagem ou barbotina, na época, qualquer fundo de quintal fazia e conseguia produzir”, disse o fundador. Apesar da postura do fundador ser, segundo ele, de “não olhar o quintal do vizinho, não me preocupo com o quintal do vizinho, me preocupo com meu quintal”, ele se mostrava atento ao mercado e percebia que “já não era indústria de fundo de quintal, não tinha preço para competir” com as diversas indústrias cerâmicas que surgiam na cidade.

¹⁷ Até os dias de hoje é comum na cidade de Pedreira, que jovens e mulheres construam em suas residências um ateliê de pintura e recebam peças em porcelana, plástico, alumínio ou madeira para decoração.

Para se diferenciar dos concorrentes que só produziam adornos e bibelôs em faiança, a Sonho Meu passou a comprar canecas de outra empresa, colocar sua marca e vender para seus clientes, principalmente a empresa de catálogo. Reforçando o VRCO ‘abertura a oportunidades’, iniciou o contato com essa indústria de outra cidade e lançou as canecas na linha de produtos, o que não era comum à realidade das pequenas empresas em Pedreira. Além disso, destacamos que o VRCO ‘compromisso com o crescimento’ também foi reforçado, uma vez que a Sonho Meu poderia ter se limitado à produção dos adornos sem prejuízo à sua sobrevivência, pois, até hoje, existem indústrias que fabricam apenas adornos e bibelôs em faiança. No entanto, o Fundador revelou:

eu sempre fui um cara que nunca tá contente com o que tem, que sempre quer mais, não por fatos materiais, (mas) porque eu acho que uma pessoa que tá satisfeita com a vida pra mim é uma pessoa morta, e isso vai acontecer com o dia que realmente eu morrer, ai talvez eu pare de pensar em crescer.

Esses dois valores se mostram também no ano de 1996, quando várias lojas de fábrica surgiram na cidade de Pedreira/SP e o fundador abriu uma loja (Empresa C), que vendia o pouco que sobrava da produção, não absorvida pela empresa de catálogo. Mesmo com um cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) distinto e um nome fantasia diferente da indústria, a Empresa C era administrada pelo fundador da Sonho Meu e se mostrou como extensão das Empresas A/B, servindo como canal de venda dos produtos de fábrica, facilitando o contato com clientes (lojistas/atacadistas) que visitavam a cidade.

Nesse período havia uma confusão financeira com o caixa das Empresas A/B/C, segundo a Funcionária aT. A gestão da loja era compartilhada com a indústria, parte do faturamento da loja era utilizado para cobrir gastos da fábrica e os produtos saíam da fábrica sem emissão de notas fiscais. Essa prática reforça o VRCO ‘informalidade nos procedimentos’.

Além disso, podemos pensar que a saída de produtos da indústria para a loja sem nota fiscal revela a ‘não transparência’ no relacionamento com o governo, já que algumas idas e vindas de produtos e pagamentos eram omitidas pela conveniência de reduzir pagamento de impostos.

Outro valor que permanece e marca a trajetória da Sonho Meu é o ‘enfrentamento de desafios’. No final do Período I, o Fundador motivado por um desafio se propõe a uma mudança significativa na produção da Sonho Meu:

um dos gerentes de venda do [fornecedor de caneca] me disse que eu nunca ia fazer caneca: ‘você nunca vai conseguir fazer caneca’. Sabe aqueles desafios?! E eu disse, ‘então vamos ver’ e eu decidi fazer. De quando ele falou isso pra mim, seis meses depois eu estava fazendo uma caneca (fundador).

Posto isto, no quadro abaixo há um resumo dos valores relativos à competição organizacional até este período:

Quadro 6 – Valores relativos à competição organizacional - até período II

Enfrentamento de desafios
Conhecimento especializado do fundador
Abertura a oportunidades
Informalidade nos procedimentos
Compromisso com o crescimento
Cumprimento de certas obrigações legais
Não transparência com o governo

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3 Período III: No auge da Sonho [1998 – 2000]

Com a iniciativa de produzir canecas, em 1998 a Sonho Meu “muda radicalmente a produção e deixa de fazer (só) os produtos de barbotina e passa a trabalhar com as massas extrudadas que são as canecas e outras coisas [...] xícaras de chá e café, cumbucas”, contou o Fundador. Como vimos na descrição do processo de produção da porcelana, o processo baseado em extrusão é aquele com componentes mecânicos que de forma semicontínua força a barbotina através de uma matriz, fazendo com que a mistura de matérias-primas da porcelana adquira uma forma pré-determinada e facilite o manuseio e fabricação de outros tipos de peças. Mesmo com essa mecanização, a empresa ainda produzia uma grande quantidade de adornos pelo processo anterior.

A produção das canecas, xícaras de chá e café e cumbucas rapidamente ganhou destaque na gama de produtos da empresa. O principal cliente continuava sendo a empresa de catálogo, que colocava no mercado os novos produtos que surgiam na Sonho Meu, agora como fornecedora exclusiva desse cliente no segmento da porcelana. O Filho explicou que

foi criando uma confiança mútua e foi aumentando a quantidade de produtos no catálogo. Chegou a ter em uma campanha, acho que 40 produtos (feitos

pela Sonho Meu) e isso foi até 2001, aumentando de forma absurda, sem controle nenhum.

Apesar do crescimento do número de produtos, conseqüentemente, do volume de produção e do número de funcionários, os processos administrativos continuavam não sendo bem definidos. Não existia nenhum documento ou arquivo que demonstrasse relacionamento com fornecedores, como cadastro ou histórico de cotações. Com os bancos, os controles financeiros eram reduzidos ao pagamento de contas, sem planejamento algum ou preocupação em arquivar notas e boletos. A informalidade nos procedimentos era, portanto, reforçada nas práticas descritas pelos *stakeholders* internos em suas relações entre si e com praticamente todos os envolvidos no ambiente empresarial..

As decisões de investimento ou financiamento não eram planejadas e partiam da avaliação do fundador, contou a Funcionário aT que, “não é planejado, porque ele (o fundador) vê o que é necessário [...] Se tá precisando a gente vai dar um jeito de pagar e aí embola o mês, porque são parcelas altas”.

Com visão imediatista, essa prática de solucionar as necessidades atuais ou aproveitar as oportunidades do momento é recorrente e está relacionada à valorização de viver o presente, considerando somente a realidade do hoje, sem pensar no futuro. Subjacente a ela, apreendemos o VRCO ‘presenteísmo’.

Como dissemos, a estratégia comercial continuava baseada em um único cliente, já há quase uma década:

não tinha tanto cliente, cliente pequeno né? A gente só atendia a [empresa de catálogo] e era praticamente a produção inteira vendida para ela [...] e isso é ruim pra uma empresa porque quando você depende 100% da empresa você não tem poder nenhum de barganha, você não tem poder nenhum com o cliente, ele é que faz seu preço e é tudo do jeitinho desse cliente né? (Filha)

No entanto, para o Fundador estava cômoda aquela situação. Além disso, comenta que “durante (esses) vários anos fiquei tranquilo, sem pagar comissão pra vendedor, sem nada”, demonstrando sua satisfação em alcançar seus objetivos sem dividir os “resultados” com ninguém, evidenciando, mais uma vez, a opção pela estrutura enxuta e a postura centralizadora.

Foi o auge da Sonho Meu e a empresa chegou a ter 580 funcionários. Nesse período o fundador não conseguia mais fazer toda a parte do administrativo sozinho, “então eu contratei

uma menina para o RH, ela fazia a folha de pagamento”, revelou o Fundador. Sua autoconfiança em seu conhecimento especializado faz com que não valorize as atividades do administrativo, conseqüentemente as funcionárias, quase sempre jovens e sem experiência.

A grande maioria dos funcionários estava na área produtiva e tinha baixa formação escolar, já que na área de produção, a escolaridade não era requisito para seleção ou promoção. O recrutamento, agora realizado pela assistente de RH, era baseado na divulgação da vaga, preenchimento de uma ficha de interesse e seleção por meio de entrevistas, incrementando a prática que já não estava só baseada na indicação e decisão do fundador.

O Funcionário pR, que estava recém chegado à cidade, nos contou que era seu primeiro emprego e conseguiu a oportunidade por meio da ficha de inscrição: “vim aqui e preenchi a ficha, o formulário, aí fizeram a seleção e me chamaram e eu comecei a trabalhar aqui na empresa”.

O critério utilizado para promoção continuava sendo o tempo de empresa, a curiosidade, vontade de aprender e a responsabilidade do empregado:

Na máquina *roller*, eu já entrei fazendo caneca, sempre fazendo canequinha. Trabalhei acho que dois anos ou nem isso... um ano e meio nessa máquina, aí como eu sou um cara curioso comecei a ‘fuçar’ nas máquinas. Aí viram que eu tinha uma vontade a mais de aprender a mexer nas máquinas e me deram a oportunidade de regular as máquinas, na parte de manutenção e regulagem de máquina. Fui ficando um ano e meio só trabalhando na máquina e depois eu já comecei a ficar só na regulagem de máquina e assessorar o pessoal (Funcionário pR).

Poderíamos pensar na ressignificação do VRCO ‘informalidade nos procedimentos’ para o relacionamento fundador-empregado ou empregado-empregado, no entanto a ficha de inscrição era como uma ferramenta de trabalho, assim como um caderno, uma planilha ou prancheta, onde a funcionária registrava temporariamente informações para si, para executar a atividade à sua maneira, não alterando as práticas de gestão.

O Fundador tinha relacionamento próximo e pessoal com alguns funcionários, escolhidos por ele. Emocionado, um dos funcionários entrevistados nos revelou uma situação pessoal, em que o fundador “agiu como um pai que eu não tinha”. Com gratidão, contou-nos que

a CDHU ia me tirar a casa, aí eu fui no juiz e ele determinou que eu ia poder ficar com a casa, mas precisava dar um xis na casa. E eu não tinha né? Imagina! Aí eu cheguei aqui pra ele (fundador) e disse ‘olha, eu preciso disso senão eu vou perder a casa e voltar a pagar aluguel pro resto da minha

vida'. E ele não pensou duas vezes, na hora chamou a pessoa do RH e falou 'Vê como que dá pra ajudar e o que dá pra fazer', então, essas coisas assim a gente não esquece né?' (Funcionária pL).

Esses acordos informais com os funcionários, algumas vezes, eram coletivos como no caso do horário de almoço que a Sonho Meu fez "um esquema com o pessoal que eles tinham meia hora de almoço, meia hora de janta e eles iam embora mais cedo. E a lei não permitia isso" ressaltou o Filho.

Isso reforça nosso entendimento de que as obrigações legais são atendidas, quando percebidas pelas *stakeholders* como 'socialmente ou legalmente correta'. Provavelmente para atender os interesses subjacentes às necessidades da organização, não foi comunicado ao sindicato o acordo realizado com os funcionários que, por sua vez, talvez nem soubessem que o acordo não era legal. Nesse período o valor 'não transparência' também se revela com o empregado e será reafirmado no período seguinte, reforçando a crença que nem tudo precisa ser dito, se for conveniente.

Com o crescimento, houve mudanças do local da fábrica, mas sempre dentro da cidade de Pedreira. O Funcionário pW disse que "foi para um outro pavilhão, lá a gente trabalhou muito, ele (o fundador) fez uma reforma muito grande na firma" e o Filho complementou: "fizemos umas duas ou três mudanças, chegamos a uma área de 6.200 metros". O Fundador reforça que era "um local enorme com mais de 14.000 metros de construção", mas o crescimento acabou com a eclosão de uma crise que veremos no período seguinte. O Quadro 7 destaca os valores relativos à competição organizacional apreendidos até este período.

Quadro 7 – Valores relativos à competição organizacional - até o período III

Enfrentamento de desafios
Conhecimento especializado do fundador
Abertura a oportunidades
Informalidade nos procedimentos
Compromisso com o crescimento
Cumprimento de certas obrigações legais
Não transparência com governo e empregados
Presenteísmo
Pessoalidade nas relações

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4 Período IV: Vivendo a grande crise [2001 – 2002]

A grande crise aqui descrita é a mais marcante da história da empresa, pelo menos até o momento do término da pesquisa. Foi marcada por dois acontecimentos principais e quase que simultâneos: uma sobrevenda não atendida da empresa de catálogo, responsável por boa parte da produção da Sonho Meu e a concorrência chinesa que entrou fortemente no país, principalmente após a abertura comercial aos produtos estrangeiros no início dos anos 2000.

Como único fornecedor da empresa de catálogo em artigos de porcelana, a Sonho Meu era estimulada a buscar lançamentos. O Fundador, percebendo uma tendência de mercado à época baseada na cromoterapia, lançou um bibelô em diferentes cores e contou-nos que a compradora da empresa de catálogo gostou da ideia e falou: “vamos fazer uma página e colocou os produtos na contracapa do catálogo. Na previsão (inicial) de vendas iria vender 300 mil unidades”.

Como já dissemos, para a empresa de catálogo lançar um produto no mercado, tinha por prática fazer essa previsão de vendas, para depois, meses antes do lançamento na revista, enviar o pré-pedido com a estimativa atualizada de venda. O pré-pedido foi atualizado, considerando 400 mil unidades e a Sonho Meu assumiu o compromisso de produzir e entregar essa quantidade: “beleza, eu tava preparado para 300 mil, mandaram 400 mil, mas eu fazia algumas horas extras e estava tudo certo”, disse o fundador.

A Sonho Meu não contava, no entanto, com uma grande sobrevenda em relação ao que foi acertado. O Filho contou que foram “três milhões de [adornos] numa campanha só e, em quinze dias, e a gente tinha que entregar isto, (mas) não tinha condições de produzir”. Como se tratava de um adorno na forma de um animal, somente era possível produzi-lo pelo processo de colagem de barbotina, ou seja, era necessária a confecção de moldes, mão de obra especializada em estampagem, espaço físico e tempo para produção, acabamento e pintura das peças.

Não existiam estratégias possíveis já que uma alternativa era anulada por outras restrições: contratação temporária de mão de obra ou terceirização da produção não resolveria, pois não tinha moldes e o espaço físico não era suficiente; a locação de espaços poderia ser cogitada, mas ainda que fizesse parceria para confecção de moldes, dificilmente se conseguiria fazer moldes do dia para a noite. A produção deveria ser entregue em até 14 dias úteis e a Sonho Meu não conseguiu atender.

Era uma situação inusitada. O Fundador contou que,

isso nunca tinha acontecido na [empresa de catálogo]. Veio o presidente da América Latina na minha empresa e disse que eu tinha que entregar e eu mostrei a situação pra ele porque era humanamente impossível. Ele disse ‘tá bom, vou dar um *reorder* pra você pra atender na próxima campanha o que você não conseguir fazer nessa’ e mandou um comunicado para o Brasil inteiro... Nesse período veio um outro cara que não entendia nada e me disse ‘ou você entrega ou você tá fora da [empresa de catálogo]’ e eu estava fora.

Se não bastasse essa situação com o principal cliente, o mercado da porcelana passava por um momento delicado: “foi quando teve a invasão do produto chinês, teve os concorrentes abrindo espaço dentro da [empresa de catálogo]”, comentou o Filho. Sukup (2002) aponta que a adesão da China à Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, foi o que permitiu a crescente abertura do país de maior população do mundo. Por todos os fatores – mão de obra de baixo custo e disciplinada, incentivos fiscais, grande fluxo de investimento estrangeiro direto, economia de escala e capacidade de adaptar produtos de qualquer natureza – o baixo preço dos produtos chineses foi o principal atrativo ao mercado nacional. Nesse momento,

em 2001, nós começamos a ter o nosso único concorrente, os chineses. Começaram a entrar aqui no mercado nacional com os produtos deles. Com preço de venda (igual do) que seria o nosso preço... o nosso custo de produção [...] Era difícil né? Você chega num cliente e ele fala assim: ‘Você está maluco, teu produto está cinco vezes mais caro do que esse que é chinês’ (fundador).

Sem estratégias que suportassem a falta de vendas para a empresa de catálogo, a demissão em massa de quase 300 funcionários foi inevitável. Segundo o Filho, “foi um corte meio absurdo né? Foi ao longo de três, quatro meses foram demitidas mais de 200 pessoas”.

A situação não era detalhada para os funcionários, reforçando o VRCO ‘não transparência’ com a falta de comunicação sobre a situação da empresa. A Funcionária pL, que vivenciou essa situação, disse:

Eu não me lembro muito bem, porque era assim né, não tinha tanto comentário assim [...] Foi quebrando, não sei dizer muito bem [...] Na verdade a gente nunca teve muito de explicação, ele só falava que ia voltar (para o prédio antigo), por isso que eu falo pra você, tem muitas coisas que eu não sei explicar muito bem, isso era mais com ele, com a gente ele não explicava muito, só falava que ia voltar.

O fundador comentou sobre o impacto social na cidade, já que eram “514 funcionários e demitir como se fosse de hoje para amanhã mais de 300 funcionários numa cidade como a nossa você imagina o que causou”. De uma maneira geral, como revelou a funcionária aN, que era adolescente e nem pensava em trabalhar na empresa nessa época, a imagem e os comentários na cidade “era que faliu, porque de 500 (funcionários), via aquele monte de gente indo embora[...] lembro minha falando que a empresa que fornecia para a [empresa de catálogo] faliu”.

Mesmo nesse momento difícil, de muita desconfiança, alguns funcionários permaneceram e “tem funcionário que tá aqui até hoje com ele, que aguentou e falou ‘não tem dinheiro hoje, a gente espera, não tem cesta básica hoje, a gente espera, não tem problema’... Alguns outros não”, apontou a Funcionária aT.

Aqui podemos retomar o VRCO ‘pessoalidade nas relações’ que apreendemos no período anterior e refletir se os relacionamento e vínculos pessoais estabelecidos anteriormente influenciaram o compromisso e a lealdade de alguns funcionários com o fundador da Sonho Meu. Permanecer nesse momento de insegurança e desconfiança, talvez, fosse um compromisso moral, ou seja, uma tentativa de retribuir ao fundador ou à organização o benefício que, em alguma situação, lhe foi proporcionado.

Por outro lado, quando o fundador comentou sobre a situação, afirmou: “fiz uma seleção dos melhores, a gente escolheu quem ia ficar. Já sabia né? Isso é natural quando precisa fazer um corte né? [...] Aí vê quem falta mais, quem produz menos, quem te aporrinha o tempo todo”. Podemos pensar que, talvez, o VRCO ‘pessoalidade nas relações’ subjacente a prática de ajudar alguns funcionários, estivesse presente nas relações com aqueles que, como contrapartida, responderia com ‘lealdade ao fundador ou à organização’ em algum momento oportuno.

Ao demitir a grande maioria dos funcionários, o Fundador assumiu, conscientemente, o não pagamento das rescisões, mesmo sabendo que iria resultar em processos trabalhistas:

Eu tive 300 processos trabalhistas nesse período e consegui acertar tudo isso baseado no pouco de conhecimento que eu tenho (de Direito) e fui levando o negócio pra chegar até o momento certo de fazer os acordos necessários (fundador).

Como disse o Filho, “estava meio que proposital deixar ir pra justiça pra ver uma forma de poder negociar isso já que a gente estava colocando o imóvel (de 14.000 metros) à venda pra poder negociar com eles (os funcionários demitidos)”.

Como no passado a empresa havia feito um acordo informal com os funcionários em relação ao horário de almoço, isso também foi retomado no momento das ações judiciais pelo sindicato que buscou várias situações em que a Sonho Meu pudesse não ter agido corretamente, conforme a lei.

Reforçando o conhecimento especializado do fundador adquirido em sua trajetória profissional, ser advogado e contador foi o diferencial nesse momento:

É claro que o conhecimento que eu tive como contador e advogado me ajudou também a passar todas essas fases, porque se eu fosse um cara que não tivesse conhecimento nenhum, teria jogado a toalha lá no primeiro problema. Então, quando vinha alguém e falava aqui para mim ‘olha eu vou te executar, eu vou fazer isso’, (eu respondia) ‘então você faça isso mesmo’, porque eu sabia quais eram os caminhos que eu ia tomar depois. ‘Ah você vai preso por isso’ (o funcionário dizia e, eu, depois) ‘ah qual é o problema?’. Eu sabia que não ia preso, sabia quais eram os meios para conduzir os processos até onde eu pudesse conduzir (Fundador)

Em uma conversa espontânea no período de observação direta, ao apresentar a advogada da empresa, o fundador comentou que nessa época dos processos trabalhistas, ela estava recém-formada na faculdade de direito, sem muita experiência e “aprendeu muito com seu conhecimento e astúcia na prática da advocacia”.

Várias foram as tentativas de acordo por parte dos funcionários via sindicato no decorrer dos processos trabalhistas, mas nenhuma delas aceita pelo fundador da Sonho Meu. Porém, quando estava próxima a execução judicial¹⁸, já sem alternativas, o fundador convocou uma sessão extraordinária, sem que a advogada ou o sindicato entendesse o motivo. Nessa sessão, o fundador disse ao juiz: “há tempos estou tentando fazer acordos com o sindicato e eles não

¹⁸ A execução judicial trabalhista é a fase do processo em que se impõe o cumprimento do que é determinado pela Justiça, o que inclui a cobrança forçada feita a devedores para garantir o pagamento de direitos. A fase de execução só começa se não houver acordo ou acordo não cumprido na fase de conhecimento ou houver condenação. A primeira parte da execução é a liquidação, em que é calculado, em moeda corrente, o valor do que foi objeto de condenação. Proferida a sentença de liquidação, o juiz expede mandado para que o oficial de Justiça intime a parte condenada a pagar a dívida mediante depósito de dinheiro em juízo ou oferecimento de bens a penhora no prazo de 48 horas (CONSELHO SUPERIOR DA JUSTÍCA NACIONAL, 2014).

aceitam”. Contou-nos que “a moça do sindicato ficou da cor dessa mesa (branca), sem reação e um funcionário levantou a mão e disse: ‘eu quero acordo’ e era o que eu queria”.

Essa estratégia do fundador possibilitou os acordos trabalhistas que estivessem de acordo à realidade da Sonho Meu, já que o fundador relatou ao juiz a situação que a empresa estava passando, estipulando um valor máximo que poderia se comprometer para o pagamento de todas as dívidas trabalhistas.

Com a negociação, os pagamentos de todos os processos trabalhistas levaram, aproximadamente, dez anos para chegar ao fim. Como disse o fundador, “acertamos com todo mundo, quer dizer, isso gerou pra gente (Sonho Meu) parte do passivo que foi se montando nos últimos dez anos”.

Em prol da sobrevivência, precisando renegociar com os funcionários, o Fundador optou pelo não pagamento de impostos, como explicou: “A gente teve durante esse período dos processos que deixamos de pagar impostos. Em virtude da situação, é claro, ou você paga o imposto ou você toca a tua empresa e paga teus funcionários, que na verdade são pessoas que dependem diretamente do seu negócio”. Mais do que isso, por seu conhecimento especializado, o Fundador sabia que isso não iria comprometer a sobrevivência da Sonho Meu, já que poderia ser renegociado, como veremos nos períodos seguintes.

A necessidade de sobrevivência evidenciou também o VRCO ‘não compromisso’ com algumas pessoas. Consideramos compromisso, as obrigações contraídas por meio de promessa ou acordo implícito nas relações com *stakeholders*, independentemente das obrigações legais. Como o Fundador ressaltou, “durante o mês você verificava se você pagava um fornecedor ou o banco, o que não poderia atrasar em hipótese nenhuma seria os funcionários porque nós dependemos deles”, revelando que se fosse preciso haveria o não compromisso com alguns dos *stakeholders*.

Domenico (2008) resalta que alguns valores relativos à competição organizacional podem ser ressignificados em períodos de crise. No entanto, no caso da Sonho Meu os VRCO já apreendidos são reforçados (Quadro 8) e continuam subjacentes às relações com *stakeholders*.

Quadro 8 – Valores relativos à competição organizacional - até o período IV

Enfrentamento de desafios
Conhecimento especializado do fundador
Abertura a oportunidades
Informalidade nos procedimentos
Compromisso com o crescimento
Cumprimento de certas obrigações legais
Não transparência com governo e empregados
Presenteísmo
Pessoalidade nas relações
Não compromisso com o outro

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.5 Período V: Recomeçando a Sonho [2003 – 2009]

Esse período foi marcado pelas consequências dos acontecimentos da grande crise. O cenário era caótico para a Sonho Meu: o quadro de funcionários bruscamente reduzido, diversas dívidas trabalhistas negociadas em processo trabalhista, impostos e fornecedores a serem pagos, sem diversificação dos clientes e sem a demanda de seu principal cliente. O fundador afirma que foi preciso fazer “loucuras (como) deixar de pagar imposto, às vezes, pegar empréstimos a juros absurdos em banco, quando surge alguma coisa, empréstimos com pessoas físicas e uma série de coisas que vai aumentando o passivo”.

Como não havia planejamento financeiro, a empresa não tinha caixa para pagar todas as rescisões trabalhistas, os fornecedores e outros compromissos da organização e ainda recomeçar as atividades. Por isso, para ajudar a resolver a situação foi preciso vender alguns bens:

vendi a área [de 14 mil metros] pra pagar parte dos investimentos que eu tinha lá dentro, pagar os compromissos que eu tinha na época e pagar as rescisões contratuais e foi um momento difícil [...] Então nós voltamos para esse local que estamos (até) hoje em virtude de tudo isso, vendemos aquela área que nós tínhamos pra pagar parte da dívida, e na hora de vender um imóvel que você precisa vender você não pega o valor real ta? Ai é complicado e eu vendi, vamos supor, por 60% do que valia realmente (Fundador)

O Fundador comentou que “qualquer outro empresário tinha estourado com a empresa e ficado com os imóveis e outros bens”. No entanto, reafirmando o VRCO ‘enfrentamento de desafios’, ele não desistiu.

Ao vender o prédio para pagar as dívidas, em 2003 a Sonho Meu voltou ao prédio de aproximadamente 3.000 metros, onde iniciou as atividades na década de 1980. Nesse momento, o desafio da Sonho Meu era competir com os produtos chineses e fez uso de diversas estratégias, como explicou o fundador:

Foi difícil, então você tinha que criar alternativas, criar meios para colocar um produto diferenciado do que vinha da China para você tocar teu negócio tá? De repente fazer um personalizado que seu cliente pedia e que a China não fazia, você ter prestação de serviço melhor pro teu cliente e mostrar pra ele que você está aqui, fala a mesma língua, que qualquer problema que ele tiver com o produto nós vamos resolver, o que poderia não acontecer com a China. Então, são estratégias criadas para você sobreviver, então cada caso e cada momento foi tratado de formas diferentes e teve muitos momentos, muitas formas diferentes (de lidar com a crise).

O produto personalizado¹⁹ foi uma tentativa que deu certo por um tempo, “porque o chinês não conseguia fazer o personalizado, mas daí o chinês trazia o produto branco e começou a surgir várias empresas só de personalização. Elas compravam branco, decoravam e vendiam mais barato que a gente”, disse o Filho.

Como a Sonho Meu estava recomeçando, talvez essa estratégia que passou a ser utilizada por várias outras empresas, pudesse ser um caminho também para ela. No entanto, a personalização não iria suprir a necessidade de diferenciação revelada pelo fundador de deixar um **produto** (grifo nosso), uma marca reconhecida no mercado. Foi, então, procurar saídas que tivessem sinergia com o negócio já existente.

A decisão foi diversificar a atividade da Sonho Meu e para isso era preciso ‘criar’ uma nova empresa de decalques: “Fui obrigado a criar várias empresas, segurar umas outras, é... sempre pensando em crescer, sempre buscando financiamentos para crescer”, disse o fundador. Essa prática de abrir novas empresas reforça o VRCO ‘compromisso com o crescimento’, que aliado ao VRCO ‘abertura a oportunidades’ fez com que a Sonho Meu, mesmo em dívidas,

¹⁹ Os produtos de porcelana são comumente personalizados para datas comemorativas (casamentos, aniversário e bodas de prata e ouro) com nome, foto e/ou caricatura escolhida e, normalmente, enviada pelo cliente.

adquirisse mais uma empresa (Empresa D) que “estava fechando e tinha máquinas para fazer decalque”, como comentou o Filho.

Ser responsável pela produção de suas decorações foi a maneira encontrada para enfrentar,

não só a concorrência externa desses países, mas a concorrência interna também né? (Porque) o vizinho via que sua decoração tava saindo, ele copiava sua decoração, via que seu produto tava vendendo e copiava seu produto. E com o valor inferior também porque ele também tava tentando sobreviver e era aquele desespero (Filho).

Com a compra das máquinas de decalque que “eram (como) mesa de mão, era manual” e “os funcionários dela (que vieram) para trabalhar com a gente, para nos ensinar algumas coisas”, explicou o Filho, a Sonho Meu “resolveu produzir isso (os decalques) aqui dentro, foi um investimento baixo inicial, a gente foi aumentando nossa produtividade, até chegar num ponto para não comprar mais fora, todo decalque hoje é feito aqui dentro”.

A produção das decorações se tornou exclusiva, já que a criação era feita por outro filho do fundador que tinha habilidade para desenhos e aprendeu a “desenvolver um decalque diferenciado, difícil de copiar, se copiado não é com a mesma qualidade”. Contou a Funcionária aT que

Ahn... o [fundador] tem o [filho *freelancer*] que faz a parte de elaboração pra ele né? Aí ele fala: ‘[filho *freelancer*] quero tal, tal, tal linha, elabora pra mim’. Ele elabora vários modelos e manda pro [fundador] e o [fundador] escolhe: ‘vai ser esse, esse, esse’. Aí fazem os decalques, colam algumas peças e manda pra fazer o catálogo.

A nova empresa era um CNPJ que permitia diversificar as atividades e também um novo caminho para conseguir crédito no mercado, já que “quando uma empresa deve muito e não tem mais crédito no mercado, você abre uma nova, bonitinha, zeradinha e usa crédito para sobreviver e foi isso que ocorreu em razão dos anos”, disse o fundador.

Os recursos da venda do imóvel e dos empréstimos serviram não só para pagar as dívidas e comprar a Empresa D, mas também investir na loja física (Empresa C), que começou a vender também produtos importados da China para o grande fluxo de clientes varejistas. As vendas para esse público acontecia, principalmente, em datas comemorativas (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal) e férias escolares, quando a quantidade de turistas era alta na região. Isso permitia a entrada de dinheiro no caixa da loja em períodos de baixa para a indústria. O fundador explicou que “dezembro, janeiro e fevereiro é péssimo (para a

indústria), nós temos junho e julho que não se vende também. Então, quer dizer (que) de doze meses, nós temos cinco meses de baixa mesmo, de baixa mesmo que você vende 40% ou 50% do faturamento (dos outros meses de alta)”.

Como a loja facilitava também o contato com potenciais clientes atacadistas que lá apareciam, sua existência ajudou na reentrada da Sonho Meu no mercado. No ano de 2005, o Fundador optou por abrir também uma filial da loja física (Empresa Cc) para que distribuísse os produtos, dividindo ainda mais o faturamento da venda de produtos da Sonho Meu. Talvez nessa época, o fundador já soubesse por meio de notícias que iria nos anos seguintes entrar em vigor a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, permitindo a redução de impostos para empresas classificadas como micro ou pequena empresa, ou seja, empresas que não ultrapassem determinado faturamento mensal/anual.

Com a gestão de todas as empresas como se fosse um único negócio, a situação ficou cada vez mais complicada e resultou em um caos administrativo. Com a falta de controle, “o [fundador] na época tinha uma funcionária que ele achava que estava roubando” nos contou a Funcionária aT que entrou no lugar dessa uma.

A prática da indicação continuava. A funcionária aT explicou que “já tinha trabalhado com [esposa do fundador], que tinha um escritório de contabilidade”. Comentou também que, quando ela começou a trabalhar na Sonho Meu, saiu praticamente toda a equipe antiga: “a do financeiro foi embora (demitida pelo fundador), a de compras foi embora (também demitida) e tinha ficado a do RH. Ela ficou um pouco mais, mas o dia que ela descobriu que [outra pessoa] ia fazer o RH também saiu, pediu a conta”.

A informalidade nos procedimentos continuava e não havia preocupação nenhuma com os documentos. “Tinha uma salinha que o arquivo era tudo no chão jogado, recibo jogado pra sala inteira, inteirinha e o pessoal vinha cobrar, no sistema já tava pago, mas ainda não tinha pago o fornecedor”, contou-nos a Funcionária aT.

Era insustentável a situação. O Fundador se dedicava às vendas e sem histórico de informações, com apenas uma funcionária praticamente sozinha no financeiro, compras e parte do RH, em 2006, o escritório de contabilidade da esposa do fundador assumiu as atividades contábeis e de folha de pagamento da Sonho Meu.

O Fundador se encontrava na área comercial. Com a experiência e conhecimento que havia adquirido no decorrer dos anos, desde o início da Sonho Meu, passou a se dedicar quase que integralmente às vendas e se tornou a principal figura nesse momento para iniciar novos contatos no mercado. Coerente com seus princípios, assim como havia colocado o filho em 1995 para ajuda na empresa, em meados de 2007 o fundador trouxe a filha para ajudar no administrativo da Sonho Meu: “quando eu entrei aqui eu ajudava em vendas, eu tinha 12 ou 13 anos, eu trabalhava em vendas e depois eu passei para o financeiro”.

Foi um período de muitas mudanças. A Sonho Meu iniciou a estratégia de se relacionar com o mercado de outra maneira e optou por “não te[r] mais um único cliente”, contou-nos o Fundador. A Filha explicou que antes a área de vendas não existia, isto é, era somente o fundador, já que “trabalhava com a produção inteira voltada pra [empresa de catálogo] antes, a gente teve que correr muito atrás de novos... novos clientes. Teve que participar de bastante feira para potencializar os clientes”.

A Sonho Meu participou da *Gift Fair*²⁰ e da Feira 1 a 99 Brasil²¹ por alguns anos. As feiras serviram não só para relacionamentos comerciais com clientes, distribuidoras e representantes, mas também para expor e promover produtos, lançando novidades no mercado para estimular as vendas. Os produtos, principalmente as decorações elaboradas pelo filho do fundador *freelancer*, eram diferenciadas e chamavam atenção pela qualidade, nos contou a Filha.

Para chegar ao público consumidor, que em sua maioria são atacadistas e lojistas espalhados pelo Brasil, desde pequenas lojas de bairro a grandes *homecenters*, a Sonho Meu utilizou-se não só de feiras e eventos do segmento, mas também de representantes comerciais.

Na realidade da pequena empresa, os representantes comerciais são mais comuns que os vendedores, já que em sua relação de trabalho com os primeiros, a empresa não estabelece vínculos legais. O representante recebe o catálogo de produtos, uma tabela de preços, por vezes até amostra e fica responsável pela intermediação comercial entre as partes, recebendo um percentual negociado caso a caso, dependendo do total da venda, já que o representante,

²⁰ A *Brazilian International Gift Fair* é a maior feira profissional de presentes e utilidades domésticas do país, completando em março de 2014 sua 48ª edição que aconteceu no Expo Center Norte em São Paulo.

²¹ A Feira 1 a 99 Brasil é o mais importante polo de negócios para o varejo de preço único do país e acontece em São Paulo semestralmente, todo mês de março e outubro de cada ano, desde 2000.

às vezes, abre mão de parte da comissão para reduzir o preço para o cliente final e concluir a venda.

A Sonho Meu “chegou a fazer um catálogo num mês e no mês seguinte mudar ele, soltar catálogo a cada dois meses pra dar um fôlego”, contou o Filho ao explicar que as novidades eram uma forma também de tentar minimizar a sazonalidade de compra do mercado.

Em 2007, vendo a dificuldade das indústrias cerâmicas com as concorrentes chinesas e falência de muitas delas, em parceria com a Fiesp, Sebrae e Sindilouça, o Senai montou um Laboratório de Ensaio em Cerâmica Branca no município de Pedreira, que entrou em operação para realizar estudos nas matérias-primas e cursos de capacitação. Aproveitando a oportunidade o Fundador ofereceu ao Funcionário pR a possibilidade de fazer um curso: “o [nome do fundador] abriu a oportunidade de eu fazer um curso técnico de cerâmica pelo Senai [...] parte em Pedreira, parte em São Bernardo do Campo, com tudo pago acho que parte pela empresa e parte pela Prefeitura”. O curso técnico possibilitou ao funcionário pR, no período seguinte, assumir a posição de líder de produção e assinar a formulação da composição das massas.

Isso parece reforçar a ideia de ‘pessoalidade nas relações’ com algumas pessoas escolhidas pelo Fundador, provavelmente aquelas que eram ou seriam importantes para o alcance dos objetivos em determinado momento. Vale destacar que uma pessoa pode ser importante em determinado momento e, em outros, não, já que algumas delas foram demitidas no período seguinte, como veremos mais adiante, reforçando o VRCO ‘não compromisso’.

Retomando também a lealdade dos empregados ao fundador, contrapartida do valor ‘pessoalidade nas relações’, temos o exemplo agora da funcionária aT. Ela contou que:

o [nome do fundador] me ajudou muito, eu falo que tudo que eu sei hoje dentro da fábrica foi ele quem me ensinou, tudo, sem exceção [...] O que eu aprendi aqui, foi difícil, eu chorava dia e noite e falava, não vou conseguir, não vou conseguir... Por fim eu consegui, eu consegui sim... E eu falo, eu falo que o [nome do fundador] é um paizão, não tem nem o que falar dele... Ele é muito bom, ele tem o coração muito bom... E só por isso ele tem isso aqui hoje.

Dessa forma, entendemos que os valores relativos à competição organizacional já apreendidos anteriormente (Quadro 8) vêm sendo reforçados, como vemos a seguir no Quadro 9.

Quadro 9 – Valores relativos à competição organizacional - até o período V

Enfrentamento de desafios
Conhecimento especializado do fundador
Abertura a oportunidades
Informalidade nos procedimentos
Compromisso com o crescimento
Cumprimento de certas obrigações legais
Não transparência
Presenteísmo
Pessoalidade nas relações
Não compromisso com o outro

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.6 Período VI: Trilhando novos caminhos [2010 – 2014]

O período VI é marcado por vários acontecimentos que tentam reverter a situação delicada que a Sonho Meu vinha carregando nos últimos anos. Foram feitas algumas renegociações de dívidas com o governo, “a gente sempre entra nesses REFIS que o governo abre, alguns nós pagamos certinho, outros a gente vai levando... depende do momento”, disse o Fundador.

Para se adequar a realidade, nesse período o Fundador também orientou que a Funcionária pL fosse demitida porque seu salário era alto e, talvez, não justificasse mantê-la na Sonho Meu. Como explicou a própria Funcionária pL, “teve que ter alguns cortes, como eu estava na liderança há muito tempo, tinha um salário maior que algumas pessoas, eu fui a primeira”.

Ao pensarmos no VRCO ‘não compromisso com o outro’, lembramos que essa é uma das funcionárias mais antigas da Sonho Meu e que, no passado, o Fundador a ajudou, inclusive, em questões pessoais. Mesmo com a ‘pessoalidade nas relações’ dela com o Fundador, nesse momento entendemos que houve o ‘não compromisso’ com a Funcionária pL que complementou: “o RH me chamou e daí a mocinha falou pra mim que ele estava a disposição pra conversar comigo mas eu acho que não tinha muito que conversar, porque se a decisão era essa, eu não havia mais o que falar. Eu entendi e ela me dispensou. E eu fiquei 3 anos fora”, voltando no ano de 2013.

Na área comercial, conta a Filha que “agora em relação a isso a gente não depende só de um”, completou o fundador que a Sonho Meu tinha aproximadamente “oito mil clientes

cadastrados”. No entanto, a sazonalidade do mercado continuava influenciando os resultados das diversas empresas Sonho Meu e a estratégia de compensação financeira da fábrica com a loja já não resolvia, pois as empresas estavam fechando no negativo.

A partir de 2010, houve, então, a separação total da gestão das Empresas A/B/D da Empresa C. Segundo a funcionária aT, a esposa do fundador e também contadora do escritório que presta serviços à Sonho Meu assumiu a administração das Empresas C/Cc que representavam a atividade de comércio (loja), pois

a loja gera um pouco mais de lucro né? A loja... E o dinheiro vinha todo pra fábrica pra suprir nossas necessidades e acabava que (nenhuma das empresas) não via a cor do dinheiro né? Futuramente era perdido o dinheiro da loja (já que cobria as antigas dívidas da fábrica)... Aí (com a separação) que deu pra comprar mais duas lojas (vizinhas no mesmo complexo comercial), né? Investir um pouco mais lá... (Funcionária aT)

Mesmo com a separação dos caixas das Empresas A/B/D e da Empresa C/Cc, os procedimentos informais e a falta de controle administrativo continuavam e, se não tivesse atenção das funcionárias do administrativo, a gestão compartilhada das Empresas A/B/D podia gerar problemas com funcionários, clientes, fornecedores, bancos, governo em geral e quaisquer *stakeholders* da organização. A Funcionária aN nos contou que

tem alguns funcionários que estão em uma empresa, tem funcionários que estão em outra, então tem que saber na hora de fazer um (exame médico) periódico [...] O banco a gente tem no nosso sistema, só que é tudo manual né? Por exemplo, a gente mandou um boleto na [*factoring*], só que lá aparece que quem fez é a [Empresa A] só que lá (no sistema) fica a [banco] então a gente tem que entrar e por [*factoring*], porque daí o cliente liga e fala: ‘viu eu quero que você atualiza o boleto pra mim, venceu hoje’. Aí eu tenho que procurar em que banco que tá [...] então na hora que um cliente ligou ou eu to cobrando o cliente, (ele fala:) ‘mas viu, que conta que tá em aberto? Qual banco que tá?’ Toca eu procurar o boleto pra saber em que banco que tá e aí uma dificuldade que a gente tem. (Outra dificuldade) é que fatura na [Empresa B]... Muitas vezes fatura na [empresa B] e a pessoa comprou da [Empresa D]... ‘Mas da onde que é?’ (pergunta o cliente e eu respondo) ‘da [Sonho Meu]’... ‘Mas eu recebi um boleto da [Empresa B], quem que é essa empresa?’ (fala o cliente). Aí até a gente explicar que é a mesma empresa e só emitiu em outro CNPJ diferente é o pior.

Um dos dias de observação coincidiu com dia de pagamento dos fornecedores, que costumavam ir à empresa semanalmente efetuar a cobrança de algum insumo fornecido. No geral, não havia notas fiscais ou algum documento legal que comprovasse a transação

comercial. O pagamento era feito em dinheiro conforme anotações em blocos ou software administrativo de ambas as partes e, informalmente, havia trocas de recibos.

Mais uma vez, notamos os VRCO ‘informalidade nos procedimentos’ e ‘não transparência’, tanto com o governo como com os funcionários. A Funcionária aM comentou que “a Sonho Meu não tem histórico de nada, eu não sei muito bem, sei pela boca dos outros, as pessoas comentam da [empresa de catálogo], mas eu mesma não sei”. Em outro momento fala de sua atividade de compras: “eu só compro o que me mandam, e na maioria dos casos, já tem o fornecedor certo”.

Em relação ao VRCO ‘cumprimento de certas obrigações legais’, podemos pensar que estaria, não só relacionadas a percepção dos *stakeholders* como 'socialmente ou legalmente correta', mas também ao conhecimento das pessoas e a lealdade para com o fundador ou à organização.

No contato com os representantes comerciais, embora não existissem vínculos legais, o Fundador nos contou um caso que estava desligando o representante: “tava calculando hoje a rescisão dele. Embora não tenha vínculo com a empresa, peguei as últimas vendas por período e to calculando 1/12 avos como se fossem férias e décimo terceiro, assim fico livre de qualquer problema trabalhista”.

Por outro lado, no caso relacionado às pintoras de peças, que trabalhavam há quase 30 anos com o fundador, não havia tal preocupação. Para determinado produto, a Sonho Meu desenvolveu uma tinta específica e não queria que as pintoras utilizassem em suas residências. Assim, quando iam pintar peças com essa tinta, se deslocavam até a empresa e trabalhavam como se fosse funcionárias. Em um dia de observações, elas estavam lá, sem uniforme e conforme o fundador, sem cumprir o horário fixo da produção. Quando questionado dos riscos trabalhistas, o fundador disse que talvez elas tragam problemas futuros, mas por hora é o que ele pode fazer e se acontecer, ele vê o que faz.

As relações entre *stakeholders* internos e até com alguns externos à Sonho Meu continuavam pessoais, e até mesmo familiares, relacionadas à figura do Fundador, reforçando o VRCO ‘pessoalidade nas relações’. Por exemplo, nas observações notou-se que, da mesma forma, aconteciam as negociações com alguns desses fornecedores, que preferiam tratar diretamente e pessoalmente com o fundador que, sempre brincalhão, barganhava por um preço menor.

Havendo a possibilidade, eram preferidas as relações empresariais com conhecidos. No banco, essas relações informais facilitavam as manobras financeiras necessárias à empresa e isto acontecia porque,

a cidade é pequena, então os cliente são tratados melhores nos bancos. A gente tem uma taxa bem menor de juros. A gente conversa com eles e em relação a isto (as dívidas). Melhorou muito o relacionamento com os bancos, então antes a gente trabalhava com outros bancos e hoje a gente tem um banco fixo que a gente trabalha e (eles) são muito prestativos... Eu tenho uma tia que trabalha nesse banco e a gente sempre consegue coisas melhores por lá, em relação a isso melhorou bastante (Filha).

O banco nesse período era um *stakeholder* muito próximo, já a situação financeira da Sonho Meu, enquanto indústria, continuava delicada. Contou a Filha que “às vezes a gente fatura um pouquinho antecipado para pagar, pra descontar o título (no banco ou na *factoring*) e pagar as coisas, já que não tem fluxo de caixa”.

Somada à realidade financeira de desconto de títulos, a desorganização do setor de expedição interferia no relacionamento com cliente. Em uma das visitas à área de produção com a pesquisadora, o Fundador disse que a maior dificuldade de sua indústria era o setor de expedição. Para ele, a falta de espaço e extensa variedade de produtos impossibilitavam a organização e a armazenagem adequada dos produtos no estoque de produto acabado, gerando constantes erros e falhas na separação de pedidos, como ressaltou a Filha:

Eles (o pessoal da expedição) não conseguem entregar lá embaixo por causa da desorganização de estoque, a gente tem um estoque mas é totalmente desorganizado e eles não conseguem organizar lá e acaba tendo esse problema, chega atrasado pro cliente, o cliente liga reclamando e a gente tem que dar abatimento no boleto, prorrogar o boleto e fazer tudo mais e isso dá todos os juros porque o boleto é descontado e esse processo todo impacta no financeiro, no lucro da empresa e tudo mais.

A Funcionária aM explicou que nem sempre a culpa é só da desorganização da expedição, mas “uma falta de comunicação de todo mundo, como no caso de um cliente que pediu 25 mil canecas e foram quase todas erradas”. Explicou que “o cliente mandou o desenho, o pessoal fez o decalque errado, colou errado, ninguém conferiu, tinha erro de qualidade e só percebeu quando chegou no cliente”.

Para tentar solucionar o problema da comunicação, o Fundador semanalmente fazia uma reunião com o pessoal do administrativo e os líderes da produção. Nas observações não

participantes, acompanhamos uma dessas reuniões, que foi rápida, para tratar de problemas pontuais da produção percebida pelos clientes e alinhar as ordens de produção. A maioria das decisões eram tomadas pelo Fundador, reforçando sua postura centralizadora.

Naquela situação com o cliente, também foi reforçado o VRCO ‘presenteísmo’, principalmente pelo ‘viver o hoje’ sem vincular-se às situações do passado. A Funcionária aM contou que “depois de todos os erros que aconteceu, o cliente comprou de novo. Eu não venderia, mas o [Fundador] quis vender, eu não tive o que fazer”.

O Fundador estava pessimista em relação ao seu futuro na indústria de porcelana. Mesmo com alguns investimentos nas máquinas para decalque que são “hoje só máquinas automáticas, a pessoa só põe e tira a folha”, como contou o Filho, o Fundador apostou na indústria de plástico. Explicou a seguir:

Três anos atrás (em 2010) pensei seriamente em parar meu negócio, foi quando eu montei a indústria de plástico, fui buscar um... um outro produto pra... pra realmente a minha ideia era esperar o plástico deslanchar para parar com a indústria de porcelana em virtude de tudo que vinha ocorrendo no mercado.

Como contou a funcionária aT, o fundador “chegou um dia e falou assim: ‘comprei uma injetora, tem uma fábrica, uma fábrica bem antiga de Pedreira, a [nome da fábrica], ela faliu’. E ele falou: ‘vou comprar as injetoras’ e aí ele comprou”. A Filha também completou:

A fábrica de plástico (Empresa E) foi meio que no susto né? Seu [Fundador] falou: ‘todo mundo tá ganhando dinheiro com plástico, então eu também vou abrir uma fábrica de plástico’. E na época minha mãe tinha um cliente que tava vendendo o maquinário e tudo mais, e ele comprou o maquinário e se eu não me engano foram quatro ou cinco moldes desse cara e comprou o ponto também da empresa, que tinha instalação de ar condicionado e a instalação de uma máquina só. E a máquina na verdade nem funcionava, era uma Home, que a gente jogou depois pra sucata (RS) e ele acabou depois comprando outras duas máquinas e agora comprou mais duas.

No entanto, se sobrepõe o VRCO “compromisso com o crescimento” e “presenteísmo”, já que na visão do funcionário aT não foi um bom negócio. A Sonho Meu “não tinha dinheiro pra investir, a gente acabou entrando numa dívida que tá ai até hoje, pra gente pagar. A fábrica não vira o quanto o pessoal esperava que ela virasse”. A Filha tenta justificar:

A empresa de plástico é assim, ela faz um produto diferenciado né? A gente vê isso, é um produto que é pra um público diferenciado, mas que até agora ainda não girou... Não deu o gatilho porque as pessoas ainda pensam no preço e não na qualidade: ‘ah eu vou comprar aquele pote de 1 real porque é

mais barato' (falam os clientes), mas ela (cliente) não pensa que aquele pote de 1 real vai durar uma semana na sua casa, enquanto esse aqui de 6 vai durar três meses ou quatro meses, até um ano. Eles (clientes) não tem essa capacidade dessa conta ainda, então é por isso, você vai vender pro cliente (revendedor) e ele fala: 'ai eu vou pagar no seu pote 6 reais, eu vou ter que vender a 14' e você fala: 'mas e a qualidade?' (e ele responde): 'é, mas meu cliente não vê isso, meu cliente quer preço'. Até mesmo por isso que a empresa ainda não girou.

Acreditando no crescimento do mercado de plástico, esses produtos vêm sendo valorizados pelo Fundador, que os colocava em destaque na loja virtual da Sonho Meu, criada no endereço do site em 2010. Esta ficou desativada por um tempo e foi retomada em 2013, juntamente com a criação de *fanpage* na maior página de relacionamentos do momento. Também em 2013, o fundador abriu mais uma empresa Ee, outro cadastro empresarial para a gestão em nome da Sonho Meu.

Semelhante à situação vivida no momento da aquisição da Empresa D ao aproveitar uma oportunidade no mercado, esse acontecimento reforça o VRCO 'abertura a oportunidades', que permanece desde o primeiro período.

Com a grande carteira de clientes cadastrados, a divulgação de lançamentos passou a não acontecer mais nas feiras, mas sim nos meios virtuais e catálogos revisados anualmente que serviam como ferramenta de trabalho dos representantes. Em 2014, o catálogo dos produtos passou a ser único, representando a união das empresas de plástico e porcelana em nome da Sonho Meu para estimular os representantes comerciais acostumados a vender somente a porcelana, já que "no começo de ano fala assim: 'oh, começo de janeiro, catálogo novo'. Aí manda pra todos os representantes os catálogo, tabela (de preço), amostra de produtos e (atualiza) a nossa loja virtual que é pro consumidor final", disse o funcionário aT.

Assim, algumas atividades e até funcionários, principalmente os administrativos, eram comuns para ambas indústrias, de plástico e porcelana. No entanto, as fábricas de plástico e porcelana estavam, ainda, em locais físicos distintos e os funcionários da produção eram alocados exclusivamente para cada uma das fábricas (plástico/porcelana), já que várias condições de trabalho eram diferenciadas, tais como piso salarial, jornada, EPI, benefícios, em sua maioria orientada pelos sindicatos de cada categoria.

Na última conversa com o fundador, já em 2014, disse que igualou o piso salarial de todos os funcionários em relação ao sindicato do plástico, que era maior e vinha ganhando a preferência da mão de obra de Pedreira e região. Essa ação, segundo o Fundador, foi para

reter os funcionários na porcelana, no entanto, pode estar também relacionada aos planos futuros de fazer um centro de distribuição no prédio da fábrica de plásticos, o que exigiria, talvez, o deslocamento de alguns funcionários da porcelana para lá.

O Fundador explicou que “tenho a indústria de plástico e a de porcelana e pretendo é claro, fazer as duas crescerem agora”. Seu sonho é ver as duas fábricas juntas no mesmo terreno, de um lado as instalações da indústria cerâmica, do outro as instalações da indústria plástica, com um centro de distribuição e o escritório administrativo no meio, contou-nos com entusiasmo em um dos momentos de observação. Comentou que se tiver a oportunidade, ele sairia da cidade de Pedreira, porque não faz diferença estar ali, indo de encontro a sua visão do mundo empresarial como ele é, “cada um por si”.

Era um momento propício para pensar no crescimento da indústria de porcelana, quando a paixão permanecia acesa por uma medida *antidumping* aprovada pela Câmara de Comércio Exterior – Camex, reavivando as esperanças dos ainda produtores e estimulando as vendas. O fundador contratou no final do ano de 2013 um consultor para uma reestruturação, mudanças que iniciaram em dezembro.

Por causa dessas mudanças, a Funcionária aT, principal responsável administrativa no início da pesquisa, disse não ter sido reconhecida da maneira que gostaria pelo Fundador, que deixou a situação se encaminhar para seu desligamento, o que reforçou nosso entendimento do VRCO ‘não compromisso com o outro’.

Talvez a Funcionária aT, por sua experiência, esperasse ser reconhecida no momento em que o Fundador pensasse na reestruturação ou na sucessão empresarial da Sonho Meu. No entanto, “para que nós temos isso aqui, se não for pra deixar para os filhos? Eu gostaria que eles aprendessem comigo tudo aquilo que eu levei quase 30 anos para aprender... parece que tem dois aqui no caminho”, disse o Fundador.

A Filha, por sua vez, tem respondido às expectativas e com orgulho, se emociona ao falar do pai:

Ele é um cara que lutou muito pra ter o que ele tem hoje, apesar dos problemas da empresa, o patrimônio que ele conseguiu sem ter nada na vida é de tirar o chapéu e eu falo pra ele isso... E eu acho que a história dele e como ele luta pela empresa é paixão, é até bonito de se ver.

Então, com a ajuda do consultor, a Filha passou a trabalhar período integral (antes trabalhava meio período por cursar a faculdade pela manhã) e assumiu a gerência do departamento administrativo e o Filho passou à gerência da área produtiva. A proposta da consultoria é principalmente, segundo o Fundador, “uma reestruturação organizacional com foco na adequação às normas do governo nacional para que eu consiga crescer estruturado”. Ele mesmo explicou que, “nós estamos caminhando, em 2016 isso já ocorre, o governo tá fechando tudo, ele já consegue enxergar o que você sonega e vai chegar uma hora que essa situação não vai mais se sustentar”. Assim, o governo será capaz de averiguar qualquer transação e por isso, será necessário “trabalhar 100% documentado, 100% com nota fiscal” para garantir a sobrevivência da Sonho Meu.

Finalizamos este período apresentando o Quadro 10 com os valores relativos à competição organizacional que entendemos estar presentes nas relações entre os *stakeholders* da Sonho Meu, do ponto de vista dos *stakeholders* internos, até meados de 2014, época do encerramento do levantamento de dados.

Quadro 10 – Valores relativos à competição organizacional – até o período VI

Enfrentamento de desafios
Conhecimento especializado do fundador
Abertura a oportunidades
Informalidade nos procedimentos
Compromisso com o crescimento
Cumprimento de certas obrigações legais
Não transparência
Presenteísmo
Pessoalidade nas relações
Não compromisso com o outro

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Os valores relativos à competição organizacional da Sonho Meu

No decorrer da história da Sonho Meu identificamos dez valores relativos à competição organizacional, que foram sendo construídos ao longo dos quase 30 anos de existência da empresa. Assim como fez Domenico e Teixeira (no prelo) construímos o Quadro 11 para

associar o sentido construído intersubjetivamente ao valor relativo à competição organizacional, facilitando seu entendimento.

Vimos no referencial teórico que os valores relativos à competição organizacional são “crenças sobre como as interações devem ocorrer e com quem” (DOMENICO, 2007, p.67), fazendo com que a Sonho Meu sobrevivesse pelas escolhas e forma com que vem se relacionando os *stakeholders* internos entre si e com os *stakeholders* externos.

Percebemos que o negócio está intimamente ligado à figura do Fundador e, por isso, as interações cotidianas ocorrem, em sua maioria, orientadas por ele. Mesmo o relacionamento dos funcionários entre si e com demais *stakeholders* externos tem como pano de fundo a forma de conduzir o negócio do Fundador, já que é figura referenciada em todas as decisões e acontecimentos.

Essas relações foram, em sua maioria, construídas no relacionamento informal, revelando o VRCO ‘pessoalidade nas relações’. Para atender os objetivos organizacionais da Sonho Meu, o Fundador sempre buscou pessoas de confiança, que pudessem ajudá-lo a alcançar sua visão de mundo empresarial de ‘como o mundo deveria ser’: acreditar no sucesso do negócio, aconteça o que acontecer, porque no futuro, será reconhecido pelos esforços empreendidos. Para manter essa informalidade nos relacionamento, muitas vezes, foi preciso também manter a ‘informalidade nos procedimentos’, VRCO que esteve presente desde a fundação.

Nessa trajetória empresarial da Sonho Meu, alguns VRCO como ‘conhecimento especializado do fundador’, ‘enfrentamento de desafios’ e ‘abertura a oportunidades’ fizeram parte da trajetória pessoal e profissional do Fundador, antes mesmo de iniciar as atividades na Sonho Meu. Essa situação já foi comentado por Oliveira e Tamayo (2004), que explicam o papel do fundador nas fases iniciais de desenvolvimento das organizações.

Acreditando em seu conhecimento especializado em Contabilidade e Direito, podemos pensar que o Fundador já soubesse que seria tão importante para sua trajetória profissional, enquanto empresário da indústria, quando optou por essa formação. Em vários momentos, como vimos anteriormente, o VRCO ‘conhecimento especializado do fundador’ esteve subjacente às práticas construídas ao longo dos anos.

Também, desde a infância vimos situações em que o Fundador foi estimulado a superar situações difíceis, desenvolvendo práticas em que estivesse subjacente o VRCO

‘enfrentamento de desafios’. Precisamos, sobretudo, ressaltar que essas situações difíceis precisam ser reconhecidas pelo outro como tal. Fazendo um paralelo com as recompensas psicossociais dos pequenos empresários, propostas por Rambalducci (2007), entendemos que o fundador da Sonho Meu apresenta uma conduta psicossocial baseada na recompensa social. Isso faz com que o Fundador tenha o “objetivo de construir uma identidade própria para o reconhecimento coletivo da sociedade ou de seu grupo de referência” (p.106). Assim, a superação de desafios seria instrumento para alcançar o prestígio, o sucesso social, a admiração e o reconhecimento do outro para si ou, até mesmo, para a Sonho Meu.

Para alcançar o reconhecimento de “alguém dizer um dia, que a minha empresa é a maior empresa da América Latina”, palavras do Fundador, está subjacente às práticas, em vários momentos, o VRCO ‘compromisso com o crescimento’. Entendemos que esse é o motor principal das diversas decisões tomadas ao longo do tempo (negrito no Apêndice C). Talvez não possamos chamar esse valor de VRCO *core*, pois não o discutimos assim como fez Domenico (2007), mas, ao olhar a trajetória da Sonho Meu, vemos que em momentos de crise, esse valor se sobrepõe a outros e, talvez, represente o diferencial para a empresa ter sobrevivido.

Além disso, é sobre esse VRCO que encontramos o maior paradoxo do Fundador: “Eu estou me administrando para não crescer, porque não sei como vai ser nos próximos anos e os investimentos que preciso na minha indústria são altos... (Mas) o mercado está aquecido, quero aproveitar, quero investir e crescer”.

Domenico (2007) e Leitão (2010), em seus respectivos estudos, perceberam que algumas ações dos *stakeholders* acontecem a partir da visão de mundo ‘como ele é’, enquanto outras podem ser inspiradas pela visão de mundo ‘como deveria ser’, mantendo uma tensão entre as duas, que eram praticamente opostas.

Aqui, não temos a oposição das visões de mundo empresarial como em estudos anteriores, uma vez que a visão de mundo empresarial como é foi definida como ‘cada um por si’ e a visão do mundo empresarial como deveria ser foi entendido como ‘ser reconhecido pelos esforços empreendidos’. No entanto, a tensão entre crescer e não crescer, investir e não investir pode ter orientado a construção dos VRCO ao longo do tempo, ora subjacente às práticas voltadas ao crescimento (para ser reconhecido), ora subjacentes às práticas voltadas ao não crescimento (cada um por si), pela necessidade de adequação à realidade.

Dessa forma (e ilustrado no Apendice C) há a busca por um equilíbrio dinâmico entre as visões de mundo empresarial do fundador e as necessidades da organização, como Domenico (2007) já discutiu, fazendo com que a construção dos valores relativos à competição organizacional ocorra em um contexto específico e único, que vai se modificando ao longo do tempo.

Estudos realizados anteriormente com valores relativos à competição organizacional. (DOMENICO, 2007; LEITÃO, 2010) também revelaram que a visão de mundo do fundador sobre ‘como o mundo é’ é orientada pelas necessidades organizacionais que se impõem à empresa em diferentes contextos, tais como sobrevivência do negócio, adequação à realidade e conciliação de interesses individuais e coletivos.

Em nosso estudo, as necessidades organizacionais que estiveram presentes na construção dos valores relativos à competição organizacional foram as de ‘sobrevivência do negócio’, principalmente no momento de crise e ‘adequação à realidade’, percebida em vários momentos no decorrer da história.

Nesse estudo realizado na Sonho Meu, entendemos que a pequena indústria tem sobrevivido no mercado pautado na busca constante pelo crescimento, e para isso, utiliza-se de diversas práticas cabíveis e aceitáveis dentro do contexto brasileiro e burocrático que cerca as empresas, vivendo a realidade e assumindo riscos calculados para o momento – VRCO ‘presenteísmo’ e atendendo as obrigações legais que são percebidas pelos *stakeholders* e podem comprometer sua sobrevivência - VRCO ‘cumprimento de certas obrigações legais’. Este último e o VRCO ‘não transparência’, por várias vezes, estiveram subjacentes às práticas cotidianas no relacionamento, principalmente com funcionários e governo, buscando fazer o melhor uso possível das brechas que as situações (leis) davam.

Embora Domenico (2007) já tivesse notado, em seu estudo, que há VRCO que podem estar subjacentes às interações somente entre certos *stakeholders*, lá ele estava refletido no relacionamento com alguns grupos de *stakeholders*, enquanto outros não, evidenciando o que ela chamou de ‘antivalor’. Aqui, alguns VRCO, como o ‘compromisso com o outro’ estiveram subjacentes às ações com somente algumas pessoas do mesmo grupo de *stakeholder*, ressaltando que *stakeholders* nem sempre são grupo, mas sim indivíduos, pessoas que recebem “rótulos” no cotidiano organizacional.

Quadro 11 – O sentido construído intersubjetivamente dos VRCO

Valor relativo à competição organizacional	Sentido construído intersubjetivamente
Enfrentamento de desafios	Superar situações difíceis reconhecidas pelo outro
Conhecimento especializado do fundador	Ter autoconfiança no conhecimento específico adquirido pela formação acadêmica e seu exercício
Abertura a oportunidades	Estar atento a situações convenientes para atender os objetivos da empresa
Informalidade nos procedimentos	Agir sem se preocupar com registros
Compromisso com o crescimento	Crescer e ser reconhecido
Cumprimento de certas obrigações legais	Atender as obrigações legais que são percebidas pelos <i>stakeholders</i> e podem comprometer a sobrevivência
Não transparência	Não dizer tudo, se for conveniente
Presenteísmo	Viver a realidade do hoje, sem projetar o futuro
Pessoalidade nas relações	Fazer uso dos relacionamentos e vínculos pessoais
Não compromisso com o outro	Deixar de atender certos compromissos esperados pelos <i>stakeholders</i>

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante o papel econômico e social da pequena empresa na economia brasileira, principalmente no estado de São Paulo (SEBRAE, 2011; IBGE, 2013). Como vimos na Introdução, Durand e Calori (2006) apontaram que as relações com os *stakeholders* e como estas ocorrem pode ser um caminho para avançar nas teorias de empreendedorismo e nesse contexto, esta pesquisa foi orientada para compreender como os significados das interações foram socialmente construídos e orientaram as ações entre *stakeholders* de uma pequena indústria do interior paulista e do segmento de porcelana, que vem passando por vários desafios.

A revisão da literatura de valores relativos à competição organização nos levou a perceber que todas as organizações necessitam de recursos tangíveis ou intangíveis, que estão em posse de diferentes *stakeholders*. Em seu cotidiano, para sobreviver, os *stakeholders* internos interagem entre eles e com *stakeholders* externos em busca desses recursos e o modo com que agem nessa dinâmica competitiva é que diferenciam as organizações, como colocou Domenico (2007).

Buscamos compreender, sob o ponto de vista dos *stakeholders* internos, como os valores relativos à competição organizacional vêm sendo construídos nessa pequena empresa industrial do polo cerâmico, localizado na cidade de Pedreira, São Paulo. Para isso, conhecemos as visões de mundo empresarial do fundador de ‘como o mundo dos negócios é’ e ‘como o mundo dos negócios deveria ser’, descrevemos a história e as práticas construídas pelos *stakeholders* da organização, desde a sua fundação, atingindo, dessa forma, os objetivos específicos propostos.

A análise dos resultados revelaram dez valores relativos à competição organizacional como vimos anteriormente, sendo o ‘compromisso com o crescimento’, o principal deles. Por vezes, alguns dos valores relativos à competição organizacional estiveram subjacentes às ações com somente algumas pessoas do mesmo grupo de *stakeholders*, o que reforça a necessidade de olharmos, enquanto pesquisadores, para os rostos e não para os rótulos.

Em sua maioria, as interações da Sonho Meu eram orientadas pelas visões de mundo empresarial do fundador e, por isso, os relacionamentos dos funcionários entre si e com demais *stakeholders* externos tinham como pano de fundo a forma dele de conduzir o negócio. Reflexo disso, como já foi dito, era a centralização das decisões, predominância de

sua visão imediatista, relações pessoais e paternalistas e dificuldade em discutir conflitos, com controle único e autoritário. Na pequena empresa é possível que essa aproximação entre fundador e demais *stakeholders* perdure pelos anos em que o Fundador estiver na gestão ou até mais, dependendo de quem assumir, em caso de sucessão.

A construção dos valores relativos à competição organizacional da Sonho Meu ao longo do tempo envolveu questões do contexto da micro e pequena empresa, do setor cerâmico e também reproduziram aspectos da cultura brasileira, como Domenico (2007) e Feitosa (2010) já apontaram.

Ao ambiente da micro e pequena empresa é comum a burocracia e a falta de controle, tanto do empresário (SEBRAE, 2011;2013) , como do governo. Muitas empresários, que já não são mais empresários de pequena empresa, fazem uso da abertura de CNPJ para diversificar as atividades, dividir o faturamento e ter acesso ao crédito, como vimos no decorrer da história da Sonho Meu. Com a criação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, dividir o faturamento de uma média/grande empresa em vários cadastros empresariais para não extrapolar o limite previsto de classificação orientada pela lei, traz a vantagem de optar pelo Simples Nacional, um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido que reduz o pagamento de impostos.

Essas e outras práticas são utilizadas pelos empresários da pequena indústria cerâmica para sobreviver diante dos desafios do setor, principalmente após a abertura comercial, com a concorrência acirrada com os produtos chineses. Aqueles que sobreviveram e permaneceram confiantes, acreditando na indústria da porcelana, vivenciaram no início de 2014, uma medida *antidumping*, com a taxaço dos produtos importados, que estimulou a venda dos produtos nacionais.

Mais do que paixão pela porcelana e confiança no negócio, foram preciso práticas de diferenciação, pois não só os chineses, mas também os concorrentes locais copiavam o produto que tinha boa aceitação pelo público no mercado. E, o povo brasileiro é internacionalmente reconhecido pelo potencial para a improvisação, criatividade, cordialidade e até engano, características centrais do ‘jeitinho’, que ficou definido como um tipo de ação visando obter benefício próprio ou a resolução de um problema prático por Ferreira et al. (2012) em um estudo sobre esse “misterioso” comportamento brasileiro.

Por isso, não é possível separar a história da pequena empresa da história do Brasil. No contexto brasileiro, a pequena empresa tem suas origens nas atividades produtivas coloniais, cuja variedade de produtos extraídos, cultivados e manufaturados era imensa e abriu oportunidade para o estabelecimento de uma gama enorme de pequenos negócios relacionados à agricultura, transporte, manufatura, serviços e comércio (SOUZA, MACHADO; OLIVEIRA, 2007). Fundada no século XIX, a cidade de Pedreira não foge a essa realidade, pois foi povoada pelos imigrantes italianos que vieram para trabalhar na lavoura do café. Aos poucos, já no século XX, a cidade se destacou na industrialização pela produção de porcelana, chegando ao reconhecimento nacional de produtora de porcelana pela concentração de pequenas empresas que ali existiram.

Souza, Machado e Oliveira (2007) ressaltam que a pequena empresa já nasceu vinculada ao mercado mundial, participando diretamente da atividade econômica principal, com relações de uma sociedade colonial entre senhores e escravo. Essa realidade influencia as pequenas empresas brasileiras até os dias atuais e pode justificar diversas relações que destacamos no decorrer da história da Sonho Meu.

Alguns desses aspectos culturais já foram evidenciados por estudos anteriores. Domenico (2007) e Feitosa (2010) também notaram a influência da relação entre ‘senhores’ e ‘escravos’ da sociedade colonial, ressaltando o ambiente de obediência às instâncias superiores e acomodação.

Como limitações deste estudo, podemos apontar nossa opção somente pelo ponto de vista dos *stakeholders* internos, o que restringiu a participação de outras pessoas que poderiam contribuir para entendermos melhor as práticas e, conseqüentemente, os valores relativos à competição organizacional.

Também entendemos que a pesquisa seria mais rica se aprofundássemos nas questões culturais, principalmente na história da cidade de Pedreira/SP e nas relações construídas pelos diferentes *stakeholders* do polo cerâmico desde seu início.

Para estudo futuros de valores relativos à competição organizacional recomendamos:

- Expandir este estudo para o ponto de vista de *stakeholders* externos (fornecedores, clientes, representantes de banco, sindicato, comunidade, etc.) a fim de compreender

sob outros ângulos o significado dos valores relativos à competição organizacional que já foram encontrados.

- Continuar os estudos na Sonho Meu com uma proposta longitudinal a fim de acompanhar as mudanças organizacionais e investigar se os VRCO construídos são mantidos ou não ao longo de uma sucessão empresarial e por quê.
- Realizar estudos de valores relativos à competição organizacional em outras pequenas empresas do mesmo polo cerâmico, que permaneceram fazendo porcelana em Pedreira, para aprofundar a utilização de VRCO e compreender questões relacionadas à sobrevivência de pequenos negócios.
- Pesquisar pequenas empresas com gestão já profissionalizada para compreender as relações entre visão de mundo do fundador e valores relativos à competição organizacional

Destacamos ter contribuído para o estudo de valores relativos à competição organizacional, não só por ampliar as pesquisas para as pequenas empresas, um objeto de estudo diferente daqueles pesquisados anteriormente, mas também por reforçar alguns pontos já apontados em estudos anteriores e discutir a importância desses valores e seu significado para a sobrevivência das organizações.

Acreditamos, sobretudo, que realizar este estudo no âmbito das pequenas empresas, a partir de valores relativos à competição organizacional e práticas construídas pelos *stakeholders*, foi um primeiro passo para discutir a sobrevivência de organizações empregando esse conceito, oferecendo aos pequenos empresários condições para refletir sobre como se dão as relações com seus públicos de interesse para a manutenção do negócio em um ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding research on values in business: a level of analysis framework. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 326-387, 1999.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cad. Pesqui.** [online]. 2006, vol.36, n.129, pp. 637-651. ISSN 0100-1574.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Sinopse 2011 de Mineração e Transformação Mineral de Metálicos e Não metálicos**. Última atualização em 2011. Disponível em <http://www.mme.gov.br/sgm/galerias/arquivos/publicacoes/Sinopse/SINOPSE-2011-2010.pdf>. Acesso em 30 de abr de 2014.

BRASIL. Resolução nº 3, de 16 de janeiro de 2014. Direito Antidumping Provisório. **Diário Oficial da União**. Brasília, 17 jan 2014. Seção 1, p. 23. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=23&data=17/01/2014>. Acesso em 23 de mar de 2014.

BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. England: Ashgate, 2011.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 4-31, set/out, 2010.

CAMERON; K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

CENTENÁRIO DA PORCELANA DE PEDREIRA. **Página de relacionamento**. Disponível em <https://www.facebook.com/pages/Centen%C3%A1rio-da-Porcelana-de-Pedreira/222820797865215?fref=ts>. Acesso 15 de jul de 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

CODATO, A. N. Uma história política da transição brasileira: da ditadura militar à democracia. **Revista de Sociologia Política**, v. 25, p. 83-106, 2005.

CONSELHO SUPERIOR DE JUSTIÇA DO TRABALHO. Execução trabalhista: perguntas e respostas. **Página virtual**. Disponível em <http://www.csjt.jus.br/perguntas-e-respostas>. Acesso em 24 de mai de 2014.

D'EMÍDIO, M.; PAULILO, M. G.; SILVA, R.; AMORIM, W. A. C. Os fatores determinantes de sobrevivência das micro-empresas na percepção dos micro-empresendedores atuantes em mini-shoppings. **VII SEMEAD**, 2004. Disponível em

http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR16-_Os_fatores_determinantes_de_sobrevivenc.PDF.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41, 2006.

DOMENICO, S. M. R. Valores relativos à competição organizacional e interações entre *stakeholders*. **Tese de doutorado**. Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

_____. Valores relativos à competição organizacional: um novo olhar na pesquisa de valores em ambientes empresariais. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Humanos e Gestão: Novas perspectivas**. São Paulo: Senac, p. 143-171, 2008.

_____; LATORRE, S. Z. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Humanos e Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: SENAC, 2008.

_____; TEIXEIRA, M. L. M. Valores relativos à competição organizacional e ação comunicativa: um novo olhar sobre o fazer organizacional. **Cadernos Ebape**. No prelo.

DURAND, R.; CALORI, R. Sameness, Otherness? Enriching organizational chance theories with philosophical considerations on the same and the other. **Academy of Management Review**, v. 31, n 1, p. 93-114, 2006.

FEITOSA, S. R. B. Valores relativos à competição organizacional: um estudo de uma empresa pertencente a uma multinacional americana. **Dissertação de mestrado**. Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

FERREIRA, M. C. et al.. Unraveling the mystery of Brazilian jeitinho: A cultural exploration of social norms. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 38, n. 3, p. 331-44, 2012.

FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: Promociones y publicaciones universitarias, 1994.

FREEMAN, R.E. The stakeholder approach revisited. **Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik**, v.5, n.3, p.228-241, 2004.

GLOBO. SP teria 36º maior PIB do mundo, se fosse um país, diz FecomercioSP. **Globo Online**. São Paulo, 24 jan. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/01/sp-teria-36-maior-pib-do-mundo-se-fosse-um-pais-diz-fecomercio.html>

GRAPEGGIA, M; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A.; SANTOS, P. C. F. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 444-455, jul/set. 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.Org**, v. 3, n. 2, Mai/Ago, 2005

_____. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GOUVÊA, R. Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Humanos e Gestão**: Novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008.

HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences**: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

IBGE. **Estado São Paulo**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sp>. Acesso em 16 de mar de 2013.

KABANOFF, B; DALY, J. Espoused values of organizations. **Australian Journal of Management**, v. 27, Special Issue, 2002.

KLUCKHOHN, C.K.M. Values and value orientation in the theory of action. IN.: PARSONS, T; SHILDS, E. (eds.). **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA, Harvard University Press, p.388-433, 1951.

LEITÃO, S. S. Compreendendo a construção e reconstrução dos valores relativos à competição organizacional no processo de mudança organizacional: um estudo de caso. **Dissertação de mestrado**. Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

LEITÃO, S. S.; DOMENICO, S. M. R. Looking at Organizational Change through the Construction and Reconstruction of Values. **The Fourth International Symposium on Process Organization Studies**, Kos, Greece, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, p. 261-265, 2007..

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **PsicoUSF**, v. 6, n.1, p. 39-46, 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Ano não começa bem e pedidos de falência entre micro e pequenas empresas cresce 60%, segundo Serasa. Online: **Estadão PME**, 07 fev. 2013. Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,ano-nao-comeca-bem-e-pedidos-de-falencia-entre-micro-e-pequenas-empresas-cresce-60--segundo-sera,2687,0.htm>. Acesso em 07 de fev de 2013.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr/mai/jun, 2004.

PEDREIRA. **História da Porcelana em Pedreira**. Disponível em <http://www.pedreira.sp.gov.br>. Acesso em 13 de nov. de 2013.

PEREIRA, R. C. M; SOUSA, P. A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf.

RAMBALDUCCI, M. J. G. A conduta psicossocial subjetiva dos empresários e a opção pela exportação: um estudo do setor moveleiro de Arapongas – PR. 2009. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=190635

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, W. V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: SENAC, p.23-54, 2006.

RUIZ, M. S.; TANNO, L. C.; CABRAL, M.; COELHO, J. M.; NIEDZIELSKI, J. C. A indústria de louça e porcelana de mesa no Brasil. **Cerâmica Industrial**, v. 15, n. 2, mar/abr., 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v.35, p. 1-65, 1992.

_____. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

_____. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: an International Review**, v. 48, n.1, p. 23-47, 1999.

_____. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? IN: ROS, M.; GOUVEIA, V. (orgs.) **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: SENAC, p. 55-85, 2006.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

_____; CIECIUCH, J.; VECCHIONE, M.; DAVIDOV, E.; FISCHER, R. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n.4, p. 663-688, 2012.

SCOPUS. **Base de dados.** Disponível em <http://www.scopus.com/search/form.url?zone=TopNavBar&origin=resultlist>. Acesso 22 de jul de 2013.

SEBRAE. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas: **Editoração eletrônica**, out. 2011. Disponível em www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../NT00046582.pdf. Acesso em de 19 mar de 2013.

_____. Tendências, desafios e oportunidades para as micro e pequenas empresas da indústria. **Editoração eletrônica**. São Paulo, jan. 2013. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/tendencias_industria_mp.es.pdf. Acesso em 15 de mar de 2013.

_____. **Conheça as características de negócios familiares.** Disponível em: http://arquivopdf.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar/integra_bia/ident_unico/12794. Acesso em 13 de abr de 2014

SONHO MEU. **Página empresarial de comércio virtual.** Disponível em: www.sonhomeu.com.br. Acesso em 19 de jul de 2013.

SOUZA, J. H.; MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p. 53-65, 2007.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, cap. 11, p. 175-493, 1996.

_____. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol.23, n. especial, p. 17-24, 2007.

_____; GODIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **RAUSP - Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

_____; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Org.) **Psicología de los valores humanos**: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

THOMAS, W. L.; ZNANIECKI, F. Nota metodológica. In: **El campesinato polaco en Europa y en América**. Madrid: CIS, 93-169, 2004.

VEJA. **A economia em 40 anos**: os anos do milagre. Editora Abril: edição especial de setembro de 2008. Disponível em http://veja.abril.com.br/especiais/veja_40anos/p_170.html. Acesso 17 de mar de 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICE A**Carta autorização empresa objeto de pesquisa**

Pedreira, 04 de setembro de 2013.

Ao Sr. fundador e administrador da Sonho Meu

Prezado Sr Fundador,

Como aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie venho por meio desta solicitar sua autorização e apoio para realização de estudo de cunho científico nessa conceituada organização.

A pesquisa será realizada sob orientação da prof^a. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico, do Núcleo de Estudos sobre Gestão Baseada em Valores – MackGVAL, que estuda, há aproximadamente 10 anos, valores humanos no âmbito das organizações.

Por termos tomado conhecimento do centenário da Porcelana de Pedreira (1913-2013) e da representatividade neste polo cerâmico da [nome da Sonho Meu], fundada há quase trinta anos, sobrevivendo a altos e baixos econômicos e diversas situações adversas com clientes, fornecedores e parceiros, identificamos nessa empresa ambiente propício para realização de nossa pesquisa, que busca compreender valores e os relacionamentos entre *stakeholders* da empresa ao longo de sua vitoriosa história. Para isso, utilizaremos entrevistas, observação e consulta a documentos de conhecimento público.

Salientamos que se trata de um estudo no qual será mantido anonimato tanto da organização, quanto dos participantes. Os resultados serão divulgados na dissertação de mestrado e, eventualmente, em artigos científicos.

Na esperança de uma sinalização positiva de sua parte, colocamo-nos à inteira disposição para maiores esclarecimentos sobre a pesquisa, agradecendo antecipadamente pela atenção dedicada.

Atenciosamente,

Camila Maximiano dos Santos

Mestranda

ca.maximiano@hotmail.com

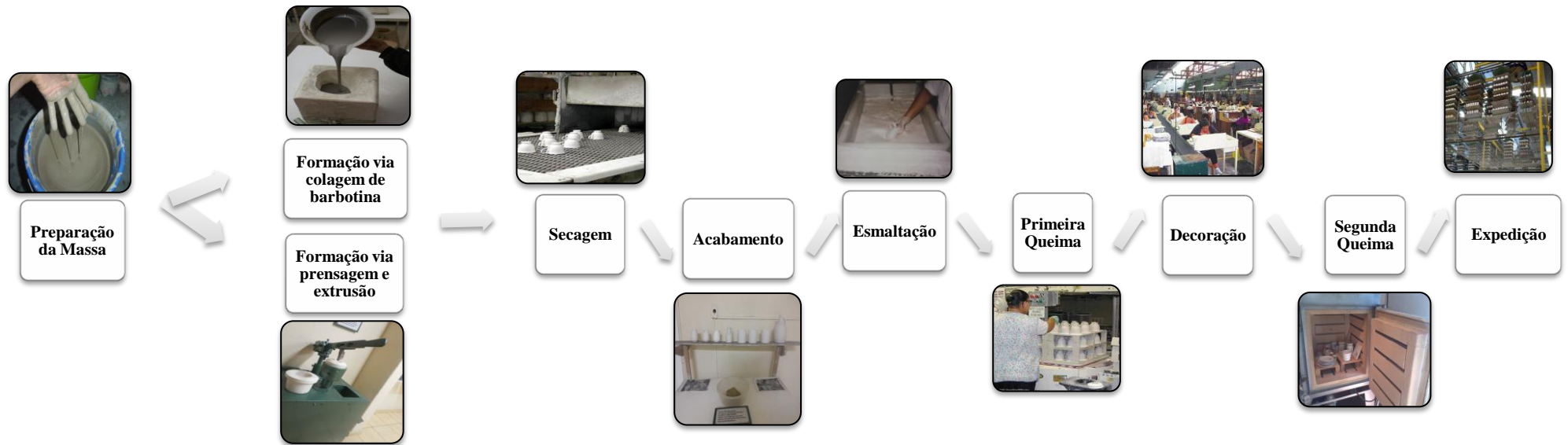
Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico

Orientadora

silviarussi@mackenzie.br

APÊNDICE B

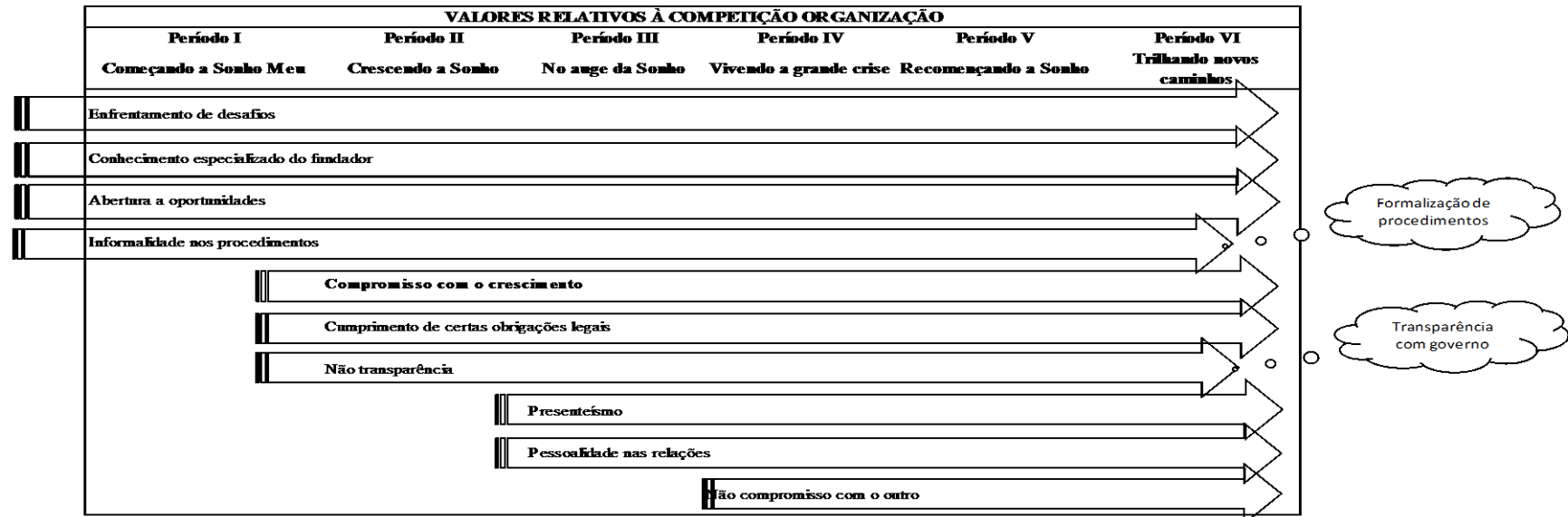
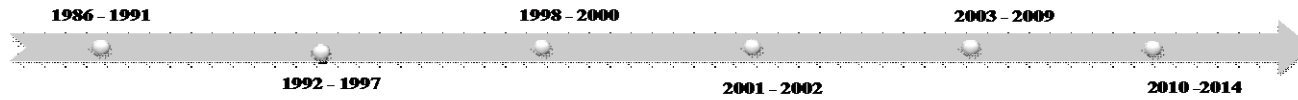
O processo de produção da porcelana



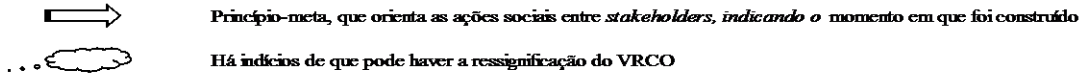
APÊNDICE C

VISÃO DE MUNDO DO FUNDADOR	
Como o mundo empresarial é	Como o mundo deveria ser
Cada um por si e se puder, um engole o outro	Ser reconhecido pelos esforços empreendidos

NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS
Adequação a realidade
Sobrevivência do negócio



Legenda:



ANEXO A

Os 100 anos da Porcelana em Pedreira

Texto de Adilson Spaginari

Com a finalidade de desenvolver as indústrias nesse município, a Câmara Municipal em 22 de junho de 1912, votou a lei nº. 105 isentando os estabelecimentos industriais que foram montados nesta cidade, com capital inferior a cem contos de reis, e em cujo serviço devam ser ocupados mais de 50 operários, gozarão dos seguintes favores que a Câmara lhes oferecerá: a) isenção de imposto de indústria e profissões por 10 anos; b) isenção de imposto predial por 5 anos para as casas em que pertencerem, digo funcionarem as indústrias, se essas casas pertencerem aos próprios donos das indústrias; c) concessão do terreno que for necessário para a construção dos prédios onde tenham de ser instalados os referidos estabelecimentos industriais.

A Câmara Municipal de Pedreira informa ao Senado que os senhores Angelo Rizzi & irmão, já gozara de 10 anos de isenção de impostos de indústria e profissões e que o imposto e quatro contos de reis, alias reduzido a três contos e duzentos mil reis com o abatimento de vinte por cento e não cinco como alegam, e um imposto muito razoável e equitativo pra a tributação da fabrica desses senhores visto a grande exportação de louças da mesma cujos pedidos não vencem... três contos de selos e tem calculadamente uns duzentos operários. A Câmara tem sempre favorecidos as mesmas concedendo isenção de impostos de indústria e profissões como aconteceu com a do recorrente que gozou de dez anos como acima dito. (in Livro Ata da Camará Municipal de Pedreira – Ato de 30 de julho de 1923).

O trecho acima descrito faz parte da pesquisa desenvolvida pelo Museu e da Porcelana de Pedreira através do Gestor, Curador e Supervisor técnico, Adilson Spaginari que comprova que a fabricação da porcelana teve inicio em 1913, e que em 2013 o município de Pedreira comemora o Centenário de porcelana em 2013, graças ao pedido elaborado pelo prefeito Adolpho da Silva Pinto, filho de Manuel Joaquim da Silva Pinto e Guilhermina Barreto da Silva Pinto, moradores que foram da casa numero 102, da praça Cel. João Pedro que atualmente cede seus espaços ao Museu Histórico e da Porcelana de Pedreira.

Como os dois irmão não possuíam experiência no ramo, contrataram os técnicos italianos Jose Zappi e Mario Zappi, que foram contratados pelo Consulado Italiano para ensinar as técnicas de produção de porcelana em 1913 na indústria Fagundes & Ranzini em

São Paulo, vindo então a Pedreira a fim de aprimorar o processo de fabricação desenvolvido por alguns portugueses na olaria dos Rizzi, onde já fabricavam utensílios de porcelana.

Os técnicos italianos Zappi, vieram do Vale do Pó, Itália, onde as indústrias não possuíam chaminés altas, por isso quando implantaram seus conhecimentos em Pedreira, eles encontraram dificuldades com os fornos. Porém os Rizzi saíram de Pedreira e foram visitar outras empresas, e designando se como compradores, constataram que os fornos tinham chaminés altas.

Ao redor de Pedreira, eles só tiveram o trabalho de aumentar o tamanho das chaminés e daí, o sucesso foi total. A fabrica de louças Santa Rita, dos Rizzi, inclui se portanto entre as primeiras indústrias do gênero no Brasil e America Latina.

Desta fábrica surgiram outras na cidade, onde os funcionários aprendiam as técnicas e acabavam montando suas próprias fabricas, e assim nasceu a Cerâmica Santana, Cerâmica São Sebastião, Porcelana São Jorge, Cerâmica São Jose, Cerâmicas Santa Terezinha, Cerâmica São Joaquim, Porcelana São Paulo, Porcelana Santa Izabel, Cerâmica Sagrado Coração de Jesus, Cerâmica São Gabriel, Porcelana São João, Cerâmica Pedreirense, Santa Luzia, Santo Antonio, São Luiz, São Benedito, Broglio Cerâmica, Horacilio Rodrigues, Bela Vista, Santa Ines, Nossa Senhora de Fátima, Santa Clara, Joana d'Arc, Nadir Figueiredo, Santa Cecília, Corcovado, Santa Rosa, Rocha, Cerâmica Nery, Louças Ganzarolli, Porcelana Lu, Porcelana Panger, Valetti, Eleida Porcelana, Cerâmica Moratori, Porcelana Barbara, Geni Porcelana, Porcelana R. M., Porcelana Pozza, entre outras, o que proporciona o desenvolvimento de outras atividades que dão suporte para as fabricas do setor, como as fabricas de maquinas, de equipamentos, de fornos, decalques, estamparia, alem de atividades comerciais de diversas áreas.

Na década de 1980, começaram a se instalar na praça Cel. João Pedro, as primeiras lojas vendendo seus produtos direto da fábrica. Fato que culminou com o grande e extenso comercio instalado atualmente ao longo da Via Marginal da cidade, comercializando não somente peças de porcelana, o que deu a cidade o cognome “Flor da Porcelana”, em 1953, por iniciativa do Sr. Lazaro Alves de Oliveira, que difundiu o nome de Pedreira por todo o cenário nacional, como a “Capital da Porcelana”, mas há também peças em gesso, ferro, vidro, alumínio, madeira, cristais, plástico, faiança, além de uma infinidade de peças artísticas artesanais.
