

doi:10.12662/2359-618xregea.v7i1.p193-202.2018

CASOS DE ENSINO

UM NOVO EMPREENDIMENTO, PROBLEMAS COTIDIANOS E A VOZ ATIVA DO SEU FUNDADOR

RESUMO

O presente caso de ensino aborda os conflitos existentes em uma empresa familiar que atua no ramo de papelaria e escritório. Para isso, são apresentados os dilemas que geram conflitos na Gabama, destacando-se duas, uma situação referente a um fornecedor e outra quanto à resistência do fundador e ao conflito com um colaborador. Objetiva-se expor os problemas da organização para que o aluno se coloque no lugar dos personagens e pense em soluções para o caso. O processo de coleta de dados consistiu na metodologia de observação participante, conversas informais e diários de campo. Além disso, utilizaram-se fundamentações teóricas sobre casos de ensino, empresas familiares, poder e conflito. O caso possibilita discussões referentes à cultura, conflitos, relação de poder e resistência a mudanças por parte do fundador. Espera-se contribuir para que os discentes compreendam os conflitos e relações de poder na prática, tendo como base a teoria aprendida.

Palavras-chave: Empresa familiar. Conflito. Relação de poder. Resistência.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo de caso discorre sobre a história de uma empresa familiar denominada Gabama, a qual atua no ramo de papelaria e escritório, localizada no interior do estado de Minas Gerais. A grande participação da família na direção e no gerenciamento das empresas familiares costuma desencadear conflitos relacionados às dificuldades de se separarem as relações familiares das decisões profissionais (PEISER; WOOTEN, 1983).

A junção entre família e empresa pode ser arriscada para os negócios, pois possibilitaria a influência de conflitos na administração da organização, sendo importante diferenciar os interesses familiares dos interesses da empresa (ROBBINS, 2005). No entanto, sabe-se que atualmente os conflitos podem ser geridos e até mesmo serem positivos para organização. Diante disso, o foco deste caso está nos conflitos advindos das relações de poder existentes na organização, além da resistência do proprietário em aceitar mudanças e executar determinadas ações.

A empresa familiar enfrenta os mesmos desafios de qualquer

Amanda Pimenta Nascimento
amanda_pimenta_1@hotmail.com
Mestre em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras, UFLA, MG - BR.

**Mônica Carvalho Alves
Cappelle**
edmo@dae.ufla.br
Doutora em Administração.
Bolsista de Produtividade em
Pesquisa do CNPq - Nível 2.
Professora do Programa de Pós
Graduação em Administração
da Universidade Federal de
Lavras, UFLA, MG - BR.

Isabela Murad
isa.mrd@gmail.com
Mestre em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras, UFLA, MG - BR.

outra, mas carrega, na sua essência, a afetividade e o maior envolvimento emocional das pessoas membros da família proprietária (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). Podem ser conferidas vantagens à gestão de pessoas, e também desvantagens, como a concorrência entre os familiares por cargos que conferem poder, a informalidade nos processos de recrutamento e seleção, as disputas intra e inter geracionais, dificuldade em tomar decisões gerenciais pautadas no mérito quando se trata de admissão/demissão, outros (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008), que podem decorrer em conflitos. Atualmente, podem ser, geridos e, até mesmo, positivos para a organização.

Os conflitos apresentados na empresa familiar decorrem principalmente da maneira como o fundador atua dentro da organização, pois, muitas vezes, a sua posição empresarial é misturada com o fato de ser também o chefe da família, que percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo, sendo que todos os processos, ações realizadas devem seguir o seu modo e suas regras. Outro conflito existente na empresa diz respeito a um dos seus principais fornecedores, em que os interesses de ambos entraram em conflito e, até mesmo, foi colocada em dúvida a honestidade do fornecedor.

Objetiva-se, com este caso, expor os problemas da organização para que o aluno se coloque no lugar dos personagens do caso e pense em soluções para eles, criando um modelo de como deve ser realizado o processo de tomada de decisão e implementação das soluções. Além disso, a aplicação didática do caso é de extrema importância para o desenvolvimento do raciocínio crítico do aluno. Espera-se contribuir para que os discentes compreendam os conflitos e as relações de poder na prática, tendo como base a teoria aprendida.

A construção deste caso tem como base o relatório de conclusão de curso de uma das autoras, a qual estagiou em uma empresa familiar que atua no ramo de papelaria e escritório, na produção e distribuição de estoques escolares, sendo todos os seus funcionários membros da família. O processo de coleta de dados consis-

tiu na metodologia de observação participante, conversas informais e diários de campo. Ressalta-se que todas as fontes de coleta de dados foram previamente autorizadas pelos membros da organização. No entanto, por questões de ética, foram utilizados nomes fictícios para os personagens da história relatada. Além disso, foram utilizadas fundamentações teóricas sobre casos de ensino, empresas familiares, poder e conflito.

Este estudo está estruturado em oito seções, além do resumo, abstract e introdução, sendo elas: contexto e caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico e as referências.

2 CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia nacional. Tais empresas, embora apresentem as mais variadas formas, possuem uma característica central, que é o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

No Brasil, segundo estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2000, existiam 8.596.928 micro e pequenas empresas, sendo que 1.926.857 estabelecimentos eram do tipo familiar, empregavam 4.306.578 pessoas, inclusive familiares. Atualmente, estima-se que mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares e são consideradas um dos principais pilares da economia - representando cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, [20--]).

Entre as empresas pequenas, médias ou

grandes, atuantes no comércio, na indústria ou na prestação de serviços, os principais desafios são os de se manterem no mercado. O crescente processo da globalização exige das empresas maior preparação e suporte suficiente para sua sobrevivência em um ambiente competitivo que está permeado de mudanças.

Este estudo de caso visa trazer a história de uma empresa familiar que produz e vende estojos escolares para que sejam analisadas as relações de poder existentes, a resiliência do fundador e os conflitos que nela estão envolvidos.

A Gabama está situada no município de São Sebastião do Paraíso (MG), localidade que possui aproximadamente 70 mil habitantes. O comércio paraisense oferece uma gama diversificada de empresas que atraem compradores das cidades circunvizinhas interessados nos mais variados produtos e preços convidativos. Nos últimos anos, São Sebastião do Paraíso tem-se destacado como polo industrial principalmente nos setores de material cirúrgico e confecção, principalmente lingerie e couros, desde curtumes até fábricas de calçados. Entretanto, não há na cidade confecção de estojos escolares e similares.

O estojo escolar é um dos itens utilizados por pessoas de todas as idades, gênero e gostos. A meta da Gabama não é voltar-se para um tipo específico de consumidor final e, sim, atingir o maior número de consumidores finais. Para a empresa, o estojo é um adereço que facilita o estudo e a aprendizagem, e, como tal, é um importante instrumento de crescimento.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA - GABAMA

A Gabama é uma empresa familiar que produz e vende estojos escolares. Foi fundada no ano de 2012, em uma cidade do sudoeste de Minas Gerais, pelo senhor J, que sempre trabalhou no ramo de papelaria e material de escritório.

O senhor J. trabalhou como vendedor de material escolar e de escritório para uma empresa durante 18 (dezoito) anos e observou, ao longo dos, anos a insatisfação de seus clientes quanto à demora na entrega de seus produtos e

a falta de variedade de estojos escolares oferecidos. Foi então que, em 2012, o senhor J. deu início a seu próprio empreendimento; a empresa nasceu, portanto, do empreendedorismo de seu fundador, e do sentimento de descontentamento de seus clientes.

A partir de então, a empresa começou a confeccionar produtos próprios e com maior qualidade. A linha de produtos da organização ainda é restrita, contando apenas com estojos escolares feitos com tecidos selecionados. Há, nos planos futuros da empresa uma expansão da linha de produtos, podendo oferecer as seus clientes maior variedade de estojos quanto ao formato e estampa, *necessaire*, bolsas e mochilas.

E também uma expansão da marca e da mudança visual. Hoje, o logotipo da marca da empresa possui um zíper e um cursor semelhante aos utilizados em estojos escolares, de forma que os clientes sempre possam associar a marca ao produto comercializado.

A empresa deseja ser reconhecida a partir de seus produtos, ou seja, quando o cliente visualizar os produtos deve associá-lo instantaneamente à marca Gabama. Isso já acontece, porém, de forma escassa, pois a empresa ainda está no começo e há relativamente, poucos clientes. Por ser uma marca nova, há a necessidade de uma boa visibilidade e aceitação dos clientes. Os quais, são varejistas, revendedores, distribuidores e, principalmente, donos de papelaria.

A empresa tem abrangência local e regional; com o passar desses seis anos de atuação, sua expansão foi significativa, abrangendo diversas cidades do estado de Minas Gerais, sendo elas: Alfenas, Alpinópolis, Cambuquira, Campo Belo, Cássia, Caxambu, Cristina, Cruzília, Elói Mendes, Ilícinea, Itaú de Minas, Lambari, Lavras, Monte Belo, Monte Santo de Minas, Muzambinho, Nepomuceno, Passos, Perdões, Santana da Vargem, São Lourenço, São Sebastião do Paraíso e Três Pontas.

Os fornecedores da Gabama são exclusivamente do estado de São Paulo, mais precisamente, das cidades de Franca e São Paulo, porque a cidade sede da Gabama, é uma

cidade de pequeno porte e conseqüentemente com produtos mais caros e pouca variedade.

Pelo fato de a cidade sede da organização possuir grande proximidade com a cidade de Franca/SP, torna-se mais fácil a obtenção de todas as matérias-primas, como tecidos e aviamentos, necessários para a produção dos estojos. Essas matérias-primas podem ser adquiridas por um preço menor na capital do estado de São Paulo. Com matérias-primas mais baratas, há uma redução de custos de todo o processo de produção.

Dessa forma, a proximidade com os fornecedores de matérias-primas e a disponibilidade de mão de obra na cidade local, trazem vantagens para a empresa e, principalmente, facilitam o escoamento e a distribuição da produção no estado de Minas Gerais.

O *layout* da empresa é composto por dois cômodos, onde há um computador, estoques de matérias-primas, máquina de costura e estoque de produtos acabados. A estrutura da empresa é composta por apenas uma máquina de costura devido ao fato de toda a produção ser terceirizada, utilizando apenas esta máquina para eventuais e não programadas ocasiões.

A organização tem como objetivo ser uma grande empresa, líder no mercado; bater recordes de venda; produzir produtos de qualidade com responsabilidade social e ambiental; valorizar os trabalhadores; expandir o negócio criando novos produtos e inovando a marca com os modelos mais variados de estojos, *necessaire*, bolsas e mochilas, sempre visando ao lucro e à satisfação dos clientes.

Sua missão é facilitar a organização de pequenos materiais em produtos artesanais feitos com qualidade, criatividade, rapidez, excelência e diferenciados com a finalidade de satisfazer às necessidades e desejos de todos os tipos de público.

Sua visão é ser referência na região em produção de estojos e materiais para escritório.

Os objetivos, a missão e a visão da empresa foram criados pela filha do proprietário com a ajuda de colegas de sala durante uma disciplina da graduação. Os documentos da empresa ainda estão em processo de andamento.

4 AÇÕES EMPREENDIDAS PELA EMPRESA

Para a confecção e posterior venda dos estojos, é seguida uma ordem de produção. O processo de produção da Gabama é orientado por pedidos de clientes, pois o cliente faz seu pedido e então começa todo o processo de produção, desde o pedido de matéria-prima, corte do tecido, costura, passagem pelo setor de qualidade, o processo de embalagem, conferência do pedido, emissão da nota fiscal e então, a entrega do produto acabado.

Primeiramente, o vendedor - que também é o dono da empresa, Sr J. - visita cada cliente pessoalmente, mostra os modelos dos produtos e estampas existentes e tira o pedido. Pelo fato de a organização prezar por zero estoque, muitas vezes, calcula-se a quantidade necessária de tecido de acordo com o pedido do cliente e então faz-se o pedido junto ao fornecedor.

Com o tecido em mão, é preciso cortar o tecido; para isso, utiliza-se o balancim, que consiste em um aparelho que, operado por um indivíduo, o senhor J., corta partes do tecido igualmente, de acordo com o molde. Tais partes são contadas e enviadas para as costureiras terceirizadas, as quais são responsáveis pela confecção dos estojos. Esta é uma etapa crucial e que envolve mais tempo gasto.

O controle de qualidade é realizado pela esposa do senhor J., chamada senhora B. Ela retira as linhas ainda existentes nos estojos e seleciona aqueles que estejam tortos e faltando costura em alguma parte. Após essa conferência, enchem-se os estojos com jornal para que a aparência seja mais atrativa para os clientes e cada estojo é embalado individualmente, com o propósito de que seja colocado nas prateleiras das papelarias. Quem realiza esta função é o filho do senhor J., o senhor G., o qual concilia os estudos com o trabalho por ele exercido - ele na organização.

Após os itens dos pedidos estarem prontos, ocorre o processo de embalar os estojos agrupando-os em doze unidades por embalagem para facilitar no momento da entrega. Depois de embalados e da emissão da nota fiscal,

os produtos são entregues aos clientes. Por ainda ser uma microempresa, quem realiza todas as entregas é o dono do negócio, pois além da entrega, ele recebe também os pagamentos, podendo ser à vista ou parcelado. Quando parcelado, os clientes concedem cheques pré-datados.

A partir do exposto, pode-se notar que, além de idealizador do empreendimento, fundador e dono, o senhor J. é atuante em todas as etapas da produção e na entrega dos pedidos. Ele tem total controle e determina a direção da produção. Como todos os colaboradores da Gabama são parte da sua família, o senhor J., além de chefe da empresa, também é o chefe da família. No entanto, essa situação pode ser confundida na esfera profissional e causar conflitos.

5 O DILEMA E AS ARGUMENTAÇÕES COM RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS

Como foi visto anteriormente, há várias situações na Gabama que podem fazer que surjam conflitos nas relações cotidianas da empresa. A seguir, são apresentados e discutidos os principais dilemas presentes nessa organização.

5.1 CONFLITO COM UM FORNECEDOR

Um conflito muito grande que pelo qual a Gabama passou há pouco tempo, diz respeito a um de seus principais fornecedores, que se situa na cidade de Franca - SP, onde os interesses de ambos entraram em conflito. Ao conhecer o fornecedor, o senhor J. teve uma ótima impressão, foi bem recebido, bem atendido e, o que ele mais gostou: a empresa fabricaria qualquer tecido e qualquer estampa que fosse pedida, podendo, até mesmo, o próprio senhor J. desenhar sua estampa. Porém, o pedido mínimo de qualquer estampa seria de trinta metros de tecido.

Algumas compras foram realizadas e somente após algum tempo, o senhor J. juntamente com seu filho, senhor G., decidiram medir todos os tecidos comprados para conferência. Eles verificaram que a metragem indicada na

nota fiscal e cobrada por ela não era a mesma com a que eles tinham medido com fita métrica. Após muito pensar sobre o que eles fariam - se reclamariam, se fariam troca ou se deixariam por isso mesmo e, na próxima, compra abririam o pacote na frente do fornecedor para comprovar que as mercadorias estavam diferentes do pedido - o senhor J. tomou uma decisão: ir até a loja do fornecedor e conversar com o vendedor sobre o ocorrido.

O senhor J. viajou para Franca e, na loja de seu fornecedor, após explicar o que havia acontecido, uma resposta o surpreendeu: o tecido era medido em metros quadrados e não da maneira convencional, do modo linear de medição. O que causou um espanto muito grande no senhor J., pois ele se sentiu enganado e o seu custo de produção dos estojos aumentaria, o que ele não estava preparado para lidar e enfrentar.

A partir de então, o senhor J. passou a desconfiar deste fornecedor. Porém, esse fornecedor era o único que produzia o tecido com as estampas que ele precisava. Então, ele decidiu continuar comprando desse fornecedor apenas os tecidos que ele não encontrara em São Paulo (cidade de seu outro fornecedor).

Na compra seguinte, já tinha conhecimento da “nova” medição dos tecidos: em metros quadrados, porém ainda foram observadas pequenas diferenças no que era pedido e faturado e o que estava de fato sendo entregue. Desta vez, o senhor J. resolveu não se pronunciar, porque na compra anterior, já havia relatado o mesmo problema, e as diferenças não eram exorbitantes.

Com a grande demanda que a Gabama estava tendo, mais uma compra foi necessária. A senhora B. não queria que isso acontecesse, o sentimento de ter sido enganada permanecia e ela tinha medo de ser passada para trás. Desta vez, outro problema aconteceu; o tecido em questão era um cetim vermelho com estampa de bolinhas brancas, também chamado de poá, o qual foi entregue todo enrugado e com alguns riscos brancos; era perceptível que se tratava um defeito de fábrica.

Mais uma vez a dúvida permeou e tomou conta do senhor J. Havia clientes esperando por estojos poás, não poderiam ser deixados na mão, e a entrega não podia atrasar. O tecido era extremamente necessário, porém era inviável ficar com o tecido com defeito.

Foi decidido então que, por mais uma vez, a reclamação seria realizada e esperava-se que o tecido fosse trocado. O senhor J. viajou até Franca, para fazer a reclamação pessoalmente e levou o tecido em questão. Chegando à loja do fornecedor, o senhor J. conversou com três pessoas diferentes, gastando um tempo exorbitante, até um deles chegar a uma conclusão: iriam averiguar detalhadamente o tecido e após alguns dias se comunicariam com o senhor J. sobre a decisão de troca ou não troca. Após sete dias úteis, ligaram para o senhor J. relatando que a troca seria realizada, mas ele teria que buscar o novo tecido somente após três dias. E foi o que aconteceu.

Após esses vários problemas e o persistente conflito com este fornecedor, uma decisão final foi tomada: nunca mais iriam comprar deste fornecedor e a estampa em questão sairia do catálogo. Essa foi uma decisão muito difícil de ser tomada pelos colaboradores da Gabama.

5.2 RESISTÊNCIA E CONFLITO COM UM COLABORADOR

Outro conflito persistente na Gabama é a questão do fundador e dono da empresa, o senhor J., ser também o chefe da família e possuir poder no que diz respeito a essas duas esferas. Além disso, como idealizador e fundador, o senhor J. acredita que sua administração esteja bem organizada e que não há nada para mudar, o que ocasiona uma forte resistência.

A cultura enraizada da organização é nitidamente influenciada pelo âmbito familiar de seu fundador e influência na tomada de decisões da empresa. Um exemplo recente disso ocorreu quando a impressora, que faz parte dos recursos da Gabama, parou de funcionar e o senhor J. se prontificou a arrumá-la. Foi necessário limpar o cabeçote da impressora, o que

foi feito diversas vezes, diminuindo consideravelmente a tinta da impressora em questão, gerando gastos, e, mesmo assim, o problema não foi resolvido.

A senhora B. pediu insistentemente para que o senhor J. levasse a impressora a um especialista e parasse de gastar tinta, tempo e paciência em um problema que poderia ser rapidamente resolvido. O pedido da senhora B. não foi atendido e o senhor J., que continuou tentando arrumá-la por conta própria.

Após três dias desse impasse, a senhora B. parou de pedir para levar a impressora para alguém especializado e, vendo o senhor J. ainda tentando arrumar a impressora, acabou levando isso para o lado pessoal, resultando em uma discussão. Isso não deveria ter acontecido no ambiente de trabalho e nem ter sido levado para o lado pessoal e familiar.

NOTAS DE ENSINO

O caso trata de questões relacionadas à dinâmica organizacional, abordando a dimensão de poder, de cultura, de conflito e de resistência. O ponto central da aprendizagem é poder aplicar, na prática, como resolver problemas e apontar soluções, no caso, de uma empresa familiar que passa por um problema em que um indivíduo mantém o poder dominante enraizado na família, que também é parte de uma organização em que há muitos conflitos existentes. Além disso, a organização é relativamente nova no mercado, e seu proprietário não possui uma formação acadêmica necessária para todo o gerenciamento da organização, principalmente no tocante à questão de planejamento financeiro. Objetiva-se promover o debate entre os alunos no que tange aos seguintes aspectos: o conflito de interesses existente entre a organização e seu fornecedor, as interações sociais advindas do processo de gerenciamento de objetivos da organização, o conflito subjetivo existente entre o fundador e os demais membros da família e da organização, a dinâmica das relações de poder e a resistência em tais contextos.

A aplicação do caso visa desenvolver o

pensamento crítico e reflexivo no aluno; além disso, é um meio que o aluno pode vivenciar dentro da sala de aula sobre o mundo dos negócios e os tipos de problemas que serão enfrentados por eles após a sua formação acadêmica e inserção em uma organização competitiva.

O caso poderá ser aplicado a alunos de graduação do curso de Administração que envolvam aspectos ligados à dinâmica das empresas, cultura, relações de poder e conflito. Sugere-se que, primeiramente, o docente dê uma aula expositiva sobre os temas abordados no caso: cultura, poder, conflito e resistência. Para o aluno chegar a uma ou mais soluções, é necessária uma discussão individual ou coletiva das informações expostas, o que promove a necessidade de tomada de decisão concisa e desenvolve o pensamento crítico dos alunos.

Este caso de ensino não possui uma solução pré-definida, exigindo que o aluno se empenhe, de modo que faça com que o aluno se coloque no lugar e pense como personagem do estudo de caso, aplicado à teoria aprendida na sala de aula sobre a temática de poder e conflitos, relacionados à prática, identificando o problema, analisando evidências, desenvolvendo argumentos e, por fim, propondo soluções.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO/DECISÃO

- a) O que os gestores da empresa familiar Gabama devem fazer para que consigam se manter no mercado?
- b) Após muitos problemas enfrentados com o fornecedor em questão, a decisão foi não fazer compra a ele e retirar o produto do mercado. Esta foi uma boa opção? Qual(quais) outra(s) opção(opções) possíveis?
- c) O fato de o senhor J. ser proprietário da empresa e chefe da família, influencia nas atividades organizacionais? O que se deve fazer para mudar esse quadro?
- d) É possível que a organização se mantenha longe de conflitos? Justifi-

que sua resposta.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os conflitos existem desde o início da humanidade; fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

Segundo Morgan (1996), o conflito aparece sempre que os interesses das pessoas envolvidas colidem e é por meio do poder que os conflitos de interesse são resolvidos. Além disso, o poder de uma pessoa pode ser aumentado ou diminuído na medida que há redução ou aumento, respectivamente, da ascendência dessa pessoa sobre as outras.

Uma das definições mais populares de conflito é que o mesmo é um “processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo” (DREU, 1997, p. 9). Analogamente, Cunha (2004) aponta que o conflito é resultado de divergências dentro da organização, gerando tensão por pelo menos uma das partes envolvidas e que pode ou não traduzir-se em uma incompatibilidade de objetivos.

Karrass (1994) acrescenta que o conflito é uma relação de dois poderes ou de dois princípios, cujas aplicações determinam que um mesmo objeto possa gerar exigências conflitantes. Robbins (2005), corroborando o mesmo pensamento, afirma que conflito é o processo que se inicia quando uma das partes se sente ameaçada ou afetada negativamente por alguma coisa que a primeira considera importante.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos, os quais podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados em um elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização (NASCIMENTO; EL SAYDE, 2002).

De acordo com Nascimento e El Sayde (2002), os conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por di-

ferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos: a) Hierárquicos: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto a seus subordinados e vice-versa. Nesse caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparadas quanto à decisão a ser tomada; b) Pessoais: dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As rixas pessoais fazem que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral, esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Chalvin e Eyssette (1989) argumentam que os conflitos, profissionais e pessoais, podem ser evitados ou resolvidos pela comunicação eficiente, além da maturidade emocional, a aceitação das diferenças entre as pessoas e a capacidade de ouvir. Ou seja, deve-se aceitar a opinião do(s) outro(s), mesmo que o ponto de vista seja diferente; é importante saber ouvir e se comunicar com exatidão.

Além disso, o conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e a exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores (NASCIMENTO; EL SAYDE, 2002). Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário para evitar entrar-se em um processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar reações negativas.

Ainda segundo esses autores, a administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação de estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Frank et al. (2011) discursa que os conflitos não são problemas apenas das empresas familiares, porém são recorrentes neste tipo de organização em consequência da relação parental e podem redirecionar facilmente para o

nível pessoal. Silva e Oliveira (2008) reforçam que o aparecimento da afetividade e da emoção na gestão de empresas familiares está relacionado com a simultaneidade dos papéis vivenciados por seus integrantes.

Para trabalhar com o conflito, o grupo deve pontuar o problema, analisar sua origem e precaver-se contra futuras complicações (SMITH, 2002). Para contribuir com a diminuição do conflito, Brandt (2001) ressalta que é de extrema importância que o líder ouça ativamente e esteja atento para o teor da situação, sentimentos e semelhança entre a comunicação verbal e não verbal.

Assim como o conflito, a resistência às mudanças de algum indivíduo, que é provocada pela resistência em sair da zona de conforto das respostas programadas e da sensação de segurança que as rotinas transmitem, deve ser se identificada e gerenciada, para servir de fator para a tensão criativa e de inovação.

Segundo Freire et al. (2010), a resistência era explicada em décadas passadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância dos colaboradores, e a tentativa de eliminá-la, passava pela submissão das pessoas à nova ordem estabelecida. A inovação passou a ser vista como um fator de progresso; portanto, a resistência foi evidenciada primeiramente por características pessoais e, após, em função dos interesses organizacionais. Atualmente, as resistências devem ser tratadas como fonte de crítica e criatividade (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006).

A NEW ENTERPRISE. EVERYDAY PROBLEMS AND ACTIVE VOICE OF ITS FOUNDER

ABSTRACT

The present teaching case addresses the conflicts that exist in a family business that works in the field of stationery and office. For this, the dilemmas that generate conflicts in Gabama are presented, highlighting two, one referring to a supplier and another regarding resistance and

conflict with a collaborator. It aims to expose the problems of the organization so that the student takes the place of the characters and thinks of solutions for the problems. The process of data collection consisted of the participant's observation methodology, informal conversations and field diaries. In addition, we used theoretical foundations on teaching cases, family businesses, power and conflict. The case makes possible discussions about the culture, conflicts, power relation and resistance to changes on the part of the founder. It is hoped that students will understand the conflicts and the power relations in practice, based on the theory learned.

Keywords: Family business. Conflict. Power relationship. Endurance.

UN NUEVO EMPRENDIMIENTO, PROBLEMAS COTIDIANOS Y LA VOZ ACTIVA DE SU FUNDADOR

RESUMEN

El presente caso de enseñanza aborda los conflictos existentes en una empresa familiar actuante en el ramo de papelería y oficina. Para eso, son presentados los dilemas que generan conflictos en la Gabama, se destacan dos, una situación referente a un suministrador y otra en relación a la resistencia del fundador y conflicto con un colaborador. El objetivo es exponer los problemas de la organización para que el alumno se ponga en el sitio de los personajes y piense en soluciones para el mismo. El proceso de recolección de datos consistió en la metodología de observación participante, conversaciones informales y diarios de campo. Además, se utilizó fundamentaciones teóricas sobre los casos de enseñanza, empresas familiares, poder y conflictos. El caso posibilita discusiones referentes a cultura, conflictos, relaciones de poder y resistencia a los cambios por parte del fundador.

Se espera contribuir para que los estudiantes comprendan los conflictos y relaciones de poder en la práctica, teniendo como base la teoría aprendida.

Palabras-clave: Empresa familiar. Conflicto. Relación de poder. Resistencia.

REFERÊNCIAS

BRANDT, M. A. How to make conflict work for you. **Nursing management**, Chicago, v. 32, p. 23-35, 2001.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008.

CHALVIN, D.; EYSSETTE, F. **Como resolver os pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

CUNHA, M. P. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 3. ed. [S.l.]: Editora RH, 2004.

DREU, C. K. W. de. **Productive conflict: the importance of conflict issue and conflict management**. London: Sage, 1997.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAC**, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FRANK, H. et al. Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. **Journal of Family Business Management**, Bingley, v. 1, n. 2, p. 130-153, 2011.

FREIRE, P. S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidência Economia**, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, [20--].

KARRASS, C. L. **O manual de negociação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E. **As mudanças geradas com a implementação do sistema de educação à distância numa empresa de telecomunicações**. Rio Grande do Sul: UFP Editora, 2006.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002. p. 47-56.

PEISER, R. B.; WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons**, v. 26, n. 3, p. 56-65. May/June, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005.

SILVA, G. A. V.; OLIVEIRA, L. G. M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 60-92.

SMITH, M. H. Grievance procedures resolve conflict. **Nursing Management**, Chicago, v. 33, n. 4, 2002.