

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

APLICABILIDADE DOS FUNDAMENTOS CLÁSSICOS DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS: UM ESTUDO DE CASO¹

APPLICABILITY OF THE CLASSICAL FOUNDATIONS OF ADMINISTRATION IN THE MANAGEMENT OF SMALL BUSINESS COMPANIES: A CASE STUDY

**Carine Hermany Zanon², Karolaine Andreatta Abreu³, Luiza Da Costa
François⁴, Dedilhana Lamare Manjabosco Hübner⁵, Denize Grzybovski⁶**

¹ Trabalho desenvolvido na disciplina Estudos Organizacionais I do Curso de Administração da Unijuí

² Aluna do Curso de Administração da Unijuí

³ Aluna do Curso de Administração da Unijuí

⁴ Aluna do Curso de Administração da Unijuí

⁵ Aluna do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Unijuí

⁶ Docente Convidada no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e no curso de Administração da Unijuí

Introdução

Os conceitos básicos que embasam a análise organizacional e as práticas de gestão das empresas encontram-se expressas em diferentes teorias organizacionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2009). Compreender a aplicação de tais conceitos na realidade das organizações é fundamental na formação profissional do acadêmico em Administração, pois das suas escolhas teóricas (modelo de gestão, estrutura organizacional, ferramentas administrativas, desenho de processos, outros) dependem os resultados efetivos da gestão. A gestão ineficaz ou uso inadequado dos recursos pode representar desconhecimento das teorias organizacionais. Por essa razão, no presente estudo, o objetivo foi investigar a aplicabilidade das teorias organizacionais na gestão de uma pequena empresa comercial, a Lojas Paraty.

Saber aplicar as teorias organizacionais é fundamental para a qualidade gestão de empresas (MOTTA; VASCONCELOS, 2009) e determinante de sobrevivência das pequenas empresas e familiares brasileiras, como apontam os estudos do Sebrae (2016). Entre os principais fundamentos teóricos apontados como determinantes da sobrevivência organizacional estão: saber planejar, inovar continuamente, investir em capacitação profissional para saber como administrar, manter-se atualizado sobre a tecnologia do setor, acompanhar rigorosamente receitas e despesas, diferenciar produtos e serviços (SEBRAE, 2016).

O presente trabalho, realizado como atividade da disciplina Estudos Organizacionais no curso de Graduação em Administração na Unijuí, foi desenvolvida no segundo semestre do 2016 e compreendeu o levantamento dos seguintes elementos da organização: histórico, estrutura organizacional e societária, processos (produtivos e administrativos), modelo de gestão, princípios administrativos.

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa social aplicada desenvolvida no nível exploratório, por meio da estratégia estudo de caso único (GIL, 2016). O caso selecionado foi a Lojas Paraty, uma pequena empresa familiar localizada em Ijuí (RS) e que mantém uma filial em Passo Fundo (RS), a qual atendeu aos seguintes critérios: porte pequena empresa, estrutura societária familiar. É administrada por um casal de proprietários e por um de seus filhos. A Lojas Paraty configura-se como empresa familiar constituída pelo casal e um filho, atua no segmento de bazar e comercializa utilidades e objetos de decoração, material escolar, bijouterias, bolsas femininas e brinquedos.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, realizada em abril de 2016 e o sujeito informante foi a proprietária-esposa-mãe. O referido instrumento foi elaborado e seguiu todas as recomendações de Minayo (2016). Também fez-se observação não participante durante a entrevista.

As respostas aos questionamentos e os dados da observação foram anotados num caderno de campo e/ou registrados em fotos. Posteriormente, os dados foram transcritos para arquivo eletrônico utilizando o software Word® e analisado pelo método análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2009). As categorias de análise foram: estrutura organizacional, processo produtivo, processo administrativo, modelo de gestão.

Resultados e Discussões

A Lojas Paraty é uma típica empresa familiar por ser formada pelo casal e um filho, a qual foi fundada e idealizada pelo proprietário-esposo-pai, 1º de setembro de 2003. Conforme afirma Dalla Costa (2010), para ser considerada familiar, uma empresa deve ter sua origem e história vinculadas a uma (ou mais) família(s), a qual geralmente nasce da iniciativa de um de seus membros com espírito e/ou comportamento empreendedor (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

A estrutura organizacional da Lojas Paraty também revela traços de empresa com gestão familiar, conforme descrevem Grzybovski e Tedesco (1998), pois a gestão é realizada pelos pais em conjunto com um de seus filhos e as atribuições gerenciais seguem a hierarquia familiar, cujo maior poder está centralizado na figura do pai-empresário-fundador.

No que se refere aos processos e sistemas administrativos, constatou-se traços de informalidade e de flexibilidade, ou seja, há poucos processos formatados e os sistemas administrativos são fracamente estruturados, orientados pela ideia de que só são realizados determinados procedimentos se “o dono” autorizar. No entendimento de Grzybovski e Tedesco (1998), a gestão de uma empresa familiar apresenta traços de informalidade e que caracterizam estruturas organizacionais fracas, ou seja, processos e sistemas com poucos controles formais. Os membros desse tipo de empresa estão mais próximos de seus funcionários e das atividades operacionais, o que torna as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas empresas maiores e de gestão não familiar.

Nesse sentido, as proposições das teorias clássicas (Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria Burocrática) não são facilmente encontradas e/ou aplicadas na gestão da Lojas Paraty. No entanto, há características do modelo taylorista e fordista de produção, como consta no Quadro 1.

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

Quadro 1 – Relação das suposições da administração científica com as Lojas Paraty

Variáveis	Suposições da Administração Científica	Lojas Paraty
Operário	Aceita ordens, mas não toma iniciativa de ações. Ao operário é dito como fazer suas tarefas.	Embora os funcionários tenham iniciativas, sempre é necessário orientação de como realizar a função.
Hierarquia	Na administração científica não enfatiza a integração e a coordenação dos níveis mais altos da organização. Exceção: o conceito de supervisão funcional de Taylor trata também do nível dos superiores.	Existe integração entre proprietários/gerentes com funcionários. O acesso é mais facilitado.
Organização	A organização é vista como um instrumento racional de produção. As complicadas ações e reações motivacionais, emocionais e sociais das pessoas não são levadas em conta.	Como é comércio e aos finais de semana a loja também funciona, existe rodizio de funcionários, para todos poderem folgar.
Relações humanas	Taylor procurou um alto grau de desenvolvimento dos operários e da recompensa individual por meio da redução da fadiga, da seleção científica das habilidades individuais e dos incentivos salariais. Ele não negligenciou o elemento humano, em seu todo, como sugerido por muitos, mas enfatizou as necessidades individuais, desconsiderando as necessidades do grupo.	O grupo de funcionários são considerados importantes, pois eles tem o contato direto com os clientes, eles farão as vendas.

Fonte: Adaptação de Teorias da administração, Silva, 2008, p. 115.

Os princípios fordistas também são aplicados de forma análoga na Lojas Paraty, conforme consta no Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios fordistas identificados na Lojas Paraty

Princípio fordista	Descrição da prática de gestão	Aplicação na Lojas Paraty
Produtividade	Máximo de produção dentro de um período determinado (com distribuição do ganho para o empregador, para o empregado e para o consumidor, pela redução de custos que se transforma em redução de preço).	A empresa é do ramo de bazar, isso influencia diretamente em datas comemorativas, pois os lucros maiores se fazem através dessas datas.
Intensificação	Consiste em aumentar a velocidade rotatória do capital circulante, visando pouca imobilização dele e grande rapidez em sua recuperação (o capital de giro é obtido dos próprios consumidores).	Organização de estoque, verificação da necessidade de compra promover promoções aos clientes. Pode contrapor o Princípio de economicidade.

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

Economicidade

Refere-se a reduzir ao mínimo o volume de matéria-prima em curso de transformação (uma vez que o “tempo é a expressão da energia humana e o estoque representa trabalho humano armazenado”).

Quando há sobra de mercadoria de data comemorativa, não é averiguado se a mercadoria pode ser vendida em outra ocasião.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas lojas verificou-se o condicionamento da cadeia hierárquica. O embasamento dessa construção ocorreu com os princípios de Fayol, onde fundamentava que unidade de comando, cadeia hierárquica de comando, separação de poderes, centralização e ordem seriam fundamentais para a organização da empresa. Tendo como exemplo, ações autoritárias apresentadas pelo proprietário. Na Lojas Paraty todos reconhecem a importância de manter a ordem, como recomenda Fayol na Teoria Clássica, e assim são concebidos os processos relativos ao recebimento de mercadorias, alocação no estoque e posterior disponibilização nas gôndolas.

Quanto ao modelo de gestão de pessoas, foram encontrados traços do taylorismo no que se refere ao sistema de pagamento por produtividade. O método para estimular a produtividade dos vendedores é a comissão sobre as vendas, seguindo a lógica taylorista de que quem mais vende, mais ganha. Para Taylor, a remuneração era um motivo para aumentar a produtividade de cada empregado. Para tanto, afirma Silva (2008), Taylor propôs o sistema de pagamento por unidade produzida, assim, quanto mais peças o trabalhador produzisse, maior seria sua remuneração. Associadas ao fator motivacional para o aumento do volume de vendas estão as estratégias para aumentar o fluxo de loja, o que se dá por meio da instalação do Banri Ponto® na loja matriz. A estratégia é explicada por meio da lógica dos sistemas: o cliente entra na loja para pagar consta no banco eletrônico, enxerga um produto e, por impulso, realiza a compra. A mesma lógica foi utilizada para implementar a venda on-line (e-commerce), por meio de um projeto desenvolvido pela Associação Comercial e Industrial de Ijuí (ACI). Isso requer investimento em imagem organizacional, mas ainda encontra-se atrelada às exigências/gostos/jeitos do fundador e sua família.

Conclusões

A gestão das pequenas empresas familiares é complexa por adotar práticas dissociadas da lógica de mercado e orientada pela cultura da família proprietária, o que pode representar um fator contribuinte para a estagnação ao invés de crescimento organizacional. Contudo, a gestão da pequena empresa familiar não está dissociada dos fundamentos das teorias organizacionais e a formação dos empresários em Administração pode ser determinante para o crescimento da pequena empresa familiar.

Na gestão da Lojas Paraty foram identificadas práticas características da administração científica, com presença da lógica taylorista e fordista nos processos produtivos e administrativos, bem como traços de liderança autoritária exercida pelo proprietário. Também foram identificados os princípios do fayolismo na cadeia hierárquica e nas questões de ordem como uma importante

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

função administrativa exercida pelos membros da família proprietária. Também é possível visualizar a estrutura de organização de trabalho, sendo que a empresa tem formato de loja/bazar trabalha com mais de cinco mil itens, dessa forma, cada funcionário é responsável por um ou mais setores, de acordo com a necessidade. A partir do estudo referente à burocracia, compreende-se que a organização detém uma estrutura de organização, de acordo com as atividades realizadas, seja compras, recebimento de mercadoria, alocação de funcionários. Porém poderia ser mais estruturada, e ter uma conciliação maior entre as três lojas.

Este estudo possibilitou o entendimento da teoria compreendida em sala de aula com a prática vivenciada. A empresa escolhida possibilitou entender que teorias antigas ou criadas há muito tempo, ainda possuem características nas empresas atuais, favorecendo novos estudos e redescobrimos novos modelos de gestão.

A escolha de uma empresa familiar de pequeno porte, embora com três lojas, proporcionou o conhecimento da dificuldade em cultivar essas empresas, o quanto o leque de mudanças são necessárias para a melhor adequação de processos e gerenciamento. Como o acesso fácil aos proprietários e os departamentos, como gestão de pessoas ainda fragilizados, às vezes pode se tornar prejudicial para a empresa.

Este estudo não teve a pretensão de esgotar as discussões acerca dos temas, relacionando teorias organizacionais com a prática, mas permite identificar a relação fundamentos teóricos com a prática de gestão numa pequena empresa familiar.

Palavras-chave: Gestão de pequenas empresas. Empresa familiar. Teorias organizacionais.

Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Edição Revista e Atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

DALLA COSTA, Armando. Sucessão e sucesso nas empresas familiares. Curitiba: Juruná, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. Teoria e Evidência Econômica, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016. (Série Manuais Acadêmicos).

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria Geral da Administração. 3.ed. revista, São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SILVA, Reinaldo O. Teoria da administração. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2008.