

2. Metodologia

2.1. Tipo de Pesquisa

Com o objetivo de classificar esta pesquisa, serão utilizadas as tipologias de Gil (1996) e Vergara (2000). Baseado em Vergara, podemos considerar o tipo de pesquisa empregada, no que tange seu fim (Gil denomina objetivo da pesquisa), como exploratório. Exploratório, no sentido lato do termo, dado que serão apresentados também aspectos descritivos e explicativos, visando localizar e fundamentar a exploração do caso.

O estudo pode ser classificado como exploratório, dado que busca *“proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”* (Gil, 1991). Isto é, analisar profundamente o caso de uma empresa representativa do setor de consumo, visando entender se realmente há algum impacto no desempenho da companhia oriundo das características e manutenção de sua cultura organizacional, sendo esta cultura particularmente de uma empresa familiar.

Para tanto, se faz necessária uma análise descritiva dos fenômenos envolvidos neste processo e como os diversos fatores envolvidos nestes fenômenos contribuíram para a ocorrência dos mesmos. Por isto, necessita-se de algumas ferramentas de pesquisas descritivas e explicativas.

Já no que tange aos delineamentos da pesquisa, segundo Gil (ou quanto aos meios de investigação, segundo Vergara), esta pesquisa, conforme ilustrado acima, é um estudo de caso. Baseado na metodologia de estudo de caso de Yin (1996), será possível fazer uma pesquisa mais profunda das características específicas da cultura de uma empresa familiar, observando seu impacto no dia-a-dia da organização.

Contudo, houve inicialmente uma revisão bibliográfica e documental, auxiliando a realizar um embasamento teórico e balizar a linha a ser seguida, classificando a empresa em foco.

Nesta revisão bibliográfica e documental foram levantados dados relativos a cultura organizacional da empresa (organogramas, ritos, mitos, símbolos, crença, missão, visão, linguagem etc.) e resultados de sua posição relativa no

mercado (*market share*), bem como teorias sobre cultura organizacional, sua formação e desenvolvimento, e particularmente sobre as características culturais específicas de uma empresa familiar.

Realizou-se ainda uma pesquisa individualizada com o atual quadro da alta gestão para avaliar a percepção do mesmo com relação a ligação da cultura corporativa e suas características particulares ligadas à sua origem familiar com o desempenho obtido no período recente.

2.2. Universo e Amostra

Já foi mencionado anteriormente que o universo da pesquisa é o setor de consumo e não há amostra, pois, dentro da abordagem do estudo de caso único, será analisada somente uma empresa familiar representativa deste setor, que possui as características gerais das demais empresas, possuindo desempenho satisfatório e uma cultura organizacional forte e consistente, com características especificamente de uma empresa familiar.

Como já mencionado, esta empresa utilizada como estudo de caso é a **CERAS JOHNSON LTDA.**, uma das líderes de vendas do setor de higiene e limpeza, cuja matriz da subsidiária brasileira localiza-se no Rio de Janeiro. A empresa possui atualmente um quadro de aproximadamente 320 funcionários, mas as entrevistas realizadas tiveram como alvo o seu quadro gerencial (diretores e gerentes de primeira linha), que consiste em aproximadamente 25 pessoas.

Neste trabalho, não se busca generalizar dados desta empresa para todo o setor, nem para outras indústrias, apenas tem-se o intuito de explorar um caso particular e específico, mas com características bem interessantes e particulares, que irão auxiliar a compreender a questão da diferenciação de desempenho entre empresas familiares e profissionalizadas.

2.3. Coleta de Dados

A fonte consultada para levantamento da pesquisa documental foi, basicamente, o departamento de Recursos Humanos da Ceras Johnson e seus diversos instrumentos (políticas, procedimentos, jornais internos e processos).

Foram obtidos dados sobre os ritos, mitos, liderança, treinamento, sistemas de recompensa, organograma e estrutura de poder, bem como missão, visão, os diversos símbolos, linguagem e processo de comunicação da empresa. Tais informações irão fundamentar o processo evolutivo da cultura da Ceras Johnson, suas principais características e, principalmente, suas particularidades por ser uma empresa familiar.

Ainda com relação a pesquisa documental, foram levantados os dados da consultoria Nielsen sobre a situação relativa da empresa comparada a seus concorrentes, no que tange volume e valor de vendas. Isto é, apurar sua parcela de *market share* comparada a de seus concorrentes nos segmentos em que atua. Tal levantamento de dados estará limitado aos últimos cinco anos (1999-2003).

Após consolidada a etapa acima e analisados os dados obtidos, foram realizadas entrevistas diretas (no âmbito do estudo de caso), com os atuais principais executivos da empresa, visando obter dados da sensibilidade dos mesmos com relação ao vínculo existente entre os dados obtidos junto ao departamento de Recursos Humanos da empresa e os dados de mercado.

O roteiro da entrevista consiste em três etapas: um diagnóstico organizacional amplo da empresa; análise das características gerais de sua cultura; relacionamento das características específicas de uma organização familiar presentes na Johnson e o desempenho organizacional obtido.

Conforme mencionado anteriormente, a metodologia utilizada para este estudo de caso será a desenvolvida por Yin (1996), que será descrita pormenorizadamente na próxima seção.

2.4. Estudo de Caso

Este projeto será desenvolvido segundo a metodologia de estudo de caso único. Para a escolha de tal metodologia, Yin (1996) sugere a análise de três fatores: o tipo de problema a ser resolvido, o controle que o investigador possui sobre os acontecimentos e o grau de foco em eventos contemporâneos em contraste com eventos históricos.

Com relação ao primeiro ponto e conforme abordado anteriormente, o tipo de pesquisa deste trabalho é exploratório com nuances descritivas e explicativas, tentando responder como as diversas características da cultura organizacional da Ceras Johnson (principalmente suas peculiaridades por ser uma empresa familiar) e sua evolução influenciou no seu desempenho de mercado.

Sendo mais relevante então a forma como as principais características culturais da organização (o fenômeno em tela) ocorreu ao longo do período analisado do que generalizações estatísticas a respeito do fato, o estudo de caso parece ser mais apropriado.

Sobre o segundo ponto mencionado por Yin (1996), o controle sobre tais fenômenos por parte do investigador é muito pequeno, não podendo interferir diretamente nas decisões das mudanças focadas no trabalho.

Por fim, o trabalho delimita-se a analisar os anos em que a Johnson atuou no Brasil, mas focadamente nos últimos cinco anos, sendo portanto completamente contemporâneo, tendo os limites entre o fenômeno e seu contexto muito tênues.

Yin (1996) destaca três situações nas quais um estudo de caso único é mais apropriado:

- a. quando representa o caso decisivo no que tange testar-se uma teoria bem formulada, dado que é necessário um caso único, que satisfaça todas as condições para se confirmar, contestar ou estender uma teoria;
- b. quando trata-se de um caso raro ou extremo;
- c. quando lida com um caso revelador, tendo o investigador a oportunidade única de analisar um fenômeno até então inacessível.

Esta pesquisa trata de um fenômeno enquadrável no segundo item. A Johnson, que é uma empresa centenária familiar, é a líder de mercado em quase todos os segmentos em que atua e está presente em uma área geográfica grande e

dispersa. A empresa realizou ainda, no ano de 2003, uma aquisição global de marcas fortíssimas (Baygon e Autan).

Além desta aquisição, a Johnson se reestruturou diversas vezes no passado recente, mantendo-se como uma das empresas com uma das estruturas mais “leves” do setor (muitas das atividades fora do *core business* estão terceirizadas).

Foram realizados ainda, diversas reestruturações na forma de suas estruturas locais e regionais, desenvolvimentos de novos canais de vendas e uma mudança na expectativa de desenvolvimento do pessoal fabril.

Estes fatores tornam este um caso extremo de uma empresa familiar muito dinâmica, mas tendo sua cultura e preceitos preservados, tornando o caso propício para análise do impacto da cultura de uma empresa familiar e suas peculiaridades no resultado da companhia.

2.5. Tratamento dos Dados

Os dados de *market share*, utilizados como medida de desempenho no mercado, e as características culturais da empresa, destacando aquelas características representativas de uma empresa familiar, bem como a relação estabelecida entre estes fatores, foram tratados de forma não estatística, isto é, de forma qualitativa.

Estudos qualitativos permitem um relacionamento mais próximo do pesquisador com o fenômeno analisado, propiciando uma análise mais profunda, completa e rica, mas implicando em uma possível subjetividade. Logo, tal tipo de estudo não permitirá generalizações, mas identificará características de forma mais detalhada, permitindo aos gestores das empresas tomar decisões específicas sobre o tema.

Primeiramente, as informações referentes às características culturais das empresas (ritos, mitos, sistemas de avaliação e recompensa etc.) foram analisadas de forma a auxiliar no entendimento da cultura da empresa analisada, bem como inferir em que estágio evolutivo se encontra sua cultura.

A realização e tabulação das entrevistas com os principais executivos da organização teve como intuito avaliar como estes gestores relacionam os fenômenos culturais com o desempenho da organização, sendo inicialmente essencial compreender o que estes executivos percebem como características culturais e, especificamente, quais são as características oriundas do fato da empresa ser familiar.

A análise de conteúdo foi a ferramenta utilizada para interpretação das respostas às entrevistas, buscando evitar um entendimento superficial, reduzir a subjetividade e a utilização de intuição no processo interpretativo, procurando realizar uma análise fundamentada de forma lógica.

Sendo os métodos gerais mais utilizados na pesquisa social: hipotético-dedutivo, o dialético e o fenomenológico; e não sendo estes mutuamente exclusivos, este estudo utilizou fundamentalmente o método fenomenológico. Tal método foi utilizado para compreender o desenho, características, manutenção e processo evolutivo da cultura corporativa da Ceras Johnson, bem como relacionar estes com o seu desempenho de mercado. Sendo utilizado também para apurar a

sensação das pessoas-chave que participam do fenômeno de gestão cultural da empresa e como estes percebem esta relação entre os pontos acima.

2.6. Limitações do Método

Sobre a metodologia de estudo de caso único, conforme mencionado anteriormente, uma das principais limitações é que não poderão ser realizadas generalizações estatísticas dos resultados encontrados, apenas generalizações analíticas.

Além desta limitação, temos ainda as seguintes dificuldades com relação ao levantamento e processamento dos dados:

- Existe a limitação da seleção de entrevistados que, dada a impossibilidade de se entrevistar todos os envolvidos no processo, serão selecionados de forma conveniente;
- A maior parte da análise da pesquisa depende da qualidade das entrevistas e da sinceridade e imparcialidade dos respondentes. Tentou-se evitar ao máximo a indução destas respostas, sabendo do risco envolvido neste processo;
- A ligação do pesquisador com a empresa em análise, bem como com os respondentes, pode ter inibido os mesmos de apresentarem todos os fatores relevantes, mas será assumido que os principais foram descritos;
- Dada a necessidade de limitar o período da análise e considerando que o estudo não se propõe a analisar o caso sob a perspectiva histórica, alguma mudança relevante pode não ter sido analisada;
- Alguns aspectos relevantes não foram considerados por saírem do escopo deste trabalho. Não foram considerados, por exemplo, o desenho e efetividade dos processos da organização, a sua estrutura de custos (esta será abordada apenas indiretamente), nem a força e histórico de suas marcas, todos fatores que impactam o desempenho de uma organização;
- Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não existe um processo fechado de sistematização, podendo impactar na interpretação dos resultados;
- YIN (1996) ainda menciona uma última limitação, oriunda da metodologia de um estudo de caso único, que seria a vulnerabilidade

potencial deste tipo de pesquisa acabar não sendo o caso que se imaginava que fosse de início, não tendo as características que se julgam necessárias para que ele seja suficiente por si só.