

CASO PARA ENSINO:

BANDA MISTURA FINA

Hélder Leonardo Lopes
MBA em Gestão Estratégica de Negócios
Orientadora: Profª Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO:

Sábado à noite, o público aplaudia calorosamente os músicos da banda Mistura Fina, após a sua apresentação. Era a abertura de um show da cantora Joanna, na cidade de Natal, na Boulevard recepções e eventos. Os músicos estavam focados e tocando com grande harmonia e espírito de equipe.

A Mistura Fina é uma banda que foi fundada há doze anos. É sediada em Natal, e a cada ano, vem se firmando no mercado musical desta cidade e, também, em alguns municípios do RN. Está se preparando para gravar o seu terceiro CD e, Possui músicos experientes, alguns já conhecidos do público natalense. A banda se apresenta em bares, casas de praia, Buffet (casamento, aniversário, etc) e seu estilo é MPB, bolero, samba e forró pé-de-serra.

Luís Gustavo, violonista e um dos vocalistas da banda, que também é o seu fundador e proprietário, em certos momentos precisa contornar algumas situações difíceis, que se tornam mais complicadas por ser uma banda familiar.

A banda, inicialmente, também era composta por Gilda, vocalista, que é sua mãe, Gilvan, percussionista, seu tio, e Gilberto, baixista, seu primo.

Gilda, querida por uma grande parte do público, tem um temperamento muito difícil e se considera a estrela da banda. Por outro lado, Gilvan, irmão de Gilda, percussionista conceituado, também querido por outro segmento do público, além de se julgar a estrela da banda, bebia durante as apresentações. Os dois tinham em comum o exibicionismo exagerado.

Tudo isso gerava um choque de relacionamento, antes, durante e depois das apresentações. Como a Mistura Fina poderia contornar esses conflitos que se refletia na qualidade dos serviços da banda e no cumprimento das agendas e eventos programados? E o show não podia parar...

O SURGIMENTO DA BANDA

Luís Gustavo aprendeu a tocar violão, ainda adolescente, por influência familiar já que seu padrasto era violonista e compositor, e sua mãe adorava cantar. Sempre tocava entre amigos. Com o passar dos anos, começou a trabalhar no ramo automotivo. Casou, teve duas filhas e, a partir daí sentiu que era necessário ter uma outra atividade de fonte de renda, pois no ramo automotivo havia uma rotatividade de pessoas muito grande. Por isso, Luís decidiu atuar nos dois setores.

No ano de 2000, Luís Gustavo resolveu tocar profissionalmente e fundou a banda, que hoje é denominada Mistura Fina. Inicialmente, formada por ele, atuando na voz e violão, sua mãe, Gilda, voz, e seu tio Gilvan, percussão e voz.

Gilda não tinha fonte de renda e era mantida com a ajuda do seu outro filho, que não é integrante da banda, e de sua tia. Gilvan já tocava profissionalmente há muitos anos e sempre sobreviveu da música. Teve pouca instrução e tinha dificuldades para trabalhar em outras atividades, e naquele momento, não estava tocando em nenhuma outra banda e, por isso, foi muito importante este novo trabalho.

BATALHA PELO MERCADO

No começo, entre os anos 2000 à 2002, foi muito difícil a ascensão da banda, que não era conhecida no segmento de bares, restaurantes e empresas de eventos. Então, a estratégia escolhida foi se dirigir a estes locais, que trabalhavam com música ao vivo, para tocar gratuitamente como demonstração, na intenção de agradar e firmar um contrato.

Tocaram, também, em pequenos bares, em bairros próximos às suas residências, que inclusive alguns ainda estavam iniciando seus negócios, e por este motivo tinham dificuldades para pagar o valor combinado com a banda. Todos estes fatos tornavam a atividade muito estressante.

Neste período, a melhor fatia do mercado, para a banda, era tocar em casas particulares, pois o pagamento era mais garantido.

Passado estes dois primeiros anos, a banda se tornou conhecida, pois estava agradando nas suas apresentações e, por isso, já recebia mais solicitações para tocar em aniversários, casamentos e/ou outras comemorações, em casas particulares ou de recepções e eventos.

CONFLITOS FAMILIARES E PROFISSIONAIS DOS INTEGRANTES DA BANDA

A partir do ano de 2003, a banda sempre era solicitada para tocar nos finais de semana, e algumas vezes, no meio da semana, também. A clientela estava aumentando dia a dia. Entre a sexta-feira e o domingo, a banda tocava quatro vezes, e de segunda à quinta-feira, tocava duas vezes, totalizando vinte e quatro apresentações por mês. Porém, havia alguns problemas internos que estava prejudicando a qualidade dos serviços da banda.

Gilda, que cantava muito bem, tinha um temperamento muito difícil, um estilo refinado e só gostava de cantar músicas mais antigas e de uma qualidade mais apurada. O público, para este estilo de música, adorava ver a interpretação de Gilda, que por sua vez aproveitava para se exhibir através de gestos e danças. Ela se julgava uma estrela, a ponto de não se considerar apenas um componente da banda.

Por outro lado, Gilvan, seu irmão, que tinha um comportamento infantil, também era adorado por outro segmento do público. Seu estilo era mais “povão” e ele gostava de fazer imitações de animais, veículos e outros, dentro do contexto da música. Isso era muito engraçado e as pessoas deste segmento amavam quando ele fazia estas imitações. Obviamente ele se sentia o máximo e aproveitava para se exhibir, e sendo assim também se julgava a estrela da banda.

Gilda não gostava de se apresentar para este tipo de público, e com o tempo deixou de participar deste segmento. O certo é que para um determinado estilo musical, era solicitada pelos contratantes a presença de Gilda, e para outro estilo era imprescindível à presença de Gilvan.

Gilvan tinha um costume, que era comum em alguns músicos mais antigos. Ele bebia durante as apresentações e algumas vezes chegava ao ponto de perder o controle da situação.

Como Gilvan era o músico mais experiente, com passagem por várias bandas do RN, ele sabia mixar bem o som, tornando a qualidade mais adequada de acordo com os ambientes, e por isso ficava próximo à mesa de som, já que era o responsável pelo seu controle.

Durante o desenrolar das apresentações, depois de tomar algumas doses, muitas vezes oferecidas pelos próprios contratantes, Gilvan aumentava o som dos seus microfones, voz e percussão, deixando o som dos demais componentes desproporcionais ao nível desejado, já que eles não tinham o retorno necessário para ouvir seus instrumentos e voz. Este fato, além de refletir na qualidade da performance da banda, deixava Gilda, Luís Gustavo, e até mesmo Gilberto, irritados.

Gilda não se controlava e, em pleno palco, discutia severamente com Gilvan, sem se preocupar com o público, afinal ele atraía a atenção para si, e não se importava com os demais componentes da banda, e considerando ainda que ela queria ser o centro das atenções...

Desde o ano de 2001, a banda Mistura Fina era costumeiramente contratada para tocar em um evento para pessoas da terceira idade, no município de Lajes, que fica a aproximadamente 130 Km da cidade de Natal. Mas na última apresentação da banda nesta festa, no ano de 2003, Gilvan mais uma vez aumentou o volume dos microfones que ele utilizava, sobrepondo o volume dos demais microfones dos componentes da banda. Gilda, irritada, se dirigiu para Gilvan e aos gritos ordenou que ele baixasse o volume dos seus microfones, sem se importar com a presença dos participantes da festa. Gilvan, irritado com o fato, provavelmente por ter sido na presença de todos, empurrou seu microfone e não cantou mais durante toda a festa. Pior ainda foi o fato de ter tocado excessivamente baixo o seu instrumento de percussão, até o fim da festa, comprometendo significativamente a qualidade da apresentação da banda.

Inicialmente as pessoas ficaram constrangidas com a discussão em pleno palco, e depois ficaram desapontadas com a qualidade do serviço apresentado.

O certo é que a banda Mistura Fina nunca mais foi contratada para tocar neste evento.

Todo esse contexto criava um ambiente conturbado na banda. Após as apresentações, Gilda continuava reclamando severamente de Gilvan, que só respondia afirmando que era “o melhor músico da banda”, mas ela sempre rebatia já que se julgava “dona” deste posto.

Este clima difícil continuava no dia a dia, principalmente por parte de Gilda que não se conformava com esta situação, já que durante as apresentações Gilvan agia sempre da mesma maneira.

Luís Gustavo não concordava com esta situação e, em alguns eventos, conseguiu um outro percussionista para tocar na banda, e tudo fluiu dentro do esperado.

Luís Gustavo e Gilda exigiam que Gilvan corrigisse o seu comportamento sob pena de ser excluído da banda. Gilvan prometia mudar, mas isso não acontecia.

O certo é que a Banda Zíngaros, a primeira de Gilvan, foi a que ele tocou por mais tempo, aproximadamente 10 anos, tempo este que ela se dissolveu, no início da década de 90. Apesar de ser um ótimo percussionista, não permaneceu muitos anos nas outras bandas em que tocou, tais como Impacto V, Impossíveis, Banda Feras etc, motivado, principalmente, pela sua postura profissional.

Quando Luís Gustavo pensava em retirar Gilvan da banda, comunicava aos seus tios Glebson e Geílson, irmãos de Gilvan, que moram em Natal e que sempre ajudavam a Gilvan, nos momentos de dificuldades. Nestas situações, eles pediam a Luís Gustavo que mantivesse Gilvan na banda, alegando que ele não tinha outra fonte de renda e que não se encaixaria mais em outras bandas por estes problemas, principalmente o da bebida. Alegavam, também, que Gilvan sempre morou em casas alugadas, era separado, os filhos moravam com outras pessoas e que, a situação dele se tornaria muito difícil. Eles sempre pediam mais paciência a Luís Gustavo e a Gilda, e repreendiam e, ao mesmo tempo, aconselhavam Gilvan para que ele se corrigisse.

O PROBLEMA

A banda Mistura Fina precisava resolver seus conflitos internos e apresentar um serviço de qualidade, pois a sobrevivência da banda dependia disto. Que decisão Luís Gustavo deveria tomar? Afinal, Gilvan era seu tio e a sua situação não era fácil.

Se Gilvan fosse excluído da banda, como ficariam os clientes que exigiam a sua presença nas apresentações? A banda, provavelmente, perderia estes contratos. Por outro lado, como Gilvan iria sobreviver?

Caso Gilvan permanecesse para tocar, apenas, para este segmento de público, daria para ele se manter, já que reduziria seus rendimentos? E para o outro percussionista seria interessante tocar apenas a metade dos shows ao longo do mês, já que também teria seus rendimentos reduzidos?

Seria possível manter Gilvan, considerando que ele não poderia ficar próximo à mesa de controle do som?

O certo é que alguma mudança deveria acontecer, para o bem da própria banda.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

A Banda Mistura Fina surgiu como uma alternativa para o seu fundador, Luís Gustavo, melhorar os seus rendimentos financeiros e, até de manutenção provisória para uma possível situação de perda de emprego, já que ele trabalhava no ramo automotivo, que tem como característica uma alta rotatividade de pessoal (Turnover).

Era uma banda estritamente familiar, e todos os componentes tinham necessidades financeiras, inclusive, para um dos componentes a dependência financeira da banda era total.

A Mistura Fina enfrentou o grande problema, comum a todas as bandas que estão iniciando: a luta para se inserir no mercado de trabalho, principalmente no mercado da região, onde as oportunidades são escassas. Mas o maior problema em que a banda se deparou foi o conflito interno entre familiares integrantes da banda. Quando a empresa é familiar os problemas relativos aos profissionais se tornam mais difíceis de se resolver. Claro que a Mistura Fina enfrentou dificuldades para solucionar todas as necessidades comuns a qualquer empresa, mas o foco abordado foi o conflito interno, não apenas entre dois integrantes quaisquer, e sim entre dois integrantes da mesma família, que torna o problema muito maior, pois ele não se limita apenas a esfera organizacional, mas também a esfera familiar, no mesmo momento, e que precisa de uma solução para o bem da própria organização.

O relato deste caso foi baseado na observação de apresentações da banda Mistura Fina e, também, de dados colhidos do seu fundador, administrador e proprietário: Luís Gustavo, que após análise, garantiu a veracidade e a fidelidade das informações, autorizando assim, a publicação em sua íntegra. Ele pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e psicologia.

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Banda; Conflitos; Relacionamento Interpessoal.

summary

The band Mistura Fina has emerged as an alternative to its founder, Luis Gustavo, improve their financial returns and even temporary maintenance for a possible job loss situation, since he worked in the automotive industry, which is characterized by a high staff turnover (turnover).

It was a strictly family banda, and all components have financial needs, including a component for the financial dependence of the band was complete. The Mistura Fina faced the big problem, common to all the bands that are starting: the struggle to enter the labor market, especially the market of the region, where opportunities are scarce. But the biggest problem they faced was the banda internal conflict among family members of banda. When the company is familiar problems related professionals become more difficult to solve. Of course the Mistura Fina struggled to solve all needs common to any company, but the focus was addressed

internal conflict, not just between any two members, but between two members of the same family, which makes the problem much bigger because it is not just the organizational sphere, but also the family sphere, at the same time, and they need a solution for the good of the organization itself. This case report was based on the observation of presentations banda Mistura Fina and also data collected from its founder, administrator and owner: Luis Gustavo, which after analysis, ensured the accuracy and reliability of data, thereby allowing the publication in its entirety. It can be applied in undergraduate and postgraduate studies in the area of management and psychology.

Keywords: Family Business; Band; Conflict, Interpersonal Relationships.

Fonte de dados

Os dados primários foram obtidos através da observação de algumas apresentações da banda e de entrevista com o seu fundador, administrador, e proprietário. Para garantir a veracidade e a fidelidade das informações, este trabalho foi analisado pelo proprietário da banda, que aprovou e também autorizou a publicação do caso em sua íntegra.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e psicologia. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões e conflitos referentes a uma empresa familiar, e suas conseqüências para uma organização; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

O estudo de caso da Banda Mistura Fina tem como objetivo levar os alunos a uma reflexão sobre os conflitos encontrados em uma empresa familiar, e a dificuldade para se tomar decisões necessárias e benéficas para a organização, considerando a especificidade da questão dos conflitos em uma empresa familiar.

Pretende-se desenvolver no aluno: 1) reflexão sobre a divisão de tarefas, competências e gestão nas empresas familiares; 2) incutir a importância da administração de pessoas, evitando entre outras coisas, conflitos pessoais e profissionais; 3) capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas nas empresas familiares.

Alternativas para análise do caso

Como alternativa para a compreensão do conflito familiar ocorrido na banda Mistura Fina pode-se procurar fazer um diagnóstico, não somente dos componentes envolvidos, mas, também, da situação momentânea que levou à criação da banda.

Gilvan e Gilda possuíam temperamentos e estilos musicais distintos, mas eles tinham em comum o sentimento de serem as estrelas da banda. Não se sentiam apenas um componente, mas cada um se considerava “o artista principal” daquele grupo. Por outro lado, Luís Gustavo, por inexperiência administrativa, deixou fluir as exibições que eles faziam sem perceber a consequência que isto poderia trazer à banda Mistura Fina. O Ego de Gilda e Gilvan estava prevalecendo sobre os interesses da banda, e eles não conseguiam perceber a que ponto estavam chegando. Ambos tinham necessidades financeiras, principalmente Gilvan, que não tinha mais pai e mãe, nem filhos que pudessem ampará-lo.

Era extremamente necessário, que uma decisão fosse tomada para solucionar o problema existente nesta empresa, sob pena de que ela entrasse em declínio.

Empresas familiares apresentam aspectos positivos, mas, também, negativos. Normalmente elas surgem de um sonho do seu fundador. A emoção fala mais alto que a razão, e por isso, o apego à empresa é maior. Elas são originadas com muito esforço, garra e determinação.

Oliveira e Santos (2012) citam as seguintes vantagens como as principais de uma empresa familiar: “O interesse comum pelo crescimento da empresa; O sentimento por ter seu próprio negócio gera maior motivação; A confiança entre os membros da equipe é maior, e; A credibilidade com os clientes aumentam, pois as pessoas gostam de se sentir em família.

Em contrapartida, também citam como principais desvantagens: “Conflitos familiares; Demitir devido aos laços familiares; Promoção de cargo sem competência devida; Não saber separar o que deve ser vivenciado na empresa e em casa; Utilização da estrutura da empresa para fins particulares, e; Impunidade ao descumprir regras.” Precisa comentar sobre esse parágrafo anterior, pois esses pontos são os que precisam de mais ações na banda.

A banda Mistura Fina nasceu da necessidade de se obter ganhos financeiros alternativos para Luís Gustavo, que visando o interesse comum pelo crescimento da empresa, convidou Gilvan, seu tio, que estava desempregado, para trabalhar como percussionista, e Gilda, sua mãe, para trabalhar como intérprete. Gerar seu próprio negócio é super motivante. Há uma desejo enorme que ele prospere. E quando é iniciado por pessoas da mesma família a confiança é muito maior, tanto em relação ao futuro da empresa, quanto em relação à honestidade da participação de todos.

Mas por outro lado, conforme as citações de Oliveira e Santos, a Mistura Fina vivenciou as seguintes desvantagens que, geralmente, ocorrem em empresas familiares: 1) Os conflitos existentes, principalmente entre Gilvan e Gilda, mas também entre Gilvan e os demais componentes da banda; 2) Não saber separar o comportamento profissional, principalmente em uma apresentação pública, do comportamento familiar vivenciado em casa; 3) Mesmo que não houvesse uma norma de conduta escrita, os colaboradores deveriam cumprir as regras ao invés de

descumpri-las e ficarem impunes; e 4) Dificuldade para demitir, devido aos laços familiares.

Na banda Mistura Fina foi adotado, por Luís Gustavo, mesmo que inconscientemente, dois tipos de liderança: Liderança paternalista, onde se procura solucionar conflitos, em um grupo, por meio de um relacionamento amável e, a Liderança liberal, que é a liderança livre ou laissez-faire, Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Para CHIAVENATO (2006, p.18-19) "A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

Outro aspecto importante para uma empresa é que ela tenha um manual de regras e normas de conduta. Segundo Rui Rocha, Executivo na área de consultoria de negócios, governança corporativa e coach de líderes empresariais, "toda instituição tem as suas regras, leis e condutas que garantem os direitos e deveres de cada um. Nas empresas isso não é diferente. É fundamental que as organizações tenham diretrizes para nortear as ações e o comportamento corporativo. O manual de conduta deve ter especificações sobre pontualidade, responsabilidade na condução dos negócios, comunicação, uso de uniforme (se houver necessidade) e ações que devem ser evitadas dentro da empresa".

O certo é que Luis Gustavo precisa traçar, imediatamente, um conjunto de providências para serem adotadas a curto, médio e longo prazo. Como ação imediata ele pode manter Gilvan na banda, mas sem acesso ao controle da mesa de som, e também estipular multa a ser deduzida do valor a ser recebido, caso ingerisse bebida alcoólica antes ou durante as apresentações. Como ação a médio prazo ele pode adotar normas de condutas para todos os integrantes da banda, conscientizando o grupo que a postura profissional deve ser condizente com as exigências do mercado, além de zelar pela sua aplicação. E, caso o problema continue, como ação a longo prazo deve contratar um outro percussionista, que deverá se revezar com Gilvan nas apresentações da Mistura Fina.

Questões para discussão

- 1) Identifique os motivos que geraram os conflitos entre os irmãos, e como eles poderiam ser evitados.
- 2) Que conseqüências conflitos entre colaboradores, de uma mesma família, impactam nas relações familiares?
- 3) Que decisões Luís Gustavo poderia tomar para o bem da própria banda?

Bibliografia recomendada

OLIVEIRA,A.P.;SANTOS,S. Artigo **Empresas Familiares no Brasil** fap.com.br

J. SÉRGIO R. C. GONÇALVES **As Empresas Familiares no Brasil** Revista de Administração de Empresas, 2000 - SciELO Brasil

HV Machado - Psicologia em estudo, 2005 - SciELO Brasil **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares**

KB Macêdo - RAE-Revista de Administração de Empresas, 2002 - SciELO Brasil **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**

LEVINSON, Harry. **Conflitos que infestam as empresas de familia**. Veritas, 1975.

JK Monteiro, FC Espírito Santo... - Psicologia: Reflexão e ..., 2005 - SciELO Brasil **Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares**

JH Ricardo - 2012 - repositorio.unesc.net **Empresa familiar: conflitos em questões**