REVISTA ELETRÔNICA
Gestão e Recursos Humanos

FATORES QUE DIFICULTAM A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA AUTOMAXX

Gleibson Júlio Queiroz[1]

Maria Raimundo Pinto Cardozo[2]

RESUMO

As empresas familiares são formadas por membros da família e geralmente duas ou mais gerações participam da sua gestão. O presente estudo teve como objetivo analisar, a partir de um estudo de caso, os fatores que dificultam a profissionalização da gestão nas empresas familiares. A empresa objeto deste estudo é a Automaxx Auto Partes, indústria do segmento de peças elétricas automotivas, situada no município de Abadia de Goiás. Para sustentar este estudo, foram abordados conceitos e características, bem como fatores relacionados com a gestão organizacional das empresas familiares. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista com um dos diretores da empresa estudada, filho do fundador da empresa. Os resultados apontaram que as decisões naquela empresa são centralizadas no proprietário. Isso sugere que a organização realize uma adequação da estrutura organizacional, definindo claramente suas áreas funcionais e as atribuições de cada membro da organização. Observou-se, também, que a organização precisa elaborar o seu planejamento estratégico, pois as ações são realizadas de forma improvisada, à luz da "ação-reação".

Palavras-Chave: Empresas familiares. Profissionalização da gestão. Cultura familiar.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são formadas por membros da mesma família, e, geralmente possuem duas ou mais gerações presentes em sua gestão. Elas

[1]Graduando do curso de Administração, da Faculdade Aphosiano - E-mail: gjq2015@gmail.com
[2]Professora Mestra, orientadora e professora do curso de Administração da Faculdade Aphosiano. E-mail: cardozo.ray@gmail.com

são de grande relevância para a economia, a sociedade, a política mundial, e, representam a maioria das organizações empresariais no mundo. No Brasil, elas têm sua gênese no século XVI, nas capitanias hereditárias, que eram passadas de forma hereditária, de pai para filho.

Atualmente, as mudanças no ambiente empresarial são cada vez mais constantes e rápidas. Deste modo, as organizações devem estar preparadas para esse ambiente competitivo e cheio de incertezas, para que possam alcançar seus objetivos.

A mudança nas gerências de uma empresa por si só já apresenta dificuldades. Contudo, tal situação torna-se ainda mais desafiadora quando se trata de uma empresa familiar, uma vez que elas possuem certas características que lhes são peculiares. Dentre essas características, destacam-se um modelo de gestão confuso, papéis e regras indefinidos, tomadas de decisões empíricas, mistura entre sentimentos familiares e empresariais e a ausência de planejamento para a troca de gestores. Neste sentido, o processo sucessório acontece de forma desorganizada, podendo refletir negativamente na continuidade da empresa.

A organização objeto deste estudo é a Automaxx Auto Partes, empresa familiar, fabricante de peças automotivas, situada no município de Abadia de Goiás.

Este estudo busca responder a seguinte pergunta: Quais são os fatores que dificultam a profissionalização da gestão nas empresas familiares?

Para responder à pergunta de pesquisa, tem-se como objetivo geral apresentar os fatores que dificultam a profissionalização da gestão nas empresas familiares.

De modo específico, busca-se alcançar os seguintes objetivos:

- Identificar as principais características das empresas familiares.
- Demonstrar os fatores que dificultam a profissionalização da gestão nas empresas familiares.
- Analisar o modelo de gestão adotado na empresa familiar Automaxx.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 As empresas familiares: conceito e características

A literatura acadêmica, apresenta várias definições para empresas familiares. Contudo, todos os conceitos estão essencialmente relacionados à propriedade ou ao controle da gestão da organização. Para Lodi (2000), empresa familiar é aquela que na escolha dos dirigentes leva-se em consideração o fator hereditário. Nishitsuji (2009), também destaca que empresa familiar é aquela que tem a sua história vinculada a uma família, e que mantém membros da família na gestão dos negócios. Neste sentido, percebe-se que os laços de família são fatores determinantes na escolha dos gestores. Lodi (2000), afirma que as empresas familiares possuem características singulares, que as diferenciam de outros tipos de organizações. Oliveira (2010), complementa, apontando que as empresas familiares brasileiras têm as seguintes características básicas:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, laços afetivos extremamente fortes, que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões dos dirigentes;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação;
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na gestão de gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldade em separar o emocional do racional, tendendo mais para o emocional;
- Jogos de poder, em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Os estudos sobre as empresas familiares iniciaram por volta dos anos de 1960 e 1970, com a publicação de artigos tratando sobre problemas comuns que elas enfrentavam, como o nepotismo, a rivalidade entre gerações e irmãos e a gestão amadora.

A primeira pesquisa direcionada para a gestão das empresas familiares foi realizada por Tagiuri e Davis (1996), que propuseram o modelo conceitual de formação da empresa familiar, composto por dois eixos inter-relacionados: a família e a gestão. A partir dos estudos desses autores, Gersick et al. (2006) construíram um modelo de três círculos, que são independentes, porém sobrepostos, e representam a família, a gestão e a propriedade.

O modelo de três círculos é formado por círculos superpostos, e compõe-se de sete setores, e qualquer pessoa, seja membro da família ou não, pode ser inserida em um deles (BORNHOLDT, 2005; GERSICK et al., 2006).

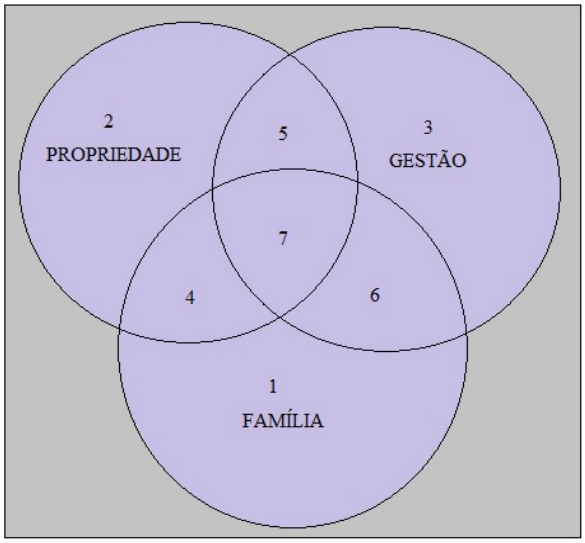

Figura 1 - Modelo dos três círculos das empresas familiares
Fonte: Elaboração do autor a partir de Gersick et al (2006)

Conforme destaca Passos (2006), a coexistência e a interação entre essas três esferas que compõem a sociedade familiar - família, gestão e empresa -, fazem com que a sua dinâmica envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial.

Segundo Rezende (2010), cada setor pode ser ocupado da seguinte maneira:

- O setor 1 é ocupado por um membro da família que não é nem sócio nem funcionário.
- O setor 2 é ocupado por um acionista que não é membro da família e nem funcionário.
- O setor 3 é ocupado por um indivíduo que atua na organização, mas não é acionista, portanto, não possui a propriedade do empreendimento.
- O setor 4 é ocupado por um proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário.
- O setor 5 é representado pelo proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família.
- O setor 6 representa o indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário.
- O setor 7 é representado por aquele indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização.

2.2 Diferenças entre as empresas familiares e as não familiares

A empresa familiar, é semelhante a qualquer outra empresa em diversos aspectos, posto que tem como finalidade o lucro e a produção ou comercialização de bens ou serviços. Contudo, ela é única nos seguintes aspectos: os dirigentes são parentes, as tradições, os valores e as prioridades surgem de uma fonte comum, e, a família influencia diretamente nas ações dos dirigentes no local de trabalho, criando, assim, uma cultura própria (GERSICK et al., 2006). Ward (2006), complementa, afirmando que três aspectos diferenciam uma empresa familiar de outra não familiar. Em primeiro lugar, os membros da família comem, dormem, respiram e trabalham diariamente uns com os outros. Assim, a empresa é onipresente e se insere em suas vidas pessoais. Em segundo lugar, existe uma consciência de que os laços são

fortes e que há áreas que são intocáveis devido à natureza da propriedade. Em terceiro lugar, é comum que essas empresas não possuam conselho de administração, que incluam em sua composição pessoas de fora, capazes de reforçar os pontos fortes e questionar os pontos fracos.

As dinâmicas familiares podem trazer consequências negativas para a organização, tais como: o enraizamento da cultura e da personalidade do sócio fundador. Isso dificulta a inserção pelos sucessores, de ideias inovadoras capazes de trazer bons resultados para a organização. A gestão familiar neste caso, está ligada intimamente à imagem de quem a fundou.

As empresas familiares, possuem um número reduzido de especialistas, se comparado com as empresas não familiares. Além disso, elas apresentam dificuldades em transformar seus negócios formalmente em caráter estratégico (LODI, 2000).

2.3 A profissionalização da gestão das empresas familiares

A profissionalização, é um processo pelo qual uma organização familiar ou conservadora adota técnicas administrativas coerentes, modernas e menos particulares. É o processo de interação de gestores contratados e assalariados no meio de gestores familiares. Portanto, é a mudança de configurações de contratações patriarcais, por formas assalariadas.

Esse processo é condição essencial para o crescimento da empresa, pois todos os familiares devem ser vistos como modelo pelo trabalho "árduo". Portanto, o trabalho deve vir à frente dos interesses da família, isto é, tendo o coletivo como prioridade, ao invés do individual. Com o crescimento da empresa, surge uma estrutura organizacional cada vez mais funcional, com produtos ou linhas de negócios se ampliando substancialmente. Nesse momento, o principal desafio para o gestor proprietário é a profissionalização da gestão da empresa.

Nessa fase de evolução da organização, é essencial que ela implante o planejamento estratégico, novas tecnologias, políticas

organizacionais e, principalmente, separe a gestão das finanças familiares das finanças da empresa.

É essencial que a empresa familiar profissionalize a gestão ainda quando ela é gerida pelo fundador. Vale destacar, que a profissionalização e a sucessão são conceitos complementares, uma vez que, uma boa profissionalização solidifica-se com uma sucessão bem-feita e vice-versa (LODI, 2000).

Um dos fatores indispensáveis para a continuidade de uma organização familiar, é a preparação dos sucessores para serem os novos gestores. A capacidade gerencial e a dedicação são fundamentais para esses sucessores. Portanto, um herdeiro que venha a ser um sucessor, precisa ser capacitado profissionalmente, além de ter o perfil de liderança, pois, a profissionalização é um fator essencial para a manutenção, desenvolvimento e fortalecimento das organizações familiares (ROSSIGNOLI; GALINSKY, 2015).

3 A EMPRESA AUTOMAXX

A Automaxx, é uma empresa fabricante de peças automotivas, fundada pelo empresário Eurípedes Alves da Costa no ano de 1977, na cidade de Goiânia. No início, a empresa tinha uma pequena área de 500 m2. Seus produtos eram peças elétricas recondicionadas de veículos automotores. Tinha cinco empregados, e sua área de atendimento abrangia Goiânia e região metropolitana. Atualmente, a sede da empresa está situada no município de Abadia de Goiás. Conta com um quadro de 32 empregados e 16 representantes comerciais distribuídos em todo território brasileiro. Sua sede, tem 4000 m^2 de área construída, onde se localizam o parque fabril e a administração da empresa. Em 2013, a Automaxx realizou a sua primeira exportação para o mercado sul-americano. Atualmente, ela já atende países como a Bolívia, o Paraguai e a Argentina.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, é de natureza qualitativa que, segundo Godoy (1995), apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento chave, o ambiente é a fonte direta de dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, a análise de dados é feita de forma intuitiva pelo pesquisador e possui caráter descritivo.

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa é exploratória, identificada por Matias-Pereira (2012), como sendo aquela em há pouco conhecimento acumulado e sistematizado na área pesquisada. Portanto, este é o primeiro estudo realizado na empresa Automaxx, sobre os fatores que dificultam a profissionalização da gestão daquela organização. Utilizou-se, como fontes de coleta de informações, a pesquisa de campo, a bibliográfica e o estudo de caso. Na pesquisa de campo, o pesquisador precisa ir ao local onde se encontram as informações que ele precisa. Na pesquisa bibliográfica, utiliza-se material já publicado sobre o objeto de estudo, constantes em livros, teses, dissertações, artigos científicos entre outros. Já no estudo de caso, faz-se uma análise aprofundada de um caso específico (GIL, 2008).

O critério de escolha da empresa, foi a facilidade de acesso e a existência das características das empresas familiares.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista realizada com o Sr. Ricardo Alves da Costa, filho do proprietário e diretor de operações da empresa.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Ao ser perguntado sobre os cargos de gestão da empresa, o Sr. Ricardo disse que atualmente cinco cargos são preenchidos por pessoas da família, e que em parte, a escolha desses familiares levou em consideração o fator hereditário.

Ao entrevistado, foi perguntado se cada membro da família que ocupa um cargo de gestão possui uma formação compatível com suas características. Ele ressaltou que os laços de família são os fatores determinantes nessa escolha, e que a profissionalização da gestão está em

segundo plano. Porém, ele disse que essa situação vem mudando com a o passar do tempo, e que já existem gestores da família que buscaram se profissionalizar em determinadas áreas de formação.

A pergunta seguinte, foi sobre a maneira como as decisões dos gestores são tomadas, e se há dificuldade em introduzir ou até mesmo modificar ideias na empresa. O Sr. Ricardo foi bem claro em dizer que as principais decisões são tomadas pelo proprietário, e que essa centralização das decisões torna as atividades da empresa muito morosas.

Essa centralização de poder e resistência a alguns fatores, transformam uma simples situação de fácil resolução, em um gargalo no desenvolvimento das atividades da empresa, pois trava as demais ações que são feitas a partir dessa decisão. A descentralização é um passo importante para se dar mais rapidez nas respostas, uma vez que as responsabilidades são divididas de forma a agilizar as atividades da empresa.

A próxima pergunta foi sobre a aceitação do proprietário quanto a essa profissionalização da gestão. Segundo Sr. Ricardo, o proprietário foi totalmente contra essa ideia, e que essas mudanças só vêm acontecendo porque não há outras opções. Embora exista resistência do proprietário quanto ao compartilhamento das decisões, em alguns momentos existe um certo rodízio na gestão com os filhos.

A pergunta seguinte, foi se raízes culturais são problemas para a profissionalização da gestão. Sr. Ricardo respondeu que isso é um dos principais problemas para a profissionalização, pois envolve fatores ligados diretamente ao proprietário da empresa, já que na cabeça dele, se as coisas sempre foram feitas de uma maneira, não há motivo para mudar. Segundo ele, as atividades são realizadas de forma desordenada e sem controle algum, mas todas têm o aval do proprietário. Portanto, ele não aceita opiniões de outras pessoas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações, necessitam buscar diferenciais que possibilitem a sua permanência no mercado. Contudo, as empresas familiares enfrentam alguns desafios peculiares que não são vivenciados pelas demais organizações. Um dos maiores desafios, é a resistência à mudança. Na empresa pesquisada, também existe resistência à implantação de novos métodos de trabalho.

O tema em estudo foi escolhido porque este autor participa do cotidiano de empresas familiares. Assim, despertou o interesse de realizar um estudo aprofundado sobre a gestão de uma empresa familiar. Nesse sentido, a pesquisa foi realizada na empresa Automaxx Auto Partes, cuja gestão é formada por membros da família.

Esta pesquisa teve como objetivo destacar os fatores que dificultam a profissionalização da gestão nas empresas familiares. Observou-se que os principais fatores que dificultam a profissionalização da gestão na empresa pesquisada são:

- As decisões são centralizadas na figura do proprietário, causando morosidade nas atividades da empresa.
- O principal critério de escolha dos gestores é o fator hereditário, em detrimento do fator técnico.
- A cultura do proprietário é um fator que dificulta as mudanças na empresa.

Partindo-se das premissas relatadas, a profissionalização da gestão é essencial para a competitividade da organização pesquisada.

Neste sentido, recomenda-se que a empresa desenvolva um plano estratégico que contemple a sua reestruturação e a profissionalização da gestão, considerando a qualificação profissional como o primeiro critério para o preenchimento dos cargos de gestão.

Ressalta-se, que o proprietário da empresa pesquisada é contra a profissionalização da gestão, pois no ponto de vista dele, o fator que tem mais peso na escolha de um gestor é o fator hereditário.

Por fim, pode-se afirmar que o objetivo proposto nesta pesquisa foi alcançado, posto que, identificou-se os fatores que dificultam a profissionalização da gestão na empresa Automaxx.

REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁSQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmem. **Gestão da Empresa Familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion McCollom. **De Geração para Geração:** ciclo da vida das empresas familiares. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades:** Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 2000.

MARTINS, Ives Granda da Silva; MENEZES, Paulo Lucena; BERNEHOEF, Renato. (org.). **Empresas Familiares Brasileiras:** perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1989.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Cientifica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O Processo da Sucessão em Organizações Familiares na Microrregião de Cornélio Procópio:** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, 2009. Disponível em: www.acervodigital.ufpr.br. Acesso em: 13 set. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PASSOS, Edio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, Família, Negócios à Parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

ROSSIGNOLI, Erica; GALINSKI, Márcia Céla. **Os Desafios da Gestão de Empresa Familiar:** In: Simpósio Internacional de Ciências Integradas, 2015, São Paulo: Campus Guarujá, p. 1-11. 2015.

WARD, John. **A Sabedoria não convencional da Empresa Familiar.** São Paulo: HSM Management, nº 56, maio-jun., 2006.