



Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos

Lucas Ribeiro de Paula (Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal); e-mail: lucasribeirodepaula@ufu.br

Edson Arlindo Silva (Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal; UFU, Brasil; e-mail: edsonasilva@ufu.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8965-100X>; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2119731279726612>)

RESUMO

Atualmente, devido à incorporação de novas tecnologias e práticas de gestão, acredita-se que empresas familiares que utilizam modelos tradicionais de gestão devem se adaptar a essa nova realidade para obterem competitividade. Este trabalho teve como foco a empresa Autopeças Quirino, que realiza comércio de peças e acessórios para automóveis. O objetivo geral foi identificar os fatores que levam a compreensão das práticas de gestão tradicional e gestão estratégica. Realizaram-se Entrevistas, Observação Participante e *Brainstorming*. Foi realizado diagnóstico da empresa, comprovando predominância da gestão tradicional, e a partir desta realidade foi proposto à implementação da gestão estratégica, por meio de capacitação dos proprietários e colaboradores. Conclui-se que a utilização de ferramentas gerenciais, como o sistema ERP de tomada de decisões planejadas favorece a criação de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Modelos de Gestão; Segmento Automotivo; Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE (2018), 90% das empresas no Brasil são familiares, representando 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregando 75% da força de trabalho do país, porém, a maioria dessas empresas fecham as portas antes do terceiro ano. Para Limarcio *et al.* (2015), um dos motivos que levam empresas familiares a fecharem é a capacidade em honrar seus compromissos, principalmente associados a carga tributária e a folha de pagamento. Complementarmente, Fujioka (2003) aponta três causas para o insucesso de uma empresa familiar, dentre elas: a) dificuldade de comunicação entre os membros da família; b) conflitos de visão e objetivos para a empresa entre gerações; e c) processo de sucessão conduzido de maneira errada e por pressão familiar.

Nesse sentido, acredita-se que modelos tradicionais de gestão usualmente praticados em empresas familiares devem se adaptar as mudanças e tendências ocorridas nos tempos atuais, especialmente devido a incorporação de novas tecnologias e práticas de gestão. Neste caso, o Paula, L.R., Silva, E.A.; Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.7, Nº1, p.93-112, Jan/Abr. 2022. Artigo recebido em 10/03/2022. Última versão recebida em 15/04/2022. Aprovado em 25/04/2022.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

gestor, para alcançar sucesso em seus planos empresariais, deve primeiramente desenvolver um modelo de gestão compatível com o mercado em que atua, contribuindo para o correto direcionamento de sua equipe com o intuito de alcançar metas e objetivos almejados pela empresa (PETRY, 2005).

Petry (2005) cita que os gestores revelam modelos de gestão que simbolizam seu modo de pensar e agir, ou seja, como desejam conduzir suas metas, porém como há outros indivíduos participantes que agem de outras maneiras, é necessário desenvolver um modelo de gestão sob os prismas normativos (conscientes) e descritivos (inconscientes), portanto, para a eficácia num modelo de gestão normativo, é preciso contemplar o modelo descritivo.

Como foco deste estudo tem-se a Empresa Quirino Autopeças que atua no segmento de vendas de peças e assistência técnica especializada para veículos de pequeno, médio e grande porte. A empresa foi fundada em 2008, onde o proprietário que antes era gerente em outra loja de Autopeças recebeu a proposta de comprar a empresa e iniciar seu próprio negócio, e com a falta de recursos para contratação de mais funcionários, optou por inserir seus familiares, onde surgiu o modelo tradicional de empresa familiar, que com o passar dos anos se manteve até o final de 2019. A empresa conta com a loja de Autopeças onde fornece peças e acessórios para a linha automotiva e serviços de mecânica.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca investigar os modelos de gestão usualmente praticados em Empresas Familiares, neste caso uma empresa que atua no segmento de Autopeças e Serviços, tendo nos modelos de Gestão Tradicional e Gestão Estratégica seus principais objetivos de análise. Como questão de pesquisa tem-se a seguinte pergunta: Que fatores permitem compreender as práticas de gestão tradicional e gestão estratégica no ambiente empresarial da Autopeças Quirino? Para responder a questão de pesquisa busca-se identificar como objetivo geral os fatores que levam à compreensão de práticas de gestão tradicional e estratégica na Autopeças Quirino. Especificamente almeja-se: i) Identificar os conflitos oriundos das práticas de gestão na Autopeças Quirino; ii) Analisar as relações que interferem no dia-a-dia de trabalho; iii) Compreender como a cultura organizacional da Autopeças Quirino molda os modelos de gestão praticados na empresa.

Segundo o IBGE (2015), são mais de 2 milhões de empresas que atuam em atividades de reparação de veículos automotores e motocicletas no Brasil, é também um dos setores que mais empregam, tornando um setor relevante para o mercado brasileiro. A opção do pesquisador por esta temática se justificativa pelo fato de que o mesmo trabalha há alguns anos em tal empresa e passou a perceber diariamente as dificuldades ocorridas no ambiente interno

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

da empresa, principalmente na área de gestão de pessoas, onde não há uma estrutura hierárquica bem definida, o que tem comprometido a dinâmica de trabalho e as relações interpessoais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem como objetivo analisar as principais teorias utilizadas como base e fundamentação para o presente trabalho. Dessa forma, discutem-se os conceitos de Modelos de Gestão, Micro e Pequenas Empresas, e Empresas Familiares.

2.1 Modelos de Gestão: Tradicional e Estratégica

Para o alcance de seus propósitos organizacionais, o gestor deve estabelecer como primeira tarefa um modelo para a sua gestão, que tem como objetivo conduzir a equipe em busca dos objetivos almejados, pois o gestor é a principal figura dentro da organização, e deve conduzir sua equipe aos seus objetivos, mediante as ações definidas por ele (CORNACHIONE JUNIOR, 2001).

Para Petry (2005) modelo de gestão é um resumo da realidade, que serve como um facilitador da comunicação. Para a realização do modelo de gestão, deve ser analisado qual a influencia a organização informal (crenças e valores dos indivíduos) exercem diante da organização formal (crenças e valores dos gestores e da organização de maneira geral). Segundo Robbins (1978), os gestores definem modelos que representam sua forma de agir e pensar para conduzir as metas, porém cada indivíduo tem sua própria maneira de agir/pensar de forma consciente ou inconsciente, e para a definição do modelo de gestão, é necessário idealizar um modelo sob os prismas normativos (conscientes) e descritivos (inconscientes).

Na modelagem da gestão organizacional deve-se observar como a história da organização influenciou ou influi nas atitudes de seus indivíduos. Uma história que pode tanto ser de distância quanto de aproximação nas relações interpessoais, onde a tônica destas relações teve e tem maior ou menor influência da organização formal e informal. Isto fará com que os indivíduos reajam desta ou daquela maneira em função das normas culturais vigentes e da experiência acumulada, já que foram educados para atuarem neste ambiente (PETRY, 2005, p.74).

Petry (2005) aponta que o gestor deve agir como um líder, pois sem liderança, seu modelo de gestão será falho, deve-se compreender não só a organização, mas seus indivíduos e as inter-relações dos mesmos correspondentes à eficácia da organização, pois deve haver uma sinergia entre os propósitos organizacionais e os esforços para seu alcance.

Na literatura há diferentes classificações dos modelos de gestão, não sendo possível definir qual modelo é o mais indicado, pois para Guerreiro (1989), considerando que cada empresa possui suas crenças e valores, cada uma possui seu modelo de gestão particular. Sendo assim, o modelo de gestão mais indicado para cada organização é o que atenda seus propósitos, baseando-se nos prismas normativos e descritivos de cada organização.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

Belmonte e Freitas (2012) realizou um estudo de caso comparativo em duas empresas familiares paulistas, buscando identificar as práticas de gestão aplicadas pelas mesmas, com base em seus processos gerenciais e culturais. Foi constatado que a empresa que tem suas práticas de gestão bem definidas (planejamento estratégico, processo sucessório, controle, gestão de pessoas e gestão da cultura organizacional), tendem a evoluir mais rapidamente, pois as mesmas apresentam objetivos claros, melhorando o clima organizacional baseado nas relações interpessoais.

2.2 Micro e Pequenas Empresas

De acordo com Filion (1991) as empresas podem ser classificadas de diferentes formas, por exemplo, quanto ao porte das empresas, podendo ser utilizados para essa análise, fatores como número de funcionários, rendimento, entre outros. O primeiro país a definir oficialmente as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) por lei foi os Estados Unidos, no contexto da Grande Depressão da década de 1930, uma vez que instituições foram criadas neste país para apoiá-las ou estudar projetos de financiamento a elas dirigidos. Em 1953, com o *Small Business Act*, os Estados Unidos criaram em sua legislação a primeira definição legal da pequena empresa no mundo. Contudo, as pequenas empresas já eram objeto de discussão em vários outros países, como no Reino Unido, onde o *Macmillan Committee* analisava as dificuldades de financiamento dos pequenos negócios desde o final da década de 1920 (FILION, 1991).

No Brasil, a primeira lei relativa às MPEs foi a Lei n. 7.256 de 27 de novembro de 1984 que criou o estatuto da microempresa e tratava de vários pontos relativos à microempresa. Hoje, no Brasil, vigora a Lei 9.841/99, que concebe a microempresa como uma empresa cujo faturamento anual é de até R\$ 244 mil, enquanto a pequena empresa é aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 244 mil e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhão (BRASIL, 1999).

Já os órgãos federais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), têm outro parâmetro para a concessão de créditos. Nessa instituição de fomento, em especial, uma microempresa deve ter receita bruta anual menor ou igual a R\$ 360 mil, enquanto as pequenas empresas, superior a R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões (BNDES, 2019).

Além das classificações das MPEs, existe uma série de características comuns a esse tipo de empresa que devem ser analisadas. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desenvolveu, em 2003, um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPEs brasileiras, entre os principais achados estão os seguintes procedimentos: Baixo volume de capital empregado; altas taxas de natalidade e mortalidade; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; grande centralização do poder

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

decisório; não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; baixo nível de terceirização; baixo emprego de tecnologias sofisticadas; escassez de investimento em inovação tecnológica; dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; dificuldade de definição dos custos fixos; alto índice de sonegação fiscal; contratação direta de mão-de-obra; e utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação (IBGE, 2018 p.18).

Todas essas características permitem uma melhor compreensão e análise desse tipo de empresa, como será abordado nesta pesquisa, que tem como foco de análise uma empresa familiar denominada “Autopeças Quirino”, atuando no segmento de peças e serviços automobilísticos e situada no município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais.

2.3 Empresas Familiares

O processo de gestão nas empresas familiares é caracterizado segundo Gonçalves (2000) da seguinte forma “a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas” (GONÇALVES, 2000, p. 8). A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

A gestão nas empresas familiares é muitas vezes diferente dos outros tipos de gestão. Ela traz vantagens que se forem bem trabalhadas podem ajudar a empresa a se diferenciar dentro do seu mercado, e também desvantagens, que se não trabalhadas podem atrapalhar a empresa e até mesmo levá-la a falência.

Lodi (1998) cita alguns aspectos positivos das empresas familiares, pois segundo ele “toda organização requer de uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas” (LODI, 1998, p. 36). Nesse sentido, Lodi (1998) apresenta algumas constatações em relação aos pontos fortes das empresas familiares:

- Empresas familiares sobressaem às outras na questão de qualidade, pois há um maior comprometimento estando o produto ou serviço associado ao nome da família para serem oferecidos ao mercado;

- São constituídas de uma maior gama de investimentos tornando-as melhor assistidas em questões financeiras fazendo com que consigam suportar turbulência da economia e continuar suas atividades. Enquanto as outras empresas são obrigadas a mostrar rapidamente resultados aos acionistas ou proprietários, tendo que reduzir custos e, muitas vezes, saindo do mercado com o fechamento em momentos difíceis.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

- Há uma união maior entre acionistas e sócios, fazendo com que os mesmos sustentem a empresa em possíveis épocas ruins, e também uma melhor comunicação entre diretoria executiva, conselho administrativo e os sócios em geral.

- Durante a sucessão haverá sempre um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais (LODI, 1998).

O mesmo autor cita também os aspectos negativos nas empresas familiares, que segundo ele “apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e consolidação cultural da empresa, quando comparadas com outras organizações” (LODI, 1998, p. 67). As situações segundo Lodi (1998) que mostram as fraquezas das empresas familiares podem ser mais bem visualizadas a seguir.

- As relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais, onde há interferência de fatores emocionais na tomada de decisão.

- Os erros cometidos dentro da empresa por descuidos ou por falta de comprometimento não são tratados com punições, seja qual for a situação.

- Funcionários membros da família proprietária aproveitando da intimidade e do poder que possui internamente em sua maioria não são muito dedicados à sua designada função.

- A facilidade que há dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa.

- A promoção de pessoas sem qualquer requisito baseando-se apenas no seu grau de confiança em muitas das vezes.

- A contratação de parentes e amigos no sentido de ajudar cada um pessoalmente, se esquecendo de qualificá-los quanto a sua competência para ocupar o cargo a ele destinado.

- A falta de planejamento para execução de afazeres internos tendo como critério em muita das vezes apenas o ponto de vista dos familiares (LODI, 1998).

A partir do histórico apresentando, que expõe os pontos positivos e os pontos negativos das empresas familiares, pode-se entender de maneira abstrata o funcionamento e características de tais tipos de empresas. Para Limarcio *et al.* (2015), em empresas familiares é comum que não exista uma hierarquia administrativa na organização, onde todos os membros tomam decisões importantes.

Em um contexto geral, as empresas familiares apresentam uma maior quantidade de falhas na gestão, e um dos principais erros dessas empresas, é a falta de uma estrutura departamentalizada, onde seja possível identificar os diversos níveis hierárquicos que estão presentes na maioria das empresas não familiares (LIMARCIO, *et al.* 2015, p. 2).

Estudos feitos nesta década por Belmonte e Freitas (2012) apontam que a razão para a falta de planejamento se dá pelo fato do proprietário-fundador não buscar conhecimento técnico

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

e gerencial, o que leva a incapacidade do mesmo de criar, implantar e controlar um planejamento estratégico. Sendo assim, Belmonte e Freitas (2012) citam alguns pontos fundamentais para uma empresa familiar conseguir vantagem competitiva, são eles: conhecimento do negócio, conhecimento dos aspectos técnicos de gestão, e valorização do fator humano por meio das práticas de gestão de pessoas.

Há necessidade de busca de especialização e capacitação por parte do próprio fundador, e não apenas buscar um gestor que não pertence à família. Para Limarcio *et al.* (2015), empresas familiares realizam poucas mudanças pelo fato de entrar em uma “zona de conforto”, diferente das empresas mais efetivas que buscam mudanças para obter competitividade.

3 Percorso Metodológico de Pesquisa

A partir do objetivo central desse estudo, que consiste em identificar os fatores que levam à compreensão de práticas de gestão tradicional e de gestão estratégica em uma empresa de pequeno porte situada no município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais, optou-se pela realização de uma pesquisa de abordagem mista Quali-Quantitativa, que foi efetuada por intermédio de estudo de caso na empresa Autopeças Quirino, que realiza o comércio de peças e acessórios, além de manutenção em veículos de linha leve e utilitário.

A abordagem mista permitiu o envolvimento, entre as questões, os procedimentos, os dados coletados e a análise dos dados indutivamente construído a partir das informações coletadas. Na abordagem quantitativa, se utiliza o método de coleta de dados, com o objetivo de testar ou verificar hipóteses e fenômenos, por meio de técnicas estatísticas. Já pela Abordagem Qualitativa, buscar-se-á realizar um estudo de caso interpretativo. A abordagem mista utiliza as formas qualitativa e quantitativa, com o intuito de um melhor entendimento do problema de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Nesse sentido ao delimitar a presente pesquisa na Autopeças Quirino, propõe-se uma pesquisa focalizada com perspectiva de servir como estudo preliminar para outros estudos mais diversificados. Acredita-se que trabalhando com a estratégia de pesquisa estudo de caso tem-se a possibilidade de desenvolver uma análise e uma avaliação mais exaustiva e detalhada, o que permitiu atender as propostas deste estudo. Apesar da perspectiva de predomínio da Pesquisa Qualitativa, ressalta-se que a Abordagem Quantitativa também foi adotada neste estudo, principalmente na exposição de dados estatísticos, variáveis e gráficos por meio da Técnica de Estatística Descritiva.

Neste caso foi utilizada análise estatística por intermédio do software estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Sendo assim, foi realizada a sistematização e

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

organização crítica dos dados coletados e comparando-os com os fundamentos teóricos a partir da operacionalização desses dados e informações que foram analisadas e categorizadas via SPSS.

De acordo com Roesch (2005), nesta pesquisa se propôs a buscar um entendimento aprofundado sobre o fenômeno estudado, confrontando os achados da pesquisa com os pressupostos teóricos delimitados neste estudo, optando por apresentá-los em forma de estudo de caso interpretativo, que segundo Godoy (2006, p.124) busca “encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas”.

Para Vergara (2013), estudo de caso é estrito a um ou poucos elementos, tais elementos podem ser empresas, órgãos públicos, família, comunidade, ou até mesmo um país. O estudo de caso viabiliza o estudo profundo sobre determinado objeto, a fim de se alcançar um conhecimento amplo e detalhado.

Nesta pesquisa optou-se pela Entrevista Semiestruturada, pois objetivou realizar entrevistas com todos doze colaboradores (Direção e Funcionários) da Autopeças Quirino, sendo que quatro são membros familiares proprietários da empresa estudada e oito colaboradores diversos como balconistas, gerentes de setores, auxiliar administrativo, mecânicos, moto boy e serviços gerais. Os roteiros para as entrevistas semiestruturadas foram construídos com base em utilização de Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Observação Participante e *Brainstorming*.

A Pesquisa Bibliográfica visou o levantamento de dados e informações secundárias que foram buscados por intermédio do aprofundamento na revisão de literatura de todo ou dos principais conteúdos voltados ao estudo em questão. Já a Pesquisa Documental, em poder da empresa Autopeças Quirino, é constituída pelo exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações complementares (GODOY, 2006). Cabe ao pesquisador explorar tais documentos de maneira a melhorar a compreensão do problema investigado.

No que se refere à Observação Participante, Godoy (2006, p.133), enfatiza que a mesma é “baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, em que o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho”. A observação participante tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo, visto que se procura apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2006). A observação pode ser útil, ainda, para que o pesquisador compreenda o contexto dentro do ambiente que se espera explorar.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

Inicialmente, foi proposto um roteiro para conduzir as entrevistas, com questões abertas e fechadas agrupadas em categorias eixo de análise, definidas a partir do embasamento teórico (GIL, 2007), num esforço para compreender como funciona a dinâmica de trabalho na Autopeças Quirino, quais são as características das pessoas que a compõem e para mapear os efeitos esperados com as suas ações. Entretanto, por ser semiestruturada, foi garantido o espaço necessário para que o sujeito se manifeste de acordo com a sua construção de sentido.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em duas etapas: na primeira etapa foi aplicado um roteiro de entrevista com os diretores da empresa; na segunda etapa foram feitas entrevistas com os demais colaboradores. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados para permitir a reprodução exata dos depoimentos e para permitir ao pesquisador condição de um expectador atento a fala do entrevistado. Com fins de análise interpretativa, as entrevistas foram transcritas, codificadas e categorizadas, empregando a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009), cuja ênfase recai no conteúdo manifesto do discurso e nos argumentos apresentados. O anonimato foi garantido.

Brainstorming, de acordo com os estudos de Creswell (2010) e Roesch (2005), é considerado uma técnica de pesquisa que favorece a geração coletiva de novas ideias por intermédio da contribuição e participação de diversos indivíduos inseridos num determinado grupo ou empresa. Ao ser aplicada aos colaboradores da empresa Autopeças Quirino, a utilização desta técnica baseou-se no pressuposto de que um grupo gera mais ideias do que os indivíduos isoladamente e constitui, por isso, uma importante fonte de inovação por meio do desenvolvimento de pensamentos criativos e promissores.

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS DA PESQUISA

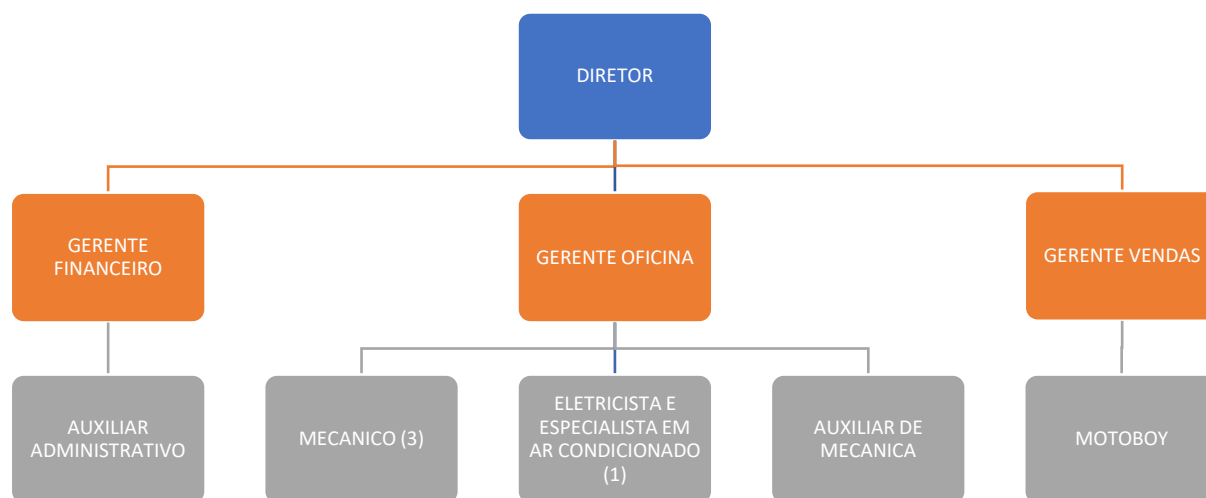
As discussões dos resultados apresentados a seguir envolvem três momentos distintos perpassados pela Empresa Autopeças Quirino, que foi o local de estudo da presente pesquisa, a saber: Primeiramente foi feito um diagnóstico sobre as práticas de gestão tradicional até então praticadas na empresa. Segundo, foi feita uma proposta de implementação de práticas de gestão voltadas às estratégias contemporâneas de negócios no sentido de compreender a atual lógica de mercado e de competitividade comumente utilizadas no segmento em que a Autopeças Quirino atua. Terceiro, foram propostas diversas ações corretivas como maior controle financeiro (Receitas/Despesas), profissionalização das relações de trabalho, valorização e treinamento dos colaboradores, capacitação dos proprietários para melhor compreender as tendências e mudanças de mercado, estabelecimento de reuniões periódicas com definições de metas e planejamento de atividades de médio e longo prazo, participação em cursos periódicos

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

de qualificação profissional, bem como a utilização de técnicas de motivação e engajamento dos colaboradores na dinâmica empresarial da Autopeças Quirino.

4.1 Organograma da Empresa Autopeças Quirino

O diagnóstico prévio junto à empresa Autopeças Quirino, realizado no final do ano de 2019, revelou que o organograma da empresa é constituído a partir da seguinte estrutura formal: Figura 1 – Organograma da Empresa Autopeças Quirino



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2019.

Pode se observar a partir da Figura 1 que a estrutura organizacional da Autopeças Quirino é bem enxuta, já que a empresa é caracterizada legalmente como micro empreendimento que atua no segmento de prestação de serviços em veículos automotores.

Nesse sentido, no topo do organograma tem-se a diretoria executiva da empresa, composta pelos proprietários (pais e filhos) que atuam diretamente no dia a dia da empresa, tomando decisões estratégicas e monitorando todos os setores da Autopeças Quirino no sentido de melhor desenvolver suas atividades de mercado e prestação de serviços especializados.

No nível de gerência observam-se a existência de três setores, quais sejam: Gerência Financeira, responsável pelo fluxo de caixa via contabilização das “entradas” (receitas) e “saídas” (despesas); Gerência de Oficina, que cuida da manutenção e reparos de veículos automotores; Gerência de Vendas, que operacionaliza as vendas e reposições de peças e produtos, bem como a entrega em domicílio ou em empresas/organizações clientes e conveniadas da Autopeças Quirino, que demandam tais serviços por meio de telefonemas, mensagens de WhatsApp e e-mails. Já no nível operacional tem-se Auxiliar Administrativo (responsável pela organização administrativa e formal da empresa), Mecânica (que cuida dos reparos e consertos dos veículos), Eletricista e Especialistas em Ar Condicionado (que

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

complementam os serviços dos mecânicos a partir de necessidades e demandas específicas dos clientes), Auxiliar de Mecânica (profissional que dar suporte ao “Mecânico Sênior” da empresa) e os Serviços de Moto Boy (responsável pela entrega de peças e produtos, bem como serviços externos demandados pela Autopeças Quirino e clientes).

4.2 Práticas de Gestão Tradicional

Desde a sua criação até o final do ano de 2019, constatou-se por meio de pesquisa de campo via observação participante que a empresa Autopeças Quirino utilizava o método de gestão tradicional, com poucas mudanças decorridas de melhorias para a empresa, sem um estudo de possíveis investimentos ou projetos, com o poder centralizado apenas na figura do patriarca diretor-proprietário da empresa.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

Figura 2 – Visão Parcial da Estrutura Física da Autopeças Quirino



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2020.

A ênfase do proprietário-diretor era delimitada na área operacional, trabalhando para atender sua demanda de forma simples e rotineira, e quase sempre reativa sem se preocupar com as mudanças de mercado, com o avanço da concorrência e das novas exigências e necessidades dos clientes.

4.3 Mudança Organizacional e Gestão Estratégica

Em 2020, a partir da conscientização por parte dos proprietários da Autopeças Quirino (pais e filhos), os mesmos passaram a buscar cursos de capacitação e qualificação profissional para melhor reorganizar a empresa da família. Como uma de suas iniciativas, os proprietários começaram a realizar um curso voltado ao empreendedorismo, em que está recebendo várias sugestões de mudanças empresariais e comportamentais, buscando trazer ao corpo diretivo da empresa um pensamento mais estratégico intimamente relacionado às mudanças necessárias a Autopeças Quirino, de acordo com as abordagens do empreendedorismo, sendo elas: abordagem comportamental e abordagem econômica.

Dentre os princípios da abordagem comportamental, ocorreu inicialmente uma mudança na relação entre o gestor e os colaboradores, de modo a criar uma liderança carismática entre seus colaboradores, e fazerem que os mesmos trabalhem realizados. Outra relação com a abordagem foi de trabalhar desenvolvendo um perfil empreendedor de acordo com as características empreendedoras dadas por Marx Weber. Algumas das mudanças utilizadas foram:

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

- Realização de reuniões semanais, buscando captar dos colaboradores ideias e sugestões que pudessem trazer melhorias tanto para a empresa quanto para a qualidade de vida no ambiente de trabalho, tal mudança foi extremamente significativa, pois os colaboradores se sentiram mais ouvidos, e ao mesmo tempo mais motivados, colocando em prática as ideias ali retiradas. As reuniões semanais foram aplicadas utilizando o método de *Brainstorming* contando que toda e qualquer ideia dada durante a reunião é anotada e posteriormente analisada. A maioria das ideias ali discutidas foram extremamente valiosas, pois os colaboradores enxergam a empresa por outro ângulo, e conseguem detectar problemas que os gestores talvez jamais teriam enxergado.
- Elaboração de metas mensais, buscando dar um incentivo extra aos colaboradores, demonstrando os resultados mensais a todos por meio de reunião, e definindo mensalmente metas de produção a serem atingidas. Esse fator fez com que os colaboradores dessem o melhor de si para baterem as metas e tirarem um “prêmio” a mais no final do mês.
- Mudança de postura dos gestores, com menos críticas e mais elogios, sempre ouvindo mais e falando menos, se relacionando com os colaboradores como se os mesmos fossem nossos clientes, pois é parte fundamental para a empresa, e estão mais próximos dos clientes que os gestores. Com isso é possível visualizar um ambiente de trabalho mais harmonioso, mas sem deixar de cobrar quando necessário, e cobrando de maneira correta.

Já de acordo com os princípios da Abordagem Econômica, foi trazido a ideia de inovação, buscando comprometimento e organização nas diversas áreas da empresa no intuito de inovar e captar oportunidades de negócio. Tais ideias só são possíveis de serem inseridas se a empresa agir de forma estratégica, com comprometimento em todas as áreas principalmente na área financeira, buscando desenvolver o máximo de informações contábeis como receita, despesa e lucros, para a partir dessas informações verificar a capacidade de investimentos, sendo que algumas dessas mudanças foram:

- Adequar o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) da empresa para contabilizar entradas e saídas de caixa, promovendo informações diversas necessárias e maior controle de receitas e despesas. O ERP tem como função principal agregar aos negócios da empresa conceitos de gestão, integração da empresa, velocidade e flexibilidade na análise de informações. Com essa mudança é possível desenvolver metas, avaliar

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

possíveis investimentos, precificar melhor os produtos/serviços, desenvolver promoções entre diversos outros fatores.

- Dividir contas jurídicas das contas físicas, fator este que ainda não existia na empresa. Com isso foi possível definir um pró-labore para os gestores, de modo que consigam se manter sem receio de mudanças bruscas de cenário, e ainda conseguindo gerir os lucros da empresa fazendo com que esses lucros retornem para possíveis melhorias.
- Desenvolvimento de plano de ação junto com a equipe por meio de ferramentas gerenciais, em que foi analisada a imagem da empresa perante os clientes e a imagem dos concorrentes também junto aos clientes, para serem discutidas possíveis melhorias e inovações, tentando desenvolver processos para se diferenciar dos concorrentes e captar possíveis falhas na empresa, contribuindo ainda para elaborar mensalmente um plano de ação. Como exemplo um fator que foi descoberto a partir da implementação de mudanças atuais é a falta de pós venda em autopeças e oficinas mecânicas, e neste caso a Autopeças Quirino já está empreendendo esforços para a implantação do pós venda.

Corroborando com as conexões entre a Abordagem Comportamental e a Abordagem Econômica, os resultados das entrevistas realizadas com os diretores-proprietários da empresa, no quesito “origens”, os mesmos relataram que sempre tiveram suas experiências de trabalho voltadas para serviços operacionais, sem nenhuma influência de empresários na família, justificando essa posição reativa na empresa que herdaram, e trazendo a ideia tradicional de que quanto mais trabalho, mais lucro.

No que diz respeito à “visão” dos diretores, é possível descrever que, mesmo com a baixa visão estratégica, os proprietários tinham comportamentos empreendedores, com alta propensão ao risco, pois ambos tiveram que desfazer do único bem que a família tinha (uma casa) para investir no empreendimento Autopeças Quirino, sem nenhuma garantia de que o empreendimento iria trazer o retorno esperado, e os mesmos tiveram foco para que conseguissem abrir o empreendimento o mais rápido possível, sendo esses fatores o ponto chave para a empresa estar estabelecida até os dias de hoje. No início das atividades empresariais o proprietário patriarca da Autopeças Quirino destaca que “a ideia surgiu pelo fato de eu trabalhar há 21 anos em uma empresa de Autopeças, e sempre que trabalhei na empresa tive a intenção de ter aquilo como meu. Com o fechamento da empresa, vendi minha única casa para investir no meu próprio negócio. Acreditava que iria dar certo pelo conhecimento e o bom relacionamento com os clientes da empresa anterior” (Entrevista em novembro de 2020).

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

No quesito “estrutura organizacional”, mesmo com a qualificação técnica dos diretores, ainda se manteve a estrutura de empresa familiar tradicional, de modo que o colegiado da empresa é formado por pais e filhos, estrutura pela qual é possível dizer que foi um fator de extrema importância para a implantação das melhorias na empresa, pois com a dedicação de ambos, o desejo de mudança e a boa relação familiar, fizeram com que os proprietários se apoiassem nas iniciativas realizadas pelo curso de empreendedorismo, de modo que conseguissem mudar sua posição perante a empresa, e perante os demais funcionários também familiares, agindo de forma estratégica.

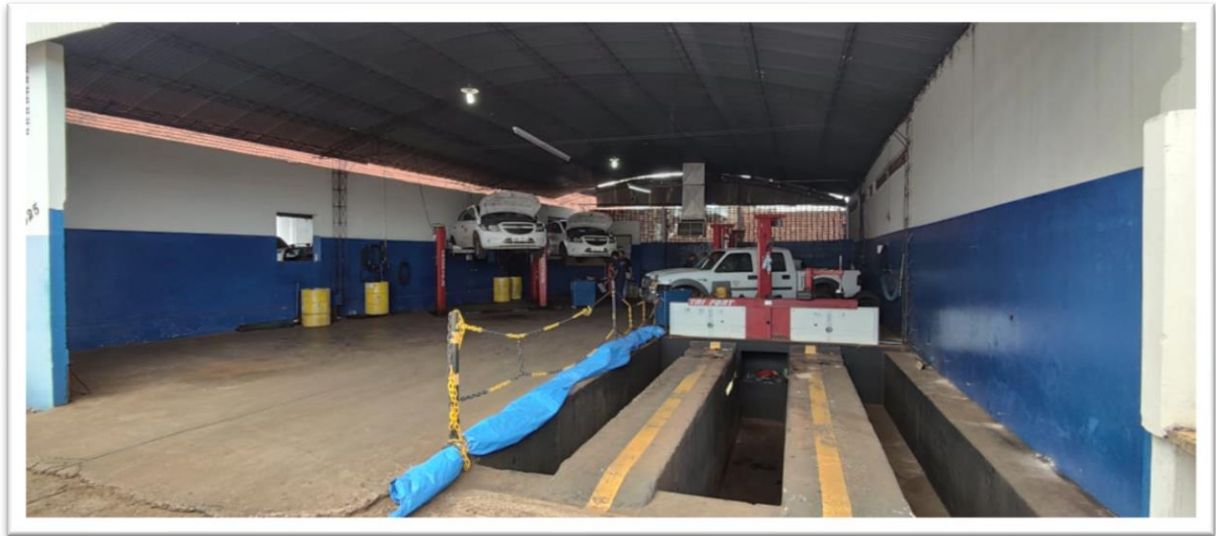
Em relação ao “modelo de gestão”, é possível destacar a importância da consultoria especializada de consultoria para a formulação do planejamento estratégico da empresa, sendo que os proprietários descreveram que o planejamento estratégico, o planejamento operacional, as normas e procedimentos formais de controle, os indicadores de desempenho econômico e as informações contábeis, vieram a ser utilizadas apenas após o desenvolvimento da consultoria. Descreveram ainda que a empresa sempre teve um sistema informatizado capaz de fornecer todas as informações necessárias, porém era utilizado apenas para controle de vendas, e hoje é utilizado também de modo a obter informações de desempenho para a formulação de estratégias futuras.

Segundo informações coletadas diretamente com os diretores da empresa, é possível relacionar a mudança de posicionamento dos colaboradores perante a empresa referente às melhorias implementadas. Em relação à “visão da empresa”, os colaboradores julgaram que a empresa possui um bom clima organizacional, com respostas variando entre “bom, ótimo e excelente”.

Também, os colaboradores julgaram a empresa organizada referente à estrutura organizacional de trabalho, e possuem uma boa imagem da empresa, porém os colaboradores fizeram sugestões como melhoria da estrutura física da empresa, mais investimento em marketing e propagandas, investimento na estética da empresa e em tecnologias para o aprimoramento dos serviços. Tais fatores podem ser enxergados como uma excelente visão crítica dos colaboradores, de modo a propor melhorias para a empresa, fator que pode ser correspondido pela boa posição dos gestores em ouvir seus colaboradores de modo a trazer ideias inovadoras que possam alavancar a empresa, ou seja, a equipe está engajada para a melhoria contínua da empresa tanto quanto seus gestores.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

Figura 3 – Estrutura Física Interna da Autopeças Quirino



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2020.

No que diz respeito ao fator “motivação” dos colaboradores, os mesmos se sentem satisfeitos com o trabalho, e se sentem ouvidos sempre, ou na maioria das vezes, e dizem que seu gerente se preocupa com seu bem-estar na empresa. A maioria dos colaboradores julga a paixão pelo ramo em que atuam e as boas amizades como fatores de motivação na empresa, e de desmotivação, a falta de união entre os colaboradores e algumas inimizades, demonstrando que há a criação de grupos de amizade dentro da empresa, e isso afeta a relação entre eles.

No quesito “liderança”, todos os colaboradores, sem exceção, julgaram que gostam da forma em que são liderados, que os chefes sabem delegar suas tarefas, e que o gerente sabe estabelecer junto a equipe os métodos de trabalho. Recentemente, mais precisamente no mês de outubro de 2020, a Autopeças Quirino passou por uma importante mudança no que tange ao seu nome fantasia.

Figura 4 – Mudança de fachada da Autopeças Quirino para Brunocar Soluções Automotivas



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2020.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

Esta mudança, de acordo com o filho primogênito do proprietário patriarca da empresa, foi necessária para poder projetar a empresa em um novo contexto de profundas mudanças no mercado de autopeças e prestação de serviços automotivos, tanto em nível nacional quanto em nível local, pois o contexto atual requer inovação, avanços e ousadia para tentar ser mais competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas familiares, principalmente as de pequeno porte, realizam poucas mudanças pelo fato de entrarem em uma “zona de conforto”, com isso se tem pouca busca de conhecimento e capacitação de seus proprietários a fim de obter competitividade. Perante os resultados obtidos, é possível descrever a importância da capacitação técnica e gerencial, a fim de realizar mudanças comportamentais e gerenciais buscando trazer um pensamento mais estratégico para o corpo diretivo da empresa.

O desenvolvimento de um perfil de liderança carismática entre direção da Autopeças Quirino e colaboradores da empresa foi de suma importância para que se criasse uma relação de confiança entre os mesmos, trazendo uma melhora no ambiente de trabalho, além do maior engajamento dos colaboradores em busca de seu próprio crescimento e do crescimento da empresa como um todo.

A participação sinérgica de todos os envolvidos nas atividades da empresa, no intuito de captar ideias de melhorias para a empresa, com a utilização da técnica de *Brainstorming*, fez com que surgissem ideias que antes não se era visíveis aos olhos dos diretores, e quando aplicadas foram valiosas para o crescimento e organização da empresa, e melhora no rendimento produtivo dos colaboradores.

A adequação dos sistemas financeiros e contábeis, de modo a fornecer informações exatas e precisas da real situação da empresa, foi a tarefa mais complexa a ser realizada, segundo os diretores da empresa, porém, quando tudo formalizado, foi possível realizar um planejamento financeiro de longo prazo, a fim de analisar o rendimento da empresa periodicamente, e corrigir eventuais falhas no percurso, além de reduzir custos de operações financeiras, precificar melhor os produtos, consequentemente aumentando seus lucros, e podendo realizar investimentos conforme os resultados obtidos, de modo que os lucros da empresa voltem para a empresa como benefício e investimento.

Conclui-se que a empresa tem muito potencial, desde sua abertura até os dias atuais, sendo referência no mercado local e microrregional, fazendo desse fator um dos motivos pela

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

empresa estar a 11 anos no mercado de autopeças e prestação de serviços automotivos. Como sugestão de melhorias presente e futura é indispensável que a empresa continue investindo em capacitação técnica e gerencial, buscando sempre se inserir em cursos de qualificação profissional relacionados à gestão e empreendedorismo, tanto para os diretores quanto para os colaboradores, pois sempre há o que aprender e acrescentar, e buscar manter a gestão estratégica, de modo a conquistar outras “fatias” de mercado.

Este trabalho foi de extrema importância para o meu crescimento acadêmico, pois pude ver na prática grande parte das teorias aprendidas no curso de graduação em administração, e enxergar o quanto estas teorias, se adequadamente aplicadas, fazem diferença no processo de gestão de uma empresa, independentemente de seu porte ou características. Espero que este trabalho sirva de incentivo a outras pequenas empresas e empresas familiares, a buscar conhecimento técnico e gerencial de modo a agir estrategicamente, buscando vantagem competitiva, e reduzindo os índices de mortalidade em empresas de pequeno porte no Brasil.

Como pesquisa futura sugere-se explorar a temática “Controle do Fluxo de Caixa”, buscando conhecer os motivos e os fatores que levam determinadas microempresas e empresas familiares a não sobreviverem por período de tempo superior a 5 anos, como vem mostrando pesquisas atreladas tanto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) quanto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

6 REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2009). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

Belmonte, V. A. B.; Freitas, W. R. S. (2013). Empresas familiares e a profissionalização da gestão: Estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR.

Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2019). **Porte de Empresa**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>> Acesso em jun. 2020.

Brasil (1999). Lei Nº 9.841, de 5 de Outubro de 1999. **Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841.htm>. Acesso em out. 2020.

Cornachione Júnior, Edgard B. (2001). **Sistema Integrados de Gestão**: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon). Arquitetura, Método, Implantação. São Paulo: Atlas.

Creswell, J. W. (2010). **Projeto de pesquisa**: métodos quantitativo, qualitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

- Filion, L. J. (1991). The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. **Anais...** “Small Business, Marketing and Society” (congresso). The Institute of Sociology, USSR Academy of Science, Academy of Science of Georgia, Centre for Sociology (orgs.). Geórgia.
- Fujioka, N. H. M. (2002). Empresa familiar: fracasso ou sucesso? In: SEMINÁRIO SPEI DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. **Anais...** Curitiba: SPEI, 2003.
- Gil, A. C (2007). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A.S. (2006). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo: EAESP, vol. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2001). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro. Acesso em fev. 2020.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2003). **Demografia das empresas**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?edicao=17053&t=destaques>>. Acesso em mar. 2020.
- Limarcio, T.; Alves, L.; Leite, C. E.; Antunes, M. A.; Daniel, A. L. (2015). **A importância da gestão em empresas familiares**. Resende-RJ: AEDB.
- Lodi, J. B. (1998). **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Petry, L. I. (2005). **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências contábeis. São Leopoldo – RS.
- Robbins, S. P. (1978). **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas.
- Roesch, S. M. A. (2005). **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2013). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas.

Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos.

From traditional management to strategic management in the automotive services segment

ABSTRACT

Currently, due to the incorporation of new technologies and management practices, it is believed that family businesses that use traditional management models must adapt to this new reality to obtain competitiveness. This work focused on the company Autopeças Quirino, which trades parts and accessories for automobiles. The general objective was to identify the factors that lead to the understanding of traditional management practices and strategic management. Interviews, Participant Observation and Brainstorming were carried out. A diagnosis of the company was carried out, proving the predominance of traditional management, and based on this reality, the implementation of strategic management was proposed, through training of owners and employees. It is concluded that the use of management tools, such as the ERP system for making planned decisions, favors the creation of competitive advantage.

Keywords: Family Business; Management Moldes; Automotive Segment; Competitiveness.

De la gestión tradicional a la gestión estratégica en el segmento de servicios automotrices

RESUMEN

Actualmente, debido a la incorporación de nuevas tecnologías y prácticas de gestión, se cree que las empresas familiares que utilizan modelos tradicionales de gestión deben adaptarse a esta nueva realidad para obtener competitividad. Este trabajo se centró en la empresa Autopeças Quirino, que comercializa piezas y accesorios para automóviles. El objetivo general fue identificar los factores que conducen a la comprensión de las prácticas tradicionales de gestión y gestión estratégica. Se realizaron Entrevistas, Observación Participante y Lluvia de Ideas. Se realizó un diagnóstico de la empresa, comprobando el predominio de la gestión tradicional, y en base a esta realidad se planteó la implementación de la gestión estratégica, a través de la capacitación de propietarios y empleados. Se concluye que el uso de herramientas de gestión, como el sistema ERP para la toma de decisiones planificadas, favorece la creación de ventaja competitiva.

Palabras clave: Empresa Familiar; Modelos de Gestión; Segmento Automotriz; Competitividad.