

PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: uma pesquisa-ação sobre o processo de implantação de um modelo de gestão por competências

ANA PAULA FRANCIOSI

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: uma pesquisa-ação sobre o processo de implantação de um modelo de gestão por competências

1. INTRODUÇÃO

Em 1970, o Brasil importava alimentos para saciar a fome de 90 milhões de brasileiros, e atualmente, meio século depois, trabalha para alimentar 1,5 bilhão de pessoas em todo o mundo (LIMA, 2019). O setor no Brasil é, assim, um dos maiores *players* do Produto Interno Bruto (PIB), representando, em 2019, 21,1% do resultado final. Silva (2019) apresenta fatos que explicam esse crescimento: o surgimento da agricultura de precisão e a integração das tecnologias avançadas. Segundo o autor, a chegada de novas ferramentas e técnicas agrícolas influenciou na inovação de todos os processos relacionados ao agronegócio, dentro e fora da “porteira”. Em concordância, Branco (2017) afirma que grandes empresas do agronegócio que estão se reinventando apresentam evolução.

Empresas familiares deste segmento vêm passando por modificações em decorrência também da globalização e, diante disso, apenas organizações profissionalizadas estão preparadas para enfrentar um cenário de competição acirrada em que a economia sofre grandes variações em tão pouco tempo (KLEIN; FREITAS, 2010). Ainda assim, é importante identificar quais são as ações que podem permitir uma vantagem competitiva para tais empresas, como a criação de modelos que profissionalizem o setor de Gestão de Pessoas. Arrau e Medina (2014), assim como Azar (2012), citam que práticas voltadas para esse setor específico não são comuns à área do agronegócio, principalmente em se tratando do segmento agrícola. Ao mesmo tempo, são várias as práticas de gestão de pessoas que podem alavancar o desenvolvimento de uma empresa.

A presente pesquisa foi desenvolvida em empresa familiar no segmento do agronegócio, produtora de grãos que passa por um processo de profissionalização desde 2017, e em 2020 começou a implantação de um modelo de gestão por competências, o qual permite unir de forma estratégica a empresa e as pessoas que nela estão inseridas para atingir resultados (MUNCK et al, 2011).

Assim, a questão de pesquisa que norteou o estudo é: como se dá o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar do setor do agronegócio, que está em processo de implantação de um modelo de gestão por competências? Diante dessa problemática, foi definido o seguinte objetivo: analisar o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar do setor do agronegócio por meio da implantação de um modelo de gestão por competências.

As contribuições deste artigo se baseiam em dois aspectos que o tornam potencialmente importante tanto para empresas inseridas no setor do agronegócio, quanto para empresas familiares que buscam profissionalização. O primeiro é a crescente preocupação acerca das novas habilidades necessárias no ramo agropecuarista, já que os produtores e colaboradores desse setor precisam aprender a lidar com tecnologias adicionais, gestão dos recursos, assunção de riscos e práticas financeiras, como relatou Yamauchi (2017). O segundo é também uma preocupação, mas com a sobrevivência de empresas familiares, que enfrentam problemas estratégicos frequentemente, isto é, dificuldades relacionadas ao mau uso de recursos disponíveis para o alcance de vantagens de mercado (RICCA, 2006).

Cabe ressaltar que a primeira autora deste artigo faz parte da segunda geração da família fundadora e proprietária da empresa definida como unidade de análise, e até então exerceu um papel de gestora em projetos, mas nunca atuando como pesquisadora. Pelo fato de cursar Administração, a pesquisadora é uma das pessoas que busca a profissionalização da

organização, e esta pesquisa certamente enriqueceu seu domínio sobre o tema e contribuiu para tomadas de decisões adequadas em momentos oportunos.

A metodologia escolhida para a realização desta investigação é a de pesquisa-ação. De natureza participativa, esta pesquisa aplicada busca a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e proposta de solução (THIOLLENT, 1997). A unidade de análise será uma produtora de grãos situada na Bahia, que possui em média 600 colaboradores, sendo 16 deles os participantes deste estudo. A escolha deste método se deu por conta de alguns fatores: o livre acesso proporcionado pela empresa a ser analisada, a implantação do modelo de gestão por competências atrelado à remuneração variável pela empresa e sua confluência com o papel acadêmico, profissional e familiar da pesquisadora que é a primeira autora do artigo.

Além desta introdução, este artigo é composto por um referencial teórico com subseções dos temas que embasam esta pesquisa. Em seguida, têm-se os métodos adotados, resultados e discussão e, por fim, uma seção de conclusões, limitações e indicação de estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção se estrutura em dois tópicos: empresas familiares no agronegócio e profissionalização de gestão em empresas familiares.

2.1 Empresas Familiares no Agronegócio

Empresas familiares são atualmente as maiores representantes do setor privado no Brasil e no mundo. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), esse tipo de organização foi, em 2019, responsável por 65% do PIB brasileiro e por empregar 75% da força de trabalho nacional (VAREJO, 2019). Logo, o grau de importância de empresas familiares cresce no contexto econômico mundial e acredita-se que essas organizações sejam o principal braço empresarial na estrutura da economia ocidental (LUZ; FREITAS, 2013).

O conceito de empresa familiar aceito internacionalmente une três vertentes: *propriedade*, já que o controle da empresa está nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital; *gestão*, visto que os maiores cargos são ocupados pelos membros da família; e *sucessão*, uma vez que a segunda geração assume cargos deixados pelos parentes (RICCA; SAAD, 2012). Para os autores, trata-se da forma predominante de empresa em todo o mundo, mas que carrega uma questão premente: sua perpetuação.

Em relação ao agronegócio, Davis e Goldberg (1957) o definem como um conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação de insumos agropecuários e das operações de produção nas unidades agropecuárias até o processamento, distribuição e consumos desses produtos. Hoje, o segmento é reconhecido como fator de necessidade social (BARROS; OLIVEIRA; SANTOS, 2019). Por esse motivo, o fato de a empresa familiar escolhida como unidade de análise fazer parte deste segmento permite um estudo sobre o movimento de profissionalização de organizações com este perfil. Este fato traz consigo a imprescindibilidade da profissionalização da gestão de organizações do agronegócio, o que já vem ocorrendo e pode ser identificado através do crescimento significativo da produção sem ter havido um aumento proporcional do tamanho da área cultivada (COUTINHO, 2019).

Por outro lado, Barros, Oliveira e Santos (2019) afirmam que os resultados de produção poderiam ser ainda mais significativos e apontam que um dos fatores impeditivos é a falta de qualificação dos gestores dessas organizações. Crepaldi (1998) complementa Barros, Oliveira e Santos (2019) ao identificar que a tarefa de gerar informações para tomada de decisão com base em dados consistentes e reais é uma dificuldade constante para produtores rurais e,

segundo Cova e Fontes (2007), a baixa escolaridade da maior parte dos trabalhadores deste setor é um dos motivos para isso.

Nesse sentido, Silva, Pandolfi e Pandolfi (2019) argumentam que é responsabilidade do produtor rural buscar qualificação para si e seus funcionários a fim de que os mesmos consigam acompanhar o uso da tecnologia. Tal colocação vai ao encontro do que defende Dyer (1989), que afirma que o sucesso da profissionalização nessas empresas depende também do desenvolvimento dos colaboradores e dos familiares. Assim, os autores concluem que o agricultor deve trabalhar de modo que saiba aproveitar todos os insumos e todas as ferramentas que estão ao seu alcance, o que inclui a implantação de novas medidas profissionalizantes de gestão em setores ainda pouco explorados, como o de Gestão de Pessoas.

2.2 Profissionalização de Gestão em Empresas Familiares

A profissionalização é, segundo Lodi (1993), a adoção de práticas administrativas modernas e menos personalizadas dentro de uma organização, ou seja, é a substituição de métodos indutivos por métodos impessoais e racionais. É comum relacionar este conceito aos inúmeros casos de empresas familiares, já que estas organizações tendem a enfrentar problemas interpessoais e falta de profissionalismo, o que prejudica as tomadas de decisões e afeta seu planejamento estratégico (FERNANDES; COSTA; BATISTA, 2019). Ao mesmo tempo, a representatividade que as empresas familiares têm no mercado torna essencial a discussão sobre o processo de profissionalização (LUZ; DE FREITAS, 2013), uma vez que se trata de um fator determinante para o sucesso de qualquer organização.

Ainda que Davel e Colbari (2000) pontuem que a profissionalização é um processo natural e que, sob essa perspectiva, é um estágio inevitável que as organizações alcançam à medida que crescem, é notório que gestores de empresas familiares ainda têm estudado pouco a profissionalização, e, nesse sentido, Lethbridge (1997) aponta a profissionalização como um dos principais obstáculos no processo de desenvolvimento empresarial de organizações de natureza familiar.

Lodi (1993) apresenta três pontos-chave distintos que implicam o sucesso da profissionalização de uma empresa familiar: integração de profissionais familiares nos cargos diretivos da empresa; implementação de práticas administrativas coerentes; e contratação de profissionais externos para atuar como consultores ou assessores. Em complemento, Ricca (2005) aponta que o primeiro passo para a profissionalização não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família.

Ao atribuir estes conceitos ao agronegócio, entende-se que a profissionalização das empresas familiares deve proceder por meio de capacitação e desenvolvimento profissional de gestores, adoção de sistemas gerenciais e emprego de contratos sociais (RODRIGUES, 2016), elementos frequentemente sinalizados nas boas práticas de governança. Tais abordagens vão ao encontro do momento atual da empresa escolhida como unidade de análise deste trabalho, uma vez que há algum tempo identificou-se uma necessidade de profissionalização na organização dos cargos de direção e mais precisamente em setores como Gestão de Pessoas, Tecnologia e Processos, Contabilidade, Financeiro e Compras.

3 MÉTODO

Esta pesquisa sustenta-se em um paradigma fenomenológico, (SANTOS; RAIMUNDO, 2017), e tem abordagem qualitativa, visto que esta propõe examinar aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo e proporciona um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados (DIAS, 2000). Para que o objetivo de analisar o processo de

profissionalização da gestão em uma empresa familiar do setor do agronegócio seja alcançado, optou-se pela utilização da pesquisa-ação como método de pesquisa. Thiollent (1986, p. 14) a define como

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Os motivos que levam à escolha deste método de pesquisa estão diretamente relacionados ao contexto de uma das pesquisadoras, que foi a responsável por implantar o modelo de gestão por competências na empresa analisada e cumpriu o papel de gestora do projeto enquanto este passava pelo período de teste. Desse modo,

O estudo foi realizado tendo como unidade de análise uma empresa familiar produtora de grãos situada na Bahia que possui em média 600 colaboradores e que tem a direção composta pelos três irmãos que a fundaram. Esta escolha se deu por três principais motivos: 1) o fato de que é comum encontrar empresas deste perfil que enfrentam dificuldades diante de um processo de profissionalização, não conseguindo, assim, reverter essas medidas em ganho de produtividade e vantagem competitiva no mercado; 2) a organização apresentava um contexto apropriado para a realização deste estudo, uma vez que implanta ações profissionalizantes desde 2017 e apresentou em março de 2020 a introdução do modelo de gestão por competências atrelado à remuneração variável de gerentes administrativos e de fazenda, o qual foi usado como meio de análise desta pesquisa; e 3) a pesquisadora, primeira autora deste artigo, foi a responsável pela introdução do modelo de gestão por competências na empresa.

Quadro 1 – Métricas do Modelo de Gestão por Competências da Empresa Analisada.

1 CUSTOS
1.A Cumprimento da meta de orçamento de cada safra;
1.B Cumprimento da meta de custo da folha de pagamento.
2 PRESERVAÇÃO DE PATRIMÔNIO
2.A Conformidade do estoque de defensivos;
2.B Conformidade do almoxarifado;
2.C Conformidade de máquinas e veículos.
3 AGRICULTURA DE PRECISÃO
3.A Monitoramento de Pragas;
3.B Monitoramento de Máquinas;
3.C Monitoramento de Aplicação Aérea;
3.D Monitoramento de Temperatura de Silo.
4 COMPRAS
4.A Cumprimento do processo de compras.

Fonte: elaborado pelos autores com base na documentação da empresa analisada.

Para operacionalização da pesquisa, foram aplicadas as técnicas de observação participante, entrevista semiestruturada e grupo reflexivo para a coleta de dados, que ocorreu entre os meses de junho e setembro de 2020, nos quais a pesquisadora permaneceu na cidade

em que a empresa está localizada. Para registro desses dados foram utilizados os instrumentos de gravação de áudio, gravação de tela, registro em diário e roteiro de entrevista. Ademais, ainda que a pesquisa-ação não exija o cumprimento de fases rigidamente ordenadas (THIOLLENT, 1986), Lewin (1946) apresenta o ciclo da pesquisa-ação como método para a realização da pesquisa-ação e, para o autor, este ciclo deve contar com as seguintes etapas: planejamento de uma melhoria, ação para implantação do planejado, monitoramento e descrição dos efeitos da ação e avaliação dos resultados da ação. Tais atividades devem ser realizadas repetidamente até o pesquisador obtenha um resultado apropriado.

Com base na abordagem de Lewin (1946), a pesquisadora realizou ciclos contínuos que contaram com as seguintes etapas: a) Fase Exploratória, a qual teve como produto os diagnósticos e planos de ação; b) Fase de Ação, na qual foram executados os planos de ação; e c) Fase de Pesquisa Aprofundada e Avaliação, na qual se extraiu análises críticas de todo o processo, como se pode observar no quadro 2. Ou seja, assim que a Fase de Pesquisa Aprofundada e Avaliação foi finalizada, iniciou-se um novo ciclo a partir da Fase Exploratória, o que se repetiu por três vezes, nas quais a pesquisadora considerou alcançado seu objetivo de identificar os aspectos que implicaram no processo de implantação do modelo de gestão por competências, fossem eles relacionados à cultura da organização ou a processos empresariais.

As etapas de coleta de dados relacionadas com cada técnica utilizada estão simplificadas no Quadro 2. Para a dinâmica de grupo reflexivo, tinha-se como programação a realização de reuniões virtuais em função das medidas de segurança mantidas em meio à pandemia do Novo Corona Vírus. Todavia, identificou-se a necessidade de realizar o terceiro e quarto encontro presencialmente por perceber que a troca entre os agentes poderia ser mais intensa – o que se comprovou –, já que alguns participantes não tinham familiaridade com reuniões em âmbito virtual. Vale ressaltar que os mesmos dez profissionais participaram de todas as dinâmicas, virtuais ou presenciais, sendo um gerente de produção (responsável de campo de todas as unidades), cinco gerentes de fazenda e quatro gerentes administrativos.

No caso das entrevistas semiestruturadas, os entrevistados foram o gerente administrativo de processos, o gerente de Tecnologia e Processos, o *Corporate Controller* e os três diretores da organização. Os dezesseis agentes deste estudo foram selecionados com base na sua relevância para o projeto (FLICK, 2013), isto é, seu envolvimento direto ou indireto com o modelo de gestão por competências e sua implantação.

Quadro 2 – Coleta de Dados

PESQUISA-AÇÃO	TÉCNICA	ÂMBITO	AGENTES PARTICIPANTES				
1º Ciclo	Grupo Reflexivo + Observação Participante	Virtual	1 Gerente de Produção; 5 Gerentes de Fazenda; 4 Gerentes Administrativos de Fazenda.				
2º Ciclo	Grupo Reflexivo + Observação Participante	Virtual	1 Gerente de Produção; 5 Gerentes de Fazenda; 4 Gerentes Administrativos de Fazenda.				
3º Ciclo	Grupo Reflexivo + Observação Participante	Presencial	Fazenda 1 2 Pessoas	Fazenda 2 2 Pessoas	Fazenda 3 2 Pessoas	Fazenda 4 2 Pessoas	Fazenda 5 2 Pessoas
4º Ciclo	Entrevista Semiestruturada	Presencial	Diretor 1; Diretor 2; Diretor 3; Corporate Controller; Gerente de Tecnologia e Processos; Gerente Administrativo de Processos				

Fonte: elaborado pelos autores.

Para a análise desses dados, a técnica utilizada foi a Análise de Conteúdo, uma vez que esta se volta a dados qualitativos formados por textos que podem ser originários de documentos,

entrevistas e respostas abertas (SILVA et al, 2012). A análise de dados também ocorreu por meio do ciclo da pesquisa-ação, já que uma de suas etapas consiste em analisar a fundo as informações que surgem a partir das ações aplicadas (LEWIN, 1946).

Na próxima seção, serão abordados os principais resultados obtidos na presente pesquisa a partir da análise dos dados coletados em cada ciclo da pesquisa-ação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As dinâmicas realizadas nesta pesquisa tinham como tema a implantação do modelo de gestão por competências na empresa analisada. Trata-se de um sistema de remuneração variável composto por dez métricas totais, as quais são divididas em quatro grupos. Os resultados são recolhidos mensalmente e apresentados para os gerentes por meio de uma apresentação e, por isso, a dinâmica da pesquisa coincidiu com a necessidade da organização de diagnosticar, testar e realizar todos os ajustes necessários para aperfeiçoar o modelo durante o período de teste – março a setembro de 2020 –, antes que este passasse a valer definitivamente em outubro de 2020. Assim, a seção seguinte está dividida em quatro subseções as quais condizem com os quatro ciclos da pesquisa-ação aplicados neste trabalho. Cada uma das subseções é organizada de acordo com as fases de cada ciclo, obedecendo a seguinte ordem: diagnósticos, ações e avaliação.

4.1 – Primeiro Ciclo

O primeiro ciclo ocorreu durante o mês de junho de 2020 a partir da dinâmica de grupo reflexivo com os dez participantes. A reunião foi realizada por meio da plataforma Skype em função da pandemia do Novo Corona Vírus e, ainda que alguns não tivessem familiaridade com reuniões virtuais, conseguiu-se atingir um nível de troca relativamente bom. Tópicos importantes foram abordados mesmo que de forma superficial, o que já foi o suficiente para que o grupo elaborasse um primeiro diagnóstico da então situação da implantação do modelo de gestão por competências que, naquele momento, completava três meses de teste. Assim, o diagnóstico contou com três pontos de melhoria: 1.1) inconformidade do processo de compras; 1.2) falhas no método de avaliação da métrica de monitoramento de temperatura do silo; e 1.3) grande quantidade de situações excepcionais que fogem às novas normas e que dificilmente seriam alteradas.

O diagnóstico 1.1 foi desenvolvido a partir da análise de duas vertentes. Primeiro, pelos resultados negativos obtidos por todas as fazendas na métrica referente à conformidade do processo de setor e, em um segundo momento, pelas falas de cinco dos dez participantes, que, ao analisarem os índices ruins da métrica de compras de suas fazendas, expuseram sua preocupação acerca de situações específicas sobre as quais eles não tinham poder de decisão e que iam de encontro às novas medidas implantadas. Tratava-se de compras de caráter de urgência e demandas específicas dos diretores que não cumpriam os protocolos de solicitações do setor. Ambas as situações confirmam o que aponta Lodi (1993) sobre as frequentes práticas administrativas personalizadas e menos racionais em organizações deste perfil, como apontado no presente trabalho.

A partir do 1.1, foi elaborado um plano de ação que propusesse mudanças significativas no processo de compras da empresa. O primeiro passo consistia em obter autorização da diretoria e, para isso, foi necessária a realização uma apresentação que justificasse a necessidade da mudança e que projetasse a economia gerada por ela. Com a aprovação, o segundo passo era o desenvolvimento do processo de compras.

Ainda na reunião, foi colocada em pauta a forma com que as métricas de agricultura de precisão seriam avaliadas, o que baseou o segundo diagnóstico (1.2). Três participantes apontaram que as novas medidas voltadas às tecnologias demandariam trabalho extra, além de não condizerem com a realidade de rotina do campo: *“se fosse para monitorar todas as áreas a cada três dias precisaria ficar nos finais de semana e nos dias de chuva.”* (P 3). Por isso, identificou-se que, para o plano de ação, seria necessário propor reuniões com os gerentes a fim de que fosse discutido um método de avaliação que estivesse de acordo com o dia a dia da fazenda e do gerente.

Devido ao grande número de situações pontuais que não dependiam do trabalho dos gerentes e que iam de encontro às novas medidas implantadas, elaborou-se o terceiro diagnóstico (1.3) do primeiro ciclo: a falta de um sistema de justificativas de desvios resultado. Seis dos dez participantes demonstraram preocupação em relação ao resultado negativo que poderiam obter em função dessas ocorrências. O plano de ação consistiu, então, em criar e formalizar uma ficha padrão de justificativa de desvios de resultado a fim de que nenhuma injustiça fosse cometida.

Para concretização do primeiro ciclo, todos os três planos de ação foram executados (Figura 2). A necessidade de mudança do processo de compras foi validada pela diretoria e, com isso, iniciou-se o processo de construção de um novo fluxo para as aquisições da empresa. Quanto às métricas de agricultura de precisão, as discussões durante a dinâmica de grupo reflexivo serviram para basear a elaboração de um novo método de avaliação. Por outro lado, a formalização de uma ficha de justificativas de desvios resultado foi criada, porém não adotada pelos gerentes. A partir de uma análise crítica, a pesquisadora concluiu que se tratava de uma solução pouco prática e que exigia muito tempo, ou seja, não atendia às expectativas dos participantes.

Identificou-se também a construção gradativa de uma relação de confiabilidade para com o grupo, bem como o estímulo de engajamento nos participantes. Por outro lado, observou-se através dos comentários e trejeitos dos agentes que a implantação de ações profissionalizantes era compreendida pelos gerentes como sinônimo de mais responsabilidades, mais trabalho e mais desafios, o que os deixava preocupados.

Com base no que aponta Lodi (1993) sobre a substituição de métodos indutivos por métodos impessoais e racionais a fim de alcançar a profissionalização, bem como na abordagem de um dos participantes – *“eu não tenho como seguir o processo de compras corretamente quando o Sr. Romeu solicita itens de pecuária, pois ele exige que seja feito com urgência.”* (P 10) –, a pesquisadora concluiu, no primeiro ciclo, que a empresa analisada ainda tinha muito a crescer no que se referia a profissionalização gerencial, principalmente quando se tratando dos diretores.

Figura 2 – Resumo do Primeiro Ciclo



Fonte: elaborado pelos autores

4.2 – Segundo Ciclo

O segundo ciclo teve início no mês de julho de 2020 a partir da dinâmica de grupo reflexivo realizada também em âmbito virtual. A reunião serviu para que a pesquisadora pudesse retomar pontos que foram tratados no ciclo anterior e que, mesmo com a execução dos planos de ação, não geraram resultados tão positivos. O encontro durou menos tempo em comparação ao primeiro ciclo, bem como a quantidade de participações diminuiu significativamente. Para a pesquisadora, a queda do nível de troca no segundo encontro ocorreu por conta de três motivos: 1) falta de familiaridade com reuniões em âmbito virtual, o que ficava claro nos momentos de acionar o microfone, por exemplo; 2) falta de credibilidade no funcionamento do modelo de gestão por competências; e 3) não entendimento dos métodos de avaliação somado ao receio de perguntar em grupo, o que se comprovou no terceiro ciclo. Ainda assim, os participantes elaboraram um segundo conjunto de diagnósticos que reforçou as demandas do ciclo anterior a fim de que fossem desenvolvidos planos de ação embasados em índices de produtividade: 2.1) falhas no método de avaliação da métrica de monitoramento de pragas no campo; 2.2) inconformidade padrão na compra de carne e gás; e 2.3) inoperância do sistema de justificativas de desvios de resultado do modelo de gestão por competências.

O diagnóstico 2.1 foi delineado a partir da sugestão de um dos participantes, que teve apoio unânime dos demais. A proposta do gerente consistia em estabelecer diferentes parâmetros de avaliação para a métrica de monitoramento de pragas no campo, uma vez que existem fases em que a planta não exige assiduidade de conferência. A abordagem do participante foi motivada pela apresentação dos índices ruins desta métrica específica e, assim, estabeleceu-se, em conjunto, o primeiro diagnóstico do segundo ciclo e, como plano de ação, o aperfeiçoamento do método de avaliação da métrica em questão.

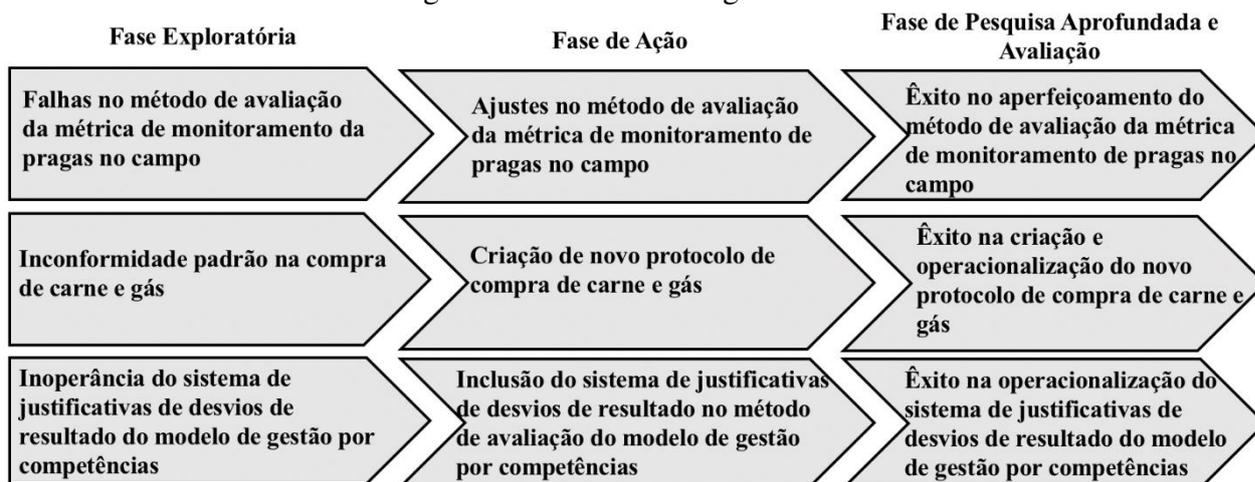
Como continuação do plano de elaboração de um novo processo de compras, iniciado no primeiro ciclo, elaborou-se o diagnóstico 2.2. Todavia, nesse caso, a diferença estava no tamanho da alteração proposta, visto que três participantes alegaram que os resultados negativos que vinham sendo obtidos na métrica de compras estavam relacionados apenas a dois tipos de aquisição: gás e carne. Considerando a proposta de colaboração e cocriação, que é próprio da metodologia da pesquisa-ação, optou-se por incluir no plano de ação a criação de um novo protocolo de compra desses itens a fim de promover ainda mais o sentimento de confiabilidade entre os participantes e a propositora do trabalho.

A partir do insucesso da implantação do sistema de formalização de justificativas de desvios de resultado ocorrido no primeiro ciclo, o grupo adicionou ao projeto de pesquisa

novamente o diagnóstico de inoperância desta atividade (2.3). Somado a este fato, sete participantes trouxeram à tona na segunda reunião de grupo reflexivo sua aflição em relação a tal situação. Foi necessário, portanto, a elaboração de um novo diagnóstico que pudesse basear um plano de ação mais consistente e eficaz. Procurou-se simplificar este processo, uma vez que a não adoção do sistema no ciclo anterior foi causada pela falta de praticidade. Assim, objetivou-se incluir na captação dos outros resultados as justificativas de desvios de resultado de cada métrica, o que seria feito pelo setor de T.I., e não pelos gerentes.

Na última fase – pesquisa aprofundada e avaliação – do segundo ciclo a pesquisadora concluiu que as alterações realizadas, ainda que implantadas com sucesso, não necessariamente fizeram com que a implantação do modelo de gestão por competências tivesse êxito, mas fortaleceram a relação de confiança entre a pesquisadora e os gerentes. Com base em experiências anteriores na empresa, sabia-se que os participantes poderiam resistir ao projeto por conta da demanda de novas atividades as quais eles não costumavam exercer e, para prevenir tal situação, era crucial provar que suas sugestões e apontamentos seriam ouvidos e atendidos. Ainda, esperava-se, com isso, desenvolver nos gerentes a prática de gerar informações para tomada de decisão com base em dados reais, o que, segundo Crepaldi (1998) representa uma dificuldade para colaboradores do meio rural. A forma com que se sucedeu o segundo ciclo está delineado na Figura 3.

Figura 3 – Resumo do Segundo Ciclo



Fonte: elaborado pela autora.

4.3 – Terceiro Ciclo

O terceiro ciclo ocorreu em agosto de 2020 e representou um marco importante da implantação do modelo de gestão por competências na empresa. Primeiramente, a pesquisadora decidiu alternar o âmbito virtual das reuniões para o presencial, em virtude de que alguns dos participantes não tinham familiaridade com reuniões por vídeo-chamada, bem como o sinal de internet em algumas unidades por vezes era bastante falho, o que tornava a dinâmica pouco eficiente e não proporcionava um ambiente de troca de ideias favorável que estimulasse a fala dos participantes. Por outro lado, as reuniões presenciais não puderam contar com a participação dos dez gerentes ao mesmo tempo, já que as medidas de distanciamento e não aglomeração sugeridas pela ANS em função do Novo Corona Vírus ainda eram mantidas. Ainda assim, a dinâmica feita presencialmente se mostrou bem mais eficaz quando comparada aos dois primeiros ciclos. Foram três os fatores diagnósticos elaborados pelo grupo: 3.1) dissonância em relação ao funcionamento básico do modelo de gestão por competências; 3.2)

má gestão do setor de T.I.; e 3.3) falta de protocolos de negociação com fornecedores e prestadores de serviço.

Ao verem presencialmente os resultados de seus indicadores – que antes eram apresentados via Skype por compartilhamento de tela –, cinco dos dez participantes pediram que fosse explicado exatamente como as métricas eram avaliadas e como se formavam os indicadores, o que comprovou que ainda existiam dúvidas sobre o funcionamento básico do modelo de gestão por competências e que, mesmo com reuniões específicas para tratar sobre o tema, não foram sanadas. Na análise da pesquisadora, tal situação se deu por dois motivos: 1) as duas primeiras reuniões realizadas em âmbito virtual não os deixaram à vontade para tirar suas dúvidas; e 2) à medida em que as dinâmicas continuavam a ocorrer, os gerentes passaram a acreditar que o modelo funcionaria e de fato seria implantado. Tal situação baseou o primeiro diagnóstico do terceiro ciclo (3.1) e deixou claro o porquê os números não apresentavam melhoras: os participantes não entendiam em que etapa do processo estava o erro.

Para que o problema fosse resolvido, o plano de ação consistiu em explicar de forma minuciosa e lenta cada uma das métricas e seus métodos de avaliação. Além disso, incluiu-se como ponto importante no plano de ação a indagação constante sobre a existência de quaisquer dúvidas, tornando, ao mesmo tempo, o ambiente favorável e estimulante para a participação dos gerentes. Nesse caso, a pesquisadora identificou como possível causa a abordagem de Cova e Fontes (2007), que apontam que grande parte dos trabalhadores deste setor apresenta baixa escolaridade, como, de fato, é o caso dos participantes desta pesquisa.

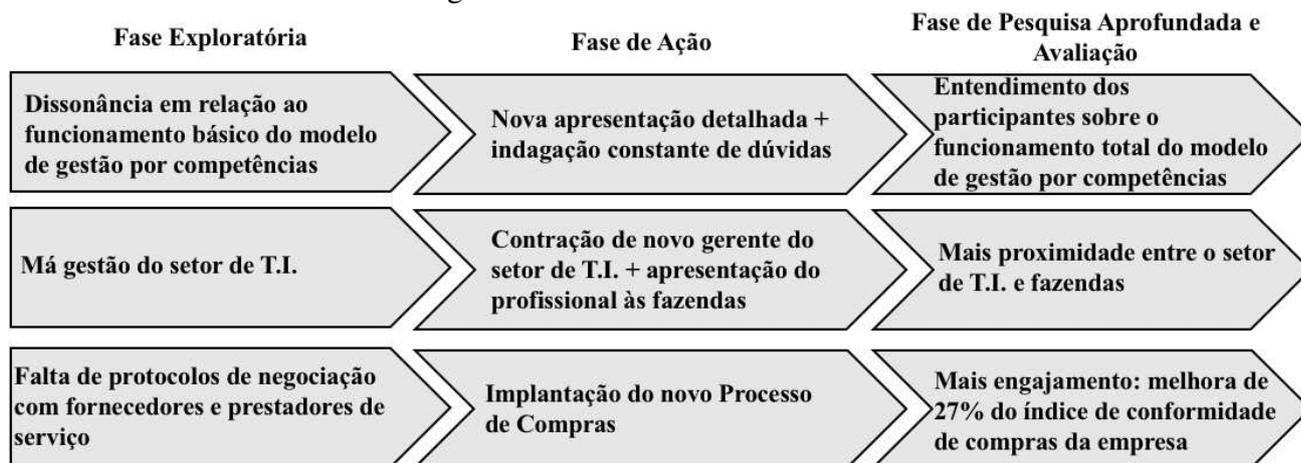
O segundo diagnóstico (3.2) foi elaborado pelo grupo com base no histórico da empresa, bem como nos dois primeiros ciclos da pesquisa-ação deste trabalho. Durante o terceiro ciclo, a forma com que era gerido o setor de T.I. quando relacionado às questões do campo foi trazida à tona por todos os participantes e, nesse momento, identificou-se que o problema não estava na operacionalização das métricas de agricultura de precisão, e sim na má gestão do setor de T.I. Assim, o plano de ação baseou a reformulação e organização do setor de T.I. de forma que este atendesse o campo com mais frequência e agilidade. Tais considerações foram levadas pela pesquisadora ao *Corporate Controller* da empresa, que já havia identificado a necessidade de contratação de um novo gerente para o setor e o fez ainda no mês de agosto de 2020.

Vale destacar que, assim que efetuada a contratação do novo gerente, fez-se a apresentação do profissional para toda a empresa e, no caso das fazendas, a pesquisadora organizou visitas em cada unidade para que a equipe de campo pudesse expor todas as suas dificuldades, bem como suas expectativas com a vinda de uma nova gestão do setor. Tratava-se de uma medida baseada na gestão estratégica de pessoas, uma vez que tem influência direta nos objetivos da empresa de alcançar um maior nível de profissionalização.

Em paralelo, identificou-se que os baixos índices que ainda eram obtidos na métrica que avaliava o índice de conformidade do processo de compras das fazendas eram, na verdade, resultado da falta de protocolos de negociação com fornecedores e prestadores de serviço, o que baseou o terceiro diagnóstico (3.3). Tal resolução surgiu a partir da análise dos indicadores ainda negativos mesmo após a criação do protocolo de aquisição de carne e gás, criado no ciclo anterior e, ainda, da consequente colocação de um dos gerentes. “*acho que o que tá influenciando nesse resultado em vermelho são as contratações de serviços e compras específicas em que o fornecedor emite a Nota Fiscal antes de receber nosso romaneio de Pedido de Compra.*” (P4). Diante disso, o plano de ação consistiu na implantação do novo processo de compras, que foi elaborado a fim de garantir mais controle sobre todo o fluxo de etapas das aquisições. Ainda, foi incluída no plano de ação a observação de que toda as apresentações do novo processo deveriam ser realizadas de forma presencial para toda a equipe de cada unidade separadamente. No dia 17 de agosto de 2020, o novo processo de compras começou a valer em toda a empresa.

Na fase de pesquisa profunda e avaliação do terceiro ciclo (Figura 4), a pesquisadora identificou que, de forma geral, credibilidade, confiança e engajamento foram os aspectos que mais influenciaram na implantação do modelo de gestão por competências. Como abordado no Referencial Teórico, segundo Ricca e Saad (2012), um dos pilares que baseiam a imagem de uma empresa familiar é a palavra/credibilidade. Além disso, os resultados positivos que começavam a surgir a partir das mudanças implantadas “brilhavam os olhos” dos participantes, como a nova forma de gestão do setor de T.I. e, principalmente, a melhora média de 27% do índice de conformidade do processo de compras.

Figura 4 – Resumo do Terceiro Ciclo



Fonte: elaborado pelos autores

4.4 – Quarto Ciclo

Para a operacionalização do quarto ciclo, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas a fim de alcançar maior nível engajamento e comprometimento dos participantes em relação à proposta de pesquisa. Foram seis os agentes participantes, sendo eles três diretores, dois gerentes e o *Corporate Controller*. As entrevistas foram realizadas após o fim do terceiro ciclo para que a análise crítica e avaliação dos temas emergentes do grupo reflexivo, baseassem o roteiro da entrevista. Dessa forma, as conversas tiveram como pontos norteadores: tema 1) o valor da confiança, liderança e motivação diante da implantação de uma ação profissionalizante em uma empresa familiar do agronegócio; tema 2) importância de gerar engajamento em toda a equipe durante a introdução de mudanças; e tema 3) influência de um acompanhamento constante do funcionamento das novas medidas estabelecidas. A pesquisadora observou que as colocações dos diretores eram semelhantes entre si, bem como as dos demais entrevistados, o que possibilitou o agrupamento de dois tipos de resultados.

No caso dos diretores, os temas 2 e 3 foram explanados com mais intensidade quando comparados ao tema 1. Para a pesquisadora, tal situação se deu pelo fato de que confiança é um aspecto o qual os donos da empresa já têm dos colaboradores e, por isso, nenhum dos três precisou desenvolvê-la ao introduzir qualquer tipo de mudança. Além disso, os três assumem um papel muito forte de liderança desde a fundação da organização, o que lhes garantiu grande nível de respeito pelos empregados.

Quando introduzido o tema 2 pela pesquisadora, os diretores se mostraram mais aptos a opinar. Segundo o Diretor 1, “[...]as pessoas são acostumadas a trabalhar da mesma forma por anos. Não se pode chegar com uma mudança ou qualquer tipo de inovação sem explicar, pelo menos, os motivos.” Ou seja, a forma de introduzir a mudança, na sua visão, é crucial para

que os colaboradores “*abracem a causa*”, o que depende, principalmente, de diálogo. Em complemento, o Diretor 3 colocou que “[...] *eles têm bastante conhecimento pra complementar nossas ideias, o que é muito bom pra nós*”.

Quanto ao tema 3, os diretores concordaram com o fato de que o acompanhamento constante, de fato, é determinante para o funcionamento de qualquer mudança realizada dentro da empresa. De acordo com o Diretor 1, trata-se de uma situação que, na verdade, não deveria ocorrer. Ainda, o Diretor 2 apontou que a operacionalização de novos processos e normas depende do esforço de quem os implanta: “[...] *a pessoa tem que pegar pra fazer. Se pega uma coisa pra fazer, não pode largar até que esteja funcionando tudo 100%*”.

O segundo grupo de entrevistados, por outro lado, enxerga o tema 1 como o mais importante quando se tratando da implantação de uma nova medida. Segundo o *Corporate Controller*, “*o maior impulsionador de uma implantação em uma empresa familiar, com toda certeza, é a confiança. Assim que você a conquista, consegue explicar aquilo que quer mudar*”. O colaborador aponta que se trata de um sentimento que se conquista aos poucos, com pequenos projetos que gradativamente trazem grandes resultados. Ainda nesse sentido, o Gerente Administrativo de Processos acrescentou que o engajamento da equipe (tema 2) depende, primeiramente, da aprovação e apoio dos diretores, uma vez que, na empresa familiar, colaboradores de diferentes níveis hierárquicos respondem à mesma pessoa: o diretor. Assim, a operacionalização, bem como o acompanhamento de qualquer mudança implantada, depende também da supervisão dos donos da empresa.

4.5 – Contribuições do Estudo

O presente artigo, além de promover discussões valiosas acerca da implantação de novas medidas em uma empresa familiar do agronegócio, contribui também para a análise de dois aspectos bastante significativos, sendo o primeiro deles a chegada da agricultura de precisão, suas tecnologias e, conseqüentemente, a demanda de desenvolvimento profissional para operação desses recursos. Trata-se de uma necessidade, tendo em vista a estimativa de aumento da população e a carência iminente de alimento.

O segundo aspecto se revela por meio de uma apreensão que ronda sistematicamente as empresas familiares: sua sobrevivência. Elas enfrentam segundo Ricca (2006), problemas estratégicos os quais, na maioria das vezes estão relacionados ao mau uso de recursos disponíveis para a obtenção das vantagens no mercado. Nesse sentido, a discussão sobre as melhores estratégias para desenvolvimento profissional da família e da empresa se mostra essencial.

5 – CONCLUSÃO

A mudança nos modelos de gestão, a introdução de novas tecnologias e a implantação de práticas administrativas racionais e menos personalizadas são responsáveis pelo crescimento de organizações familiares do setor do agronegócio. Ainda assim, as novas habilidades necessárias nesse meio e a sobrevivência de empresas familiares são aspectos que preocupam, principalmente pela carência de profissionalização. Dessa forma, esta pesquisa teve por objetivo analisar como se dá o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar do setor do agronegócio por meio da implantação de um modelo de gestão por competências.

Em um primeiro momento, identificou-se que a introdução de novas medidas causou nos participantes um sentimento de preocupação em relação à demanda de atividades as quais

eles não estavam familiarizados. Por outro lado, a realização contínua de reuniões para tratar a respeito das mudanças corroborou para que fosse gerado um sentimento de confiabilidade e participação entre os integrantes do grupo reflexivo, já que as sugestões feitas por eles eram ouvidas e aplicadas no modelo de gestão por competências.

Diante da realização das dinâmicas de grupo reflexivo, compreendeu-se que credibilidade, confiança e engajamento foram os aspectos que mais tiveram influência positiva na operacionalização do modelo de gestão por competências. Isso, pois tais palavras foram trabalhadas gradativamente ao longo dos encontros por meio da participação efetiva dos integrantes e proporcionaram uma drástica mudança de cenário entre o início do processo de implantação (receio dos participantes), e seu final (aceitação e geração de resultados positivos em todas as métricas). Relacionou-se essa análise com o que apontaram Ricca e Saad (2012) sobre a imagem da empresa familiar se basear em quatro pilares principais que surgem com os fundadores desde o início do negócio, que são a palavra/credibilidade, a perseverança, a liderança e a cultura.

A geração de engajamento foi, além de muito positiva para o trabalho entre os colaboradores, necessária, já que possibilitou o complemento de ideias e até mesmo a filtragem de ações que, caso fossem implantadas, seriam ineficazes. Além disso, reuniões presenciais, assim como a troca de ideias e diálogos se mostraram práticas excepcionais ao estimularem a participação assídua de todos os participantes, o que também foi defendido pelos três diretores durante as entrevistas semiestruturadas.

Por outro lado, as falas dos gerentes durante as dinâmicas de grupo reflexivo ainda realçaram a carência de profissionalização da gestão dos diretores da organização, uma vez que ainda eram tomadas decisões personalizadas que não necessariamente beneficiariam a empresa. Trata-se de uma realidade que confirma a teoria, já que autores como Dyer (1989) e Barros, Oliveira e Santos (2019) afirmam que o sucesso da profissionalização dessas empresas depende também do desenvolvimento dos familiares que as gerenciam, bem como a utilização de novas técnicas e estudos aprofundados aplicados, os quais também exigem atitudes mais racionais. Assim, a profissionalização da gestão poderia repercutir positivamente no engajamento, considerando uma maior competência dos líderes na gestão de pessoas, por exemplo.

A forma de implantação de ações profissionalizantes requer análises mais aprofundadas. Uma das limitações deste estudo está relacionada com a realização de dinâmicas de grupos reflexivos em âmbito virtual por duas vezes em função das medidas de segurança sugeridas pela ANS em meio à pandemia do Novo Corona Vírus, o que desestimulou a participação dos integrantes. Ainda, estudos futuros poderiam buscar uma análise comparativa entre os perfis dos colaboradores dessas empresas e as formas de introdução de novas medidas profissionalizantes a fim de compreender quais dinâmicas garantem maior aproveitamento da profissionalização de empresas familiares do agronegócio.

REFERÊNCIAS

- AZAR, Goudarz. Inpatriates and Expatriates: sources of strategic human capital for multinational food and beverage firms. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. A, 2012.
- BARROS, Arthur Feitosa de; OLIVEIRA, Ricardo José Cavalcanti de; SANTOS, Erisvaldo da Silva. **O empreendedorismo no agronegócio familiar**. 2019. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Curso de Administração, Faculdade CESMAC do Sertão, Palmeira dos Índios, 2019.

BRANCO, Leo. **Grandes empresas do agronegócio se reinventam com startups**. 2017. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/colheita-de-ideias/>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

COUTINHO, Sylvia Brasil. Temos que tirar o nosso chapéu para nosso produtor rural. **Revista Forbes**, 73. ed. p. 59, [S.l.]: dez. 2019.

COVA, Maria Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. Gestão de pessoas no agronegócio. **Revista Convibra**, Itaguaí, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antonia. **Organizações Familiares**: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. O&S, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, mai./ago. 2000.

DAVIS, John Herbert; GOLDBERG, Ray. A. **A concept of agribusiness**. Harvard University, Boston, 1957.

DIAS, Claudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 10, n. 2, jan. 2000.

DYER, William Gibb Jr. Integrating professional management into a family Owned Business. **Family Business Review**, [S.l.], v. 2, n. 3, mar./maio, 1989.

FERNANDES, Katharine Macêdo; COSTA, Thiara Mourão Fernandes da; BATISTA, Natalia Bousquet. Gestão de Pessoas nas Empresas Familiares: um estudo de caso em uma empresa familiar na cidade de Campos dos Goytacazes. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico (REINPEC)**, [S.l.] v. 5, n. 4, p. 158-176, jul/dez. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução Magda Lopes. São Paulo: Penso, 2013.

KLEIN, Anderson Felipe; FREITAS, Ernani Cesar de. Governança na empresa familiar: um estudo de caso sobre gestão, profissionalização e sucessão. **Revista do ICSA** (Instituto de Ciências Sociais Aplicadas), Novo Hamburgo, v. 7, n. 1, p. 55-68, jan. 2010.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 7, p. 185-200, Rio de Janeiro, jun. 1997.

LEWIN, Kurt. Action research and minority problems. **Journal of Social Issues**, v. 2, n. 4, 34-46, 1946.

LIMA, Cláudia de Castro. A magia do campo. **Revista Forbes**. 73. ed. p. 39, [S.l.]: dez. 2019.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

LUZ, Gregui Becker; FREITAS, Ernani Cesar de. A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar para sucessão. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, p. 31. Porto Alegre, 2013.

MUNCK, Luciano et al. **Modelos de gestão de competências versus processo de validação**. Um ponto cego? R. Adm. v. 46, n. 2, p. 107-121, São Paulo, abr/maio/jun. 2011.

PÉREZ ARRAU, Gregorio; MUÑOZ MEDINA, Felipe. Human Resource management in small and medium-sized vineyards in Chile. **Ciencia e Investigación Agraria**, Santiago, v. 41, n. 2, p. 141-151, 2014.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares**: sucessão e profissionalização. São Paulo, 2012. Documento disponível para Kindle.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. **Revista Empresa Familiar**, São Paulo, Edição Bimestral, ano 1, n. 2, p. 27, mai./jun. 2005.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 2006.

RODRIGUES, Márcio Sudarti. **Importância do processo sucessório em empresas familiares do agronegócio**: um estudo de revisão teórica. 2016. Trabalho de Conclusão de

Curso – Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico, Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), Restinga Seca, 2016.

SANTOS, Clara Miranda; RAIMUNDO, Carlo Filipe Evangelista. O método qualitativo e a abordagem fenomenológica: características e afinidades. **Revista CCCSS**, Rondônia, 2017. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/metodo-qualitativo.html>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

SILVA, Lavínia Gabriele da; PANDOLFI, José Guilherme; PANDOLFI, Marcos Alberto Claudio. A importância da gestão de pessoas no agronegócio. **Revista Interface Tecnológica**, São Paulo, v. 16, n. 2, 2019.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da et al. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SILVA, Presline Brum da. **Influências dos dashboards nas empresas do agronegócio listadas pela revista Forbes**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2019.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VAREJO, Gazin. Empresas familiares são maioria no Brasil. **Associação Comercial São Roque**, São Roque, 05 set. 2019. Disponível em: <<https://www.aciasaoroque.com.br/noticias:empresas-familiares-sao-maioria-no-brasil>>. Acesso em: 05 mai. 2020.

YAMAUCHI, Fernanda. **A Gestão de Pessoas no setor do agronegócio**: um estudo sobre produtores de amendoim na região da Alta Paulista. 2017. Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, São Paulo, 2017.