

COMPARAÇÃO DE DESEMPENHO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE DE BELÉM (PARÁ): UM ESTUDO DE CASO NAS SORVETERIAS CAIRU E ICE BODE

Rinaldo Ribeiro MORAES

MORAES, Rinaldo Ribeiro. **Comparação de desempenho de diretrizes estratégicas em empresas familiares na cidade de Belém (Pará): um estudo de caso nas sorveterias Cairu e Ice Bode.** Projeto de investigação científica, do Curso de Administração – Centro Universitário Fibra, Belém, 2018.

A investigação em questão pretendeu analisar as diretrizes estratégicas das empresas familiares Cairu e Ice Bode, do ramo de sorveteria, que atuam em Belém (Pará). O Brasil possui em média 8 mil empresas do setor de sorvetes, sendo 90% micro e pequenas empresas. Devido a fatores econômicos e políticos, o consumo desses produtos teve uma baixa. Na Região Norte, há um consumo de 5%; no Nordeste, 19%; no Centro-Oeste, 9%; no Sudeste, 52% e no Sul, 15%. As tendências continuam sendo os sorvetes *premium*, sabores diferenciados, ou os que utilizam frutas regionais, além de

nichos diferentes como iogurterias e paleterias. O Grande Hotel e o Cinema Olympia foram importantes estabelecimentos para a criação da cultura do sorvete no Pará, pois um dos principais programas do século XX em Belém era ao sair da sessão cinematográfica, tomar sorvete em frente ao hotel. Nessa época, os sorvetes eram produzidos de forma artesanal e apenas. A partir da década de 60, começam a surgir os primeiros sorvetes de produção industrial. A realização desta investigação se justifica a partir de aspectos de ordem pessoal, profissional e acadêmico. De ordem pessoal, deve-se à inquietação ocorrida durante a execução de atividades rotineiras, dentro da empresa, por meio da constatação da necessidade da implementação de gestão empresarial. Nesse sentido, a falta de direção, de objetivos, de metas etc. instigaram minha visão sobre uma gestão eficiente e adequada para a realidade das empresas familiares de pequeno porte. De ordem profissional, deve-se à intenção de demonstrar como a falta de diretrizes organizacionais dificulta a realização de processos operacionais, que, por sua vez, afeta diretamente a gestão em empresas familiares. De ordem acadêmica, e para a sociedade como um todo, deve-se

ao fato de que o estudo irá possivelmente enriquecer e ampliar a produção bibliográfica no que tange aos estudos de empresas familiares. A pesquisa é de ordem descritiva e bibliográfica, e de estudo de caso. Conta com uma população de dois (2) sócios-proprietários, uma gerente administrativa e doze (12) colaboradores. A obtenção dos dados foi realizada por meio de entrevista, para a qual, utilizou-se formulário fechado. Toda organização deveria ter uma preocupação com a gestão estratégica, cujo ponto de partida é a atenção aos objetivos e metas. O planejamento estratégico, para ser eficiente, eficaz e efetivo, deve ter os objetivos conhecidos, adequados, consistentes, aceitos e aplicados, que podem ser gerais para toda a empresa e ou específicos de um setor. Afirma Oliveira (2010) que “Objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa familiar deve se dirigir seus esforços”. Para um bom desenvolvimento, é necessário que, no momento do planejamento estratégico, se definam as diretrizes organizacionais que vão representar a empresa por meio da missão, visão, objetivos e valores. A missão, dentre os objetivos estratégicos, é a principal diretriz que a empresa deve

criar logo após o nascimento do negócio, a fim de facilitar o entendimento dos rumos que a organização deseja seguir. As intenções sobre o que a organização ‘quer ser’ e ‘onde querem chegar os objetivos’ são intenções concretas que englobam as metas operacionais para que essas sejam atingidas. Em geral, a missão deve ser resumida e documentada em uma declaração. Deve apresentar informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são os seus clientes e que valores importantes possui. Outra discussão da estratégica empresarial é a visão organizacional ou visão do negócio. Enfatizam Chiavenato e Sapiro (2003) que “A visão organizacional, ou visão do negócio, é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro”. Chiavenato (2007) diz que a visão é a imagem que o empreendedor projeta a respeito do futuro do seu negócio. Não se deve trabalhar sem foco, sem direção, é preciso ter direcionamento, um futuro a alcançar, um sonho a realizar. Devido à grande importância das empresas familiares no contexto econômico, muitos autores têm-se dedicado ao tema, a fim de chegar a um ponto de partida comum sobre sua

definição, mas esta é muito complexa, pois existem diversas peculiaridades para se admitir a natureza familiar. Por muito tempo as empresas foram concebidas como familiares e não familiares. Nos últimos anos, diversos autores têm defendido que não é possível nem correto defini-las somente dessa maneira. A empresa Cairu é uma empresa familiar fundada por Armando Laiun, em 1963, que, inicialmente, fabricava picolés e, posteriormente, se otimizou e passou a produzir sorvetes. É considerada a mais antiga sorveteria de Belém e, atualmente, tem 15 filiais, sendo 13 em Belém e 2 no Rio de Janeiro, que são dirigidas por seus 7 filhos. A empresa Ice Bode foi fundada por Jorge Expedito Paiva de Oliveira, inicialmente, como uma fábrica de sorvete. É uma sorveteria de pontos de venda próprios, instalada em 6 estabelecimentos no estado do Pará, 1 no estado do Maranhão e 1 no estado do Amapá. Atualmente, oferece, além de sorvetes, lanches. Tem 14 anos de existência. Os dados revelaram que valores como responsabilidade e honestidade são muito relevantes no processo de contratação e de relação com os colaboradores, tendo em vista que são empresas familiares. A decisão em uma empresa familiar fica centralizada em uma única pessoa,

que, normalmente, é o seu fundador. Na atual conjuntura da gestão empresarial, esse tipo de situação não é permitido, pois o ideal é que o gestor compartilhe de forma aberta com os demais membros da linha estratégica, visando à melhor tomada de decisão. Os valores organizacionais devem ser criados e disseminados pela organização, para internalizar e fortificar a questão da ética para seus colaboradores e, principalmente, para seus clientes e demonstrar em que se fundamenta o negócio da empresa. Os valores variam entre pessoas e empresas”. Destaca Oliveira (2012, p. 43) que “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas suas principais decisões”. Segundo Chiavenato (2007, p. 53), “valores são as crenças e atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento individual. Os valores variam entre pessoas e empresas”. A gestão contemporânea também não admite mais esse tipo de postura por parte do gestor, principalmente, por se tratar da pedra angular de qualquer organização, que é seleção de pessoas para desenvolver as atividades de uma organização. Essa etapa do processo não pode ser feita por meio do

empirismo. Hoje existe toda uma metodologia para a contratação de pessoas, sendo um ponto estratégico para qualquer tipo de organização. Em ambas as empresas, verificou-se que o tomador de decisão contrata conforme seus valores próprios. O processo de compra também é feito pelos donos das empresas, os quais utilizam dois fatores: intuição e épocas do ano. O processo de compra de qualquer empresa é fator decisivo para o retorno realizado em cima do investimento. Por esse motivo vai impactar diretamente na lucratividade do negócio. Quando se realiza o processo de compra sem planejamento, o gestor está comprometendo o futuro da sua organização. É necessário o gestor conhecer a fundo o mercado-alvo do seu empreendimento, levando em consideração um conjunto de critérios que devem ser analisados previamente, com base em informações fidedignas. Na análise da gestão *versus* os objetivos estratégicos, observou-se que as duas empresas têm diretrizes organizacionais. Todo empreendimento deve, obrigatoriamente, justificar a sua existência, para dar direção e retorno à sociedade. As empresas em estudo não têm missão, o que significa que estão como um barco à deriva, conseqüentemente, não possuem visão, uma

vez que a missão e a visão são totalmente dependentes entre si, para que o gestor tenha uma percepção sistêmica do negócio. Comprovou-se que as empresas não possuem princípios e valores, o que também representa ponto negativo à gestão. No que se refere aos planejamentos organizacionais, os gestores têm objetivos estratégicos, mas não possuem direcionamento formal nem metodologia eficiente para atingi-los e alcançar suas metas. Sobre a questão do posicionamento no mercado competitivo, defende Valério Netto (2006) que “[...] se houvesse apenas uma posição ideal para a empresa, não haveria a necessidade de uma estratégia de posicionamento. A escolha da melhor posição, ou de uma posição exclusiva, não é sustentável [...]”. Vale ressaltar que, para se manter em uma posição competitiva, é necessário um conjunto de informações e de decisões estratégicas e, principalmente, para manter-se nessa posição, é preciso sempre estar adaptando-se às mudanças do mercado e ter uma visão abrangente, analisando o macro e microambientes organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar. Diretrizes estratégicas. Sorveterias Cairu e Ice Bode – Belém, Pará.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. – São Paulo: Editora CLA, 1998.

VALERIO NETTO, A. **Gestão das pequenas empresas e médias empresas de base tecnológica**. 1. ed. Barueri, SP: Minha Editora; Brasília, DF: SEBRAE 2006.