

A Lógica das Relações Pessoais Presentes em Empresas Familiares de Picos: a Formulação e a Implantação da Gestão Estratégica

Elaine de Sousa Oliveira
elaineoliveira201016@hotmail.com
UFPI

GILMARA DE CARVALHO NEGREIROS
gilmaracn@hotmail.com
UFPI

LILIANE ARAÚJO PINTO
lilianepinto@hotmail.com
UFPI

ELVIA FLORENCIO TORRES XIMENES
elviafltorres@yahoo.com.br
UFPI

TALES ANTÃO DE ALENCAR CARVALHO
talesantao@hotmail.com
UESPI

Resumo: As empresas familiares são aquelas gerenciadas por membros de uma mesma família, podendo apresentar pontos positivos, como a união familiar, mas também aspectos negativos, como, por exemplo, uma cultura enrijecida, que impede a empresa de crescer. Este trabalho aborda esta temática, tendo como objetivo geral analisar a lógica das relações pessoais presentes nas empresas familiares de Picos, de maneira que trate da formulação e a implantação da gestão estratégica. Além disso, será abordada a importância das relações pessoais para o planejamento estratégico nas organizações familiares; serão verificados os principais impasses para a implantação da gestão estratégica nas empresas familiares. A pesquisa foi realizada com 08 gestores, utilizando um questionário semiestruturado. A mesma apontou que as referidas empresas, além de serem geridas apenas por pessoas da mesma família, possuem uma cultura organizacional fechada que não aceita pessoas fora do círculo familiar na gestão. Também indicou que nem todas as decisões são tomadas por todos da empresa, mas apenas por alguns de seus membros, o que pode gerar conflitos. No entanto, um aspecto favorável a todas as oito empresas é que as relações familiares exercem influência nas tomadas de decisões.

Palavras Chave: Empresas familiares - Relações pessoais - Cultura - Planejamento - Estratégia

1. INTRODUÇÃO

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a bons resultados em todas as áreas da empresa. É esse o capital humano que faz a organização funcionar, seja por parte dos funcionários como por parte do gestor. Por isso, esse trabalho aborda a temática das relações humanas presentes nas empresas familiares da cidade de Picos - PI.

A empresa familiar é um tipo de empresa que tem ganhado visibilidade, que tem se destacado no mercado e crescido cada vez mais, ou seja, elas são responsáveis por mais da metade dos empregos, podendo gerar de metade a dois terços do PIB de um país. No Brasil, por exemplo, quase 90% das empresas são familiares (RICCA, 2001).

Esse é um tipo de empresa que requer alguns cuidados especiais, principalmente na forma de geri-la. Tratando desse tema, Ricca (2001) diz que a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência, já que enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

É nesse contexto que entra a questão da gestão estratégica, pois, para que essas empresas sobrevivam à grande competitividade do mercado atual, é necessário que elas possuam um planejamento estratégico bem formulado.

O planejamento é entendido como uma das estratégias mais eficientes para o sucesso das empresas. Esse fator está diretamente ligado à boa gestão. Segundo Mintzberg (2007), planejar ações dentro de uma organização envolve diversos passos, dentre eles, o primeiro é que o gestor deve traçar metas, objetivos. Após isso, deve-se avaliar as condições internas e externas da empresa. Depois, é necessário avaliar as estratégias e operacionalizá-las.

Se as organizações não possuem um planejamento definido, elas terão dificuldades para resolver problemas inesperados. Com o planejamento, o gestor diminui o número de incertezas na tomada de decisão.

Um planejamento bem elaborado oferece inúmeras vantagens: permite um controle apropriado, possibilita resolução antecipada de problemas e conflitos, propicia um grau mais elevado de assertividade nas tomadas de decisões, melhor coordenação das interfaces do projeto, entre outras.

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo analisar a lógica das relações pessoais presentes nas empresas familiares de Picos-PI, abordando a formulação e a implantação da gestão estratégica.

A gestão estratégica é essencial para a sobrevivência de toda e qualquer empresa, especialmente as familiares. Por isso, pretende-se fazer uma investigação acerca da importância da gestão estratégica em um grupo de empresas que tem 08 lojas em Picos, principalmente por ser esta uma cidade que tem se destacado na economia piauiense.

Conforme Oliveira (2004), o planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar; Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever; Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes; Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. Enfim, ele destaca que os riscos assumidos devem ser riscos certos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A história do planejamento estratégico é contada a partir do seu surgimento na década de 50 e corresponde a uma ferramenta de gestão amplamente utilizada pelas organizações. Apesar disso, a implementação dessa ferramenta pode provocar inúmeras mudanças, tanto de ordem estrutural como cultural, na empresa. Muitas vezes os gestores não estão abertos para estas mudanças, principalmente no que concerne às empresas familiares, objeto desse estudo.

Em função das mudanças que o planejamento estratégico pode ocasionar, para iniciar um processo de formulação e implementação estratégica é preciso que seja levado em conta os aspectos relacionados à cultura da organização, pois, da mesma forma que os aspectos culturais são influenciados pelo processo de mudanças, eles influenciam nas decisões estratégicas (ESTRADA *et al*, 2011). E é justamente nas empresas familiares que as decisões estratégicas encontram mais resistências para serem implantadas.

Conforme Araújo e Garcia (2009), um dos problemas enfrentados na cultura organizacional das empresas, principalmente as familiares, é a falsificação ou distorção de um traço cultural e a rigidez organizacional que impede que as mudanças externas impliquem mudanças internas. Segundo os autores, “é preciso compreender que a cultura de uma organização deve estar sempre sendo aprimorada, a fim de acompanhar as transformações do ambiente que está inserida, não podendo ser considerada algo tão rígida” (ARAÚJO e GARCIA, 2009, p. 315). Isso não quer dizer que a empresa deva perder a sua identidade, mas que ela deve estar aberta a transformações positivas, de aperfeiçoamento.

2.1 ASPECTOS E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares estão cada vez mais presentes em todas as cidades brasileiras, principalmente porque muitos filhos ou netos decidem continuar com os negócios dos seus pais ou avós. A partir dessa percepção, esse tipo de empresa pode ser visto como meramente uma oportunidade de ascensão profissional, ou uma forma de continuar algum negócio, mas sem planejamento.

Longenecker (2007) destaca que a empresa familiar é aquela na qual um ou mais membros de uma família são proprietários ou operam em conjunto numa determinada empresa, seja por afinidade ou por sucessão familiar. O autor cita que esse tipo de empresa caracteriza-se de tal modo quando é passada de geração para geração. Uma prova disso é que o autor destaca que 81% dos pais querem que os filhos assumam os seus lugares.

Muitos aspectos estão ligados à empresa familiar. O primeiro é a questão da competição entre a família e o negócio. Longenecker (2007) afirma que a instituição familiar deve ficar em primeiro lugar, antes dos negócios. No entanto, nem sempre acontece assim, pois muitos empresários sacrificam suas famílias para ficarem trabalhando até mais tarde, por exemplo.

Quanto ao conceito de empresa familiar, Longenecker (2007) relata que é uma organização na qual dois ou mais membros de uma família são os proprietários da organização. Sua característica principal é o fato de ela ser passada de uma geração para outra e coloca a empresa num grupo minoritário.

O problema é que os membros envolvidos na organização podem ter pensamentos diferenciados, o que irá influenciar nas decisões a serem tomadas, já que um pode não concordar com as decisões dos demais.

Conforme Borges (2012) as empresas familiares têm sido objeto de interesse crescente nos últimos anos. Organizações como estas podem ser encontradas em diversas partes do mundo, possuindo grande representatividade no mercado e importante repercussão social e

econômica, tanto em termos de geração de emprego como em termos de geração de renda. Não obstante, esta tem sido a principal característica das empresas na cidade de Picos, na qual será realizada a pesquisa.

Muitas empresas familiares têm sucumbido diante da grande competitividade do mercado. Isso se dá geralmente pela falta de planejamento estratégico, já que muitos dos seus membros entram em conflito na hora de tomar decisões. Por isso, conforme abordado por Oliveira *et al.* (2010), encontrar um equilíbrio entre os interesses familiares e os objetivos organizacionais pode ser o ponto principal para a sobrevivência das organizações familiares. Isso quer dizer que:

“Implica em buscar instrumentos que consigam mitigar os conflitos e as tensões existentes, de forma a contribuir para a longevidade desse tipo de organização. Nesse contexto, a governança surge como uma alternativa que, ao estabelecer pressupostos por meio dos quais as organizações podem ser geridas, dirigidas e controladas, pode contribuir para mediar os processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares, especialmente as de menor porte.” (OLIVEIRA *et al.*, 2010, p. 1).

Conforme o exposto, o planejamento estratégico seria de grande relevância para a sobrevivência das empresas familiares, já que ele irá definir os rumos da organização, traçando metas para que os objetivos sejam alcançados com sucesso.

Miranda (2012) elenca três tipos de empresas familiares. A primeira, a tradicional, corresponde às empresas de capital fechado, com pouca transparência administrativa e financeira, na qual a família tem o domínio completo do empreendimento; a segunda é a híbrida, que são empresas de capital aberto, mas quem detém o poder é a família; por fim, a de influência familiar que também é de capital aberto, mas a maioria das ações está em poder do mercado e a família ainda influencia através de participação acionária significativa ou pela solidez do nome no mercado.

Dentre os diversos pontos negativos das empresas familiares, ao compará-las a empresas não familiares ou estatais, Miranda (2012) cita os conflitos de interesse entre família e empresa; uso indevido dos recursos da empresa por membros da família; falta de sistemas de planejamento financeiro, falta de boa política de produtos e de mercados; emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Ainda assim, apesar dos pontos negativos elencados, as empresas familiares podem ter diversos aspectos positivos, tais como: os empregados costumam ser mais leais. Isso se dá pelo fato de serem conhecidos da família, até mesmo terem convivido juntos, o que gera maior confiabilidade; o nome da empresa representa sua reputação, já que é repassada pelos familiares; a sucessão bem sucedida faz com que a empresa se torne mais respeitada; a sintonia entre acionistas e dirigentes ajuda os diferentes processos de tomadas de decisão, principalmente na comunicação; o sistema de decisão das empresas familiares é mais enxuto e rápido; possui certa sensibilidade social e política, estando mais alinhada com os interesses nacionais e regionais; as gerações familiares em sucessão permitem um elo entre passado e futuro, conservando valores do fundador e vocações pessoais. Acerca desse último ponto, foi discutido anteriormente que ele também pode figurar como negativo, já que os gestores podem viver no presente baseados no passado e o que se sabe é que o mercado muda todos os dias, e as necessidades de ontem podem não ser as de hoje, implicando uma visão inovadora (MIRANDA, 2012).

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS ENCONTRADAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Os membros de uma família podem contribuir para o sucesso da empresa familiar. No entanto, os laços familiares não criam necessariamente habilidades e competências para que esses membros assumam lugares na organização. Quanto às decisões, essas devem ser tomadas de maneira responsável, sem deixar apenas o fator família ser levado em consideração. Por isso, é importante tratar das vantagens e desvantagens que perpassam por esse processo.

Centurion e Viana (2012) advogam que a convivência familiar e o desempenho de suas atividades trabalhistas são importantes. Por isso, apesar de a empresa familiar agrupar essas duas necessidades, tornando o trabalho mais harmonioso e produtivo, a mesma pode trazer diversos problemas caso não seja bem administrada.

Quanto à harmonia que esse tipo de empresa pode oferecer, diz-se que os vários cargos devem ser preenchidos com integrantes da família, o que torna o desenvolvimento da empresa mais fácil em razão de o interesse tornar-se unificado. Também os investimentos, e até os sacrifícios pessoais, para a criação da empresa, acabam sendo amenizados.

Por isso, a empresa sob gestão familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso. No entanto, esse tipo de administração também apresenta muitas desvantagens e enfrenta muitos desafios que, se não adequadamente enfrentados, podem vir a destruir a organização, causa esta de muitas organizações terem decretado falência nos últimos anos (CENTURION e VIANA, 2012).

Para Longenecker (2007), uma vantagem da empresa familiar é a força dos relacionamentos familiares. Ou seja, segundo o autor, o sucesso de uma empresa depende do sucesso da família. O autor exemplifica dizendo que, se por acaso a empresa passar por dificuldades, os membros não podem abandoná-la.

As chances de sobrevivência de uma empresa familiar são maiores que de outras, já que, em caso de a empresa passar por necessidades, os membros deixarão de comprar outros bens ou receber salários, para salvar financeiramente a organização, o que não aconteceria em outras empresas, já que os funcionários, que não têm nenhuma ligação de laços sanguíneos ou compromisso com a empresa, sairiam do local (LONGENECKER, 2007).

Outra vantagem é que algumas empresas familiares usam o componente família nas suas promoções, e isso faz com que eles se diferenciem de outras empresas. Essas campanhas promocionais tendem a transmitir que a empresa dirigida por famílias têm mais compromisso com os negócios, elevados padrões éticos e compromisso pessoal em servir todos os seus clientes (LONGENECKER, 2007).

Longenecker (2007) acrescenta ainda o conhecimento de uma empresa específica; redes sociais compartilhadas, ajudando a garantir o desempenho futuro dos negócios; foco no longo prazo; preservação da reputação da empresa; custo reduzido com controle, em que, pelo fato de os empregados-chave de uma empresa familiar terem vínculos familiares e confiança mútua, a empresa pode reduzir seus custos com sistemas elaborados para diminuir furtos e monitorar os hábitos de trabalho dos empregados.

Um aspecto que pode se tornar desfavorável nessas organizações é a falta de conhecimento por parte dos gestores. Conforme observado em Maehler e Venturini (2011), nas micro e pequenas empresas, a competição via economia de escala é reduzida, por isso, a diferenciação por meio de produtos inovadores é uma alternativa para elas ficarem frente ao mercado. Consequentemente é preciso que seja incentivada a criação, o compartilhamento e a transferência de conhecimento nessas organizações, com vistas à criação de empresas capazes

de competirem numa sociedade do conhecimento, em que é preciso gestores competentes e atualizados.

Como a empresa familiar envolve negócios de família, as tomadas de decisões podem gerar diversos conflitos, especialmente na hora de desenvolver um planejamento estratégico na organização. Isso pode se dar por diversos pontos.

Um dos obstáculos que é enfrentado na hora de implantar um processo estratégico nas empresas familiares é a dificuldade de percepção, que segundo Costa (2007), é o que bloqueia a visualização de riscos e de oportunidades. Seria portanto uma falta de visão sistêmica.

A falta de visão sistêmica pode gerar um outro obstáculo, que é a ausência de percepção de oportunidades. Costa (2007) diz que as oportunidades não esperam pela percepção do gestor, elas simplesmente podem passar, e o líder não conseguirá obter sucesso em sua organização pela oportunidade perdida.

A cultura organizacional pode se constituir um outro obstáculo a implementação da gestão estratégica nas organizações, pois as práticas, as crenças rígidas e passadas podem dificultar a visão crítica e objetiva com relação ao futuro da empresa, bloqueando inovações por parte dos dirigentes.

“Sejam quais forem os fatos que originaram o sucesso no passado, ninguém pode garantir que esses mesmos fatores continuarão atuantes no futuro ou, pior, que continuarão sendo os diferenciadores que garantam a posição de pioneirismo e liderança futura da organização. O sucesso do passado, e talvez o do presente podem até provocar o fracasso no futuro, caso não haja mudanças na mentalidade e no comportamento dos dirigentes” (COSTA, 2007, p. 24).

A partir do que foi dito pelo autor, percebe-se que uma organização não pode pautar suas ações presentes em fatos passados, já que o mercado tem mudado todos os dias, requerendo posições inovadoras por parte dos gestores. Enfim, para que uma empresa familiar tenha sucesso é preciso que seus dirigentes estejam abertos ao novo, ao que o mercado tem a oferecer, principalmente no quesito de planejamento estratégico.

Pode-se perceber então que, no mundo gerencial, a influência da cultura do país em que a empresa está inserida reflete diretamente sobre suas formas de gestão, principalmente quando se analisa os modelos de gestão importados, que frequentemente são implementados nas organizações brasileiras ou trazidos por multinacionais. Interessante observar que, a maioria desses modelos e práticas gerenciais pode fracassar ou ser tímido em seus resultados, justamente por não terem respaldo na gestão estratégica, que é essencial para a sobrevivência da organização.

2.3 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Cada organização possui um tipo de liderança, com pensamentos diferentes, ou seja, cada profissional tem um comportamento próprio quando se trata do futuro da organização na qual está inserido. Nesse contexto estão inseridos os gestores que planejam suas ações, como também aqueles que não aceitam planejamento a longo prazo. Esse segundo tipo de profissional até pode ter muitas ideias acerca disso, mas não levam para as reuniões e nem repassam para outros funcionários.

No entanto, uma empresa que queira crescer e se desenvolver no mercado deve possuir um profissional que planeje, faça planos, se comunique com os outros empregados, enfim,

“aqueles que são capazes de planejar, com riqueza de detalhes, as suas próprias ideias sobre como a organização deveria expandir as suas instalações físicas, as máquinas, os equipamentos, os produtos ou serviços” (COSTA, 2007, p. 9).

O pensamento do autor aponta para a necessidade de ter nas organizações empregados e gestores comprometidos com o futuro da organização, que tenha diversas habilidades. Acima de tudo, é preciso que haja a comunicação entre todos os funcionários, pois só assim, um bom planejamento pode ser executado dentro de uma organização, independente de qual tipo seja ela.

Muitas empresas deixam de crescer porque têm à frente de sua gestão um profissional tradicionalista em suas atitudes, que não consegue definir planos estratégicos, o que é de extrema relevância antes de qualquer decisão empresarial. Conforme Nedeff et. Al. (2011, p. 3):

É possível dizer que a estratégia é um conjunto de diretrizes para guiar determinada situação. Neste caso, a estratégia é elaborada previamente à ação e, na maioria dos casos, é explícita, apresentando um planejamento formal. Pode-se considerar que a estratégia pode ser um plano formal e específico para as escolhas de uma organização em um cenário, assegurando que os objetivos possam ser alcançados.

Conforme observado, o planejamento estratégico é importante para que as metas e objetivos traçados sejam alcançados. Para isso, é preciso um gestor esclarecido, o que é necessário para o sucesso de qualquer empreendimento.

Ao falar da necessidade de uma boa gestão, Longenecker (2007), destaca que um bom gestor deve observar alguns pontos, como estimular modos novos de pensar e reciclar entendimentos estratégicos; atrair e manter gestores excelentes que não façam parte da família. Além disso, deve criar questões inovadoras e flexíveis na organização; criar e conservar capital; preparar sucessores e, por fim, explorar a vantagem exclusiva de possuir uma empresa familiar.

Ao contrário do que foi dito no parágrafo anterior, teremos profissionais com visão tradicionalista, ou seja, para eles é muito difícil definir um planejamento baseado em estratégias eficientes, pois eles costumam viver baseados em situações do passado. Para melhor compreender este aspecto, Costa (2007) exemplifica abordando que esse tipo de dirigentes vivem aplicando no presente ações que deram certo no passado, de maneira que, como estão atentos apenas ao que acontece no presente, atuam de forma reativa com relação aos impactos futuros, reais ou prováveis, positivos ou negativos, que podem ocorrer à sua volta.

Conforme Volberda *et al.* (2011), a competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa formula e implementa com sucesso uma estratégia de criação de valor. A estratégia é uma abordagem integrada e coordenada, um conjunto de compromissos e ações destinadas a desenvolver e explorar as competências essenciais e ganhar uma vantagem competitiva. Ao escolher uma estratégia, as empresas fazem escolhas entre as alternativas concorrentes como o caminho para decidir como irão perseguir seus objetivos. Nesse sentido, a estratégia escolhida indica o que o empresa vai fazer, bem como o que ela não vai fazer.

Conforme Crook *et al.* (2008), percebe-se que a eficácia da implementação de estratégias das empresas familiares e as ações de formulação aumentam quando essas ações são efetivamente integradas. O processo de gestão estratégica é de natureza dinâmica, pois o mercado encontra-se em constante mudança e as estruturas competitivas são coordenadas com uma empresa que está continuamente em evolução.

Enfim, a empresa familiar pode ser um negócio bem competitivo e forte no mercado. Isso dependerá de boas práticas de gestão, um bom planejamento estratégico, que permitirão que o negócio se desenvolva. Caso isso seja negligenciado, o sucesso da organização estará comprometido e as relações familiares terão mais conflitos.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter exploratório, onde busca analisar as relações pessoais existentes nas empresas familiares estudadas, por meio de um levantamento de dados e por acreditar que uma maior aproximação com o objeto de estudo faz-se necessário. A pesquisa é qualitativa, pois ela busca explicar o fenômeno através da essência do objeto e para que ela seja realizada é necessário primeiro fazer um levantamento bibliográfico acerca do tema. A pesquisa exploratória, conforme Vergara (2007), é realizada nas áreas em que não há muitos estudos acerca de determinados temas, além de não comportar hipóteses.

A pesquisa foi realizada na cidade de Picos, Piauí, no período de julho a agosto de 2013. A cidade foi escolhida por ser a cidade do Piauí que mais tem crescido no mercado, com uma arrecadação superior a todas as outras cidades, equiparando-se a capital Teresina. A cidade é considerada o segundo maior entroncamento rodoviário do Nordeste brasileiro, abrigando pessoas dos mais diversos estados. Tem se destacado por possuir um número muito grande de empresas familiares, que são repassadas de pais para filhos ou que são constituídas de cônjuges.

Teve como alvo da pesquisa um grupo composto por oito empresas familiares, nas quais se pesquisou o principal gestor de cada uma. Para obter os dados necessários, adotou-se um questionário semiestruturado, contendo 20 questões, divididas em: identificação do gestor e da empresa estudada; estrutura e política organizacional; valores, crenças e cultura organizacional; processos decisórios e gestão estratégica.

Para análise dos dados utilizou-se o *Microsoft Excel* que auxiliou na construção das tabelas, adotando-se também a análise de conteúdo para melhor interpretação das falas dos gestores. Essa técnica é utilizada quando o pesquisador visa identificar o que está sendo dito a respeito de algum assunto, permitindo inferências de conhecimentos relativos às condições de produção (VERGARA, 2008).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O grupo de empresas familiares escolhido para o estudo e análise dos dados atua no mercado picoense a mais de nove anos, destacando-se no seguimento de importados em geral, confecções, floricultura artificial, frutas, restaurante e farmácia. Possui atualmente oito lojas, todas administradas por gestores da mesma família. A seguir, um quadro com o perfil dos gestores entrevistados e das empresas:

Quadro 1 - perfil dos gestores entrevistados e das empresas

GESTOR	SEXO	IDADE	SETOR DA EMPRESA	PORTE	MEMBROS ENVOLVIDOS NA GESTÃO
A	Masculino	29	Comércio	Pequeno	2
B	Feminino	30	Comércio	Pequeno	5 ou mais
C	Feminino	32	Comércio	Pequeno	5 ou mais
D	Feminino	36	Comércio	Pequeno	5 ou mais
E	Masculino	33	Comércio	Pequeno	5 ou mais
F	Feminino	34	Comércio	Pequeno	5 ou mais
G	Feminino	38	Comércio	Médio	5 ou mais

H	Masculino	40	Comércio	Pequeno	5 ou mais
----------	-----------	----	----------	---------	-----------

Os dados apresentados na pesquisa apontam que as empresas são constituídas, em sua maioria, por gestores do sexo feminino, com um total de 5. Todas as organizações estão enquadradas no setor de comércio e das 8, apenas uma possui um porte médio. Além disso, a gestão de todas as empresas está concentrada em apenas uma família.

Como foi visto em Longenecker (2007), para que haja uma boa gestão dentro das organizações é preciso que seus gestores sejam excelente e se possível não façam parte da família dona da empresa. Como base nisso, foi indagado aos entrevistados se na política de cargos da empresa, as pessoas que ocupavam os cargos estratégicos e táticos, era por conta da capacidade técnica ou em função de relacionamento com os proprietários. Conforme as respostas:

Tabela 1 - Política de cargos da empresa

Alternativas	Empresas	Total
As pessoas ocupam os cargos em função de sua capacidade técnica.	G	1
Há casos que a ocupação se dar em função de ser membro da família.	E, H	2
Os cargos são ocupados por pessoas que não fazem parte da família.	Nenhuma	0
É levada em consideração a capacidade técnica, mas também é preciso ser membro da família.	A, B, C, D, F	5
TOTAL		8

Conforme visto na tabela 1, a maior parte das organizações estudadas leva em consideração a capacidade técnica, no entanto, é preciso ter um bom relacionamento com a família. Complementando a resposta, o gestor A disse que, apesar disso, eles pretendem contratar um profissional de fora mais à frente para gerir a empresa.

Miranda (2012) já chamou a atenção para o aspecto da contratação indevida de parentes. Inclusive, o autor destacou esse como um dos pontos negativos dessas organizações, quando deixam o favoritismo familiar tomar o lugar da competência.

Araújo e Garcia (2009) destacaram a importância de não enrijecer a organização no sentido de se fechar para mudanças externas. Um dos pontos a serem observados é o constante aperfeiçoamento dos líderes organizacionais, que não podem deixar a cultura impedir transformações positivas. Daí, surgiu uma indagação acerca de a empresa incentivar ou não a formação continuada de seus gestores:

Tabela 2 - Programa de formação acadêmica para seus proprietários e herdeiros

Alternativas	Empresa	Total
A empresa incentiva os proprietários e herdeiros a cursarem faculdade.	A, E, F, H	4
Proprietários e herdeiros já possuem formação acadêmica.	Nenhuma	0
A empresa não incentiva a formação acadêmica de seus proprietários e herdeiros.	G	1

Proprietários e herdeiros não almejam formação acadêmica.	B, C, D	3
TOTAL		8

As respostas indicam que quatro das empresas incentivam seus gestores e funcionários a terem uma formação universitária. Uma das organizações diz não ter incentivo. Isso pode gerar um entrave para o crescimento da empresa, já que formação continuada é necessária para um bom andamento empresarial, principalmente num mercado tão competitivo. Três dos gestores responderam que não almejam formação acadêmica, visão bastante fechada, já que é indispensável fazer cursos, não só de nível superior, mas de aperfeiçoamento, para que possa trazer novas ideias para a organização e desenvolvê-la melhor.

O fator do não incentivo à formação continuada dos gestores pode estar ligada à cultura fechada da empresa, pois segundo Mintzberg (2007), ela influencia o estilo de pensar, além de atrapalhar o processo de formação de estratégia.

Pelo fato de estarem no mercado há apenas nove anos, todas as empresas estão em fase de desenvolvimento organizacional, buscando novos mercados. Além disso, conforme as respostas dos questionários, os oito gestores disseram trabalhar em conjunto com os outros sócios.

Um outro ponto abordado na pesquisa foi a questão dos valores e crenças mais significativos para a organização. Importante destacar que os valores organizacionais são crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, de maneira que seja definida uma ética para a atuação das pessoas e da organização como um todo. Os negócios bem sucedidos estão amparados em valores como: honestidade, transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito ao cliente e responsabilidade social e ambiental. Foram usadas questões como: Experiências do passado exercem forte influência sobre tomadas de decisões atuais; Relação muito estreita entre empresa e família; Formalidade; Informalidade; Relacionamento entre dirigentes e colaboradores. Acerca disso, seguem as respostas.

Conforme as respostas dos questionários, 3 gestores disseram ser “significativo” que as experiências do passado influenciem sobre as tomadas de decisão atualmente. 4 disseram que é “pouco significativo”. Apenas 1 disse “não ser significativo”. Costa (2007) tratou desse aspecto, dizendo que nenhuma organização pode pautar suas ações presentes no que foi feito no passado da empresa, pois isso não garantirá os mesmos resultados. O autor chama este ponto de falta de visão sistêmica, em que o gestor não consegue perceber o futuro. Esperava-se que todos os gestores respondessem “não ser significativo”. Talvez esse seja um dos obstáculos na implementação de uma gestão estratégica mais eficaz nas referidas organizações.

O outro ponto foi a “relação muito estreita entre empresa e família”. Para este quesito, todos os entrevistados responderam que é “muito significativo”. Conforme visto em Longenecker (2007), em uma empresa familiar as relações pessoais devem favorecer o ambiente de trabalho e as tomadas de decisões. No entanto, os gestores devem ter cuidado para que essas relações não gerem conflitos, pois a instituição familiar deve ficar em primeiro lugar.

No quesito “formalidade” e “informalidade”, todos disseram que o primeiro é muito significativo e o segundo “não é significativo”.

O último aspecto foi o “relacionamento entre dirigentes e colaboradores”. Centurion e Viana (2012) abordaram que a empresa familiar deve proporcionar uma boa convivência entre

seus colaboradores e gestores, mas se esse fator não for bem administrado, pode trazer diversos problemas para o sucesso do negócio. Acerca disso, 5 dos entrevistados disseram ser “muito significativo” e 3 “significativo”. Esse bom relacionamento é indispensável para que a organização tenha visibilidade no mercado.

Indagou-se aos gestores se na empresa era notória a presença de valores e crenças praticados e introduzidos pelo fundador (es) e pelos membros da família-empresária e quais seriam esses valores e essas crenças. Segundo os gestores:

“Acreditamos na força conjunta dos empreendedores da família, onde são capazes de desenvolverem um trabalho qualificado que, juntamente com seus colaboradores, buscam a satisfação dos clientes (GESTOR A)”.

“Sim, são visíveis os valores e crenças em nossa empresa. Podemos ver o respeito, honestidade, exemplos seguidos através dos ensinamentos do pai e fundador da empresa (GESTOR G)”.

Longenecker (2007) destacou, acerca disso, que as empresas familiares possuem um fator positivo, que é a união dos membros, como citado pelo gestor A, ou seja, o sucesso da organização irá depender de como a família se mantém unida em caso de alguma dificuldade. Ainda conforme o autor, as empresas que são dirigidas por famílias têm mais compromisso com os negócios, além do compromisso ético e de qualidade para servir aos clientes. Ainda segundo todos os gestores, são esses valores e crenças que influenciam na gestão da empresa.

Conforme foi observado ao longo desse trabalho e evidenciado por diversos autores, as empresas familiares possuem diversos pontos negativos e positivos. A fim de saber se os gestores tinham conhecimento desse aspecto foi perguntado quais são as vantagens e desvantagens visualizadas nas empresas dos mesmos.

“As vantagens se dão devido ao relacionamento mais aberto e claro, ou seja, um melhor entendimento. As desvantagens podem ser os conflitos de opinião, saber separar família de negócios (GESTOR B)”.

“As vantagens são: mais confiança nas atividades desenvolvidas, comprometimento com a marca da empresa. E as desvantagens são: divergências de ideias na tomada de decisão e o favorecimento de membros da família (GESTOR C)”.

Diante dos relatos, os gestores têm conhecimento acerca dos aspectos positivos e negativos de possuir uma empresa familiar. Citam como vantagens a questão do relacionamento, o que foi observado em Longenecker (2007). As desvantagens incluem os conflitos familiares, favoritismos e divergências em tomadas de decisões.

A fim de observar como se dá a questão das decisões tomadas, indagou acerca de que maneira ocorrem os processos decisórios na empresa. As respostas estão dispostas na tabela 3:

Tabela 3 – Condução dos processos decisórios

Alternativas	Empresa	Total
Centralizada, (onde uma só pessoa realiza a tomada de decisão)	Nenhuma	0
Descentralizada, (tomada de decisão realizado por vários gestores)	Nenhuma	0
De maneira geral, todos da organização em consenso.	F,G, H	3

Indefinida, (tomada de decisão realizada por alguém da empresa que melhor entender da situação em questão).	A, B, C, D, E	5
TOTAL		8

Conforme os dados dispostos na tabela 3, três dos gestores disseram que as decisões da empresa são tomadas por todos os seus membros, desde que estejam em consenso. Já 5 deles disseram que é de maneira indefinida, que quem toma a decisão é a pessoas que tem maior domínio sobre o problema posto. Costa (2007) percebe que para que uma empresa cresça, é necessário um profissional comprometido com o futuro da organização, que tome decisões certas, mas acima de tudo, que tenha comunicação com seus funcionários, pois só assim uma planejamento poderá ser bem executado ou um problema poderá ser solucionado.

Para complementar a pergunta acima, foi perguntado aos gestores se as empresas possuíam um planejamento estratégico formal, organizado e atualizado. Conforme eles:

Tabela 4 - Planejamento estratégico formal, organizado e atualizado

Alternativas	Empresa	Total
Não, a empresa não possui planejamento estratégico.	Nenhuma	0
Sim, a empresa possui planejamento estratégico mas está desatualizado.	Nenhuma	0
Sim, a empresa possui planejamento estratégico que é revisto com frequência.	E, F, G	3
A empresa possui planejamento operacional realizado no dia-a-dia de acordo com as demandas	A, B, C, D, H	5
TOTAL		8

Conforme visto, 3 gestores (E, F, G) disseram que a empresa possui planejamento estratégico e que o mesmo é feito com frequência. Os gestores das empresas A, B, C, D e H disseram que esse plano é feito conforme as necessidades da organização. Percebe-se nesse ponto uma desorganização por parte da maioria delas, pois essas ações de planejamentos devem ser feitas mensalmente ou bimestralmente, e após isso, devem haver reuniões a fim de observar quais as metas foram levantadas e quais objetivos não foram alcançados para que os gestores façam novos planos.

Conforme analisado por Volberda *et al.* (2011), o planejamento estratégico deve ser implementado de maneira integrada e coordenada e para isso, os gestores devem ter compromisso e dedicação. Somente com um planejamento contínuo a empresa poderá saber quais objetivos perseguir.

Mintzberg (2007) também destacou a importância de um planejamento estratégico adequado, pois segundo ele o gestor deve traçar metas e objetivos, avaliando as condições internas e externas da empresa, depois avaliar as estratégias e, principalmente, operacionalizá-las.

Foi indagado como esse planejamento, levando em consideração as relações pessoais na empresa, era implementado:

Tabela 5 –Implementação do planejamento estratégico

Alternativas	Empresa	Total
--------------	---------	-------

De forma simples/normal, sendo que os gestores e demais funcionários aceitem e não resistem a implementação do processo.	Nenhuma	0
De forma desordenada, sendo que há uma resistência das pessoas por conta das crenças, ideias e atitudes já existentes(cultura organizacional).	Nenhuma	0
De maneira centralizada, sendo compartilhada as estratégias somente com a gerência e os demais funcionários não participa do processo.	Nenhuma	0
De maneira comunicativa e participativa , sendo realizada uma reunião para convocar todos a se envolverem no processo.	A, B, C, D, E, F, G, H	8
TOTAL		8

Conforme os gestores, todos eles realizam um planejamento estratégico de maneira comunicativa e participativa, e tudo acontece através de reunião, a fim de que todos os envolvidos na organização participem.

Costa (2007), tratando do planejamento estratégico, diz que apesar de as lideranças terem pensamentos diferentes nas organizações, elas devem observar se esse plano está de acordo com a cultura organizacional e se está levando em consideração ações futuras. Caso esse planejamento não seja participativo, as práticas gerenciais podem fracassar ou ter resultados tímidos.

A última questão a ser tratada com os gestores foi acerca da sucessão gerencial na empresa:

Tabela 6 - Processo de sucessão de maneira formal

Alternativas	Empresas	Total
Sim, já iniciou o planejamento sucessório.	A	1
Sim, mas ainda não possui um sucessor definido.	Nenhuma	0
Não, mas já possui um sucessor definido.	B, C, D, E, F, G, H	7
Não, não há nem sucessor nem planejamento.	Nenhuma	0
TOTAL		8

Conforme os gestores, uma das empresas já iniciou processo sucessório. Nas outras oito empresas não iniciou um processo de sucessão, mas já há uma pessoa da família específica para isso. Longenecker (2007), abordando sobre esse assunto, disse que a tarefa de preparar um membro da família para seguir uma carreira e, sobretudo, para assumir papel de liderança dentro de uma organização é difícil e por vezes frustrante. Os requisitos profissionais e gerenciais tendem a ficar entrelaçados com os sentimentos e interesses da família.

A pesquisa confirmou isso, pois, apesar de não terem iniciado o processo, praticamente todos já tem o sucessor definido, o que é um problema, pois nem sempre o talento de um bom administrador pode estar dentro da família. Isso porque a questão da competência é crítica e delicada.

Isso não quer dizer que um membro que não tenha tantas habilidades em administrar não possa desenvolvê-las. Os jovens também não devem receber um julgamento tão crítico antes de mostrarem seu potencial. Também muitos desses sucessores pretendidos podem não

querer assumir a liderança por causa da relutância de um genitor proprietário em delegar responsabilidade de modo real a eles.

Enfim, as empresas familiares possuem muitos pontos negativos e positivos. Dependerá de como as mesmas forem administradas, e de como for feito seu planejamento estratégico. Para isso, é necessário um gestor comprometido, com visão de mercado e de futuro empresaria, que não pautе suas ações apenas em decisões do passado ou na cultura organizacional, que não maioria das vezes enrijece qualquer tipo de decisão.

As empresas estudadas, conforme visto, apesar dos diversos pontos que ainda precisam ser ajustados, estão buscando melhorar sua atuação no mercado, trabalhando com ética e honestidade, como os gestores mesmos destacaram.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a lógica das relações pessoais presentes em um grupo de empresas familiares de Picos, abordando a formulação e a implantação da gestão estratégica. Esta pesquisa fez-se relevante por ser um dos estudos pioneiros acerca do tema.

A pesquisa apontou que as oito empresas familiares avaliadas nesse estudo, são administradas por apenas uma família, o que aumenta os laços e melhora as tomadas de decisões. Os dados também mostraram que há mais de cinco pessoas na gestão da empresa, o que pode atrapalhar na hora da tomada de decisão. Os entrevistados apontaram este aspecto como um ponto negativo da empresa familiar.

Quanto à questão do gestor, a maioria respondeu que deve ser membro da família e ter capacidade técnica. Entende-se que isso às vezes pode atrapalhar o desenvolvimento organizacional, pois a empresa pode deixar de receber uma pessoa externa, com capacitação para assumir tal função. Sabe-se que gestores de fora da empresa podem contribuir para o desenvolvimento do negócio, além de trazer inovações. Isso aponta que as empresas estudadas ainda possuem uma cultura organizacional fechada, com tendência para um fracasso futuro.

A maioria das respostas apontou que as empresas pesquisadas não investem em treinamento dos seus gestores, nem capacitações internas e externas, podendo influenciar negativamente na competitividade da organização.

Os valores e crenças apresentados pelos gestores influenciam na gestão, de maneira que pode tornar a empresa mais forte e equilibrada, gerando vantagem competitiva. Os mais citados foram ética, comprometimento e qualidade.

Grande parte das respostas mostrou que as empresas possuem um planejamento estratégico ainda falho, pois só o realizam conforme as necessidades da organização. Este deveria ser feito mensalmente, para que as empresas soubessem quais os objetivos foram alcançados e que metas devem ser traçadas para o período seguinte. Houve uma contradição nas respostas dos gestores no quesito das diretrizes utilizadas no planejamento estratégico, que, segundo eles, é feito com base na construção de cenários. Porém, anteriormente, os mesmos disseram que o planejamento é feito de acordo com a demanda.

No geral, percebe-se que essas organizações precisam melhorar suas práticas de gerenciamento, observando a questão do planejamento estratégico adequado. Também observa-se, como ponto positivo, que as empresas possuem fortes laços entre os membros no que concerne a união familiar.

Com isso, conclui-se que o objetivo proposto pela pesquisa foi alcançado, percebendo-se que nas empresas estudadas as relações pessoais e familiares influenciam na tomada de decisões estratégicas, por apresentarem uma cultura organizacional fechada, baseada em ações do passado, impedindo assim, que novos conhecimentos sejam adquiridos.

Com relação a pesquisas futuras, sugere-se que seja feita uma análise das opiniões dos colaboradores para confrontá-las com as respostas dadas pelos gestores. A finalidade desta comparação é detectar as contradições evidenciadas nas respostas dos mesmos com a aplicação dos questionários e poder, assim, complementar o estudo sobre empresas familiares.

6. REFERENCIAS

- ARAÚJO, L.; GARCIA, A.** Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORGES, A. F.** Empreendedorismo familiar multigeracional: Uma Alternativa para a Análise de Empresas Familiares Empreendedoras. In: ANPAD, 2012.
- CENTURION, Jr. A.; VIANA, J. J. S.** Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Brás Soldas Ltda. Artigo. In: ANPAD. UFGD: Universidade Federal de Grande Dourados. 2013.
- COSTA, E. A.** Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CROOK, T. R., D. J. KETCHEN, Jr., J. G.** Combs and S. Y. Todd. Strategic resources and performance: a meta-analysis, Strategic Management Journal, 2008, p. 79.
- ESTRADA, R. J. S.** A Influência dos Aspectos Culturais na Implementação do Planejamento Estratégico. In: ANPAD, 2011.
- LONGENECKER, et al.** Administração de pequenas empresas. São Paulo: Thomson learnig, 2007.
- MAEHLER, A. E.** Criação e Disseminação de Conhecimento Local em Pequenas Empresas Familiares: o Caso da Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana, no RS. In: ANPAD, 2011.
- MINTZBERG, H.** Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MIRANDA, S. R.** Governança na Pequena Empresa Familiar: Caso Bilhares Engers. In: ANPAD, 2012.
- NEDEFF, M. C.. Et al.** A Percepção de Gestores Acerca do Conceito de Estratégia Organizacional: Um Estudo Exploratório. In: ANPAD, 2011.
- OLIVEIRA, D. de P. R.** Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, J. L. de.** Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (Re) arranjando o Lugar da Família Multigeracional. In: ANPAD, 2011.
- RICCA, D.** Empresas familiares: contexto. Disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Empresas%20Familiares%20-%20Contexto.html>>. Acessado em 27/03/2013.
- VERGARA, S.** Projeto e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2008.
- VOLBERDA, H. W.** Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases. Canadá: Cengage Learning EMEA, 2011.