

O DESAFIO DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO SETOR ALIMENTÍCIO

THE CHALLENGE OF IMPLEMENTING A STRATEGIC PLAN IN A SMALL BUSINESS IN THE FOOD SECTOR

Luciana Oranges Cezarino ¹
Barbara Tatiane Sudo ²

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta administrativa muito utilizada em organizações na atualidade. O ambiente acirrado e a profissionalização dos setores têm feito as pequenas empresas, principalmente as familiares, a refletirem sobre sua implantação. Este trabalho investiga a viabilidade e as dificuldades de implantação do Planejamento Estratégico em uma pequena empresa familiar do ramo alimentício. Por meio de um estudo de caso com entrevista e observações assistemáticas, foi possível entender que os gestores valorizam a ferramenta, mas sua implantação esbarra na necessidade de mudança, comunicação maior controle sobre o processo. Isso vai contra a estrutura horizontalizada que a pequena empresa familiar apresenta, encerrando o processo de Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Micro e Pequena Empresa. Empresa Familiar.

ABSTRACT

Strategic Planning is a management tool most used in actual organizations. The wild environment and the professionalization industry have made small business especially family business reflex about its implementation. This work aims to investigate the viability and the difficulties of Strategic Planning implementation process in a familiar and small business in the food sector By case study interviews and no systematic observations aided it was possible to understand that managers value the management tool but its implementation stops in the change need, communication improvement and internal process higher control. That does not cooperate to horizontalized structure that small family business presents.

Keywords: Strategic Planning. Small Business. Family Business.

¹ Doutoranda em administração pela FEA/USP. Professora de administração de empresas na UNAERP. Auxiliar de ensino do Departamento de Administração da FEARP/USP. Email: lucezarino@hotmail.com.

² Graduada em administração pela UNAERP. Email: basudo@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE) são importantes para o contexto econômico e social brasileiro, sendo responsáveis pela criação de milhares de empregos, e de grande representatividade no desenvolvimento do país. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE-SP, 2006), no Brasil, das 5,1 milhões de empresas formais existentes, 98% são de micro e pequeno porte, dando emprego a 67% da população economicamente ativa no setor privado.

Paralelo a esse fato, assiste-se também ao crescimento do mercado de alimentação rápida, o qual vem crescendo em média 15% ao ano, desde 2004. A indústria de alimentos e bebidas para a chamada “alimentação fora do lar” já movimenta R\$ 100 bilhões por ano no Brasil e cresceu cerca de 16% só em 2007, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2008).

É nesse contexto que as empresas familiares de alimentação têm buscado aumentar seu nível de profissionalização, principalmente no tocante ao planejamento estratégico. Contudo, esse planejamento formal, apesar de trazer vantagens e ser importante para o desenvolvimento de qualquer tipo de empresa, em empresas familiares essa formalidade pode não apresentar a mesma eficiência que teria em empresas de grande porte, pois a comunicação interna e a estrutura desse tipo de empresa apresentam-se de maneira informal e simples.

E é a partir deste pressuposto que este trabalho tentará responder a seguinte questão: Como o planejamento estratégico pode contribuir para o crescimento da pequena empresa e quais as principais dificuldades de implantação em restaurantes familiares de pequeno porte?

Para isto, será analisado a viabilidade de implantação do planejamento estratégico em uma microempresa familiar, verificando se durante a

formalização do plano todos os indicadores relativos ao planejamento estratégico são possíveis de serem colocados em prática.

As informações foram coletadas através do estudo de caso em uma microempresa familiar do setor alimentício, a qual foi submetida a observações assistemáticas e entrevistas informais, a fim de descobrir até que ponto o planejamento estratégico formal auxilia nas tarefas do cotidiano e na gestão em geral.

Este estudo é constituído pelas seguintes seções: fundamentação teórica, a qual apresentará todo o aporte teórico relacionado ao planejamento estratégico, bem como a empresa familiar; métodos e objetivos, onde serão demonstrados os caminhos percorridos por este estudo além da metodologia utilizada; resultados, contendo as análises e conclusões que a pesquisa alcançou; e por fim, considerações finais, contendo os objetivos alcançados e sugestões de novos estudo.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)

As micro empresas são, de acordo com o SEBRAE (2006), aquelas que possuem um faturamento anual de até R\$ 240 mil ou que possuem até 9 empregados no comércio e serviço. Elas possuem elevada força competitiva devido ao seu grande número no Brasil e a grande oferta de empregos que proporcionam. Segundo projeções realizadas pelo mesmo órgão, em 2015 o Brasil poderá chegar a uma empresa para cada vinte e quatro habitantes, atingindo quase 9 milhões de empresas, aproximando-se de índices europeus

De acordo com o SEBRAE-SP (2000) no contexto do estado de São Paulo, as microempresas somam um total de 1,3 milhão, sendo que 31% delas representam o setor de serviços. Desses 31% de MPEs paulistas do setor de serviços, 24% concentram-se em alojamentos e alimentação, conforme demonstra o Gráfico 1:

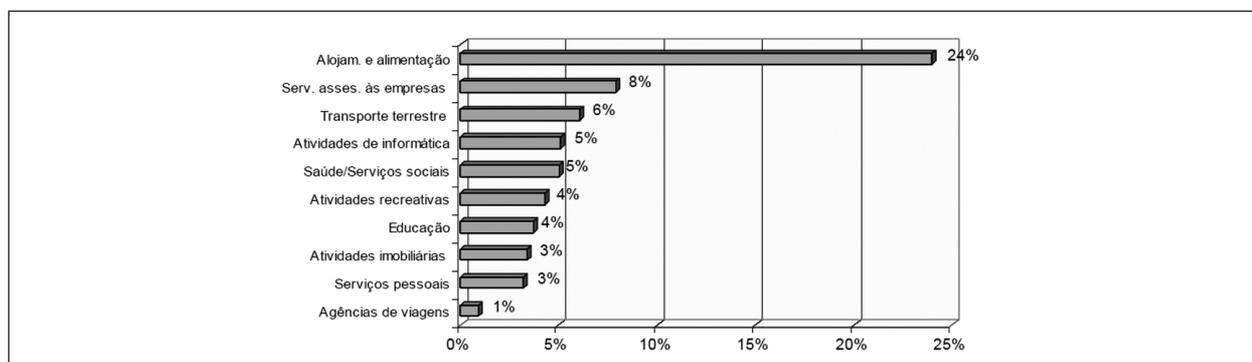


Gráfico 1 - MPEs paulistas no Serviços
Fonte: SEBRAE (2000)

O Gráfico 1 mostra o expressivo número de MPes que se alocaram no setor alimentício. Um dos motivos para que o índice seja tão grande pode ser o fato de que empresas desse tipo são relativamente fáceis de serem abertas e em sua maioria possuem estruturas informais, fato que as tornam mais vulneráveis, daí a necessidade de se desenvolver um planejamento para a empresa em estudo.

É importante ressaltar que é através dessas micro e pequenas empresas que o empreendedorismo se fortalece. Um dos principais fatores para o sucesso dessas empresas pode encontrar-se no foco visionário do empreendedor em alinhar a estratégia da empresa com uma visão de futuro, determinando os rumos que a pequena empresa tomará.

1.2 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares caracterizam-se por serem a forma predominante de empresa em todo o mundo.

São muitos os bloqueios que se evidenciam e impedem o desenvolvimento das organizações. O mais comum dentre eles se dá ao fato de os gestores consumirem quase todo o seu tempo na resolução de problemas rotineiros, quando as melhores oportunidades para o desenvolvimento estão fora da empresa. Suas preocupações básicas resumem-se em sua totalidade no controle do sistema operacional, restando-lhe pouco tempo para uma gestão estratégica (SANTOS, 1992).

Segundo pesquisa do Sebrae (2004), 60% das empresas fecham antes de completar o quinto ano de atividade, e um dos principais motivos do fechamento é a falta de planejamento prévio, que se explica pelo fato de as pequenas empresas não terem a cultura de implantar ou mesmo organizar um plano estratégico. Esses fatores comprovam a grande importância do tema para a sobrevivência do negócio.

Quanto à sua definição, estas são categorizadas de acordo com três níveis: a) nível da propriedade, em que o controle da empresa deve concentrar-se total ou majoritariamente nas mãos de uma família; b) nível da gestão, a qual deve ter os lugares do topo ocupados por membros da família; e c) quanto ao nível da sucessão, em que as gerações assumem os lugares deixados pelos pais ou parentes sucessivamente. As empresas familiares representam 99% das empresas brasileiras, sendo responsáveis pela geração de milhares de empregos e pelo aquecimento da economia local (LANZANA, 1996 apud MACÊDO, 2000).

Dentre as vantagens da empresa familiar, encontra-se o baixo índice de *turn-over*, o alto controle dos gestores sob a empresa, porém essas empresas são

vulneráveis a mudanças do ambiente e às ações dos concorrentes.

Fazendo uma análise do setor alimentício, no qual pertence à empresa em estudo, temos que o mercado apresentou uma evolução de 318,9%, somente no último triênio; números três vezes maiores que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Atualmente, este setor representa 2,4% do PIB nacional e recentes pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) constataram que, cada vez mais, os brasileiros se alimentam fora de casa. (ABRASEL, 2008).

Conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2004), os restaurantes de pequeno porte são, em sua maioria, constituídos de uma estrutura informal e familiar. Essa informalidade se deve ao fato de os gestores desse tipo de negócio não possuírem, em sua maioria, nível superior de instrução, gerindo a empresa sem planejamentos prévios que dão um norte ao negócio. A maioria dessas empresas familiares fecha antes mesmo de completar 5 anos de funcionamento, sendo a falta de planejamento o principal motivo do fechamento.

1.3 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A implantação do planejamento estratégico tem sido atualmente o maior diferencial competitivo entre as empresas dos diversos setores, é ele quem faz as empresas partirem de uma simples meta e chegarem a um objetivo alcançável e concreto que otimizam o seu crescimento.

A competitividade entre empresas de qualquer porte ou setor faz com que o processo de adaptação a novas tendências seja contínuo, onde o grande desafio é a condução eficaz das organizações. É nesse contexto que o termo estratégia se torna tão importante entre as empresas, pois é ela que assegura a continuidade e a longevidade das organizações (SANTOS, ALVES, ALMEIDA, 2007).

Existem muitas definições para o termo “planejamento estratégico”. Na busca por essas definições de planejamento, encontram-se vários autores que tentam chegar a um mesmo conceito, estes serão apresentados a seguir:

O planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos (LOPES, 1942, p. 3).

De acordo com Lopes (1942, p.3), o planejamento

é um processo contínuo, permanente e dinâmico, no qual as empresas que o adotam mantêm um sistema de constantes análises e mudanças de acordo com o ambiente em que a empresa está inserida. Segundo o autor, para se estabelecer um bom planejamento é preciso seguir três pontos básicos: estabelecer objetivos, definir cursos de ação e determinar as necessidades de recursos.

Para Fernandes e Berton (2005, p.7), estratégia empresarial é o “conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”. Ou seja, para eles, é necessário analisar o cenário externo, os recursos possuídos, além de definir as metas e ações para atingir os objetivos planejados.

Em contrapartida, Marchesnay (apud ALMEIDA, 1994) ressalta que a análise estratégica ignora empresas de pequeno porte, que, por sua vez, ignora a existência do planejamento estratégico. Essa contradição, segundo o autor, deve-se a alguns fatores tais como: o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para a contratação de consultores ou profissionais que realizem um diagnóstico estratégico, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do gestor, centralização do poder, ou seja, as atividades rotineiras concentra-se nas mãos do proprietário, restando-lhe pouco tempo para planejar; dentre outros fatores.

Ansoff (1993) lembra a continuidade entre o planejamento e ação, sinalizando como o ato de planejar orienta a ação subsequente, pois, para ele, o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir. Para Oliveira (2006), essa ação subsequente refere-se a uma situação futura que tende a ser diferente do passado, no qual o planejamento prévio traz as condições para se tomar providências antecipadas e evitar situações de risco.

Percebe-se, portanto, que a maioria das definições de planejamento concentra-se numa mesma tendência, de que empresas que pretendem se manter competitivas no mercado devem fazer um aperfeiçoamento contínuo de seus produtos, serviços, técnicas, dentre outros processos, procurando adaptar-se à realidade da globalização; isso vale, principalmente, às empresas familiares de pequeno porte as quais mantêm uma estrutura organizacional fechada e alheia às mudanças do ambiente, expondo-se a riscos e incertezas.

Esses fatores destacam bem a grande importância

do planejamento e da estratégia em si para a obtenção de resultados favoráveis à empresa, através da identificação de onde ela quer chegar e por quais caminhos seguir, a fim de que haja uma melhoria contínua da empresa e seu conseqüente sucesso no mercado.

1.4 NÍVEIS DE ESTRATÉGIA

Segundo Fernandes e Berton (2005), os níveis de estratégia indicam para qual fim será feito o planejamento. De acordo com esses autores, existem três origens pelas quais se formulam estratégias. A primeira das justificativas é para abertura de empresa em que é feito o plano de negócio que prova a viabilidade do empreendimento através de uma pesquisa de mercado. A segunda origem é para uma situação crítica, ou seja, o planejamento estratégico serve para fornecer soluções para as dificuldades vividas pela empresa, nesse caso o planejamento é contingencial, no sentido de promover um gargalo, focar suas verdadeiras necessidades. Por fim, usa-se o planejamento para uma situação regular, em que a empresa encontra-se em situação estável, porém sem crescimento futuro; nessa situação, o planejamento é chamado de planejamento puro.

1.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

Toda empresa de qualquer porte ou segmento, familiar ou não, possui sua característica própria que a diferencia das demais; com o grupo das micro e pequenas empresas não é diferente, elas possuem duas características principais que indicam sua diferenciação com as demais. Essas características são fundamentais para a análise das possíveis causas de falência precoces, as quais resumem-se em: o pequeno respaldo econômico e as conseqüentes dificuldades inerentes, e o reduzido número de níveis hierárquicos e de atividades de suporte, o que torna sua estrutura centralizada na pessoa do proprietário (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

A centralização do poder faz com que sobre menos tempo ao empresário para planejar seu negócio ou mesmo estabelecer metas, pois suas atividades estão todas concentradas no âmbito operacional, restando-lhe pouco tempo do seu dia a dia para atividades organizacionais e estratégicas.

De um modo geral, as grandes empresas têm maior acesso a informações e equipes especializadas para a formação e controle de um bom modelo estratégico, fato que ocorre de maneira contrária na micro e pequena empresa, onde seus gestores preocupam-se

somente com problemas cotidianos.

Segundo Souza e Qualharini (2007), a grande maioria das organizações familiares ignoram a necessidade e os benefícios do planejamento estratégico, justamente por julgarem-se incapazes de assumir mais uma atividade para seu dia a dia.

Os diversos tipos de família representam diversos estilos ou maneiras de organizar e gerir seu próprio negócio. Waiandt e Davel (2008), em sua pesquisa, admitem que as dimensões interativas, familiar e afetiva dos gestores familiares, acabam por impregnar a forma de representar a organização, afetando diretamente as ações cotidianas da gestão.

Contudo, quando o conteúdo do planejamento é devidamente compreendido pelo gestor, este fica deslumbrado pelo tema, porque a concepção estratégica força o profissional a se questionar sobre qual é o seu verdadeiro papel na empresa. O foco muda, pois agora, ao invés de discutir os problemas existentes, o gestor questionará sobre como tornar esses problemas em oportunidades para seu negócio (SALAMACHA, 2008).

Um bom planejamento institui uma visão ampla de onde a empresa está e onde ela quer chegar, fornecendo ferramentas para o alcance dos seus objetivos traçados, além de ajudar o empresário desvendar a razão de ser da empresa. Segundo Ansoff (1993), para uma empresa que não tem norte qualquer lugar é bom, e esse é o principal defeito das micro e pequenas empresas.

Pode-se afirmar que nas empresas familiares a função planejamento possui grande importância em comparação com os outros tipos de empresas, pois a interação entre os gestores parentes deve ser bem delineada e operacionalizada devido às possibilidades de atrito que são normalmente maiores que em outros tipos de organizações (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico da empresa familiar pode ser definido como uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização familiar. O gestor nesse caso deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes, pois é importante enxergá-la como um sistema que interage internamente.

2 OBJETIVO E MÉTODO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar como o planejamento estratégico pode ser viável para uma microempresa familiar e como sua aplicação pode contribuir para a gestão da empresa. Em consequência dessa análise, serão diagnosticadas quais

dificuldades de implementação em um restaurante familiar de pequeno porte. O trabalho indaga se o planejamento estratégico contribuirá ou tornará as atividades da empresa mais lentas, burocráticas e, conseqüentemente, menos eficientes.

Para tanto, buscou-se caracterizar as empresas de pequeno porte e familiares no referencial teórico, descrever as características da empresa para estudo de caso, apresentar o plano estratégico e definir suas vantagens e entraves em relação à atual gestão da empresa, bem como gerar considerações sobre as dificuldades encontradas.

Trata-se de uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (1999), tem a finalidade de desenvolver, modificar e esclarecer conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores, proporcionando assim maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto; possui também uma abordagem qualitativa, valendo-se de dados teóricos que dizem respeito às empresas familiares e sobre planejamento estratégico.

Para isso, o procedimento de pesquisa utilizado é de estudo de caso, que, segundo Yin (2005, p.32), pode ser entendido como “uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo. Lakatos e Marconi (2008) completam a definição mostrando a vantagem do estudo de caso, que consiste em analisar um conjunto de variáveis de um mesmo grupo (seja social ou econômico), obtendo generalizações, as quais são aplicáveis a outros grupos.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a observação assistemática e a entrevista não-estruturada. “A observação assistemática consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas” (LAKATOS; MARCONI, 2005, p. 194). A observação se deu ao longo da elaboração deste estudo, devido a proximidade da pesquisadora em relação à organização.

A entrevista não-estruturada, de acordo com as recomendações de Lakatos e Marconi (2008), deve ser conduzida através de perguntas abertas que são respondidas de maneira informal pelos respondentes, seguindo um roteiro com tópicos relativos às variáveis de estudo. A entrevista teve duração de duas horas e foi realizada no próprio estabelecimento, através de uma conversa informal com os proprietários do restaurante.

3 ESTUDO DE CASO

A empresa analisada tem como segmento básico o setor alimentício, especificamente no ramo de restaurante de culinária japonesa. Trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte, presente no mercado há mais de oito anos, e seu principal público são famílias e estudantes de classe média à alta.

Instalado em Jaboticabal, o Riomar Oriental é gerido pelos membros da família e, apesar de se manter durante todos esses anos de atuação relativamente estável, a empresa não possui nenhum tipo de meta ou objetivo a ser traçado, não se baseia em planejamento estratégico algum; portanto, o estudo se fundamentará em um “planejamento puro”, ideal para organizações que não possuem estratégias formalizadas, mas que mantêm-se estáveis economicamente.

Seus gestores preocupam-se somente com questões ligadas a fatores operacionais, do dia a dia da empresa, não dispondo de tempo para planejar o futuro e analisar o ambiente. A tomada de decisão é baseada no *feeling*, e pode-se afirmar que o sucesso da empresa ocorreu de certa maneira ao acaso.

Segundo Estol e Ferreira (2006) tem-se como característica central da empresa familiar o fato de terem sua origem vinculada a uma família e o membro da organização mantendo-se sempre à frente dos negócios, sendo que a expectativa da continuidade do negócio faz com que os gestores tenham mais empenho em cuidar melhor da empresa.

Portanto, é nítida a necessidade de formulação de um planejamento estratégico. Para tanto, o Riomar oriental servirá como estudo de caso deste trabalho a fim de se observarem as dificuldades de se planejar em uma empresa familiar, onde a estrutura não é flexível.

3.1 AMBIENTE DA EMPRESA

A análise do ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa. A seguir serão desenvolvidas as análises Político-legais, Econômicas, Social e Tecnológica (PEST), bem como as cinco forças de Porter.

A reação das empresas com o meio em que estão inseridas é permeada de pressões e situações que, muitas vezes, não estão ao alcance das organizações resolvê-las; os empresários não detêm da força suficiente para neutralizar as variáveis de macro ambiente, que são que o gestor não consegue controlar, apenas prevê-las.

Para se fazer uma análise do mercado atendido pelo Riomar Oriental, é preciso levar em consideração

as possibilidades de interferência de todos os fatores de macro ambiente na política de negócios da empresa. Para isso faz-se a análise “PEST”, que trata de fatores político/legais, econômicos, sócio culturais e tecnológicos.

Em relação ao fator político/legal, constata-se que, quanto à variável fiscal, o Brasil apresenta a maior carga tributária da América Latina, correspondendo a aproximadamente 36% de seu produto Interno Bruto (BBC BRASIL, 2009). Outra variável importantíssima é a questão trabalhista, que compreende alta burocracia e um grande rol de leis de proteção ao trabalhador. Esses e vários outros fatores políticos legais incontrolláveis têm grande influência na oscilação dos preços dos produtos, pois todos os reajustes devem ser repassados ao consumidor final.

Ainda dentro da análise PEST, tem-se o fator econômico, que influencia na política da empresa por meio das variações cambiais (o dólar), pois o restaurante trabalha com uma quantidade considerável de produtos importados, portanto, se o dólar aumenta os preços dos produtos também aumentam.

Quanto ao fator sociocultural, tem-se a forte fixação da cultura japonesa no Brasil, influenciando no modo de se alimentar dos brasileiros, além da existência de uma intensa busca pela alimentação saudável, o que mostra a grande referência que se tornou a culinária japonesa no Brasil.

Segundo os proprietários do restaurante, a busca pela alimentação mais saudável fez com que a comida oriental fosse mais fortemente procurada, pois ela é considerada sinônimo de saúde e longevidade, além de ser considerada uma das mais ricas e equilibradas do mundo, graças à harmonia de seus ingredientes. E por isso o negócio possui grande vantagem nesse aspecto.

O avanço tecnológico também é um fator influenciador, pois ele fez com que a empresa se modernizasse, através da informatização de seus equipamentos, otimizando as atividades do dia a dia, melhorando o atendimento e aumentando a rapidez e a eficiência que levam a um conseqüente aumento do faturamento.

Segundo Porter (1986), a concorrência deve ser defrontada considerando-se forças como a ameaça de novos concorrentes, rivalidade em relação aos concorrentes existentes, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de compra dos clientes e poder de negociação dos fornecedores.

Segundo o mesmo autor, quanto maior a força, menor é a rentabilidade do setor e, conseqüentemente, da empresa, pois se o mercado de um determinado setor oferecer fortes concorrentes, compradores

e fornecedores com forte poder de barganha, com grande rol produtos substitutos e no qual é fácil de entrar, com certeza este setor não será rentável para a empresa no longo prazo.

A primeira variável/força a ser analisada é a de novos entrantes. Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 70), “se um determinado mercado é atrativo, e não existem barreiras significativas, corre-se o risco da entrada de novos competidores a qualquer momento”. De acordo com os autores, a empresa corre o risco de perder mercado para os concorrentes, pois esses podem oferecer vantagens maiores e melhores aos seus clientes.

Se o custo de abertura do negócio é alto, fica mais difícil a entrada de novos concorrentes em seu mercado. Tomando o mesmo segmento do restaurante Riomar oriental, conclui-se que abrir um restaurante de pequeno porte especializado na culinária oriental requer um custo razoavelmente alto, pois esse tipo de segmento exige um maior investimento na estrutura (decoração, ambientalização), além do alto custo da mão de obra empregada (*sushimens*), portanto, não se enxerga a possibilidade de entrada de novos concorrentes do mesmo segmento (oriental) em Jaboticabal, por se tratar de uma cidade pequena. Porém, deve-se levar em consideração o grande número de restaurantes japoneses existentes na cidade de Ribeirão Preto, distante de Jaboticabal aproximadamente 60 km, isso pode ser considerada uma ameaça, uma vez que a distância entre as duas cidades não é grande.

Ainda analisando os novos entrantes, quanto à diferenciação dos produtos oferecidos pelo Riomar, pode-se dizer que se trata de produtos diferenciados, e de alta ascensão de mercado. Por ser o único restaurante japonês em Jaboticabal, o Riomar Oriental possui grande vantagem, pois já possui muitos clientes e forte tradição na cidade, o que faz com que diminua o risco de concorrência do mesmo segmento: o oriental. Portanto, com relação à diferenciação dos produtos, o risco de novos entrantes também é relativamente baixo.

A segunda força a ser analisada são os concorrentes em relação à rivalidade das empresas do mesmo ramo já existentes. Segundo Porter (1986), essa força manifesta-se de modo geral na forma de concorrência de preços, publicidade ou frequente introdução de produtos.

Retomando a análise do Riomar, com relação à rivalidade entre os concorrentes existentes, mesmo se tratando de um único restaurante japonês na cidade, existem outros tipos de restaurantes que atendem ao

mesmo público e que, portanto, não se deve descartar a hipótese de rivalidade, uma vez que se “briga” pelos mesmos consumidores. Por isso, essa força tem grau médio na análise, pois, mesmo que existam outros concorrentes, nenhum deles é do segmento oriental, isso dá um destaque maior para a empresa, uma vez que a procura pela comida japonesa é bastante expressiva.

A terceira força de Porter são os produtos substitutos. Pode-se dizer que o setor alimentício baseia-se muito em “modas”, ou seja, o mercado vive lançando tendências alimentares que viram febre entre os consumidores.

A busca por alimentos mais saudáveis tornou-se cada vez mais frequente entre as pessoas, e a culinária japonesa é extremamente procurada por esse público, pois oferece alimentos naturais de baixas calorias e alto valor nutricional, é a nova tendência. Portanto, pode-se considerar baixa a entrada de produtos substitutos no mercado.

A quarta força a que Porter se refere é o cliente, quanto maior é a concorrência entre as empresas, maior é o poder de barganha do cliente, e as decisões estratégicas do negócio são influenciadas por esse poder. Para o Riomar, o cliente não possui muito poder, por não haver na cidade nenhum outro restaurante oriental, portanto, sua força é baixa e a estratégia da empresa não precisa ser baseada em preços ou descontos.

A última variável é o fornecedor; essa sim possui grande força em relação à empresa, pois, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, esta não possui grande representatividade para o fornecedor quanto empresas maiores como os supermercados; portanto, seus principais fornecedores não concedem descontos ou prazos mais longos.

Outro fator é a escassez de fornecedores de produtos orientais. Por se tratar de produtos importados, poucas empresas se especializam em fornecer esse tipo de mercadorias, e quando há poucos fornecedores de uma matéria, o preço tende a ser maior.

De um modo geral, a análise demonstrou que no Riomar Oriental, dentre as cinco forças existentes, somente a dos fornecedores apresenta um maior grau de poder em relação à empresa, as outras quatro forças são relativamente controláveis e de baixo poder no negócio.

Portanto, a empresa deve focar suas estratégias em seus fornecedores, buscando novas alternativas de fornecimento para que não dependa tanto de poucas empresas fornecedoras, podendo negociar descontos,

prazos de pagamento e prazos de fornecimento. Ganhando mais vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

3.2 ANÁLISE INTERNA

A análise interna visa identificar os pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, ela coloca em evidência as qualidades e deficiências da empresa analisada (OLIVEIRA, 1991 apud FERNANDES; BERTON, 2005).

Segundo esses autores, o diagnóstico organizacional segue as seguintes etapas:

- Identificação das competências organizacionais;
- Análise da cadeia de valor;
- Análise das estratégias genéricas.

Pode-se definir a competência organizacional como o “bem fazer” da empresa, ou seja, é a habilidade que uma organização detém diferente das outras. É a visão “para dentro” ou visão da empresa baseada em recursos (VBR) que, segundo Hamel e Prahalad (1990 apud MONTGOMERY; PORTER, 1998), é o que faz o diferencial entre as empresas. De acordo com esses autores, cada empresa deve identificar seus melhores recursos e trabalhá-los.

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e os galhos menores, as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990 apud FERNANDES; BERTON, 2005, p. 96).

Porém, Mills et al. (2002 apud FERNANDES; BERTON, 2005) apontam que a competência não precisa ser necessariamente essencial como Prahalad e Hamel (1990) determinam; para eles, a competência pode ser entendida como uma variável, ou seja, algo que a empresa realiza em determinado nível, o qual é avaliado pela concorrência. Portanto, para esses autores, uma competência pode ser definida como uma forma de descrever o quanto uma empresa desempenha bem as atividades necessárias a seu sucesso.

Retornando à empresa em estudo, segundo entrevista com os proprietários, foi descoberto que suas maiores competências são a qualidade e o sabor de seus produtos, qualidade no atendimento e bom relacionamento com os clientes. Para que uma empresa detenha boas competências, é preciso deter também bons recursos que, segundo os gestores do Riomar Oriental, são: a mão de obra especializada,

bons fornecedores, apesar da baixa frequência de entrega semanal, e a cultura organizacional.

Analisando o segundo aspecto do diagnóstico organizacional tem-se a cadeia de valor, que pode ser entendida como um processo em que a empresa se decompõe em suas atividades de relevância estratégica, cujas etapas em que a empresa é dividida são interdependentes, que vão agregando valor até chegar ao produto final (OLIVEIRA, 2006).

No Riomar Oriental, a cadeia de valor resume-se em quatro grandes áreas: gerência, produção, atendimento e finanças, sendo as áreas de produção e atendimento as que agregam mais valor ao produto, ou seja, estão mais relacionadas com a atividade fim da empresa. E que, portanto, devem obter maior atenção no sentido de melhorar os processos e otimizar o serviço entregue.

Com relação ao último aspecto do diagnóstico organizacional, o qual trata da análise das estratégias genéricas, são identificadas duas vertentes que resumem-se em liderança no custo total e diferenciação.

A estratégia de liderança no custo total compreende em fazer a empresa diminuir seus custos totais, a fim de que estes sejam menores que os de seus concorrentes, podendo fazer frente a possíveis ataques de tais concorrentes, principalmente na guerra de preços (PORTER, 1986).

A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar-se por um produto considerado único pelos clientes. Segundo Carneiro et al. (1997), a diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, além de permitir que a empresa cobre um preço *Premium*, proporcionando assim uma maior margem de lucro que possibilitará uma maior segurança contra mudanças no ambiente.

As duas estratégias, de custo e diferenciação, diferem-se pelo alcance do ambiente, como também em seu relacionamento com o meio interno da empresa. Cabe a cada gestor adaptar a melhor estratégia que seja compatível com o objetivo do negócio, ou seja, que realmente trace o caminho rumo às metas traçadas.

Para o restaurante em estudo, a estratégia de diferenciação é a mais adequada para o momento, uma vez que já possui certa segmentação de mercado e busca por custos totais mais baixos. O fato de a empresa ser a única de seu segmento (oriental) na cidade já demonstra que a diferenciação é o melhor caminho, pois esta pode fazer o uso de preços *premium* que proporcionam maiores lucros e, conseqüentemente, maior segurança frente às mudanças do mercado.

4 RESULTADOS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade do planejamento estratégico em uma microempresa familiar e as dificuldades de sua implantação.

Os dados foram colhidos através de entrevista direta com os proprietários e também através da observação assistemática. Vale lembrar que o uso dos dois métodos foi necessário, pois um complementou as informações do outro.

A entrevista revelou que a família está presente em toda parte operacional (cozinha, atendimento e *sushibar*). Isto converge com a teoria, quando Santos (1992) comenta que um dos bloqueios mais comuns no desenvolvimento da organização familiar é o fato de os gestores consumirem quase todo seu tempo na resolução de problemas rotineiros e na área operacional, restando-lhes pouco tempo para planejar.

Outra informação relevante colhida durante a entrevista foi que os gestores tratam o fato de estarem o tempo todo presente no restaurante como uma força competitiva, pois assim mantêm melhor relacionamento com seus clientes, fornecedores e funcionários.

A observação revelou dados que surpreenderam, pois a empresa possui carências em vários aspectos, porém apresenta cenários otimistas, ou seja, apresenta lucro durante a maioria de seu tempo de atuação. Essas carências são determinadas pela área de Recursos Humanos (RH), por exemplo, que não existe como área funcional na empresa. Pela observação, foi possível perceber que alguns funcionários encontram-se desmotivados devido à inexistência de uma política de RH eficiente que utilize suas ferramentas, tais como a remuneração estratégica, plano de carreira e de metas, programa de benefícios, dentre outras ferramentas base que a área de RH deveria tratar. Portanto, a implantação do planejamento estratégico formulado para a empresa é de grande valia em alguns aspectos, pois ajudará nas áreas deficientes que não possuem objetivos claros.

A análise do ambiente mostrou que a empresa tem necessidade de efetuar planejamento estratégico em sua atividade de gestão atual; isso repercutiu com grande interesse aos proprietários da empresa. Havia uma visão de como o ambiente se formava no entorno da empresa, porém a análise de ambiente possibilitou uma estruturação das condições ambientais tornando ainda mais clara a possibilidade de direcionamento da empresa.

A análise interna mostrou uma série de competências e recursos que a empresa dispõe, e

isso foi facilitando a análise para que se chegassem aos objetivos da organização. Os gestores apreciaram o uso da ferramenta, no entanto, quando a etapa das mudanças necessárias foi alcançada, os gestores passavam aos sentimentos “nada vai dar certo”, “tudo continuará igual”.

Diante da possibilidade de criar indicadores para averiguar o trabalho dos funcionários, iniciar o estabelecimento de indicadores de resultados e de produtividade, os gestores afirmaram que isso seria tudo que a empresa necessitaria, entretanto haveria grande dificuldade de controlar tão sistematicamente um processo que, além de executado por parentes, muitas vezes irmãos, sempre foi feito informalmente. Essa burocratização do processo, na opinião dos gestores, somente criaria conflitos, pois nunca se alcançariam os resultados e a tentativa desgastaria a equipe.

Foi notado, por meio da observação assistemática, que as pessoas se sentiram desconfortáveis quando mencionado controle e mudança de comportamento. Diante deste fato, as pessoas questionaram se havia necessidade de um mural ou alguma forma de comunicação, visto que todos trabalhavam juntos e se comunicavam frequentemente. E com relação à remuneração alinhada ao planejamento, o assunto foi evitado na entrevista.

Como pôde ser visto, surgiram alguns entraves não esperados, tais como a falta de motivação para mudança, além de dificuldades de aceitação por meio dos funcionários. O que se verifica é que os gestores percebem a necessidade de mudança e definição de planejamento estratégico, mas não tomam atitude nesse sentido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho era analisar a viabilidade de implantação do planejamento estratégico em microempresas e empresas familiares, tomando por base um caso no setor alimentício. Foi constatado que algumas etapas como análise interna e externa foram muito válidas no sentido de esclarecer alguns problemas, oportunidades e ameaças que durante o dia-a-dia da empresa não puderam ser percebidos.

Os gestores apresentaram entraves culturais como não alteração da remuneração e estabelecimento oficial de meios de comunicação entre os parentes. Também houve um obstáculo na fixação de objetivos estratégicos e principalmente no estabelecimento de indicadores de produtividade. Isso mostra que a estrutura familiar muitas vezes pode ser cômoda para improdutividade não tolerada pelo planejamento estratégico.

Outro ponto importante a ser destacado foi a dificuldade de comprometimento com a mudança, pois havia um sentimento que a empresa nunca mudaria, o que acabou por emperrar o processo formal de planejamento. O que se pode afirmar perante isso é que o processo de planejamento estratégico tem íntima relação com a liderança e o uso de ferramentas de incentivos e punições mais formalizados. Essa hierarquia de autoridade para estimular e punir vai contra a estrutura horizontalizada que a empresa familiar apresenta.

Em relação ao porte, não houve relações causa-efeito significativas, pois as dificuldades apresentadas na análise dos resultados residem mais na questão da estrutura familiar do que no porte propriamente dito. Há indícios neste trabalho para afirmar que a viabilidade do planejamento estratégico seja mais contundente em função da cultura familiar e informal de organização do trabalho e hierarquia de autoridade, do que devido ao porte organizacional.

Em relação às limitações do estudo as considerações levantadas referem-se apenas ao caso estudado e não são passíveis de generalização para todas micro empresas e empresas familiares.

No que diz respeito a sugestões de novos estudos e continuidades deste, sugere-se que esse estudo poderia ser transformado em proposições que poderiam ser testadas em forma de survey em uma amostra numerosa de pequenas empresas familiares, para que se verifique a hipótese de que todas as empresas familiares de pequeno porte possuem dificuldades na formalização do planejamento estratégico devido sua estrutura e cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Refeição fora do lar - tendência leva a gastar mais**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item//refeicao_fora_do_lar_tendencia_leva_a_gastar_mais/>. Acesso em: 14 set. 2008.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico em grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese (doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANSOFF, H.I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CARMO, M. **Brasil tem Maior Carga Tributária da América Latina**. **BBC BRASIL**, São Paulo, 19 mai. 2009. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/portuguese/>

<[noticias/2009/05/090519_cepal_mc_ac.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2009/05/090519_cepal_mc_ac.shtml)>. Acesso em: 20 set. 2009.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. S. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FERNANDES, B.H.R.,BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, C.A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E.M.; MARCONI M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, C. T. G. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1942.

MACÊDO, K. B. **Empresa Familiar no Brasil: Inserção e Perspectivas no Mercado Globalizado**. In: Encontro Nacional de Administração-ENANPAD, **Anais ...**, Campinas, SP, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SALAMACHA, Luciano. **Porque implementar o planejamento estratégico na minha empresa?** Disponível em: <<http://www.planestrategico.com.br/index.php?lingua=1&pagina=salamacha>>. Acesso em: 15 set. 2008.

SANTOS, L. A. A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R.C.; ALMEIDA, K.N.T. de. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 59-73, out./dez. 2007.

SEBRAE-SP. 2000. **Onde Estão as Micro Empresas Paulistas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/localizacao_mpe.pdf>. Acesso em: 14 set. 2008.

SEBRAE-SP. 2004. **Sobrevivência e Mortalidade de empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/documento_de_mortalidade_de_empresas//sobrevivencia%20e%20mortalidade%20mpes.pdf>. Acesso em: 14 set. 2008.

SEBRAE-SP. 2006. **Onde Estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/resultado_mpe_brasil.pdf>. Acesso em: 14 set. 2008.

SOUZA, Wendel.; QUALHAINI, Eduardo. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. **Anais...**, São Paulo, SP, maio 2007.

WAIANDT, Claudiani. DAVEL, Eduardo. Organizações, representações e sincretismo: a experiência e uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 369-394, abr./jun.2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.