

Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa: relato de uma experiência de consultoria de um “Grupo de Pesquisa Acadêmico” em um supermercado de bairro

Rachel Pereira Benze¹
Edmundo Escrivão Filho²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

BENZE, Rachel Pereira e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Elaboração do Planejamento Estratégico na pequena empresa: relato de uma experiência de consultoria de um “grupo de pesquisa acadêmico” em um supermercado de bairro. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 962-979.

Resumo

Este trabalho tem por objetivo apresentar os resultados e dificuldades encontradas durante o processo de elaboração do planejamento estratégico, realizado por um grupo de pesquisa, em um pequeno supermercado de bairro. Parte-se do princípio que o planejamento estratégico, apesar de desconhecido da maioria dos pequenos empresários, pode ser uma ferramenta útil para garantir maior competitividade e, conseqüentemente, maior longevidade a empreendimentos de pequeno porte. A relevância do trabalho encontra respaldo na importância de se disponibilizar ferramentas adequadas para uma melhor gestão dos pequenos negócios, considerados um importante segmento para a sociedade devido ao seu potencial gerador de emprego e estabilizador da economia. O modelo utilizado, desenvolvido por Terence (2002), mostrou-se adequado aos propósitos do trabalho, mas a entrevista realizada ao final do processo trouxe contribuições para o seu aperfeiçoamento. A maior dificuldade destacada pelo empresário foi a quantidade de tarefas das quais ele deveria se encarregar a cada fase da elaboração do planejamento. Acredita-se que esta dificuldade esteja ligada a um problema comum em pequenos empreendimentos: o proprietário, normalmente, deve cuidar de todos os aspectos do negócio, inclusive, de questões operacionais, não lhe restando tempo para lidar com questões estratégicas. Visando amenizar o problema, propõe-se uma subdivisão do roteiro.

1 Introdução

Até o início dos anos 80 se pregava a existência de uma tendência das unidades industriais ficarem cada vez maiores devido, principalmente, aos ganhos relativos à economia

¹ Mestranda em Engenharia de Produção. Bolsista Capes. Departamento de Engenharia de Produção EESC – USP. E-mail: rachel_benze@yahoo.com

² Professor Doutor do Curso de Graduação e Pós-Graduação. Departamento de Engenharia de Produção EESC – USP. E-mail: edesfi@prod.eesc.sc.usp.br

de escala. Porém, desde então, o número de empresas de pequeno porte, ao invés de declinar, cresceu significativamente. Além disso, "muitas de tais pequenas unidades são altamente prósperas e proporcionam à sociedade a maior parte das criações realmente proveitosas" (SCHUMACHER, 1983, p. 55).

Para Gonçalves & Koprowski (1995) as pequenas empresas apresentam como vantagem a diversidade de produto e processos, além da sua adaptabilidade tecnológica às mudanças, daí sua força. Kruglianskas (1996, p. 7) confirma a importância crescente das pequenas empresas na economia afirmando que, "para uma extensa linha de produtos e modelos que reúnem certas características como, por exemplo, fornecimento em pequenos lotes para certos nichos de mercado, estas empresas estão mais bem dotadas para conseguir economias de escala". Além disso, as pequenas empresas possuem uma maior flexibilidade, o que é muito desejável num ambiente instável e atuam como importantes fontes de geração de postos de trabalho (KRUGLIANSKAS, 1996; LEONE, 1999).

A flexibilidade das pequenas empresas se traduz em respostas mais rápidas frente à oportunidades e atendimento mais adequado a pequenos mercados especializados, devido à possibilidade de produção em pequenas séries. Muitas pequenas empresas conseguem esta vantagem em termos de flexibilidade e rapidez mesmo com a utilização de tecnologia defasada, caracterizada pelo uso de máquinas descartadas por empresas mais modernas (GONÇALVES & KOPROWSKI, 1995).

Assim, tem-se que o papel das pequenas empresas como geradoras de empregos, fonte de arrecadação de impostos e responsáveis por grande parte da produção nacional já não passa despercebido da sociedade (NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO, 1999). Atualmente, no Brasil, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 42% da renda produzida pelo setor industrial, empregam 60% da população economicamente ativa e representam 98% do setor empresarial (MORAIS, 1999). Além disso, "a existência de significativo número de PMEs leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição da renda, favorecendo a estabilidade social e política" (KRUGLIANSKAS, 1996, p. 7).

Mas a despeito da importância dos pequenos negócios há um considerável atraso em termos de estudos e pesquisas sobre este tipo de empresa. Isso se deve, em grande parte à heterogeneidade existente entre elas, motivo apontado por grande número de pesquisadores como uma das maiores dificuldades ao se estudar este tipo de empresa (LEONE, 1991). Cooper³ (*apud* MENEZES E ALMEIDA, 1997) acrescenta que esta diversidade refere-se aos diferentes tipos de fundadores, à sofisticação administrativa, ao estágio de desenvolvimento e à performance. Assim, tornam-se praticamente inexistentes as proposições de teorias e conclusões diferentes daquelas aplicadas à grande empresa (LEONE, 1991).

Como agravante da escassez de literatura técnica disponível sobre pequenas empresas, GOLDE (1986) complementa que o pouco que se tem escrito sobre planejamento em pequenas empresas poderia ser aplicado, da mesma forma, também nas grandes empresas, ou seja, tratam-se de trabalhos que não levam em consideração as particularidades das empresas de pequeno porte.

2 As dificuldades das pequenas empresas

Segundo XAVIER (2002), 75% das micro e pequenas empresas brasileiras fecham durante os primeiros cinco anos de vida por falta de capacitação adequada de seus gestores. Em vista disso, alguns pesquisadores têm buscado compreender as especificidades das

³ COOPER, Arnold C. **Strategic Management: New Ventures and Small Business**. In: Strategic management. USA: Little, Brown and Company, 1979.

pequenas empresas para que possam oferecer a seus dirigentes o conhecimento mais adequado às suas necessidades específicas, permitindo, dessa forma, que eles possam administrar a empresa de forma mais eficaz e favorecendo, eventualmente, uma redução da taxa de mortalidade destes negócios de pequeno porte (LEONE, 1999).

Assim, a frequência de trabalhos sobre este tipo de empresa, embora ainda baixa, tem aumentado gradativamente nos últimos anos e o enfoque já não é o de aplicar os mesmos princípios administrativos usados nas grandes empresas em menor escala (LEONE, 1999). Ao contrário, o esboço de uma teoria administrativa que trate da pequena empresa considerando suas especificidades começa a ser delineado. Welsh & White (1981) argumentam que a criação desta nova abordagem administrativa especificamente voltada para as pequenas empresas se faz necessária devido a uma condição característica deste tipo de organização que as difere das grandes: a escassez de recursos.

Aos poucos, a partir da constatação da necessidade de se pensar negócios de pequeno porte de forma diversa das grandes corporações, começa a surgir uma classificação que subdivide as pequenas empresas de acordo com as razões que levam à sua pequenez. Distinguem-se, então, as pequenas empresas que não têm possibilidades de desenvolvimento por serem “mal nascidas” e “estruturalmente doentes” daquelas que, apesar de pequenas, apresentam grande potencial de crescimento e, sobretudo, começa-se a reconhecer que existem empresas que são pequenas e assim devem permanecer, em vista de seu processo produtivo ou tipo de produto que fabricam e por serem eficazes preenchendo seu espaço, mantendo-se em equilíbrio com o ambiente no qual encontram-se inseridas. (DRUCKER⁴ *apud* MATTAR, 1988; CORDEIRO, BRESSER & CARVALHO, 1968).

Dentre os autores que tratam da temática da mortalidade nas pequenas empresas, pode-se citar Coelho & Souza (1999), que destacam que a continuidade das pequenas empresas no mercado é, frequentemente, prejudicada por determinadas limitações presentes no segmento, como por exemplo: baixa produtividade relativa; escassez de recursos financeiros - próprios ou de fontes externas de financiamento; problemas de gestão interna; defasagem tecnológica, entre outros. As implicações dessa fragilidade são ampliadas pelas características do ambiente no qual as pequenas empresas operam – cada vez mais competitivo e complexo devido a motivos como a mundialização das atividades, a introdução de novas tecnologias e a intensificação da concentração industrial.

Já Mattar (1988) divide os motivos que levam à alta mortalidade das pequenas empresas em fatores externos e internos à empresa. Dentre os fatores externos, destaca-se o “efeito sanduíche”, que ocorre quando a pequena empresa compra de grandes fornecedores e vende para grandes clientes, sendo pressionada por ambos os lados; o tratamento indiferenciado da legislação; o baixo volume de crédito disponível para estas empresas; e a grande atratividade que as grandes empresas exercem sobre o mercado de trabalho em função da maior quantidade de benefícios que estão aptas a disponibilizar aos funcionários.

Dentre os fatores internos, Mattar (1988) cita a baixa capacidade das pequenas empresas em se adaptar às mudanças no seu meio ambiente; a estreita vinculação empresa-empresário, que resulta numa administração voltada para os objetivos pessoais do proprietário; a falta crônica de recursos financeiros; e a baixa qualificação dos empregados deste tipo de empresa.

Gonçalves & Koprowski (1995) confirmam que não são apenas problemas como os relacionados à carências tecnológicas e de inadequada capacitação gerencial que dificultam a sobrevivência das pequenas empresas. Além desses fatores, os autores também relatam que determinantes externos, como as altas taxas de juros e as pressões oligopólicas e

⁴ Mattar não especifica a obra de Drucker.

oligopsônicas (com as grandes empresas ditando prazos e condições de pagamento), contribuem para a elevada taxa de mortalidade dos negócios de pequeno porte.

O planejamento estratégico, ferramenta que poderia contribuir para o aumento da longevidade dessas empresas, é praticamente desconhecido do pequeno empresário. Golde (1986) aponta como uma das razões para este desconhecimento a escassa bibliografia sobre planejamento estratégico adequado à realidade dos pequenos empreendimentos. No mais, muito do material encontrado sobre planejamento estratégico na pequena empresa poderia ser utilizado, sem modificações, por empresas de grande porte.

Terence (2001) aponta que diversas dificuldades presentes no processo de elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas são motivadas pelas suas particularidades.

3 As particularidades da pequena empresa X dificuldades na elaboração do planejamento estratégico

Para Wheelen e Hunger (1993) apesar dos estudos sobre administração estratégica estarem ligados normalmente a grandes empresas, os pequenos negócios não podem ser ignorados devido à sua relevância sócio-econômica. Os autores afirmam ainda que, aparentemente, o problema das altas taxas de mortalidade das pequenas empresas está ligado à falta de administração estratégica nestes negócios - começando com a falta de habilidade em traçar uma estratégia para alcançar o consumidor/cliente e terminando com o insucesso em desenvolver um sistema de medidas de performance e controle.

Almeida⁵ (apud TERENCE, 2001) justifica a importância da adoção do planejamento estratégico pelas pequenas empresas ao afirmar que, apesar de mostrarem-se eficientes em seu dia-a-dia, elas são ineficazes nas suas decisões estratégicas. Além disso, segundo Wheelen e Hunger (1993), o uso de planejamento estratégico por pequenos empreendimentos está relacionado a uma melhor performance financeira.

Coelho & Souza (1999) acrescentam que as limitações das pequenas empresas devem ser levadas em conta quando se estuda a aplicação do planejamento estratégico neste tipo de organização e citam, como exemplo, a escolha das estratégias genéricas de Porter que, segundo Wright⁶ (apud COELHO & SOUZA, 1999, p. 4) “está condicionada tanto ao tamanho da empresa e das condições de acesso aos recursos, quanto em termos das características estruturais”. A partir disso, os autores concluem que “as grandes empresas de uma determinada indústria com acesso facilitado a recursos podem competir com estratégias de liderança de custo ou de diferenciação. Por outro lado, as pequenas empresas só podem tornar-se viáveis competitivamente pela estratégia de enfoque. Às grandes empresas essa estratégia só pode interessar se houver perspectivas bastante favoráveis quanto a ampliação da extensão do mercado – potencialmente quanto ao volume e massa de lucro – a médio prazo” (COELHO & SOUZA, 1999, p. 4-5).

Coelho & Souza (1999) afirmam ainda que os dirigentes das pequenas empresas, apesar de poderem tirar grande proveito da construção de cenários, são normalmente relutantes em aplicar o planejamento estratégico nas organizações sob sua administração. Os autores comentam que o uso deste tipo de ferramenta não permitiria a eliminação de incertezas, mas auxiliaria o dirigente a preparar-se melhor para ela. Como agravante deste quadro, tem-se que “o empresário da PME não tem conhecimento amplo das diversas informações que podem ser úteis a sua empresa, assim como das fontes” e tampouco conhece suas concorrentes (MENEZES & ALMEIDA, 1997, p. 11).

⁵ ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1994.

⁶ WRIGHT, P. A refinement of Porter's strategies. **Strategic Management Journal**, v. 8, n.1, jan.-fev. 1987, p. 93-101.

Wheelen e Hunger (1993) listam quatro possíveis razões que levam os pequenos empresários a não fazerem uso do planejamento estratégico nos negócios que administram: falta de tempo para planejamento de longo prazo - pois o tempo é tomado para a solução de problemas operacionais do dia-a-dia; falta de familiaridade com o planejamento estratégico ou a visão de que ele é irrelevante; falta das habilidades necessárias para conduzir o planejamento e falta de dinheiro (ou de vontade de gastá-lo) para trazer consultores externos; e falta de confiança em empregados e consultores externos para compartilhar dos planos estratégicos da empresa.

Já Terence (2001) aponta outra causa que não o próprio empresário quando sugere que as pequenas empresas não utilizam o planejamento estratégico porque “as metodologias existentes foram desenvolvidas para a grande empresa e a sua aplicação, na pequena empresa, não deve ser feita apenas de forma simplificada”. Além disso, ela aponta que “o planejamento estratégico na pequena empresa deve considerar suas particularidades - contextuais, comportamentais e estruturais, caso contrário o processo não terá efetividade, impossibilitando a obtenção dos resultados esperados”.

Nesta mesma linha de pensamento, Menezes & Almeida (1997, p. 12) consideram que, a fim de estimular a busca de informações para fins estratégicos, “seria útil divulgar aos empresários das PME um modelo simplificado de processo de vigilância ambiental que definisse o que monitorar, quando, como, quem e onde, assim como o modo de inserir estas informações no processo de administração estratégica para o crescimento empresarial”.

Outros pesquisadores concluem que o processo de planejamento estratégico deveria ser bem menos formal nas pequenas empresas, já que alguns estudos têm demonstrado que um alto grau de formalidade está associado a uma pior performance. Isso porque quando se enfatiza fortemente planos estruturados e escritos, pode-se ter como resultado a redução da flexibilidade das pequenas empresas e que é crucial para o seu sucesso. Tem-se então que o excesso de formalidade pode ser disfuncional na pequena empresa. A partir destas considerações os autores chegam à conclusão de que “o processo de planejamento estratégico, não o próprio plano, é provavelmente a chave do melhoramento da performance dos negócios” (Wheelen e Hunger, 1993, p. 364).

4 Referencial teórico utilizado

Para a elaboração do planejamento estratégico optou-se pela utilização do roteiro proposto por Terence (2002), em vista do material ter sido desenvolvido visando à sua aplicação em empresas de pequeno porte e, portanto, considerando suas particularidades e dificuldades, além de explorar as facilidades inerentes ao processo estratégico na pequena empresa.

Como fonte complementar para a preparação do material de apresentação dos conceitos e das etapas para o empresário, foram utilizados o livro “Planejamento estratégico na prática” de Fischmann & Almeida (1991) e o texto “Planejamento prático para pequenas empresas” de Golde (1986).

É relevante ressaltar que, neste trabalho, assim como naquele desenvolvido por Terence (2002), entende-se por elaboração do planejamento estratégico as atividades envolvidas para o estabelecimento da estratégia, excluindo-se, portanto, as fases de implementação e de controle.

O processo foi dividido em seis etapas, representadas na figura 3.1:

- 1) Apresentação da técnica e conscientização:** de acordo com Terence (2002), o roteiro por si só não garante a finalização do processo estratégico nem tampouco sua continuidade. É imprescindível, portanto, que o dirigente esteja consciente da importância do planejamento para sua empresa. Daí a primeira fase proposta, que envolve, além da apresentação da técnica de planejamento e esclarecimento de eventuais dúvidas, a

conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual da empresa e a definição dos seus planos futuros.

- 2) **Visão geral da empresa:** envolve o estabelecimento da missão, da visão e dos valores da empresa. Nesta etapa foram apresentadas ao empresário algumas questões, conforme se segue:

➤ **Estabelecimento da missão:** Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?

➤ **Estabelecimento da visão:** Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.

➤ **Estabelecimento dos valores:** Identificar as crenças e os princípios a partir da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.

- 3) **Análise do ambiente:** Entende-se por análise do ambiente o acompanhamento das forças encontradas no ambiente empresarial que possam influenciar a capacidade da empresa em atingir seus objetivos. Conforme já observado neste mesmo trabalho, os dirigentes de pequenas empresas tendem a apresentar dificuldades no levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento da análise ambiental. Em vista disso, esta fase foi dividida em análise externa e interna do ambiente e estabelecimento dos fatores críticos de sucesso. Foster⁷ (*apud* COELHO & SOUZA, 1999, p. 8) sugere que as pequenas empresas podem construir cenários para projeções de futuro a partir de uma matriz simples, com os fatores em ambos os eixos, de modo que o empresário possa avaliar a interdependência dos fatores. Assim, para a análise dos ambientes interno e externo, foi proposta a adoção desta matriz.

➤ **Análise externa:** envolve a análise do macroambiente - aspectos bastante abrangentes encontrados fora da empresa e que afetam indiretamente seu desempenho, como por exemplo a economia, o mercado potencial, o mercado total e o setor da indústria e a análise do ambiente de tarefa - aspectos mais próximos à empresa, que afetam diretamente seu desempenho, como compradores, fornecedores e concorrentes. A partir da análise externa, é possível identificar as ameaças e oportunidades para o negócio. Alguns materiais foram sugeridos ao dirigente como possíveis fontes de informação, como as pesquisas disponíveis no site do Sebrae; os relatórios do IBGE, a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, relatórios de associações comerciais, a Internet em geral, além dos próprios clientes e funcionários da empresa, bem como fornecedores e representantes comerciais.

➤ **Análise interna:** consiste da análise do ambiente interno à empresa, ou seja, aspectos encontrados dentro da empresa que podem influenciar significativamente seu desempenho, presente e futuro. O dirigente deve avaliar se a forma de atuação vigente traz os resultados esperados e realizar um levantamento dos pontos fracos e fortes de seu negócio. Para isso, devem ser levantadas informações sobre o crescimento das vendas; a rentabilidade da empresa e a rentabilidade por produto; as características da empresa; os funcionários (em termos de remuneração e treinamento); os estoques; a situação financeira da empresa e seus custos.

➤ **Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso:** refere-se à identificação das habilidades e dos recursos indispensáveis para o sucesso da empresa no setor de atuação, isto é, as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para a melhor atuação da empresa no mercado. Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada

⁷ FOSTER, M. J. Scenario planning for small businesses. *Long Range Planning*. V. 26, n. 1, Fev. 1993, p. 123-129.

empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Deve-se identificar os fatores mais relevantes para a empresa, a partir de algumas categorias. Esta escolha faz-se necessária a fim de que o dirigente possa focar seus esforços, caso contrário suas ações podem ser dispersas e, conseqüentemente, ineficazes.

4) Elaboração da estratégia

➤ **Identificação da estratégia atual:** Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano.

➤ **Escolha da estratégia futura:** Realização de análise exaustiva das atividades anteriores. A estratégia de atuação escolhida deve ser condizente com a realidade da empresa e deve proporcionar a concretização das metas e dos objetivos, além de considerar as ações dos concorrentes. Há alguns tipos de estratégias que podem ser utilizadas pelo empresário como um parâmetro para adotar sua própria estratégia, como estratégia de liderança em custos, de diferenciação e de foco. É importante ressaltar que a empresa deve buscar alavancar seus pontos fortes e neutralizar os fracos, explorando as oportunidades, preparando-se para as ameaças e enfatizando o que faz melhor.

5) Definição dos objetivos, metas e ações

➤ **Definição dos objetivos:** Os objetivos devem ser definidos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, sua missão e análise ambiental já realizada.

➤ **Definição das metas:** As metas deverão ser específicas, de fácil mensuração e referentes a um período de tempo determinado. A equipe deve desenvolver os procedimentos para monitorar as metas estabelecidas de forma a identificar seu cumprimento e a necessidade de sua reformulação, pois se as metas não forem avaliadas regularmente, poderão tornar-se obsoletas e objetivo final não ser atingido.

➤ **Elaboração do plano de ação:** Identificação de ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.

6) Apresentação do plano para a empresa: A estratégia escolhida, assim como os objetivos e metas deverão ser comunicados a todos que trabalham na empresa a fim de garantir o comprometimento que viabilizará a implementação. Isso pode ser feito através da realização de uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

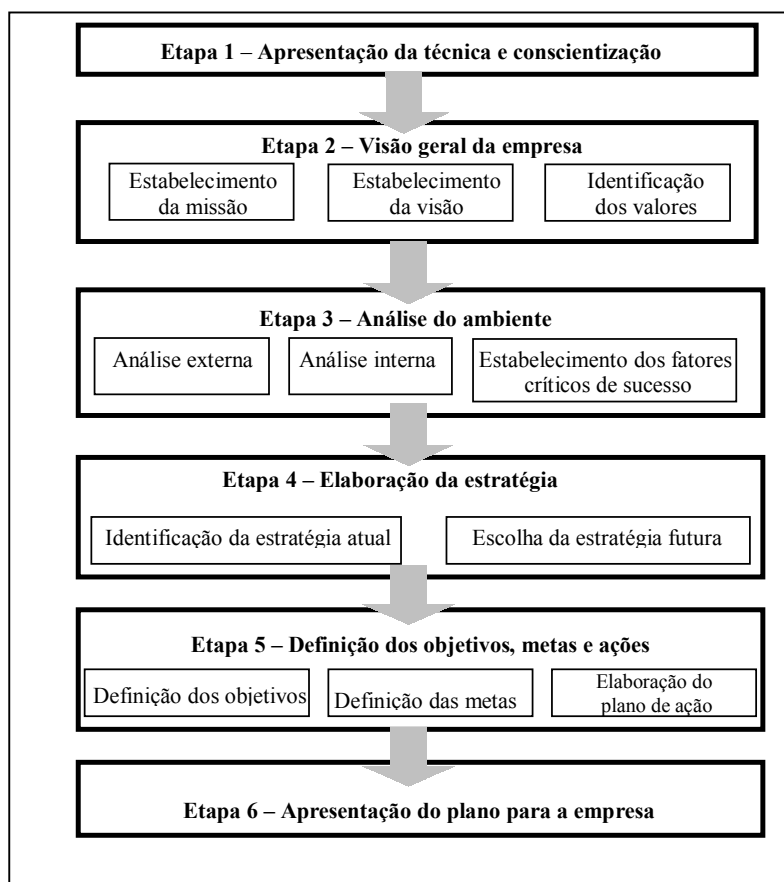


Figura 3.1 – Etapas da elaboração do planejamento estratégico. (Fonte: TERENCE, 2002)

5 Conhecendo o supermercado

Gonçalves & Koprowski (1995, p.13) definem pequena empresa como aquela que é “administrada ou pode ser dirigida por uma única pessoa. Não ocorre a delegação de competências decisórias, ficando o empresário sob o peso da gestão centralizada, onde tudo passa por sua avaliação. Portanto, não existe departamentalização e administração especializada, profissionalizada; por isso mesmo, os que superam as dificuldades de gerir o próprio negócio em ambientes tão diversificados e adversos o fazem com empenho acima da média”. Tal definição encaixa-se com exatidão à empresa estudada neste artigo.

Trata-se de um supermercado de bairro, localizado em São Carlos – SP, cujo dirigente é o proprietário/fundador do negócio. Cordeiro et al. (1968, p. 42) consideram que a motivação ou os fatores que levaram o empresário a abrir uma empresa são significativos do ponto de vista administrativo, já que “as empresas são em grande parte uma projeção dos desejos e esperanças de seus fundadores”. Neste caso, o proprietário afirma que o que motivou foi a vontade de ter um negócio próprio, com o qual sonhava desde a época em que trabalhava em um banco.

Hoje, conta com a ajuda de dois funcionários e, eventualmente, de suas três filhas, que também trabalham no negócio. Porém, o trabalho delas não é formalizado e o compromisso não é tão marcante.

A falta de tempo, fator citado por Golde (1986) como uma das razões para a falta de planejamento formal nas pequenas empresas, é proeminente no caso aqui estudado. Devido ao baixo número de funcionários, o proprietário desempenha todas as funções administrativas e

várias operacionais. As atividades do dia-a-dia acabam por consumir boa parte do tempo do proprietário. Nas grandes empresas, a própria estrutura organizacional, com as suas camadas administrativas, evita que os dirigentes desperdicem tempo com problemas cotidianos (GOLDE, 1986).

A falta de conhecimento pode ser mencionada como fator gerador de alguns dos principais problemas que o supermercado apresenta. O dirigente é o responsável por todas as atividades do supermercado – das operacionais às estratégicas, mas nem sempre ele dispõe de toda a habilidade necessária para a execução satisfatória destas atividades. Por outro lado, como na maioria das pequenas empresas (GOLDE, 1986; COELHO & SOUZA, 1999; DRUCKER, 1981; LEONE, 1999), não há recursos suficientes para a contratação de pessoal qualificado ou mesmo de consultores externos. Welsh & White (1981) justificam esta falta de recursos afirmando que, nas pequenas empresas, o salário do proprietário/dirigente representa uma fração tão grande dos lucros, que pouco sobra para o pagamento de outros administradores. Assim, apesar de, no geral, o supermercado apresentar um desempenho satisfatório segundo o ponto de vista do proprietário, alguns dos problemas encontrados poderiam ser eliminados com o uso de ferramentas simples de gestão, como controle de caixa e de estoque adequados.

O fato de o proprietário estar cursando faculdade de administração tem colaborado no sentido de sanar estas lacunas de conhecimento, porém, se hoje já há uma sobrecarga de atividades sob sua responsabilidade, a adição de novas tarefas relacionadas às ferramentas administrativas que possam vir a ser adotadas só fará crescer ainda mais o número de responsabilidades do proprietário. Assim, pode-se concluir que a contratação de novos funcionários é premente, o que não ocorre devido a limitações de ordem financeira.

Outro importante fator presente na maioria das pequenas empresas e também encontrado neste caso é a falta de dinheiro. Assim, conforme Golde (1986), os problemas súbitos acabam sendo intensificados. Uma situação observada pela equipe durante o processo de elaboração do planejamento estratégico mostrou-se representativa do impacto que as limitações financeiras podem trazer para o negócio. A implantação de um açougue junto ao supermercado mostrou-se uma decisão acertada frente a uma excelente oportunidade: a necessidade do açougue já havia sido prevista pelo proprietário que, no entanto, não possuía conhecimento suficiente para tal e, em função disso, adiava freqüentemente o investimento. A contratação de um açougueiro experiente supriu a carência de conhecimento sobre carnes e sobre o funcionamento de um açougue.

A freguesia já formada reagiu bem ao açougue, comprando cada vez mais, em grande parte motivada pelo bom relacionamento pessoal com o novo funcionário e também pela boa qualidade do produto, assim como pelo fato da carne estar sendo comercializada com margem de lucro considerada adequada. A partir destas considerações, a conclusão a que se chega é de que a parceria não poderia ter se mostrado mais frutífera, exceto pelo fato de que, apesar das vendas crescentes, o supermercado passou a ter que buscar capital junto a bancos.

A princípio o proprietário não conseguia identificar a causa do problema, mas, com o auxílio de professores de seu curso, percebeu que o problema estava no fluxo de caixa operacional, ou seja, seus clientes estavam habituados a comprar com pagamento para 30 dias, entretanto, o fornecedor de carne deveria ser pago em 15 dias. Esta diferença de prazos, passada despercebida até então, gerou um problema de caixa do supermercado como um todo. Para contabilizar se possuía o capital necessário para abrir o açougue, o proprietário considerou apenas os equipamentos e o primeiro estoque de carnes, desconsiderando o capital de giro. Se esta necessidade tivesse sido percebida a princípio, talvez, a decisão tomada teria sido outra, ou seja, o tamanho do risco a ser considerado seria maior e o proprietário poderia decidir evitá-lo por falta de capital.

6 Metodologia

Este trabalho é um estudo de caso exploratório, já que se propõe a análise de uma única empresa, buscando aumentar o conhecimento sobre determinado assunto (TRIVIÑOS, 1987). Através do estudo deste caso de elaboração do planejamento estratégico em um supermercado se procura buscar elementos da realidade empírica que possam contribuir com o desenvolvimento do conhecimento sobre tema.

Anteriormente à implantação do planejamento estratégico, para o levantamento de dados sobre o supermercado e seu ambiente operacional, foi utilizada uma entrevista não estruturada com o proprietário. Também foram utilizados dados de um trabalho de pesquisa de marketing elaborado pelo mesmo para uma disciplina da faculdade.

Durante o processo de elaboração, usou-se de observação livre para o levantamento de dados sobre o processo. Foram, então realizadas anotações de campo, com reflexões acerca do que era observado.

Finalmente, após o processo de aplicação do roteiro, foi realizada uma entrevista semi-estruturada. A escolha de tal instrumento ocorreu porque este tipo de entrevista, “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987). O objetivo da entrevista era levantar, numa primeira etapa, dados adicionais que permitissem uma melhor caracterização da empresa e, numa segunda etapa, informações sobre:

- o processo estratégico vigente anteriormente à intervenção da equipe deste trabalho;
- a motivação que levou o empresário a implantar o planejamento estratégico em seu negócio, bem como de buscar auxílio junto ao grupo de pesquisa;
- as dificuldades encontradas durante o processo e como elas afetam o nível de motivação para prosseguir com a aplicação da ferramenta;
- possíveis sugestões do empresário para o aperfeiçoamento do roteiro proposto.

As entrevistas foram realizadas por um grupo de três pessoas, incluindo a autora deste artigo. Todos tiveram participação direta no processo, desde a elaboração da proposta de trabalho até a conclusão do mesmo.

7 O processo de elaboração do planejamento estratégico no supermercado

A consultoria descrita neste artigo foi realizada, gratuitamente, por alunos de graduação e pós-graduação de um grupo de pesquisa. Como embasamento teórico, foram utilizados, predominantemente, trabalhos anteriores realizados pelo próprio grupo.

A proposta apresentada ao proprietário do supermercado foi de se realizar seis reuniões semanais - uma para cada etapa do roteiro - nas quais seriam expostos conteúdos relativos àquela etapa do planejamento estratégico e passadas instruções ao empresário para a realização da mesma. Cada etapa era subdividida em “tarefas” (conforme pode ser observado na figura 3.1) cuja execução era de responsabilidade do empresário. Um material explicativo, com definições de conceitos, detalhamento de etapas e alguns exemplos era entregue como auxílio ao empresário. Caso surgissem dificuldades, a equipe poderia ser contatada por e-mail ou telefone e, eventualmente, reuniões adicionais poderiam ser marcadas para dirimir as dúvidas mais significativas.

Assim, as reuniões sempre começavam pelas tarefas que haviam sido requisitadas ao dirigente na semana anterior e os resultados obtidos eram discutidos. Só após isso se passava para a próxima etapa. Se houvessem dificuldades que chegassem a impedir a realização de partes importantes da etapa anterior, uma reunião adicional era agendada. Entretanto, a qualidade das informações levantadas, assim como a consistência das decisões tomadas pelo proprietário em função de suas análises, não foram avaliadas pelo grupo. A proposta era, unicamente, a de auxiliar o dirigente no uso do roteiro desenvolvido por Terence (2002).

Entre cada uma destas reuniões, o grupo se encontrava para discutir os resultados da semana anterior e programar as atividades da próxima semana.

Na primeira reunião, o grupo preocupou-se em explicar no que consiste o planejamento estratégico, bem como em demonstrar os benefícios que poderiam ser obtidos com o uso da ferramenta. Para isso, buscou-se ilustrar conceitos com exemplos diversos, sobretudo de pequenas empresas, visando conscientizar o dirigente sobre a importância do planejamento estratégico e motivá-lo para o processo.

Foi destacado que a responsabilidade pela execução do planejamento estratégico seria exclusiva do dirigente/proprietário. O grupo só o guiaria durante o processo, oferecendo subsídios teóricos para cada uma das fases do planejamento do modelo proposto e tirando eventuais dúvidas. Assim, procurou-se esclarecer que os resultados seriam determinados, em grande parte, pela própria experiência do empresário, além do fator sorte (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991).

A primeira reunião foi considerada produtiva por todos os envolvidos no processo. Contribuiu para isso o fato do dirigente já estar bastante familiarizado com o assunto, devido às disciplinas que estava cursando na faculdade. Logo, a tarefa do grupo consistiu mais em tirar dúvidas do que explicar conceitos totalmente novos. Além disso, pelo mesmo motivo, o empresário mostrava-se consciente da importância do planejamento e, sobretudo, motivado a encarar o desafio de aplicar uma técnica que até então não era usada em sua empresa.

A segunda reunião não foi realizada logo em seguida devido aos feriados de carnaval. Não obstante, a interrupção do processo neste ponto, aparentemente, não contribuiu para desmotivar o empresário. Foi apresentada, então, a segunda etapa, referente à visão geral da empresa. Não ocorreram dificuldades nesta fase em virtude do empresário estar bastante familiarizado com os termos utilizados, tais como, visão, missão e valores. A tarefa foi considerada fácil pelo dirigente pois o mesmo já havia desenvolvido trabalho semelhante na faculdade.

Na terceira reunião o empresário já havia concluído as tarefas da etapa anterior. Entretanto, a falta de cuidado com o trabalho realizado – apresentado em papel amassado, rasgado e rabiscado - permitiu deduzir uma possível queda de motivação. Além disso, ao discutir os pontos definidos, o dirigente demonstrou não ter parado para refletir em sua empresa conforme fora orientado, já que várias questões surgiram no momento da apresentação da missão, visão e valores ao grupo.

Assim mesmo, a etapa foi considerada como satisfatoriamente cumprida, mesmo porque se esperava que a realização das etapas posteriores pudesse permitir um aperfeiçoamento da visão da empresa realizada pelo empresário. Portanto, a etapa seguinte, de análise ambiental, lhe foi apresentada, assim como suas respectivas tarefas.

Nesta fase, ainda durante a terceira reunião, apareceram as primeiras dificuldades. Pode ser citado como o aspecto mais relevante para a ocorrência destas dificuldades o fato do empresário não sair do supermercado com frequência. Assim, ele praticamente desconhecia as ações da concorrência, sendo que as únicas informações que ele dispunha eram aquelas trazidas por representantes comerciais, por meio dos quais o dirigente ficava sabendo o que e quanto estavam vendendo os outros supermercados.

Apesar da dificuldade para a análise do ambiente de tarefa, houve surpresa quanto à análise do macroambiente. Inicialmente, quando da apresentação do roteiro e das etapas do planejamento estratégico na primeira reunião, o empresário havia se mostrado incrédulo em relação à forma como acontecimentos no macroambiente poderiam afetá-lo. Além do mais, relatou que lhe parecia inútil considerar tais variáveis, já que seria impossível manipulá-las.

Não obstante, neste terceiro encontro tal situação reverteu-se. Enquanto um integrante do grupo explanava a análise do macroambiente, o empresário interrompeu-lhe para destacar o relacionamento que identificara entre a guerra do Iraque que se iniciava e as possíveis

conseqüências para seu negócio. O raciocínio foi de que a guerra afetava negativamente a economia mundial, sobretudo a americana. Assim, grandes empresas que importavam produtos poderiam deixar de fazê-lo. Uma das maiores empresas de São Carlos tem grande parte de seu faturamento relacionado às exportações para os EUA. Se estas exportações fossem cortadas, a empresa, fatalmente, demitiria pessoal para adaptar-se a novos patamares de produção. Como grande parte da clientela do supermercado era constituída por funcionários daquela empresa, ele concluiu que havia riscos tanto de queda de consumo, como de calote e que, em função deste risco, deveria evitar comprometer muito capital em novos investimento e, sobretudo, não mais deveria captar dinheiro junto a bancos, o que poderia comprometer a liquidez da empresa.

Entretanto, contrariando as expectativas do grupo, na quarta reunião, o empresário ainda não havia realizado a etapa anterior. Ele alegou que havia tido dúvidas e muitas dificuldades em obter as informações necessárias, mas, quando foi proposto discutir os pontos que haviam gerado dúvidas, pôde-se perceber que ele não havia lido o material que lhe havia sido deixado. Quando questionado se o material havia ajudado de alguma forma com as dificuldades, o empresário afirmou não tê-lo lido com calma devido à falta de tempo.

A equipe optou, então, por apresentar novamente a mesma etapa, dando novos exemplos e dicas de como o empresário poderia obter as informações das quais necessitava, citando possíveis fontes. A etapa seguinte não foi passada nesta reunião, sendo deixada para reunião da outra semana. Mais uma vez, a equipe se disponibilizou para tirar dúvidas sempre que necessário e ressaltou que o contato para tirar tais dúvidas poderia ser realizado por telefone, e-mail ou, se preciso, seriam marcadas quantas reuniões fossem necessárias. Não obstante, não houve contado da parte dele.

Notando a perda de motivação do empresário, a equipe entrou em contato com o mesmo antes da quinta reunião para confirmar se a análise ambiental havia sido feita ou se haviam surgido novas dificuldades. Mais uma vez, a resposta que se obteve foi de que, por falta de tempo, as tarefas não haviam sido cumpridas. Optou-se então por deixá-lo marcar a próxima reunião.

Passado um mês da quarta reunião, o empresário ainda não havia entrado em contato com o grupo. Aos integrantes da equipe que o empresário encontrava por acaso, afirmava que estava sem tempo. Vale ressaltar que o empresário trabalha de segunda a segunda, vai à faculdade à noite e, como tempo de descanso, só lhe restava o domingo à tarde. Como única data disponível, era aos domingos à tarde que as reuniões eram marcadas. O grupo considera, portanto, que este fator contribuiu para a desmotivação do empresário. Entretanto, como o problema poderia também estar no roteiro ou na forma como ele fora apresentado, resolveu-se, mais uma vez, entrar em contato com o empresário a fim de marcar pelo menos uma última reunião.

A intenção era a de passar as duas fases seguintes na mesma reunião, o que era possível devido ao estreito relacionamento existente entre elas. Isso independentemente do empresário ter ou não cumprido a etapa anterior. Para esta ocasião, preparou-se o instrumento de coleta de dados sobre o roteiro para que pudesse ser realizada a entrevista final. Para isto, foi utilizado como base, não apenas a revisão bibliográfica já realizada, como também as impressões do grupo contidas nas anotações de campo.

Na quinta e última reunião o empresário chegou com todo o material que lhe havia sido requisitado. Ao contrário do que havia sido feito até então, desta vez as informações e considerações elaboradas por ele estavam bem organizadas e digitadas, o que demonstrou uma atenção maior por parte dele com o planejamento estratégico de sua empresa. Como ele já dispunha de material sobre as etapas seguintes, apresentou também algum trabalho adiantado, de forma que, nesta reunião, a equipe mais tirou as dúvidas pré-existentes do que explicou conceitos ao empresário. Neste ponto, algumas decisões já estavam tomadas e,

sobretudo, muitos problemas já haviam sido identificados pelo empresário, que começava a buscar as possíveis soluções.

Quanto à sexta etapa, a dificuldade encontrada pelo grupo estava em adaptar uma fase extremamente formal de apresentação do plano em a empresa para uma realidade de tão poucos funcionários. Wheelen & Hunger (1993) comentam que a maior diferença entre uma empresa grande e uma pequena é quem deve implementar a estratégia. Nas grandes corporações, normalmente quem implementa as estratégias é um grupo bastante diferente daquele que as formulou. Já nas pequenas empresas a formulação e a implementação da estratégia são realizadas pela mesma pessoa. No caso aqui discutido, o dono do supermercado não apenas formulou a estratégia para sua empresa, como é também o maior responsável pela continuidade do planejamento e execução de seus planos.

Dessa forma, optou-se por recomendar ao empresário que ele transmitisse suas decisões para os funcionários informalmente, e que, continuamente, tratasse de lembrá-los do seu papel individual para o sucesso do negócio.

8 Análise das entrevistas realizadas com o empresário

Apesar das dificuldades encontradas, e dentro do que havia sido proposto, a implantação do planejamento estratégico no supermercado foi considerada bem sucedida, em vista do trabalho realizado ter proporcionado ao empresário o conhecimento de uma nova ferramenta administrativa, que provocou mudanças na forma pela qual ele encarava sua empresa.

Um fator considerado preponderante para o bom resultado da elaboração do planejamento estratégico, no caso aqui apresentado, foi a consciência do proprietário/dirigente acerca da importância de tal ferramenta para o sucesso a longo prazo de seu empreendimento.

Golde (1986) observa que neste ponto encontra-se um dos maiores obstáculos à implementação do planejamento na pequena empresa e justifica esta dificuldade afirmando que a capacidade de planejamento não está entre as habilidades necessárias para se iniciar uma empresa. Como normalmente o fundador é o dirigente, nem sempre a preocupação com o planejamento estratégico está presente nas pequenas empresas. O presente trabalho contribui exatamente neste ponto: se por um lado o grupo auxiliou uma única empresa no uso do roteiro, por outro, a divulgação dos resultados obtidos por meio de artigos pode estimular novos trabalhos do mesmo tipo, porém mais aprofundados e, talvez, também estudos quantitativos, que contem com amostras maiores de empresas.

No caso relatado neste artigo o fato de o proprietário cursar administração também colaborou com o andamento do processo. Na entrevista final ele destacou que a “idéia” para fazer o planejamento estratégico em seu negócio surgiu enquanto cursava uma disciplina optativa – “Gestão de Pequenas Empresas” - na faculdade. Dessa forma, a fase de conscientização, destacada por Terence (2002) como sendo de extrema importância, tornou-se mais fácil devido ao conhecimento prévio do dirigente.

Com tantos elementos facilitadores, a perda de motivação do empresário não era esperada. Há que se considerar que o trabalho só foi realizado por iniciativa do próprio empresário, que, ao tomar conhecimento do Grupo de Estudos e de alguns trabalhos em empresas que já haviam sido realizados, decidiu entrar em contato.

Assim, optou-se por “forçar” a continuação do processo pois, por parte do grupo, ainda havia motivação, mesmo porque já era de conhecimento de todos que o processo seria lento e que dificuldades, inevitavelmente, surgiriam. Mas, sobretudo pesou a possibilidade de que o problema da desmotivação estivesse relacionado com o desempenho da própria equipe ou com o roteiro proposto.

Analisando-se as informações levantadas chega-se à conclusão, contudo, de que o proprietário optou por privilegiar outros compromissos que não o planejamento estratégico

para o seu empreendimento. Trata-se de um comportamento esperado do dirigente de pequenas empresas, pois, conforme já apontado neste artigo, este tipo de organização conta, normalmente, com uma estrutura demasiado enxuta e, devido aos escassos recursos disponíveis, não pode contratar um número adequado de funcionários, o que evitaria que o empresário perdesse tempo com questões operacionais, permitindo que ele assumisse o controle estratégico de sua empresa

É possível também que o empresário esperasse que o grupo poderia elaborar o planejamento estratégico no supermercado sem o seu auxílio. Ou seja, o empresário poderia estar esperando uma assessoria – o que envolveria o levantamento de todos os dados, a análise ambiental e a formulação desde a visão até a estratégia da empresa - e não uma consultoria.

Com a entrevista realizada ao final do processo, foram buscadas, entre outras informações, as razões para o planejamento estratégico não ser realizado anteriormente. O empresário destacou como os principais motivos o desconhecimento da técnica, a falta de pessoal qualificado e a dificuldade de avaliar as ameaças e oportunidades bem como em identificar os fatores-chaves de sucesso da empresa.

Além disso, foram citados como motivos importantes a busca por resultados imediatos, a dificuldade em avaliar os pontos fortes e fracos da empresa e em definir metas e objetivos com clareza. É interessante observar que a falta de tempo – recorrentemente utilizada para a não realização das etapas do processo – foi mencionada como fator sem importância para a não realização do planejamento estratégico. Mais adiante na entrevista, contudo, contradizendo-se de certa forma, o empresário concluiu que lhe faltava tempo para a realização das tarefas.

Em relação à aplicação do roteiro proposto, a maior dificuldade destacada pelo empresário foi a quantidade de tarefas das quais ele deveria se encarregar a cada fase da elaboração do planejamento. Pode-se perceber que esta dificuldade esteve presente sobretudo na fase de análise ambiental, em função do elevado volume de informações sobre a empresa e seu ambiente que deveriam ser levantados no pouco tempo que o empresário tinha para se dedicar a este processo. Segundo o empresário, esta etapa foi a “*mais difícil*” “*porque era muito extensa e envolvia muita coisa*”. Acredita-se que esta dificuldade seja um problema inerente à pequena empresa, já que em empreendimentos de pequeno porte, o proprietário normalmente deve cuidar de todos os aspectos do negócio, inclusive de questões operacionais. Portanto, considera-se que o roteiro deve ser melhor adaptado a esta realidade.

Como sugestão para solucionar este problema, o empresário propôs que fosse incluída no roteiro uma planilha para a verificação de itens e que a fase de análise ambiental fosse dividida em três partes, para cada qual seria destinada uma reunião.

Além deste problema, o empresário citou também como dificuldades “*entender o que cada etapa exigia e perceber sua importância*”, “*descobrir onde buscar informação*” e “*admitir os próprios erros e a necessidade de mudar conceitos*”.

O empresário declarou, contudo, não ter tido dificuldades para realizar a análise interna, afirmando que conhece bem a empresa, já que é ele mesmo quem controla tudo.

Sobre a segunda etapa - visão da empresa - o empresário relata também ter tido facilidade, em função de já ter estudado o assunto anteriormente na faculdade.

Questionado sobre a forma de organização de seu tempo para a realização das tarefas de cada etapa (o grupo havia sugerido que fosse pré-determinado um horário fixo para este fim), o empresário afirmou que não planejava quando iria realizar as tarefas, que “*fazia quando precisava porque tinha que fazer*”. Ele ainda afirmou que normalmente não era interrompido quando estava realizando os trabalhos relacionados ao roteiro e que a cobrança do grupo pelas tarefas da terceira etapa foi determinante para que ele as realizasse.

Quanto às expectativas em relação ao roteiro, o empresário afirmou: “*aprendi bastante com o grupo, mas não esperava ser tão exigido. Tinha a expectativa de que não teria tantas*

tarefas e esperava um milagre, mas agora começo a perceber que posso melhorar minha empresa”.

Este já era um aspecto considerado por Terence (2002). Ela afirma que apesar da intenção de se desenvolver um roteiro prático no auxílio ao pequeno empresário, a reflexão e a dedicação por parte dele não seriam eliminadas. Assim sendo, e com base nas declarações do empresário que participou deste estudo, tem-se que, neste caso, o que houve foi uma expectativa errônea do que seria o processo. Por contar com o auxílio de um grupo para aplicação do roteiro, o proprietário do supermercado supôs que não teria muito trabalho a fazer.

Como esta expectativa subestimada do trabalho a ser feito pelo empresário já era prevista pelo grupo (com base em trabalhos anteriores), na primeira reunião, tratou-se de ressaltar os papéis do grupo e do empresário, procurando deixar claro que ele seria o único responsável pela elaboração do planejamento estratégico, assim como por todas as decisões que tomasse. Ao grupo caberia apenas a tarefa de apresentar o roteiro e dirimir eventuais dúvidas relativas ao processo. Além da conversa na primeira reunião sobre este assunto, foi entregue ao proprietário do supermercado um esquema com a proposta de trabalho do grupo, na qual, mais uma vez, encontravam-se destacadas as responsabilidades do empresário no processo de elaboração do planejamento.

O destaque dado à questão de responsabilidades não foi, portanto, efetivo. Optou-se, então por expor o ocorrido e colocar o problema ao empresário, pedindo sua opinião de como resolvê-lo. Ao deparar-se, com trechos em destaque - no material que estava com ele desde a primeira reunião - no qual lia-se “a responsabilidade pela execução do planejamento é exclusiva do próprio empresário” e ainda “é extremamente importante que o empresário disponibilize um tempo para cuidar apenas do planejamento estratégico, pois disso depende o sucesso da implementação”, o empresário desviou o assunto, mas ressaltou a importância que a cobrança do grupo teve para a finalização do trabalho.

A fim de levantar informações sobre as percepções do empresário acerca do processo de elaboração do processo estratégico, perguntou-se ao empresário se ele havia sentido necessidade de um maior acompanhamento. Ele afirmou que sim, acrescentando que este acompanhamento se fazia necessário para “*solucionar dúvidas, explicar mais*”. E sugeriu que fossem acrescentados tópicos para serem analisados como uma forma a mais de apoio. O empresário concluiu também que falta tempo para a realização das tarefas, contradizendo-se. No mais, ele considerou os textos que lhe foram entregues como de fácil compreensão e negou a hipótese (desenvolvida ao se buscar elementos que houvessem contribuído para a queda de motivação) de que havia excesso de teoria sem relação aparente com a prática.

Em relação à complexidade do roteiro, o empresário comentou que se ele “*fosse mais simples, provavelmente, deixaria muita coisa de lado*” e que, se fosse utilizar um outro roteiro que não o proposto, procuraria por algo “*mais minucioso*”.

Sobre o trabalho do grupo, o empresário declarou sentir-se melhor após o processo, “*com a sensação de ter vencido obstáculos*”. E explicou que o motivo deste sentimento dizendo: “*as pessoas cobram uma visão do empresário, então a gente se sente obrigado*”. Ele ainda deixou como sugestões: “*procurar instigar o empresário, mostrar que ele tem muito a ganhar com o planejamento*”, colocando perguntas para “*desmontá-lo*”, como por exemplo “*Você está contente com os resultados de sua empresa? Com seu estilo de vida? Com seu faturamento?*”. E o próprio empresário responde “*ninguém está*”.

9 Considerações finais: propostas para o aprimoramento do roteiro utilizado

Com base na experiência no caso descrito e, sobretudo nas considerações do empresário acerca do processo, estabeleceu-se algumas propostas e sugestões visando a aplicação do roteiro em casos similares.

Com relação à falta tempo para a realização das tarefas, sugere-se que, entre as reuniões, seja deixado maior espaço de tempo, especialmente quando se tratar de casos como o aqui tratado, em que o empresário tem atividades durante o dia e a noite. Não obstante, considera-se que o excesso de tempo entre uma reunião e outra pode vir a prejudicar o processo, pois as informações acabam por ser esquecidas. Há que se encontrar um meio termo. Isso deve ser estabelecido caso a caso, de acordo com a disponibilidade do dirigente, de seu conhecimento sobre o tema e da facilidade com que dá prosseguimento ao processo.

Além do maior espaço de tempo entre as reuniões, propõe-se também que o roteiro seja subdividido de forma que o empresário com pouca disponibilidade de tempo possa acompanhar mais facilmente as etapas do processo. Acredita-se que, especialmente na fase que se refere à análise ambiental, a qualidade das informações tende a ser maior se, além do maior espaçamento entre as reuniões, forem oferecidas horas adicionais de consultoria para sanar eventuais dúvidas e auxiliar com as dificuldades.

Como vantagem adicional do maior espaçamento entre as reuniões e da maior quantidade com que elas passariam a ser realizadas, tem-se que, a cada reunião, o consultor tem a oportunidade de reafirmar a importância do planejamento estratégico para a empresa, reduzindo a possibilidade de ocorrência da fase de desmotivação descrita neste artigo. Por outro lado, tem-se como desvantagem o encarecimento do processo, em virtude da necessidade de maior número de horas de consultoria. Entretanto, quando o trabalho é realizado por empresas juniores ou grupos de pesquisa de faculdades, como no caso aqui descrito, o problema de custo é minimizado ou até mesmo eliminado.

Com relação à sugestão do empresário de se inserir planilhas para conferência de pontos importantes em cada etapa, julga-se oportuno realizá-lo apenas nos casos em que o dirigente encontre maiores dificuldades. A elaboração de uma planilha genérica, que possa ser aplicada em toda e qualquer pequena empresa, não é vista como possível, em virtude das características particulares de cada empresa, de seu ramo de negócio e do ambiente no qual encontra-se inserida. Resta, portanto, como única alternativa possível, elaborar planilhas específicas conforme a empresa, suas características e as dificuldades encontradas pelo dirigente.

Uma preocupação que fica é se, com o conhecimento das técnicas de planejamento estratégico, o dirigente continuará a fazê-lo ou relegará a segundo plano as atividades estratégicas em função do acúmulo de tarefas operacionais. Em vista da escassez de recursos característica das pequenas empresas, não se pretende que a consultoria seja prestada periodicamente. Ao contrário, espera-se que o empresário consiga manter as atividades de planejamento sem auxílio externo.

O empresário deste caso afirmou que pretende continuar fazendo planejamento estratégico nos próximos anos e justificou: “a partir do momento em que fiz as etapas, passei a ter a visão de algo maior” e “consegui colocar em prática e ver outras dificuldades”(a partir dos problemas solucionados). Contudo, por se tratar de um trabalho concluído recentemente, ainda não foi realizado monitoramento das atividades realizadas pelo empresário após a última reunião. Espera-se, entretanto, ter a oportunidade de poder entrevistá-lo novamente a fim de verificar se o planejamento continua sendo realizado, se a aplicação foi efetiva e se resultados já começam a ser sentidos. Acredita-se que este contato posterior poderá trazer novas informações sobre a eficácia do roteiro, bem como uma maior contribuição para o seu aprimoramento.

Como conclusão deste trabalho tem-se que, não obstante as diversas dificuldades encontradas pelo empresário no decorrer da implantação do planejamento estratégico, a partir das informações levantadas no decorrer do processo e, sobretudo com a entrevista final, pode-se concluir que a conscientização, mais que a metodologia em si, é um fator determinante para a utilização ou não da estratégia pelas pequenas empresas.

10 Referências

- COELHO, J. M. & SOUZA, M. C. A. M. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: **IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos**. PUCMINAS, Belo Horizonte, 1997
- CORDEIRO, L. L., CARVALHO, A. R. & BRESSER PEREIRA, L. C. **Administração Geral e relações industriais na pequena empresa brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - Instituto de Documentação/Serviço de Publicações, 1968.
- DRUCKER, P. A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento. In: **Prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FISCHMANN, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. Atlas. 2ª Edição. São Paulo, 1991.
- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de administração**. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, 1986, p.7-34.
- GONÇALVES, A. & KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresas no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e a média empresa competitiva**: Como inovar e sobreviver em mercados globalizados. São Paulo: IEGE, 1996.
- LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME's): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 31, n.2, 1991, 53-59.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo. V. 34, n.2, 1999, p.911-94.
- MATTAR, F. N. Os motivos que levam as pequenas empresas à morte. **Folha de S. Paulo**, 2.nov.1988.
- MENEZES, E. J. C. & ALMEIDA, M. I. R. Será Possível as Pequenas e Médias Empresas Crescerem sem Informações do Ambiente? **Anais do XXI ENANPAD**, Angra dos Reis, 1997.
- MORAIS, Ednalva F. C. (Coord.). **Inteligência competitiva**: estratégias para pequenas empresas. Brasília: GH Comunicação Gráfica, 1999.
- NAKAMURA, M. M. & ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 4, n. 2, 1999, p.31-38.
- SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**. Um Estudo de Economia que leva em conta as pessoas. Traduzido por Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Zahar, 4 e., 1983.
- TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, 2002.
- TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico na pequena empresa**: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Salvador/BA, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Pequenas notáveis. Disponível em: <http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=520>. Acesso em: 02. out. 2002

WELSH, J. A. & WHITE, J. W. Growing concerns: topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. **Harvard Business Review**. jul-ago/1981.

WHEELLEN, T. L. & HUNGER, J. H., Strategic issues in entrepreneurial ventures and small business. In: **Cases in Strategic management**. 4th ed. Reading: Addison-Wesley, 1993.