
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA COMPETITIVA PARA EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL DE POÇOS DE CALDAS

V. G. MONTEIRO¹ e F. C. SOARES²

Sessão Temática B:

Desenvolvimento local integrado, sistêmico e sustentável

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo descrever a importância do Planejamento Estratégico para as empresas na região central de Poços de Caldas como ferramenta competitiva. O mercado globalizado exige uma constante atualização de informações e análises mercadológicas a fim de reduzir a entrada de concorrentes, perda de mercado, preferência dos clientes entre outros, sendo assim o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de extrema importância antes mesmo do começo das atividades comerciais, tornando-o o diferencial competitivo no mercado em que está inserido. Planejamento Estratégico é um processo gerencial que possibilita aos gestores estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com a visão objetiva na otimização dos ativos, minimização dos custos e maximização dos lucros, além de possibilitar o desenvolvimento socioambiental. Sendo assim, o planejamento estratégico proporciona as empresas caminhos para a identificação e o alcance da excelência, correção das falhas administrativas, realinhamento de metas além de manter a competitividade. Foi identificado dentre as empresas da região central de Poços de Caldas, a falta de planejamento e gestão para com cenários futuros, a fragilidade para com estratégias competitivas como por exemplo: foco nos preços de produtos e serviços, falta de qualificação e profissionalização dos colaboradores, grande centralização da gestão empresarial, em sua grande maioria familiar entre outros. Tais empresas apresentaram potencialidades como: campanhas de divulgação de produtos e serviços, proveniente muitas

¹ Vinicius Generoso Monteiro é administrador, especialista em Administração de Negócios e Mestre em Sistemas de Produção na Agropecuária. Professor do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – campus Poços de Caldas e da Universidade José do Rosário Vellano – Unifenas, Poços de Caldas.

² Felipe Catão Soares é bacharel em Administração pela Universidade José dos Rosário Vellano – Unifenas, Poços de Caldas.

vezes da necessidade de adaptação para com o número de empresas que fazem parte de franquias e redes na cidade.

Palavras Chave: Administração, Planejamento, Estratégica.

1 Introdução

As empresas atualmente necessitam de dados e informações sobre processos nas mais diversas áreas da empresa, podendo assim, reduzir custo e tempo aumentando a qualidade dos serviços, gerando maior lucratividade. A capacidade de agir decisivamente em um mercado cada vez mais competitivo passou a ser um fator crítico de sucesso, além de reduzir a entrada de concorrentes e aperfeiçoar os serviços e produtos oferecidos ao público alvo.

Percebendo essa constante alteração no mercado como um todo, criar estratégias tornou-se um exercício gerencial constante e muitas ferramentas e técnicas antigas de planejamento estratégico foram e ainda estão sendo substituídas por abordagens mais atualizadas e sofisticadas, mais próprias e mais fáceis de implantar e praticar.

O planejamento estratégico surgiu com a proposta de desenvolvimento em longo prazo, através do processo que consiste na análise dos pontos fracos, pontos fortes e das ameaças e oportunidades, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que resultem no aumento da competitividade, que necessitam crucialmente de tais estratégias para alcançar a competitividade necessária para permanecer em um mercado globalizado. O objetivo de um planejamento estratégico é alinhar ou realinhar os propósitos de uma organização em busca de maior competitividade, pode ser conceituado como um processo que reúne esforços e recursos, para desenvolver estratégias e meios para alcançar uma situação ou posição mercadológica, de modo mais eficiente e efetivo. É um processo flexível atento às mudanças que deve mobilizar a empresa como um todo tornando tal mudança conceito básico para o destaque empresarial, atendendo assim o objetivo e missão empresarial, além de otimizar a lucratividade.

O município de Poços de Caldas no Estado de Minas Gerais é um dos mais importantes do estado e da a região sul do mesmo. Possui a maior população da região do estado, 152.435 habitantes, e o segundo maior PIB – Produto Interno Bruto 2,8 bilhões de Reais segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009). Situada em uma região vulcânica já extinta, as margens da Serra de São Domingos, com clima ameno e típico de cidades da região sul do país, Poços de Caldas recebe inúmeros turistas durante o ano, seja para lazer ou negócios, seja para o tratamento de doenças ou enfermidades devido às propriedades medicinais contidas nas águas termais e sulfurosas. A cidade conta com inúmeras empresas dos mais diversos ramos, destacando-se pela presença de empresas industriais de relevância nacional e internacional, setor hoteleiro forte e consolidado e um setor comercial vigoroso e intenso. No setor comercial, alvo deste estudo, evidencia-se a presença de empresas dos mais diversos ramos com lojas que fazem parte de redes de importância nacional.

Destaca-se também que o setor comercial da cidade consolidou-se especificamente na região central da cidade. Seja por fatores históricos, pela comodidade ou proximidade, além da conveniência, sabe-se que a área central da cidade tem um papel importante no comércio local. Desta forma, este trabalho tem como proposta, demonstrar a importância do planejamento estratégico nos diferentes segmentos empresariais da região central de Poços de Caldas, como forma de criar e consolidar vantagens competitivas para essas empresas.

Assim o objetivo desse trabalho foi de realizar estudo sobre o planejamento estratégico como ferramenta competitiva para empresas da região central de Poços de Caldas, reunindo principais conceitos ligados a gestão e discutindo a importância da gestão estratégica como vantagem competitiva para as empresas localizadas na região central da cidade de Poços de Caldas.

O trabalho se justifica devido aos grandes avanços mercadológicos e a grande concorrência, assim como a busca constante da satisfação do cliente, e como esses fatores são desenvolvidos nas empresas objeto desse estudo.

2 Revisão bibliográfica

2.1 Planejamento

De acordo com Albrecht (1994), os conceitos de planejamento e planejamento estratégico não podem ser considerados iguais ou mesmo confundidos. Planejar é a arte de projetar ações que atingirão os resultados, anteriormente definidos, assim como o controle das variáveis que cercam tais ações, atingindo assim o sucesso almejado. Empreendedores que pretendam se aventurar em um mercado competitivo ou evoluir de patamar econômico, ou mesmo defender seu negócio principal (core business), necessitarão de mais do que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja desafiador, e não simplesmente chamado de projeção futura.

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório, que procura de alguma forma influenciar o futuro, ou ser colocadas em prática no futuro. Além de ser um processo de tomada de decisões, o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais, portanto é necessário intuição, inteligência e experiência. (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Ansoff e MacDonnell (1993), o planejamento pode ser compreendido como uma ação que procura prever as possíveis ocorrências nos cenários ao redor da empresa afim de definir planos, definindo assim decisões cruciais para o direcionamento dos negócios.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicos e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável em função dos objetivos empresariais que facilitam a tomada de decisão de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Destaca ainda que se pode definir planejamento como um conjunto ordenado de ações com o objetivo de alcançar posições

futuras desejadas, e necessita a participação de pessoas, alocação de recursos, procedimento de controle e avaliação para estimar a efetividade do que foi estabelecido. Planejamento é a medição entre conhecimento e ação com suporte de recursos, é uma estimativa do impacto no futuro de ações e decisões presentes. (ALMEIDA, 2003).

2.1.1 Tipos de Planejamento

Planejamento estratégico – o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando aperfeiçoar o grau de interação interna e externamente com o ambiente e conseqüentemente como os diretamente envolvidos (stakeholders), atuando assim de forma inovadora, estratégica e tecnologicamente superior. Envolve não somente a formulação de objetivo como também metas a serem seguidas para se alcançar tais objetivos almejados (OLIVEIRA, 2002).

Planejamento Tático – o planejamento tático tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para atingir os objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa e tem como objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, seguindo a orientação das políticas para processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Chiavenato (2007), o planejamento tático é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançadas. O planejamento tático se refere ao nível intermediário da organização, ou seja, ao nível dos departamentos ou unidades de negócio da empresa e possui as seguintes características:

- É permanente e contínuo;
- É sempre voltado para o futuro;
- Preocupa-se com a racionalidade de tomada de decisão;
- Seleciona entre as várias alternativas disponíveis uma determinada ação;
- É sistêmico;
- É repetitivo;
- É uma técnica e alocação de recursos;
- É uma técnica cíclica;
- É uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais.

Planejamento operacional – o planejamento operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e com o “como fazer” no nível em que as tarefas são executadas. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no dia a dia no nível operacional. (CHIAVENATO, 2007).

De acordo com Maximiano (1995), o planejamento operacional têm como definição o trabalho de expor e classificar as atividades e recursos utilizados em determinadas tarefas. Tais definições são de extrema necessidade para que seja alcançado qualquer objetivo almejado.

Segundo Oliveira (2007), o processo de planejamento operacional descrito como a formalização, muitas vezes escrita, das regras e diretrizes que o objetivo deve seguir, além é claro da metodologia a ser seguida. Portanto essa situação tem basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Sendo assim, o planejamento operacional nada mais é que um conjunto de partes iguais do planejamento tático. Dessa forma cada um dos planejamentos operacionais deve conter os seguintes detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem tomadas;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

2.2 Estratégia

Estratégias competitivas nada mais são que ações ativas ou passivas que criam uma posição favorável para determinada empresa, dessa forma a mesma enfrenta com mais chances de sucesso as forças competitivas mercadológicas e assim obtém um retorno maior sobre o investimento. (PORTER, 1980).

A estratégia relaciona-se com o comportamento global da organização. Ela envolve a organização como um todo assim, a estratégia é holística, sistêmica, nesse aspecto, ela planeja, dimensiona e aloca os recursos organizacionais nas atividades que são básicas para o sucesso organizacional.(CHIAVENATO, 2007).

O autor acima ainda cita que a necessidade de um mapeamento interno para avaliar os pontos fortes e fracos da organização. Recentemente, a ênfase vem sendo dada as competências essenciais da organização o (core competences), que é a capacidade e/ou comportamento organizacional de relacionamento com o ambiente externo, que são caracterizados pelas mudanças, incertezas, concorrências e competitividade. Dessa forma, a estratégia leva em conta tanto o ambiente geral como fatores: econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, demográficos etc; Como também o ambiente específico em que estão inseridos incumbindo-se de tarefas, clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras. Sendo a partir desse crescente a necessidade de um mapeamento ambiental para avaliar as oportunidades e ameaças ambientais.

Ansoff e MacDonnell (1993) conceituam estratégia como criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, como um conjunto de regras de decisões para orientar o comportamento de uma organização. Segundo Tiffany e Peterson (1998), estão definidas em um padrão

de estratégia no cenário empresarial, e atuam da seguinte forma:

- Descrevem como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa;
- Levam em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa;
- Orientam na alocação e no emprego dos recursos humanos e financeiros;
- Criam uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

2.3 Planejamento estratégico

Maximiano (2006), descreve planejamento estratégico é descrito como o planejamento realizado no nível institucional da empresa, como um conjunto de tomada de decisão deliberada e sistemática de decisões, sobre empreendimentos que afetam ou deveriam afetar a empresa por longos períodos de tempo.

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja, a estratégia. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2003).

Para Ansoff e MacDonnell (1993), planejamento estratégico é um processo analítico que se preocupa com a tomada de decisão estratégica concentrando nas variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas. A atividade do planejamento é complexa devido a sua própria natureza, de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estudos futuros desejados e a avaliação de custos de ação alternativa a serem seguidas para que tais estados sejam alcançados.

Oliveira (2007) especificou que através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes sendo que o ponto forte é diferenciação conseguido pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável);
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos;
- Conhecer e usufruir das oportunidades externas, sendo que essa oportunidade é a força que a empresa não controla que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente;
- Conhecer e evitar as ameaças externas, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil.

Ainda de acordo com o autor acima, as empresas através do planejamento estratégico buscam ter

ainda um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- As premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- As expectativas de situação almeçadas pela empresa;
- Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- O que, como, quando, por que, para que, porque, e onde devem ser realizados os planos de ação;
- Como e onde alocar recursos.

Para Maximiano (2006), o planejamento estratégico apresenta as seguintes características – é projetado em longo prazo: pelo menos em termos de seus efeitos e consequências, deve sempre abranger algo como dois a cinco anos pela frente; está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa, portanto sujeito à incerteza e imprevisibilidade dos eventos ambientais.

Ainda de acordo com o autor acima, a importância do planejamento estratégico nos últimos tempos, têm aumentado tanto para as organizações como para os administradores, dando a eles melhores condições e firmeza para dar direção e finalidade para suas organizações. Sendo considerada uma ferramenta muito importante para que os objetivos propostos sejam alcançados, e também decidir antecipadamente as ações apropriadas a serem executadas. As organizações devem ter uma clara visão da situação atual do sucesso e construir o futuro através de um comportamento pró-ativo considerando seu ambiente atual e futuro.

De acordo com Chiavenato (2007), o planejamento estratégico possui as seguintes etapas: Determinação dos Objetivos; Análise Ambiental Externa; Análise Organizacional Interna; Formulação de Alternativas; Elaboração do Planejamento; Implementação e Execução; Avaliação dos Resultados.

De acordo com Oliveira (2007), afirma que o que separa o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, possui duas possibilidades: primeiramente se define em termos da empresa como um todo como se está e aonde quer chegar; e define-se em termo da empresa como um todo, aonde se quer chegar e como a empresa quer chegar na situação almejada.

3 Resultados e discussão

Na fase inicial 1360 empresas foram mapeadas na região central de Poços de Caldas, sendo 869 empresas do segmento comercial 491de prestação de serviços. Desse total, 100 empresas foram entrevistadas. A amostra foi distribuída de acordo com a rua, estratificadas pelo segmento empresarial.

3.1 Caracterização das empresas da região central de Poços de Caldas

Das empresas entrevistadas na região central de Poços de Caldas são da categoria comercial – venda e revenda de produtos, 33% das empresas restantes analisadas pertence à categoria serviço e não

foi identificado em nenhuma empresa o porte industrial na região central.

Em relação ao valor de faturamento médio mensal das empresas da região central, 45% das empresas possuem faturamento mensal entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,01; 38% das empresas faturam no máximo mês R\$ 50.000,00, ou seja, 83% das empresas da área urbana da cidade de Poços de Caldas possuem faturamento médio mensal não maior que R\$ 100.000,01, conforme TABELA 1.

Tabela 1: Faturamento mensal das empresas localizadas na região central de Poços de Caldas

	Frequência	%
Até R\$ 50.000,00	38	38%
De R\$ 50.000,01 a 100.000,01	45	45%
De R\$ 100.000,01 a R\$ 150.000,00	5	5%
De R\$ 150.000,01 a R\$ 200.000,00	3	3%
De R\$ 200.000,01 a 250.000,00	6	6%
De 250.000,01 a 300.000,00	3	3%
TOTAL	100	100%

De acordo com dados divulgados pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2012), cerca de 70% das Micro e Pequenas empresas encerram suas atividades até o quinto ano de atividade. De acordo com a TABELA 2, 30% das empresas entrevistadas estão em plena atividade comercial pelo período que corresponde entre 3 a 5 anos; 23% das empresas funcionam entre 1 a 3 assim como as que atuam entre 5 a 7 anos; 10% das empresas estão no mercado central de Poços de Caldas há pelo menos 7 anos.

Tabela 2: Tempo de funcionamento das empresas localizadas na região central de Poços de Caldas

Tempo de Funcionamento – anos	Frequência	%
Até 1	1	1%
De 1 a 3	23	23%
De 3 a 5	30	30%
De 5 a 7	23	23%
De 7 a 9	10	10%
De 9 a 11	6	6%
Mais de 11	7	7%
TOTAL	100	100%

Em relação à gestão empresarial o resultado da pesquisa com as empresas da região central de Poços de Caldas, obteve-se que 75% da gestão empresarial é familiar, em contra partida, 15% das empresas utiliza-se de gestão terceirizada, enquanto, 10% fazem uso em suas empresas da gestão profissionalizada, o que traz incertezas para com o rumo das atividades empresariais, já que as características que tais empresas demonstram é em muitas vezes a centralização do poder, a falta de planejamento e evolução mercadológica, falta de estudo, políticas de crescimento, falta de diretrizes reestruturais, visão e missão assim como a análise periódica das metas e objetivos, de acordo com Martins (1999).

Segundo dados da SEBRAE (2010), a localização de um empreendimento é um dos fatores mais importantes na decisão de compra dos clientes, fator esse que define o sucesso de alcançar diretamente o

público alvo. Dessa forma, 38% das empresas entrevistadas informaram que escolheram o ponto comercial unicamente pelo valor do aluguel, 35% das empresas disseram que o maior motivo pela escolha do ponto comercial é o contato com os clientes e a facilidade dos mesmos em adquirir os produtos ou serviços, já para 20% das empresas o imóvel é próprio sendo esse o motivo principal pela escolha do ponto comercial, conforme descrito no gráfico 1.

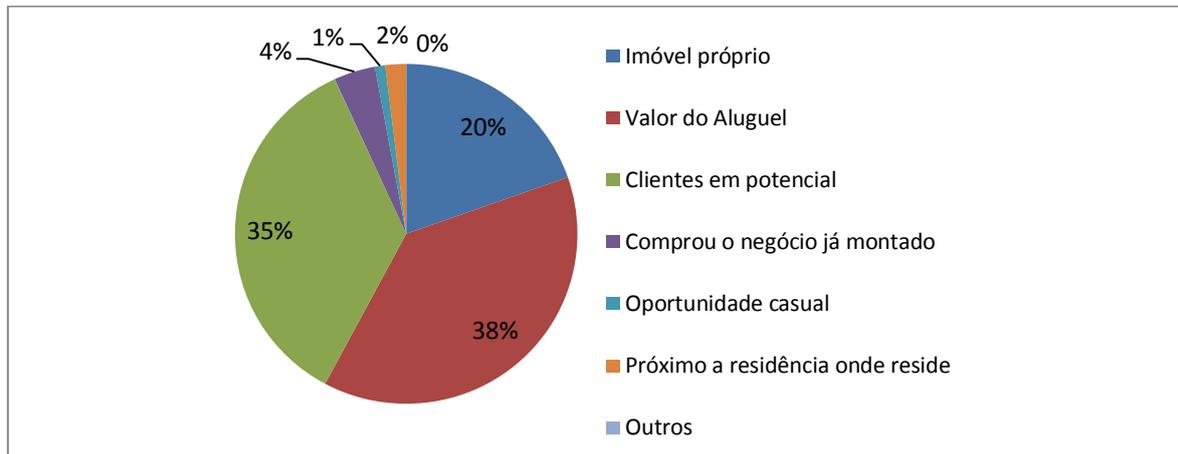


Gráfico 1: Escolha do ponto comercial.

De acordo com Maximiano (2006) o planejamento para a tomada de decisões que possam afetar drasticamente os rumos empresariais devem se valer de ferramentas administrativas e análises devidamente estruturadas para que a organização possa atingir o patamar futuro desejado. De acordo com as empresas pesquisadas, para 85% delas não existe interesse em abrir ou modificar suas empresas de local, em contra partida, 15% informaram que existe sim interesse em abrir novas filias em outras regiões da cidade. As regiões de interesse ficaram distribuídas da maneira: 66% região sul da cidade, enquanto 20% preferem abrir suas novas filiais na região central, sendo assim, o número de empresas que pretendem e/ou estudam a modificação ou expansão de suas empresas para as regiões leste e oeste resultou na mesma porcentagem de 7%.

3.2 Estratégia das empresas da área central de Poços de Caldas

De acordo com Oliveira (2007), muitas empresas modificam seus objetivos a fim de alcançar ou alavancar sua lucratividade, inicialmente não analisada ou identificada. Dessa forma, questionadas sobre a importância estratégica de seus produtos ou serviços, 37% das empresas informaram que trabalham diretamente com produtos e/ou serviços diferenciados, 33% das empresas informaram que seu diferencial mercadológico/estratégico está focado no preço dos produtos e/ou serviços e 30% estão focadas em uma única atividade comercial, oferecendo assim apenas um único produto ou serviço aos seus clientes.

Dessas empresas pesquisadas, 88% informaram que não fazem parte de nenhuma rede ou franquia, possui somente uma única empresa. Em contra partida, 12% das empresas informaram que fazem

parte de rede ou franquia e sua composição corresponde em, 67% de abrangência nacional, enquanto 33% abrangem apenas o município de Poços de Caldas.

De acordo com Gelman (1990), é surpreendente a velocidade/voracidade com que as franquias no Brasil vêm crescendo, porém segundo o autor é totalmente previsível, que tal modelo de empresa traga inúmeros benefícios, como crescer a porcentagens elevadíssimas sem a necessidade de grandes investimentos, dessa forma é notório a não percepção das empresas da região central para com o crescimento e a concorrência que tais empresas proporcionam, conforme TABELA 3.

Tabela 3: Total de lojas franqueadas ou próprias e sua respectiva abrangência

Abrangência	Frequência	%
Franquia ou Rede	12	12%
Municipal (rede)	4	33%
Nacional (franquias)	8	67%
Empresa - Loja única	88	88%
TOTAL	100	100%

As oportunidades que existem na união de empresas traz significativa evolução empresarial e troca de tecnologias para ambas, isso significa aprendizado, mesmo que seja apenas o desejo de uma única empresa, tal união e os objetivos para tal aliança sejam diferentes segundo Barney e Hesterly (2008). Dessa forma, 45% das empresas informaram através da pesquisa que possuem parcerias com outras empresas, mesmo sendo de ramo de atividade diferente da sua, desse valor, 42% possuem alianças com empresas de publicidade e propaganda e para com o ramo comercial e/ou vendas respectivamente, 9% têm alianças com empresas de consultoria e acessória enquanto, 7% empresas informaram que possuem alianças, porém não foi descrito nas alternativas da pesquisa conforme demonstrado na TABELA 4. Verificou-se também que 55% das empresas não possuem nenhuma parceria ou aliança, apesar de fortalecer seus objetivos perante os diretamente envolvidos conforme sugere Ackoff (1981).

Tabela 4: Total de parcerias ou alianças empresariais na região central de Poços de Caldas

Possui aliança ou parceria	Frequência	%
Sim	45	45%
Comercial – Venda	19	42%
Publicidade e Propaganda	19	42%
Serviços de Consultoria e Acessória	4	9%
Industrial - Fornecimento Insumos e Produção	0	0%
Outros	3	7%
Não	55	55%
TOTAL	100	100%

3.3 Planejamento estratégico das empresas da área central

Conforme Oliveira (2007) o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de

planejamento estratégico, pois nessa fase são traçadas diretrizes e planos a curto e longo prazo para contornar imprevistos mercadológicos. Dessa forma, as empresas foram questionadas em relação à criação e divulgação de diretrizes como: visão, missão e valores. Assim, 55% das empresas possuem e divulgam, porém, 36% das empresas possuem apenas missão em quadros de avisos e/ou informam verbalmente seus colaboradores, 4% possuem apenas visão, 20% apenas valores, 40% informaram que possuem as três opções, ou seja, missão, visão e valores, dessa forma, 45% das empresas não reviram ou não criam tais políticas conforme TABELA 5.

Tabela 5: Empresas localizadas na região central de Poços de Caldas que possuem pelo menos um dos propósitos: missão, visão e valores descritos e divulgados.

	Possui	Frequência	%
Sim		55	55%
	Missão	20	36%
	Visão	2	4%
	Valores	11	20%
	3 opções	22	40%
Não		45	45%
TOTAL		100	100%

Muitos são os fatores que determinam o sucesso de um empreendimento no ramo comercial e varejista. Questionadas sobre quais são considerados diferenciais para este tipo de empreendimento, segundo as empresas entrevistadas, 38% responderam o preço de venda de seus produtos e/ou serviços é o que a torna tão competitiva no mercado central. Para 17% os produtos ou serviços prestados são de extrema qualidade e diferenciação dos demais, tornando-os excepcionais em sua categoria, 14% disseram que a qualidade é o que lhes proporciona o sucesso na região, 12% afirmaram que a excelência de seus produtos ou serviços é o diferencial da sua empresa, 10% informaram que o bom atendimento de seus colaboradores é o que os torna competitivos, conforme TABELA 6.

Tabela 6: Fatores competitivos das empresas localizadas na região central de Poços de Caldas

Composição	Frequência	%
A qualidade dos produtos	14	14%
O preço de venda dos produtos	38	39%
O bom atendimento	10	10%
A exclusividade dos produtos/serviços	12	12%
O ponto ou a localização	7	7%
Os serviços prestados ao cliente	17	17%
A parceria com fornecedores e outros	2	2%
TOTAL	100	100%

3.4 Análise da gestão estratégica das empresas pesquisadas

De acordo com os dados disponibilizados pelo SEBRAE (2012), cada estado possui critérios nas quais as empresas são classificadas, todas seguindo parâmetros econômicos e fiscais. O SEBRAE utiliza

também como parâmetro o número de funcionários, conforme TABELA 7.

Tabela 7: Critérios de classificação empresarial por porte

Porte e Segmento	Quantidade de funcionários
Para empreendedores individuais ¹	
Comércio	Até 1
Serviço	Até 1
Para micro empresas ²	
Comércio	Até 9
Serviço	Até 9
Para pequenas empresas ³	
Comércio	Entre 10 e 49
Serviço	Entre 10 e 49

¹ Receita bruta anual de até R\$ 60.000,00

² Receita bruta anual de até R\$ 360.000,00

³ Receita bruta anual de até R\$ 3.600.000,00

Fonte: SEBRAE (2012).

Existem inúmeros autores que citam e definem os parâmetros para que seja classificado o porte da empresa, pois existe uma grande variedade de análises. Almeida e Moreira (2004) determinam que tais características estejam relacionadas à receita bruta anual e o número de funcionários empregados como as variáveis mais utilizadas.

De acordo com a TABELA 8, onde são analisadas a estratégia competitiva e o segmento empresarial das empresas do centro da cidade, nota-se que, 25% das empresas do segmento comercial, focam suas estratégias na diferenciação dos seus produtos, 22% focam em preço dos produtos e 20% em uma única atividade; Tais valores para com o segmento de serviços são menores em proporção, 12% dessas empresas focam na diferenciação de seus serviços, 11% disponibilizam seus serviços baseando-se nos preços para competir no mercado, enquanto 10% estão focados em uma única atividade oferecida.

Com a pesquisa observou-se, de acordo com a TABELA 9, que a maioria das empresas do comércio de Poços de Caldas, considera importante o planejamento estratégico, dessas empresas 75% possui gestão familiar, 15% terceirizada e 10% profissionalizada, enquanto a gestão familiar para com empresas prestadoras de serviços esse valor chega a 76%, a gestão terceirizada presente em tal segmento 15%, e a profissionalizada 9%.

Tabela 8: Relação do segmento empresarial com a estratégia competitiva das empresas localizadas na região central de Poços de Caldas

Segmento	Estratégia Competitiva			TOTAL
	Preço	Diferenciação	Enfoque	
Comércio	22%	25%	20%	67%
Serviço	11%	12%	10%	33%
TOTAL	33%	37%	29%	100%

Tabela 9: Relação do tipo de gestão empresarial para com o segmento empresarial das empresas localizadas na região central de Poços de Caldas

Gestão Empresarial	Segmento				TOTAL
	Comércio		Serviço		
	Frequência	%	Frequência	%	
Familiar	50	75%	25	76%	
Terceirizada	10	15%	5	15%	
Profissionalizada	7	10%	3	9%	
TOTAL	67	100%	33	100%	

De acordo com Almeida e Moreira (2004), é essencial o conhecimento para a elaboração do planejamento estratégico, dessa forma, observa-se nas empresas localizadas na região central de Poços de Caldas do segmento comercial, 37% afirmaram que possui sim diretrizes empresariais definidas e divulgadas, dessas 30% possuem missão, 5% visão, 11% valores e 49% possuem as 3 opções, enquanto 18% das empresas prestadoras de serviço possui tais diretrizes, 28% missão, 11% visão, 39% valores e 22% as 3 opções., de acordo com conforme TABELA 10.

Tabela 10: Relação das diretrizes administrativas para com o segmento empresarial das empresas localizadas na região central de Poços de Caldas

Propósito empresarial	Segmento			
	Comércio		Serviço	
	Frequência	%	Frequência	%
Missão	11	30%	5	28%
Visão	2	5%	2	11%
Valores	6	16%	7	39%
3 opções	18	49%	4	22%
TOTAL	37	100%	18	100%

Conforme abordado por inúmeros autores citados nesse trabalho, a relação para com a escolha do ponto comercial e a estratégia competitiva estão estreitamente ligados, uma vez que tais estratégias competitivas nada mais são que ações ativas ou passivas que criam uma posição favorável para

determinada empresa, conforme Porter (1980).

4 Conclusão

Planejar é mais uma forma de minimizar as incertezas para com empresa, atuando de maneira proativa com o ambiente e suas diversas vertentes.

O foco desse estudo refere-se a como o mercado, analisa o planejamento estratégico como a principal ferramenta administrativa no sentido de mapear cenários futuros, assim como em gerenciar informações vitais para a efetividade da organização num contexto competitivo da região central de Poços de Caldas, ou seja, como as empresas utilizam o planejamento estratégico a fim de torná-las mais competitivas.

Nesse contexto, visualizou-se que apesar da grande maioria das organizações pesquisadas utilizarem o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, estas acabam descaracterizando o seu aspecto conceitual, que é a visão de longo prazo, amplamente abordada na literatura, utilizando-a em ações estratégicas de curto prazo, ou mesmo buscando mecanismos ou ações que outras empresas utilizam, por acreditarem que tais ações darão os mesmos resultados nos problemas cotidianos.

Um resultado peculiar observado nessa pesquisa foi em relação ao fator atribuído como diferencial competitivo pelos gestores questionados. A grande maioria definiu como a diferenciação de seus produtos ou serviços o preço de venda desses, deixando inúmeras empresas a mercê de mudanças mercadológicas, oscilações de moedas estrangeiras, taxas, tributos e níveis elevados de inadimplência, entre outros.

Constatou-se também a importância dada aos órgãos privados de assessoria contábil e administrativa, como por exemplo: recrutamento, seleção e finanças. Independentemente do nível de conhecimento que o gestor possua em administração, inúmeras empresas utilizam tais meios, a fim de realçar sua lucratividade, diminuir gastos e falhas empresariais, sendo essa última, muitas vezes causadas pela falta de estudo, políticas internas e pelo comprometimento profissional encontrado em organizações de grande porte, já que a quantidade de empresas que possuem gestão familiar na cidade é grande, conforme gráfico 1. Com mudanças internas simples como análises periódicas do cenário poços-caldense as empresas conseguirão prever inúmeras oscilações que fazem com que grande parte dessas feche ou não percam a cada dia mais fatias do mercado.

Dessa forma, tal trabalho conseguiu identificar com a amostra quantitativa as empresas que possuem e fazem uso da estratégia competitiva como diferencial mercadológico, ou mesmo as que não possuem e que necessitam de meios administrativos, como assessoria de inúmeras áreas, para continuar atuando no mercado. Foi possível também identificar que a expansão de empresas que fazem parte de franquias ou redes está mais presentes, ainda que minoritário no mercado municipal, o que irá futuramente motivar/instigar muitas outras empresas locais a analisar suas ações, estratégias e políticas a fim de retomar e garantir o sucesso empresarial.

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. L. Criando o futuro da empresa. New York: John Wiley, 1981.

ALBRECHT, K. Programando o futuro. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALMEIDA, M.I.R. Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com Utilização de Planilha do Excel. 2, São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, M. I. R.; MOREIRA JUNIOR, A. L. A Análise do Ambiente Organizacional na Pequena Empresa: Um Estudo em PME'S na cidade de São Paulo. Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia – SLADE, 2004.

ANSOFF, I. H. e MACDONNELL, E.J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Education, 2008.

CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, Processo e Prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

COLLINS, B.; HUGE, E. Gestão da política: como as empresas foca seus esforços de qualidade total para alcançar vantagem competitiva. Milwaukee: ASQC, 1993.

COLLINS, JC; Porras, JI. Construindo a visão da sua empresa. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 5, p. 65-77 setembro / outubro 1996.

GELMAN, Jacques. Franchising: como comprar sua franquia passo a passo. Revista Exame, v.22, n.26-A, p.5-42, dez. 1990.

JOHNSTON, C. G.; DANIEL, M. J. Relatório n. 108-93 de 1993. Ambiente a direção: gestão por planejamento: lições da Terceira Internacional visita de estudo executivo em gestão da qualidade total. 1993.

MARTINS, José Coelho. Empresas Familiares. GEPE, 1999;

MAXIMIANO, A.C.A. Introdução á Administração. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana á Revolução Digital. Atlas, 2006.

MELUM, MM; Collett, C. liderança inovadora: a realização organizacionais alinhamento por meio de planejamento. Hoshin. Chicago: American Hospital, 1995. xxviii + 316 p.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia, Prática – 23°. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

PARREIRA, Francisco E. Consultoria, consultores e clientes. São Paulo: Érica, 1991.

PINHEIRO, Roberto Meireles. Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado. 3° ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PORTER, M, 1980, Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Editora Campus, LTDA., Trad. 1986.

SEBRAE...?.Aprenda a gerenciar o fluxo de caixa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/analise-e-planejamento-financeiro>.

SEBRAE... ?.Critérios e conceitos para classificação de empresas. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>

SEBRAE, 2010. Empreendedorismo. Disponível em: http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/BEMPR_INDEX/BEMPR_ARTIGO?_da d=portal&_boletim=5&_filtro=239&_artigo=3884.

SENGE, PM A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. New York: Doubleday, 1990. 423 p.

TIFFANY, P. e Peterson, S. D. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico

eficaz. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

WOOD, Stephen. Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. RAUSP. Vol. 27, n. 4 – out/dez, 1992.