

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA COMPETITIVA**

*Antônio Carlos Freitas Vale de Lemos – acfvl@cshl.ufsm.br*  
*Chefe e Professor do Departamento de Ciências Administrativas*  
*Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*  
*Rua Marechal Floriano Peixoto, 1184 – Centro – CEP: 97015-372 – Santa Maria/RS*  
*Telefone: (55) 222-3444 - Ramal: 296*

*Sidarta Ruthes de Lima – sidarta@pop.com.br*  
*Acadêmico do Curso de Graduação em Administração – Núcleo de Pesquisa*  
*Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*  
*Rua General Neto, 39 – Apto 101 – Centro – CEP: 97050-241 – Santa Maria/RS*  
*Telefone: (55) 221-5608*

*Tiago Desconci – desconci@terra.com.br*  
*Acadêmico do Curso de Graduação em Administração*  
*Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*  
*Rua Felipe dos Santos, 235 – Duque de Caxias – CEP: 97070-340 – Santa Maria/RS*  
*Telefone: (55) 211-1759 ou 9954-0941*

*Eduardo da Pieva Ehlers – tchura@terra.com.br*  
*Acadêmico do Curso de Graduação em Administração*  
*Universidade Federal de Santa Maria – UFSM*  
*Rua Benjamim Constant, 768 – CEP: 97050-020 – Santa Maria/RS*  
*Telefone: (55) 221-3419 ou 9131-2848*

**RESUMO**

Essa pesquisa tem a finalidade de identificar como o comércio de bens de consumo de Santa Maria utiliza o planejamento estratégico a fim de tornar as empresas mais competitivas. Para isto, foi determinado que o objetivo geral desta pesquisa é saber como as empresas realizam planejamento, identificam as forças competitivas e como reagem a elas. Para o desenvolvimento deste artigo foi utilizada uma pesquisa descritiva, sendo a amostra constituída por 12 empresas, onde foram utilizados para este fim: i) dados primários extraídos através de entrevistas padronizadas junto às empresas que compõem a amostra, e, ii) dados secundários extraídos da internet, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

**PALAVRAS-CHAVE**

Planejamento Estratégico; Planejamento; Plano de Negócio.

# **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA COMPETITIVA**

## **1. INTRODUÇÃO**

Embora amplamente divulgada a importância do planejamento nas organizações com ou sem fins lucrativos, o que se evidencia em vários estudos, pesquisas e relatos de empresários é que, na maioria das pequenas e médias empresas brasileiras a teoria do planejamento não está intimamente ligada à prática organizacional. No Brasil, várias entidades públicas e privadas como, por exemplo, o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, divulgam enormes taxas de falências e, em muitas dessas empresas que encerraram suas atividades, os diagnósticos revelam a falta de planejamento como um fator preponderante para o fracasso.

Talvez a falta da prática de planejamento nas pequenas e médias organizações brasileiras seja um problema cultural, onde ainda impera entre os empresários, em face da necessidade latente dessa prática, o velho “jeitinho brasileiro” de fazer as coisas. Entretanto, na atual situação do mercado mundial, as empresas que não tiverem um planejamento focado no mercado, com uma preocupação constante na qualidade e produtividade de seus processos e produtos, provavelmente, sofrerão com a falta de competitividade. A partir do processo de planejamento estratégico, as organizações brasileiras irão identificar e trabalhar as oportunidades e ameaças do mercado globalizado.

De acordo com Filion (1999), quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor sobre a imagem e funcionamento de um setor de negócio, tanto mais realista será sua visão. Portanto, é difícil visualizar um nicho de mercado, a ser ocupado no futuro, sem um claro entendimento dos espaços já ocupados por outros no setor. Pelo menos seis elementos estão envolvidos neste processo de conhecimento do mercado: i) capacidade intelectual; ii) nível de instrução do empreendedor; iii) posição ocupada quando a informação foi adquirida; iv) razão desta aquisição; v) quanto o empreendedor conhece o setor; e, vi) tempo gasto para se inteirar sobre o setor. Banker *et al.* (2004) salientam a importância do gerenciamento da informação para quantificar a performance empresarial, através do estabelecimento de metas em detrimento da simples observação de dados oriundos de atividades da rotina organizacional.

O presente artigo visa explicitar como as pequenas e médias empresas do comércio de bens de consumo de Santa Maria utilizam o planejamento estratégico. Inicialmente, será feita uma revisão, buscando referências de publicações a respeito do assunto, assim como o parecer de renomados autores a respeito do tema proposto. A seguir, será explicitada a metodologia aplicada neste estudo, com a caracterização do trabalho e apresentação das informações utilizadas na pesquisa. Logo após, será explanado os resultados empíricos relativos à pesquisa de campo e, por fim, a conclusão do estudo.

## **2. O PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Em um contexto como o atual, turbulento e com elevada concorrência é inconcebível administrar uma organização sem um plano de negócio ou um planejamento formalizado. Não obstante, Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que a quantidade de planejamento praticada pelas pequenas empresas não é o ideal, e o pouco de planejamento que existe é limitado e assistemático. Este pouco caso em relação ao planejamento é devido ao fato da gerência concentrar suas atividades em questões mais urgentes de produção e vendas, por conseguinte, a protelação começa a virar rotina e compromete toda a organização. Longenecker, Moore e Petty (1997) salientam, ainda, que disciplina é essencial para encontrar

tempo para planejar e ganhar seus benefícios, pois o planejamento é basicamente um processo mental e requer tempo e privacidade.

Embora a literatura existente apresente vasto leque de explicações sobre a importância de formalizar um planejamento estratégico, existe, no entanto, indícios e relatos de empresas que experimentaram o fracasso devido à falta de um plano de negócio. Almeida e Albuquerque (1999) realizaram uma pesquisa com 50 pequenas empresas brasileiras que encerraram suas atividades após o ano de 1990. Esta pesquisa revelou que a falta de planejamento estratégico pode explicar o fracasso das empresas estudadas, bem como o tratamento inadequado das decisões estratégicas.

De acordo com Aaker (2001), o processo de desenvolver e implementar estratégias vêm sendo aperfeiçoados conforme sua evolução histórica e possuem alguns termos similares, mas com algumas distinções. Em meados de 1900 foram desenvolvidos sistemas de administração orçamentária como uma forma rudimentar de planejamento. A partir de 1950, teve grande receptividade o planejamento de longo prazo desenvolvido por Igor Ansoff, onde se tentava antecipar o crescimento e a complexibilidade administrativa. Nas décadas de 60 e 70, surgiu o termo planejamento estratégico, que se ocupa com ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas. A partir de 1980, o planejamento passa por mais uma mudança e tem seu foco na administração estratégica de mercado, onde prevalece a premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com enorme quantidade de mudança no ambiente externo de uma empresa. A administração estratégica de mercado ou, simplesmente, administração estratégica é baseada na análise externa e interna, desta forma é possível identificar e selecionar as alternativas de estratégias para a organização, conforme Figura 1.



Figura 1 – Esquema da administração estratégica de mercado  
Fonte: Adaptado de AAKER (2001, p. 01).

Através da observação visual da Figura 1, pode-se perceber que a administração estratégica de mercado é baseada na análise dos ambientes externos e internos. A análise externa compreende um exame detalhado dos aspectos que envolvem os seguintes tópicos: i) clientes (segmentos, motivações, necessidades, etc.); ii) concorrência (desempenho, forças, fraquezas, etc.); iii) mercado (tamanho, crescimento, lucratividade, barreiras de entradas, tendências, etc.); e, iv) ambiente (tecnológico, governamental, econômico, cultural, demográfico, etc.). A análise interna compreende um exame da performance da empresa como, por exemplo, vendas, satisfação do cliente, qualidade do produto, custo, qualificação dos empregados,

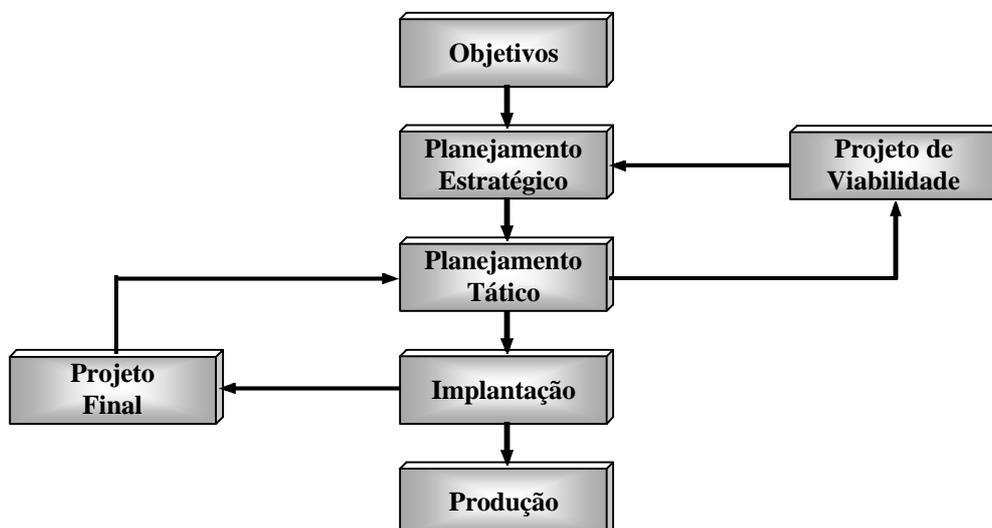
estratégias, capacidades organizacionais, restrições financeiras. Após a realização da análise interna e externa, é possível identificar com mais precisão as alternativas estratégicas e optar ou selecionar a estratégia a ser adotada pela empresa, desta forma, pode-se implementar o plano operacional e fazer as revisões estratégicas se for necessário.

Para Levy (1986), o planejamento estratégico, juntamente com a cultura organizacional e a arquitetura organizacional, integra a administração estratégica de uma empresa através da harmonia entre eles. Levy (1986) e Porter (1986) acreditam que o planejamento estratégico é sustentado pela estratégia competitiva e a análise de portfólio. Em contrapartida, a cultura organizacional trata dos valores compartilhados (ideologia) e auxilia o desenvolvimento de direção estratégica, e a arquitetura ocupa-se com a estrutura e os sistemas organizacionais.

De acordo com Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é obtido quando não se usa nenhuma metodologia específica. Por outro lado, o planejamento formal é uma metodologia que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de possuir a característica de ser escrito. Já Oliveira (1993), classifica o planejamento em 3 níveis bem definidos: i) estratégico; ii) tático; e, iii) operacional. No nível estratégico o planejamento deve considerar a empresa como um todo. Já o planejamento tático envolve as partes de uma empresa como, por exemplo, o planejamento de marketing e o planejamento de produção. Por fim, o planejamento operacional é a subdivisão do plano tático em quantas partes forem necessárias para adequar o processo administrativo da empresa como, por exemplo, o planejamento operacional de produtos e o planejamento operacional de distribuição, ambos fazem partes do planejamento tático de marketing.

Woiler e Mathias (1996) destacam que o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes que procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada. Os autores afirmam, ainda, que o processo de planejamento começa pela fixação dos objetivos que a empresa espera alcançar, ou seja, os objetivos nortearão o planejamento estratégico. Num segundo momento, quando a administração constata a viabilidade de determinada decisão de investimento (projeto de viabilidade) e parte para sua implementação, tem-se que o planejamento passa de estratégico para tático e o projeto de viabilidade cede seu lugar para o projeto final com a operacionalização da produção, conforme Figura 2.

Figura 2 – O projeto como parte integrante do processo de planejamento



Fonte: Adaptado de WOILER e MATHIAS (1996, p. 29).

Para as empresas que buscam crescimento ou desenvolvimento sustentável ao longo do tempo é indispensável o uso do planejamento estratégico. Sob esta ótica, pode-se inferir que o planejamento é de grande importância para a empresa que busca o que o mercado oferece de melhor, ou seja, lucratividade e crescimento. Além disso, o planejamento é uma das poucas ferramentas que o administrador pode utilizar para maximizar sua gestão. De acordo com Oliveira (1999) planejamento é o processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa, a isto se agrega o conceito de estratégia que, segundo Chandler (1962) é definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo da empresa, a adoção de linhas de ação e a elaboração de recursos necessários para o alcance destas metas. Estratégia é o caminho mais adequado a ser executado para o alcance dos objetivos e os desafios da empresa. Fornecedores, clientes ou consumidores, órgãos institucionais e concorrentes devem estar sendo monitorados todo o tempo, pois a empresa instintivamente deveria precaver-se de ameaças externas ou internas. Compreender o ambiente é o primeiro grande passo para o planejamento.

É muito evidente na literatura a conscientização de que o planejamento é um processo sistêmico. Welsch (1983) acredita que são necessários um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. É fundamental reconhecer que o planejamento deve aproximar do conceito de sistema que integra todos os aspectos funcionais e operacionais da empresa, conforme a Figura 3. O planejamento deve envolver a preparação dos seguintes itens: i) objetivos globais e de longo prazo; ii) plano de resultados em longo prazo; iii) plano de resultados em curto prazo; e, v) relatórios periódicos de desempenho.

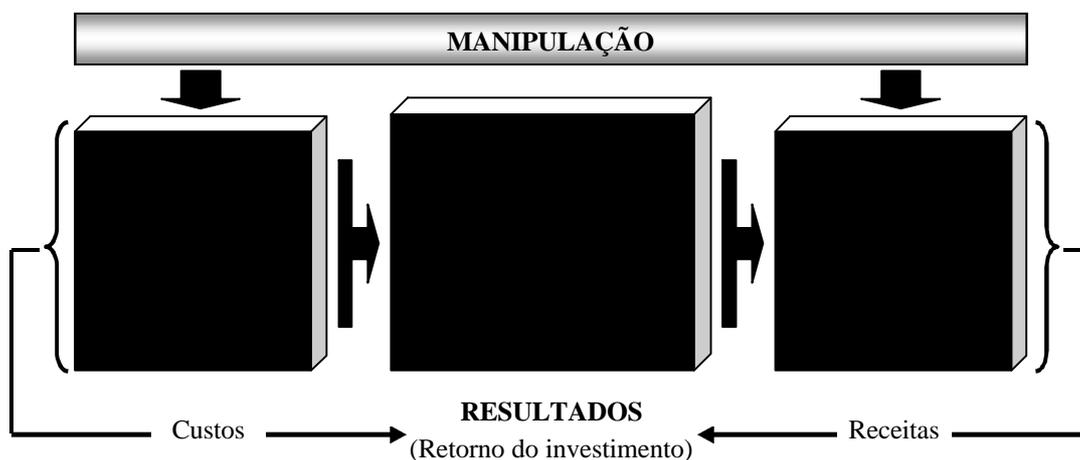


Figura 3 – Planejamento e controle de entradas e saídas

Fonte: Adaptado de WELSCH (1983, p. 24).

É possível verificar, através da observação visual da Figura 3, que o planejamento requer a manipulação dos fluxos de entrada (recursos humanos, capital e matérias-primas) e de saídas (produtos, serviços e contribuições à sociedade). Geralmente, as entradas planejadas representam custos para a organização e as saídas planejadas (produtos e serviços) geram

receitas. Em muitos casos, porém, as contribuições à sociedade tendem a implicar custos em curto prazo, mas podem gerar receitas em longo prazo.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Através dessa pesquisa tentou-se identificar como o comércio de bens de consumo de Santa Maria utiliza o planejamento estratégico a fim de tornar as empresas mais competitivas. Para isto, foi determinado que o objetivo geral desta pesquisa é saber como as empresas realizam planejamento, identificam as forças competitivas e como reagem a elas.

Para o desenvolvimento deste artigo foi utilizada uma pesquisa descritiva onde, segundo Gil (2002), as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Foram utilizados para este fim: i) dados primários extraídos através de entrevistas padronizadas junto às empresas que compõem a amostra, com perguntas abertas e fechadas, e, ii) dados secundários extraídos da internet, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

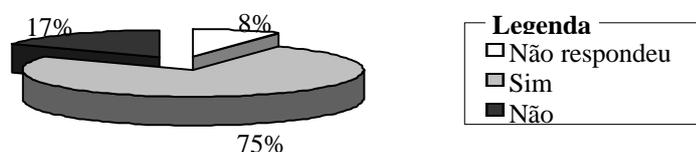
Adotou-se como critério de seleção do universo as médias empresas de Santa Maria cadastradas no SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Utilizou-se como parâmetro para classificar como “média empresa” o método elaborado pelo SEBRAE, e que pode ser assim resumido: i) setor de serviços (50 a 249 funcionários); ii) setor de comércio (50 a 249 funcionários); e, iii) setor industrial (100 a 499 funcionários). A amostra foi constituída por 12 empresas. Os dados arrecadados foram tabulados e cruzados em microcomputador, com o auxílio de um programa (software) específico, denominado “Le Sphinx Plus”.

### 4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO COMÉRCIO DE SANTA MARIA

A pressão externa de grandes organizações causa uma certa contração nas empresas locais de Santa Maria, embora algumas saibam trabalhar bem tal situação, outras passam por dificuldades para manter sua atividade fim. O ambiente competitivo, em que se encontra o mercado atualmente, impõe às empresas um ritmo forte na absorção e processamento de informações, as quais devem ser obtidas das mais diferentes fontes. Para obter uma pequena ampliação na sua participação de mercado as empresa necessitam dispor de uma quantidade crescente de recursos. Para minimizar as contingências e permitir um controle efetivo do ambiente, muitas empresas estão utilizando o planejamento estratégico com vistas a tornarem-se mais competitivas.

Nesta pesquisa, quando perguntado aos administradores se a empresa realiza planejamento estratégico, ficou evidenciado que 75% das médias empresas de Santa Maria utilizam o planejamento estratégico, 17% dos respondentes afirmaram que não realizam planejamento e 8% não responderam, conforme Figura 4.

Figura 4 – Percentual de empresas que realizam planejamento estratégico



Ao contrário do que Almeida e Albuquerque (1999) encontraram em sua pesquisa com pequenas empresas, as médias organizações de Santa Maria que compõem a amostra deste estudo realizam na sua maioria o planejamento estratégico, claro que esta afirmação pode ser feita segundo a ótica dos empresários, pois muitas vezes eles acreditam que estão realizando planejamento estratégico, mas na realidade, não seguem nenhum cunho estratégico.

Somente nas empresas que não realizam o planejamento estratégico foram questionados quais foram os fatores impeditivos à sua realização. Portanto, 75% que realizam planejamento estratégico e 8% de não-respostas representam os 83% da Tabela 1.

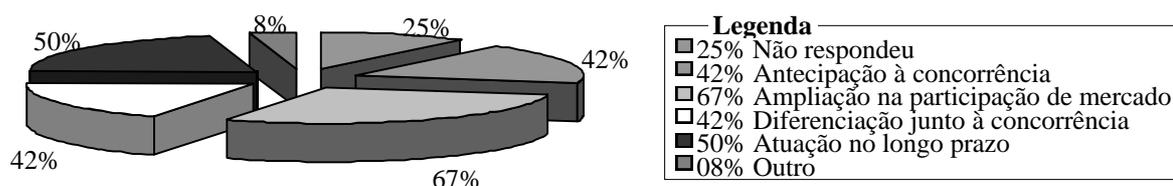
Conforme a observação visual da Tabela 1, pode-se perceber que não foram motivos de impedimento à realização de planejamento estratégico os seguintes itens: i) falta de profissional qualificado; ii) crença no elevado custo no processo de elaboração; e, iii) convicção do alto custo da possível tecnologia necessária à confecção de um planejamento. Já os fatores impeditivos na elaboração de um planejamento estratégico se referem há: i) desconhecimento sobre o retorno, com 8%; e, ii) outros fatores impeditivos, com 9%. Esses outros fatores impeditivos foram atribuídos à cultura organizacional, pois relacionam como uma barreira à realização de um planejamento.

Tabela 1 – Percentual de fatores impeditivos à realização de um planejamento estratégico

Fatores impeditivos	Frequência
Não respondeu.....	83%
Falta de profissional qualificado na empresa.....	0%
Acredita-se que o custo seja elevado.....	0%
Acredita-se que a tecnologia tem um elevado custo.....	0%
Desconhecimento do retorno sobre o investimento.....	8%
Outros.....	9%
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>

Ficou evidenciado que 83% das empresas pesquisadas realizam investimentos no longo prazo, porém de acordo com a Figura 5, as prioridades dos gestores quanto à justificativa para elaboração de um planejamento estratégico ficaram assim determinadas: i) 67% dos entrevistados apontaram a busca pela ampliação na participação de mercado; ii) 50% buscam a atuação no longo prazo; iii) 42% buscam antecipação e diferenciação junto à concorrência; e, iv) 8% indicaram outros fatores como prioridade. Entretanto, Chandler (1962) afirma que o planejamento estratégico deve ser focado no longo prazo, o que leva a pensar que, na realidade, a maioria das empresas estudadas está pensando de forma indevida o seu “planejamento estratégico”, pois priorizam outros aspectos que, muitas vezes, não sustentam um crescimento em longo prazo.

Figura 5 – Motivos que levam as empresas a realizarem planejamento estratégico



Quando perguntado aos administradores das empresas em que bases traçam os objetivos da organização, as principais observações foram: i) 58% tomam como base o crescimento do

mercado, o que é coerente com o percentual de 67% referentes à ampliação na participação de mercado (Figura 5); ii) 42% traçam os objetivos tendo por base a obtenção de estrutura para melhor execução e controle das atividades organizacionais; e, iii) 25% têm como base para elaborar os objetivos organizacionais os movimentos da concorrência. Os demais percentuais podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2 – Percentual de fatores impeditivos à realização de um planejamento estratégico

Bases dos objetivos	Frequência
Movimentos da concorrência.....	25%
Crescimento no mercado.....	58%
Estrutura para execução e controle das atividades organizacionais.....	42%
Minimização dos recursos e tempo para corrigir erros de decisão.....	17%
Outros.....	8%

Além da análise simples, foram realizados alguns cruzamentos entre as variáveis. Na Tabela 3, foi realizado o cruzamento entre as seguintes variáveis: i) motivos pelo qual as empresas realizam planejamento; e, ii) bases em que são traçados os objetivos. Desta forma, pode-se fazer as seguintes observações: 36% das empresas que realizam planejamento porque buscam ampliação na participação de mercado traçam os seus objetivos tendo por base o crescimento no mesmo.

Nesse sentido, pode-se afirmar que as empresas que realizam o planejamento buscando atuação em longo prazo traçam seus objetivos com base em: i) 17% no movimento da concorrência; ii) 25% no crescimento no mercado; iii) 33% traçam seus objetivos para fornecer estrutura para melhor execução e controle das suas atividades organizacionais; e, iv) 17% formulam seus objetivos com foco na minimização dos recursos e tempo dedicados para corrigir erros de decisão, (Tabela 3).

Tabela 3 – Motivos da realização do planejamento X bases em que são traçados os objetivos

Realizar planejamento	Bases dos objetivos					Total
	A (%)	B (%)	C (%)	D (%)	E (%)	
Não respondeu.....	33	67	0	0	0	100%
Antecipação à concorrência.....	18	27	27	18	9	100%
Ampliação na participação de mercado.....	14	36	29	14	7	100%
Diferenciação junto à concorrência.....	18	27	27	18	9	100%
Atuação no longo prazo.....	17	25	33	17	8	100%
Outro.....	25	25	25	25	0	100%
<b>Total.....</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

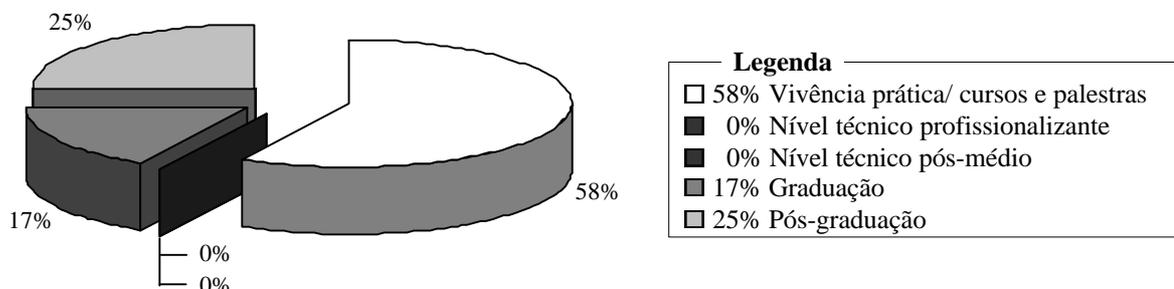
Nota: A = movimentos da concorrência; B = crescimento no mercado; C = estrutura para execução e controle das atividades organizacionais; D = minimização dos recursos e tempo para corrigir erros de decisão; E = outros

Quando perguntado aos respondentes, qual o seu conhecimento em administração, foram obtidos os resultados apresentados na Figura 6. A explicação mais plausível com relação aos 58% das respostas obtidas como sendo a vivência prática e, eventualmente, a participação em eventos com temáticas administrativas, a fonte principal de conhecimento em administração, o elevado número de empresas familiares na cidade de Santa Maria, que por sua vez, não investem em conhecimento na área de negócios.

Sugestiona-se tal fato pela característica primeira dessas empresas: a indicação de pessoas próximas, muitas vezes sem formação específica, para os cargos de gerência, devido a maior confiança nelas auferidas. Todavia, essa percepção retrógrada no processo de recrutamento e

seleção, submeteu-se às exigências do mercado no que tange a importância da formação e especialização em administração, pois um ambiente constantemente em mudança demanda um profissional com experiência na área, reduzindo, muitas vezes, os laços de confiança e aumentando o controle pessoal.

Figura 6 – Conhecimento em administração



Quanto ao cruzamento das variáveis: i) porque realiza planejamento; e, ii) conhecimento em administração; é possível verificar, através da observação visual da Tabela 4, que 29% dos gerentes entrevistados, embora tendo apenas uma vivência prática das teorias e técnicas administrativas, realizam o planejamento estratégico como forma de ampliar sua participação no mercado.

O percentual de 62% dos profissionais com nível superior e pós-graduação completo (40% + 22%) realizam o planejamento com atuação no longo prazo, atendendo de forma mais eficaz e eficiente às necessidades dos seus *stakeholders*, pois sua formação acadêmica lhe permite uma visão sistêmica da empresa como, também, valorização de um plano no longo prazo. Pode-se perceber que, apesar do nível superior, 60% dos profissionais graduados e 77% dos profissionais com pós-graduação não realizam o planejamento estratégico com atuação no longo prazo.

Tabela 4 – Conhecimento em administração X motivos da realização do planejamento

Conhecimento administração	Realiza planejamento					Total
	A (%)	B (%)	C (%)	D (%)	E (%)	
Não respondeu.....	21	0	0	0	0	11%
Antecipação à concorrência.....	14	0	0	20	22	18%
Ampliação na participação de mercado.....	29	0	0	20	33	29%
Diferenciação junto à concorrência.....	14	0	0	20	22	18%
Atuação no longo prazo.....	14	0	0	40	22	21%
Outro.....	7	0	0	0	0	4%
<b>Total.....</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Nota: A = Vivência prática/ cursos e palestras na área administrativa; B = Nível técnico profissionalizante; C = Nível técnico pós-médio; D = Graduação; E = Pós-graduação.

Quando perguntado qual(is) aspecto(s) tornava(m) suas empresas competitivas, a grande maioria dos gerentes (67%), justificou-se como sendo a qualidade do seu produto e/ou da prestação de serviços, o seu diferencial competitivo. O advento da tecnologia no processo de venda e prestação de serviços figurou em segundo lugar, com 58%. Uma possível explicação a este fato é a automatização no processo de atendimento, aglomerando a rapidez na execução do mesmo, com a implementação da tecnologia no âmbito organizacional. Apenas 42% das respostas referiam-se ao preço como diferencial competitivo, corroborando com a uma nova

forma de competitividade, a fim de atender o novo perfil de clientes: a qualidade dos produtos e serviços relacionados à inovação tecnológica, em detrimento do preço.

Tabela 6 – Aspectos de competitividade

Aspectos competitivos	Frequência
Preço.....	42%
Qualidade do produto/serviço.....	67%
Atendimento/tecnologia.....	58%
Rapidez na entrega.....	25%
Outros.....	0%

No cruzamento das variáveis: i) tipos de assessoria; e, ii) conhecimento em administração; (Tabela 7) ficou evidente que quanto menor o nível de conhecimento em administração, tão maior será a dependência de assessoria nas áreas administrativa, gestão de pessoas e comunicação. Sendo constatado que a assessoria mais utilizada pelo nível de pós-graduação é a contábil e auditoria, com 60%, pois com a alta taxa de tributação arcada pelas médias empresas e, com a constante fiscalização por parte do governo, são imprescindíveis a estruturação econômica e análise financeira da empresa como instrumento gerencial na tomada de decisão.

Essa mesma afirmação pode ser feita com relação à assessoria em administração, onde cada vez mais se precisa reduzir níveis hierárquicos, custos e burocracia, assim como em conhecer e reavaliar processos, estabelecer metas e indicadores, os quais podem ser obtidos pela implementação do planejamento estratégico. O percentual de 70% representam investimentos em assessoria administrativa realizado pelos gestores graduados e pós-graduados, conforme Tabela 7.

Os gestores que possuem vivência prática e, eventualmente, a participação em eventos com temáticas administrativas, procuram de forma mais distribuída todos os tipos de assessorias relacionadas neste estudo. Em função disso, essa situação leva a pensar que, na verdade, a falta de um conhecimento mais profundo nas áreas de contabilidade, administração, recursos humanos e comunicação fazem com que esses executivos procurem os mais diversos tipos de assessoria para os seus negócios.

Tabela 7 – Tipos de assessoria X conhecimento em administração

Tipos de assessoria	Conhecimento administração					Total
	A (%)	B (%)	C (%)	D (%)	E (%)	
Não contratamos assessoria externa.....	0	0	0	0	0	0%
Assessoria contábil/auditoria.....	29	0	0	50	60	38%
Assessoria administrativa.....	21	0	0	50	20	24%
Assessoria de recursos humanos.....	29	0	0	0	0	19%
Assessoria de comunicação.....	21	0	0	0	20	19%
<b>Total.....</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Nota: A = Vivência prática/ cursos e palestras na área administrativa; B = Nível técnico profissionalizante; C = Nível técnico pós-médio; D = Graduação; E = Pós-graduação.

Já no cruzamento entre as variáveis: i) motivos da realização do planejamento; e, ii) aspectos que tornam a empresa competitiva; um dos fatores significativos dessa pesquisa é que 43% dos respondentes que realizam o planejamento em longo prazo crêem ser a qualidade dos produtos e serviços o aspecto que tornam suas empresas competitivas. Nesse mesmo

raciocínio, para os demais empresários que realizam planejamento com foco no longo prazo os aspectos competitivos são: i) 14% o preço; ii) 29% atendimento/tecnologia; e, iii) 14% rapidez na entrega.

Tabela 8 - Motivos da realização do planejamento X aspectos competitivos

<b>Aspectos competitivos</b>	<b>A (%)</b>	<b>B (%)</b>	<b>C (%)</b>	<b>D (%)</b>	<b>E (%)</b>	<b>Total</b>
<b>Realizar planejamento</b>						
Não respondeu.....	50	50	0	0	0	100%
Antecipação à concorrência.....	15	38	31	15	0	100%
Ampliação na participação de mercado.....	17	28	39	17	0	100%
Diferenciação junto à concorrência.....	15	38	31	15	0	100%
Atuação no longo prazo.....	14	43	29	14	0	100%
Outro.....	25	25	25	25	0	100%
<b>Total.....</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Nota: A = preço ; B = qualidade do produto/serviço ; C = atendimento/tecnologia ; D = rapidez na entrega ; E = outros

A parcela de 39% das médias empresas que realizam o planejamento com vistas à ampliação na participação de mercado atribui ao atendimento em função da tecnologia como o fator competitivo de suas organizações. Já 38% que procuram antecipar-se à concorrência crêem que o aspecto competitivo de suas empresas é a qualidade dos produtos e serviços oferecidos no mercado.

## 5. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico figura como uma das principais ferramentas administrativas no sentido de mapear cenários futuros, assim como em gerenciar informações vitais para a efetividade da organização num contexto competitivo. Planejar é mais uma forma de minimizar as contingencialidades acerca da empresa, atuando de maneira pró-ativa frente ao ambiente hostil no qual elas estão inseridas. O foco desse estudo refere-se a como o comércio de bens de consumo de Santa Maria utiliza o planejamento estratégico a fim de tornar as empresas 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-o em ações estratégicas de curto prazo.

Um resultado peculiar observado nessa pesquisa foi em relação ao fator atribuído como diferencial competitivo pelos gestores questionados. A grande maioria definiu como a qualidade do serviço e/ou produto oferecido como sendo o foco do seu negócio, assim como em melhorar o atendimento aos consumidores através da implementação de tecnologias nos processos rotineiros.

Constatou-se também a importância dispensada aos órgãos privados de assessoria contábil e administrativa, independentemente do nível de conhecimento que o gestor possua em administração, firmando assim uma postura ética da empresa com relação ao cumprimento de suas obrigações tributárias para com o fisco.

A partir das informações gerenciais obtidas nesse artigo, estaremos desenvolvendo um artigo relacionado ao processo de tomada de decisão, definindo qual a postura dos empresários

frente às decisões, assim como no impacto que estas causam no andamento do processo administrativo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALMEIDA, M. I. R.; ALBUQUERQUE, D. T. Por que muitas pequenas empresas trilham o caminho do fracasso. In: *III SEMEAD*, São Paulo, 1999.
- BANKER, R. D.; CHANG, H.; PIZZINI, M. J. The Balanced Scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, New York, v. 79, n. 1, jan. 2004.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: Mit press, 1962.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios. *Revista RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, out./nov. 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAS CASAS, A. L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEVY, A. R. *Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 24 set. 2003.
- WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- WOILER, S.; MATHIAS, W. F. *Projetos: planejamento, elaboração e análise*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.