



**GL 800 - Trabalho de Conclusão II - 2014**

**Planejamento Estratégico:**

**Um estudo de caso na ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda.**

Autor: Gabriel Monteiro da Silva Gonçalves

RA 102374

Curso: Gestão do Agronegócio

Orientador: Márcio Marcelo Belli

Limeira

2014

**GABRIEL MONTEIRO DA SILVA GONÇALVES**

**102374**

Planejamento Estratégico:

Um estudo de caso na ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda.

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo ser apresentado para a obtenção do bacharel em Gestão do Agronegócio pela Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Márcio Marcelo Belli

Limeira

2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA PROF. DR. DANIEL JOSEPH HOGAN DA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

G586p      Gonçalves, Gabriel Monteiro da Silva  
Planejamento estratégico: um estudo de caso na ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda. / Gabriel Monteiro da Silva Gonçalves. - Limeira, SP: [s.n.], 2014.  
72 f.

Orientador: Márcio Marcelo Belli.  
Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas

1. Estratégia empresarial. 2. Pequenas empresas - Brasil. 3. Vendas.  
I. Belli, Márcio Marcelo. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Título em inglês: Strategic Plan: A study case at ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda.

Keywords: - Business strategy;  
- Small businesses - Brazil;  
- Sales.

Titulação: Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Banca Examinadora: Prof. Dr. Márcio Marcelo Belli.  
Prof. Dr. Johan Hendrik Poker Junior.

Data da defesa: 18/12/2014.

## Folha de Avaliação

Autor: Gabriel Monteiro da Silva Gonçalves

Título: Planejamento Estratégico: Um estudo de caso na ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Agronegócio

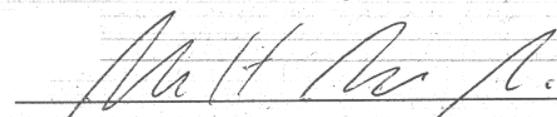
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 18/12/2014

### **BANCA EXAMINADORA**



**Prof. Dr. Mácio Marcelo Belli – Presidente**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**



**Prof. Dr. Johan Hendrick Poker (Avaliador)**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



**Prof. Dr. Mácio Marcelo Belli – Presidente**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente à todos que colaboraram para a execução deste trabalho. Ao professor Marcio Marcelo Belli, pela orientação, dedicação, profissionalismo e principalmente paciência demonstrada não apenas durante a elaboração do trabalho, mas também durante todo o período de graduação.

Aos meus pais, Fernando César Gonçalves, Beatriz Monteiro da Silva Gonçalves e ao meu irmão Lucas Monteiro da Silva Gonçalves, que sempre me apoiaram em todas as decisões e escolhas tomadas até hoje.

À minha namorada Leticia Carvalho Mazzega pela confiança e dedicação desde o momento em que à conheci.

E aos meus amigos que me acompanharam durante a minha graduação e que obviamente participaram e colaboraram para a minha formação não apenas acadêmica, mas também pessoal. Tenho a certeza de levarei estas amizades para o resto da minha vida.

Muito obrigado a todos!

## Resumo

GONÇALVES, GABRIEL M. S. *Planejamento Estratégico: Um estudo de caso na ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda*, Limeira, 2014. Monografia apresentada para conclusão do curso de Gestão de Agronegócio – FCA, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP.

Apesar de ser uma ferramenta conhecida e muito eficaz, uma vez que permite a integração do ambiente interno com o ambiente externo que envolve a organização, poucas são as pequenas empresas que utilizam-se desta como guia para definição da estratégia, dos objetivos e metas a serem implementados.

O objetivo deste trabalho foi o desenvolvimento e elaboração prática de um planejamento estratégico para a empresa Zoe Bella Stivaleria (Razão social ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda.), abordando questões fundamentais que auxiliem na concepção da estratégia a ser implementada pelos sócios desta.

Baseando-se principalmente no modelo criado por Terence (2002), esta pesquisa apresentou resultados essenciais para o crescimento da empresa objeto de estudo deste trabalho. Demonstrando a importância que a ferramenta possui, não apenas para as grandes empresas, mas também ao pequeno empresário, que pode utilizar os conhecimentos adquiridos como forma de melhorar sua competitividade.

Conclui-se ao final, que o processo de planejamento estratégico deve ser contínuo, ou seja, a empresa deve constantemente atualizar as informações e rever as estratégias adotadas, uma vez que o ambiente está sempre se modificando, novas tecnologias são lançadas, assim como novos produtos.

**Palavras-chave:** Estratégia empresarial, Pequenas empresas - Brasil, Vendas.

## Abstract

GONÇALVES, GABRIEL M. S. *Strategic Planning: A case study at ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda*, Limeira, 2014. Paper presented at the course in Agrobusiness Management – FCA, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP.

Despite being a well known and very effective tool, as it allows the integration of the internal environment to the external environment surrounding the organization, there are few small businesses that use it as a guide for defining the strategy, objectives and targets to be implemented.

The objective of this work was the practical development of a strategic plan for the company Zoe Bella Stivaleria (Corporate name ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda.), Addressing key issues that help in designing the strategy to be implemented by the partners of the company.

Relying mostly on the model created by Terence (2002), this research presented key results for the growth of the company object of study of this work. Demonstrating the importance that the tool has, not only for large companies, but also to the small business owner, who can use the knowledge acquired in order to improve their competitiveness.

It was concluded at the end, that the strategic planning process should be continuous, in other words, the company must constantly update the information and review the strategies adopted, since the environment is always changing, new technologies are launched, as well as new products.

**Key-words:** Business strategy, Small businesses - Brazil, Sales.

## Lista de Tabelas

TABELA 1: ESTILOS DE PLANEJAMENTO.....	12
TABELA 2: PORTE DAS EMPRESAS BASEADO NO FATURAMENTO BRUTO.....	25
TABELA 3: PORTE DAS EMPRESAS BASEADO NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS. ....	25
TABELA 4: ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
TABELA 5: AMBIENTES ATRAENTES E NÃO ATRAENTES .....	34
TABELA 6: CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA (MARK UP).....	49
TABELA 7: TABELA DE PREÇOS TÊNIS FEMININO .....	50
TABELA 8: TABELA DE PREÇOS MOCASSIM.....	50

## Lista de Figuras

FIGURA 1: VARIEDADES DE ESTRATÉGIA .....	14
FIGURA 2: DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA, SEGUNDO OS 5P'S DA ESTRATÉGIA.....	15
FIGURA 3: HIERARQUIA DO PLANEJAMENTO .....	18
FIGURA 4: CINCO ETAPAS DO PLANEJAMENTO.....	20
FIGURA 5: ROTEIRO PRÁTICO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	27
FIGURA 6: MATRIZ DE ANÁLISE SWOT.....	33
FIGURA 7: RECEITA BRUTA DA EMPRESA.....	51
FIGURA 8: MATRIZ DE S.W.O.T - ZOE BELLA STIVALERIA .....	54

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO:</b> .....	<b>1</b>
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA: .....	2
1.2. JUSTIFICATIVA: .....	7
1.3. OBJETIVO GERAL: .....	8
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:</b> .....	<b>9</b>
2.1. ADMINISTRAÇÃO: SUAS MUDANÇAS E PERSPECTIVAS: .....	9
2.2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA .....	10
2.2.1. <i>Definindo Planejamento</i> .....	10
2.2.2 – <i>Definindo Estratégia</i> .....	12
2.3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.3.1. <i>O Surgimento e definição do Planejamento Estratégico</i> .....	16
2.3.2. <i>Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade</i> .....	20
2.3.3. <i>Críticas ao Planejamento Estratégico</i> .....	22
2.3.4. <i>Modelo Ideal</i> .....	23
2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	24
2.4.1 – <i>Caracterização das Micro e Pequenas Empresas</i> .....	24
2.5. ROTEIRO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLHIDO PARA O PRESENTE TRABALHO.....	26
2.5.1. <i>Análise da Situação Atual e Definição do Negócio</i> .....	30
2.5.2. <i>Missão</i> .....	30
2.5.3. <i>Visão</i> .....	31
2.5.4. <i>Valores</i> .....	31
2.5.5. <i>Análise do Ambiente (S.W.O.T.)</i> .....	32
2.5.6. <i>Objetivos e Metas</i> .....	35
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO: ZGON COMÉRCIO DE CALÇADOS E CONFECÇÕES LTDA</b> .....	<b>39</b>
<b>5. DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>40</b>
5.1. APRESENTAÇÃO TÉCNICA E CONSCIENTIZAÇÃO DO PEQUENO EMPRESÁRIO (ETAPA 01) .....	41
5.2. VISÃO GERAL DA EMPRESA (ETAPA 02) .....	41
5.2.1. <i>Estabelecimento da Missão</i> .....	41
5.2.2. <i>Estabelecimento da Visão</i> .....	43
5.2.3. <i>Estabelecimento dos Valores</i> .....	43
5.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (ETAPA 03) .....	43
5.3.1. <i>Análise Externa</i> .....	44
5.3.1.1. <i>Setor de Atuação</i> .....	44
5.3.1.2. <i>Concorrentes</i> .....	45
5.3.1.3. <i>Fornecedores</i> .....	46
5.3.1.4. <i>Clientes</i> .....	47
5.3.1.5. <i>Tecnologia</i> .....	47
5.3.2. <i>Análise Interna</i> .....	47
5.3.2.1. <i>Características Administrativas</i> .....	48
5.3.2.2. <i>Produtos</i> .....	48
5.3.2.3. <i>Preço</i> .....	48
5.3.2.4. <i>Vendas</i> .....	50
5.3.3. <i>Análise de S.W.O.T.</i> .....	52
5.3.4. <i>Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso</i> .....	54
5.4. ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA (ETAPA 04) .....	55
5.4.1. <i>Identificação da Estratégia Atual</i> .....	55
5.4.2. <i>Escolha da Estratégia Futura</i> .....	56
5.5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES (ETAPA 05).....	57
5.5.1. <i>Definição dos Objetivos</i> .....	57

5.5.2. <i>Definição das Metas</i> .....	58
5.6. APRESENTAÇÃO DO PLANO PARA A ORGANIZAÇÃO (ETAPA 06).....	59
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>59</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO:

Em um mundo capitalista e cada vez mais globalizado, cresce a cada dia a demanda por bens de consumo e de serviço, fazendo com que as empresas tenham que buscar alternativas que melhorem a sua competitividade frente aos consumidores. Em paralelo, com o avanço da tecnologia e a difusão da internet, o número de pequenas empresas cresceu, fazendo com que cada vez mais empresas disputem os mesmos mercados. A concorrência existente hoje em dia, tem se dado mais ao nível de qualidade e inovação do que propriamente através do preço, fator que leva grandes empresas a aumentar seus investimentos nessas áreas, visando obter uma vantagem competitiva.

Barney (2011, p. 9) seguindo sua abordagem de administração estratégica, afirma que “em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços”.

Para manter-se competitiva, a empresa deve também conhecer os custos de seus produtos a fundo para que possa repassá-los em seu preço de venda com uma margem rentável. Uma empresa que não cobre seus custos de fabricação no preço de venda, ao se comprometer com contratos de longo prazo junto a outras empresas, acaba tendo prejuízos no processo e ao identificar isso, já será tarde demais para mudar o cenário sem que haja danos à sua imagem no mercado.

O fato, é que o mercado vive em constante mudança, ora devido às diferentes situações da economia, lançamento de novas tecnologias, ora ao fato de que a ação humana é incerta, ou seja, os consumidores possuem diferentes gostos, uma vez que são influenciados por diferentes desejos e necessidades na hora da compra. Estas mudanças obrigam as companhias a se reinventarem, a modificar seus processos internos, de maneira que o negócio não acabe tornando-se obsoleto, porém, muitas empresas não percebem essas transformações do cenário econômico e continuam presas a velhos hábitos administrativos. Estes

empreendimentos poderiam ser mais eficientes caso realizassem um planejamento estratégico e definissem qual direção o negócio deveria seguir.

Do ponto de vista de Bateman & Snell (2009, p. 117) “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”. Ou seja, planejamento é um esforço controlado e não casual.

Para Oliveira (2012, p. 5) “a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assim, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança”.

Porém, mais do que apenas planejar, é necessário que toda a empresa esteja alinhada com as novas medidas propostas, que as ações e os processos ocorram de forma integrada, para que não ocorra uma falha na comunicação e os objetivos da companhia sejam prejudicados. Sendo sempre importante resaltar que a estratégia não deve ser levada como uma obrigação ou um plano fixo, mas sim como um procedimento a se basear, “um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões” (Oliveira, 2012, p.5).

Sendo assim, perante as constantes mudanças no cenário empresarial, assim como a complexidade a adaptar-se a estas, foi constatado que a empresa ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda. carece de um planejamento estratégico que auxilie a organização a adaptar-se da melhor forma possível ao mercado em que atua. Frente a esses fatos, esta pesquisa procurará oferecer informações suficientes para que a empresa possa alinhar seus objetivos, reduzir suas fraquezas e aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

### **1.1. Formulação Do Problema Da Pesquisa:**

Segundo Maximiano (2009), a administração é “um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização dos objetivos”. Para o autor, as pessoas são o principal recurso das organizações, de

modo que os objetivos organizacionais são atingidos por meio de processos que transformem os recursos em resultado. Para que uma empresa possa se tornar bem-sucedida, é essencial que haja um planejamento de suas ações, uma estruturação de seus processos, assim como um controle sobre seus gastos e custos de produção e ainda segundo Maximiliano (2009) o papel da administração é coordenar ,de maneira geral, as funções especializadas da empresa, tais como: marketing, produção, finanças, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento.

Um plano estratégico só poderá alcançar suas metas caso haja um sistema de informações que o alimente com todos os dados necessários. Segundo Oliveira (2012) para que a orientação estratégica realmente ocorra conforme planejado, e os resultados sejam atingidos, é essencial que o principal executivo da empresa crie uma visão do futuro, conceitue a missão ou o negócio da empresa, conceitue os valores da empresa, coordene a implementação de todas as atividades programadas, incentive o processo de inovação, oriente o desenvolvimento do modelo de gestão da empresa e esteja atento para as mudanças, acompanhando as oportunidades e as ameaças que possam vir a surgir no negócio.

Seguindo essa linha de pensamento, o conhecimento, a informação é essencial para que a tomada de decisão, no dia a dia e durante os processos, não ocorra de forma aleatória. Logo, deve-se conhecer o mercado e suas tendências, de forma que a organização possa acompanhar essas mudanças.

“Tecnicamente, estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade: afinal, está relacionada à imposição de padrões estruturados de comportamento em uma organização, sejam padrões em forma de intenções antecipadas que se tornam estratégicas deliberadas, sejam de ações após o fato que se enquadram nos padrões consistentes de estratégias emergentes. Mas administrar estratégia hoje em dia frequentemente é administrar mudança – reconhecer quando uma mudança de curso de natureza estratégica é possível, desejável e necessária e, então, agir – possivelmente colocando em ação mecanismos para mudança contínua”. (Mintzberg...[et al], 2006, p. 151)

Porém, tão difícil quanto identificar tais mudanças, é a necessidade de reorientação estratégica. Uma vez que esse fato não ocorre com frequência, fica difícil entender a complexidade do mesmo, pois para que essa reorientação ocorra, na maioria das vezes, velhos hábitos que a organização possui deverão ser

esquecidos e atualizados por novas técnicas administrativas que o setor possa vir a demandar.

Esse processo de reorientação estratégica é essencial para o futuro da empresa:

“Uma vez que a estratégia planejada seja implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. Essas mudanças são sempre difíceis, ou mesmo impossíveis de prever. Na verdade, é rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação”. (Oliveira, 2012, p.37)

Complementando este pensamento, para que a decisão estratégica seja a mais coerente e bem sucedida possível, é fundamental o papel que a informação tem neste processo. Bateman & Snell (2009, p. 57) afirmam que “Se os administradores não entenderem como o ambiente afeta as suas organizações, ou não conseguirem identificar oportunidades e ameaças que provavelmente serão importantes, a capacidade que eles terão de tomar decisões e executar planos será extremamente limitada”. Ou seja, as informações são essenciais para o processo de tomada de decisão, e muitas vezes acabam se tornando o grande diferencial competitivo de diversas organizações.

“Por exemplo, se pouco se souber sobre o que o cliente gosta e o que ele não gosta, as organizações terão dificuldades para conceber novos produtos, planejar a produção, desenvolver planos de marketing e coisas parecidas. Em resumo, informações ambientais adequadas e precisas são essenciais para dirigir um negócio”. (BATEMAN & SNELL, 2009, p.57)

Frequentemente, problemas administrativos são gerados através de uma indecisão sobre qual rumo um determinado processo organizacional deve seguir. Um gestor pode analisar um problema organizacional e tomar uma decisão baseando-se em processos informais como o instinto, experiências anteriores parecidas ou afinidade a um determinado processo. Porém, em uma empresa, onde os problemas são mais complexos, essa decisão envolverá múltiplos riscos, e trará consequências que não permitem que tais processos informais sejam tomados como base para a mesma.

O processo de tomada de decisões deve ter como base e referência, informações sobre o mercado, o cenário atual e futuro da economia,

comportamentos distintos, e diversos outros fatores que auxiliam e determinam quais estratégias a serem seguidas ou quais adaptações o serviço ou produto devem sofrer para otimizar a cadeia organizacional. Muitas empresas consideram suas informações as grandes responsáveis para o sucesso do negócio, chegando a considerar estas como os maiores e mais valiosos ativos da empresa.

De acordo com SHIMIZU (2010), para as empresas, nem sempre a alternativa mais importante ou a chamada “melhor decisão” no momento deve ser a única alternativa, é necessário também conhecer as outras alternativas possíveis, uma vez que diferentes tipos de análises sobre o problema podem levar a diferentes decisões estratégicas.

Indo mais além acerca da necessidade de informação para a tomada de decisão estratégica nas organizações, e passando ao campo de implementação dessas decisões, surge um conceito que irá auxiliar o trabalho em questão. Trata-se da Administração Estratégica, onde Wright (2010) busca definir explicando primeiramente o conceito de Estratégia em si:

“Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)”. (WRIGHT... [et al], 2010, p. 24)

Ainda segundo o autor, “Administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também dos estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno”.

Diversos são os benefícios oferecidos por uma administração estratégica bem realizada, como por exemplo: a antecipação aos problemas que possam vir a surgir, alocação dos recursos de forma mais eficiente, eliminação de atividades que não agreguem valor ao negócio e um aumento nos lucros.

A partir desta ideia, surge o Planejamento Estratégico, que segundo Freire (1997) apud Santos (2008) pode ser definido como: “processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, estruturação e síntese da reflexão

estratégica dos membros da organização”. Seguindo esta definição, Fishmann e Almeida (1991, p. 25) explicam Planejamento Estratégico como:

“uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

Acrescentando a esta linha de pensamento, Robbins (2000, p.116) atesta que planejamento estratégico são os planos que se aplicam às organizações como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-se em termos do ambiente. Por fim, Santos (2008) compara este pensamento a um fio condutor ou a um elemento catalisador devido à ligação que o planejamento assegura entre os principais componentes que o constituem (reflexão, análise, formulação, implementação, controle e feedback). Ainda segundo o autor, “o planejamento dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle”.

Uma vez inserida em um ambiente onde o nível de competitividade é altíssimo, a empresa objeto deste estudo, ZOE BELLA Stivaleria, (razão social ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda.) tem de enfrentar diariamente a inconstância em suas vendas. Agravando esse cenário, o número de competidores locais aumenta a cada dia, o que faz com que a empresa tenha que estar atenta a todas as tendências do setor de moda, de forma que não apenas perca seus clientes, mas pelo contrário, possa se tornar líder local neste segmento.

Situada na cidade de Avaré, interior do Estado de São Paulo, a empresa carece de um processo que possa auxiliá-la nessa busca por liderança local de mercado, o que faz com que até o momento, cresça de forma desordenada e sem grandes expectativas. Para inverter este cenário, vê-se como necessário analisar tanto o ambiente externo como o interno da organização, e é exatamente esta necessidade a base para o presente estudo, que buscará, a partir de uma pesquisa de mercado, analisar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades a serem trabalhadas a fim de orientar o Planejamento Estratégico desenvolvido para a Zoe Bella Stivaleria.

Porém, conforme citado anteriormente por Oliveira (2012), é importante ressaltar que este planejamento servirá apenas como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica da empresa, um auxílio que a organização dispõe para otimizar seus recursos, melhorar sua competitividade e explorar as possíveis oportunidades que o ambiente possa oferecer.

## **1.2. Justificativa:**

Ao optar por iniciar um negócio, o empreendedor assume a responsabilidade de enfrentar diversos desafios que o mercado no qual sua organização está inserida lhe propõe. Dentre os principais desafios, deve-se ressaltar as complexas decisões rotineiras que surgem na empresa.

Segundo Luecke (2007), “as decisões de negócio são difíceis quando envolvem a incerteza, apresentam muitas alternativas, são complexas e suscitam questões interpessoais”. Como forma de minimizar os efeitos destas dificuldades citadas, este trabalho visa oferecer um planejamento estratégico à organização estudada.

Por se tratar de uma microempresa, a Zoe Bella Stivaleria sente a necessidade de buscar informações em seu ambiente externo, e acaba sendo dirigida apenas a partir de suposições proprietário, tais como: as tendências da moda e o comportamento de seus consumidores em diferentes épocas do ano. Logo, para justificar quão importante é um planejamento estratégico, Almeida (2001) afirma que as micro e pequenas empresas podem até se mostrar eficientes em seu dia-a-dia, porém essa eficiência não é a mesma quando diz respeito às suas decisões estratégicas.

Porém, a criatividade, a intuição e o conhecimento do negócio por parte do proprietário são essenciais para atingir as metas e objetivos. Santos (2008, p. 339) consolida essa teoria ao afirmar que “atualmente, existe um consenso mais generalizado em torno da ideia de que a origem e a gênese do processo de gestão estratégica não devem centrar-se nos estratégias organizacionais, mas sim na

reflexão estratégica do conjunto dos membros da organização, que se traduz nas suas contribuições criativas e intuitivas”.

Por conseguinte, Santos (2008 apud MINTZBERG, 1985, 1987a, 1987c) deixa claro que “o processo de formulação e implementação de estratégias é um processo dinâmico, sem princípio nem fim, em que as estratégias vão sendo moldadas, em função das alterações do meio envolvente em que as organizações desenvolvem a sua atividade” (p. 327)

É importante alinhar os objetivos do planeamento estratégico junto ao conhecimento que o proprietário tem sobre o seu negócio, moldando a estratégia em funções das necessidades, para que dessa forma a organização possa sobreviver e se destacar no mercado em que está inserida. Segundo Dornelas (2008, p. 84) “o que o empresário precisa é de um plano de negócios que lhe sirva de guia, que seja revisado periodicamente e que permita alterações visando a vender a ideia ao leitor”.

“O índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais (...). A falta de planeamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiências de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas/ comercialização, desenvolvimento de produto e etc.), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (problemas de saúde, criminalidade e sucessão).” (DORNELAS, 2008, p. 79)

Portanto, visando diminuir os riscos iniciais e de longo prazo que o ambiente oferece à organização, assim como fornecer informações que possam conduzir a Zoe Bella Stivaleria a um melhor desempenho frente às decisões rotineiras e estratégicas a serem tomadas pelo gestor, este trabalho buscará através de um planeamento estratégico responder questões como: Quais as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças podem ser exploradas e desenvolvidas para o crescimento da organização Zoe Bella Stivaleria?

### **1.3. Objetivo Geral:**

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um Planeamento Estratégico para a empresa Zoe Bella Stivaleria (ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda.), buscando entender quais as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

(através de uma análise de SWOT) podem ser trabalhadas na empresa, visando reduzir os riscos internos e externos que o negócio oferece.

Outra importante etapa consiste na definição das metas e objetivos da empresa, uma vez que a partir desta, será possível determinar quais as estratégias e as decisões a serem tomadas pela organização.

#### **1.4. Objetivos Específicos:**

- Estabelecer a Missão;
- Estabelecer a Visão;
- Definir os Objetivos;
- Definir as Metas;
- Revisar os conceitos teóricos sobre Planejamento Estratégico;
- Discorrer sobre os conceitos de uma análise de SWOT, para em seguida, elaborá-la para a empresa;
- Identificar a estratégia atual da empresa, definindo após análise, a estratégia futura da mesma.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:**

### **2.1. Administração: Suas Mudanças e Perspectivas:**

O mundo empresarial constantemente passa por grandes mudanças e cada vez mais, estas mutações sofridas principalmente pelo ambiente externo acabam influenciando o serviço ou produto oferecido pelas organizações. O surgimento de tecnologias inovadoras e de novos métodos de produção, gerados principalmente pelo processo acelerado de globalização, faz com que as empresas se vejam obrigadas a reconsiderar seus modelos e sistemas de gestão utilizados.

Neste contexto, Oliveira (2003, p.95) alega que com “o surgimento constante de novas tecnologias torna-se conveniente repensar o produto ou o processo de produção e verificar se as necessidades dos clientes podem ser atendidas de uma forma mais plena ou econômica”.

Para Bateman & Snell (2006, p. 555) “em alguns casos, uma nova tecnologia pode modificar completamente as regras de concorrência dentro de um setor industrial.” Ainda segundo o autor “empresas líderes que respondem ineficazmente às novas tecnologias podem tropeçar, permitindo que novas empresas aproveitem oportunidades tecnológicas para se tornarem dominantes”.

Nesta premissa, é possível notar a importância de um gestor para posicionar de forma estratégica sua empresa no mercado, respondendo às mudanças que o ambiente organizacional sofre de uma maneira mais rápida e eficaz.

Administrar em meio a crises e confusões está se tornando um habilidade essencial para um gestor em qualquer tipo de organização. Ao falar sobre o processo de administrar uma organização no cenário atual, Daft (2010) declara:

“A natureza da administração é enfrentar os diversos desafios e de longo alcance. Os gerentes precisam acompanhar o ritmo do desenvolvimento da tecnologia continuamente em avanço, encontrar meios de incorporar a internet e o e-business em suas estratégias seu modelo de negócios e empenhar-se para permanecerem competitivos diante da dura competição global crescente, ambientes incertos, cortes de pessoal e recursos e mudanças maciças ao redor do mundo na economia, na política e nas condições sociais” (DAFT, 2010, p. 4).

Percebendo o cenário de mudança e o surgimento de novas tecnologias, como o mercado de compras online, o presente trabalho ganha força com a necessidade de estudar esse cenário. Logo, este planejamento estratégico surge como ferramenta essencial para alinhar a Zoe Bella Stivaleria às mudanças e garantir uma estratégia mais eficiente frente a estas.

## **2.2. Planejamento e Estratégia**

### **2.2.1. Definindo Planejamento**

Cresce cada vez mais a importância de um planejamento formal nas organizações, podendo ser considerado hoje em dia, como um dos principais processos dentro de uma organização. Porém, é essencial que este planejamento ocorra de maneira correta, variando de acordo com a necessidade de cada empresa.

De acordo com Maximiano (2000, p. 175) “planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões do planejamento”. Ainda segundo o autor, o processo de planejamento pode ser definido através de várias maneiras, tais como:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- É definir meios para possibilitar a realização de resultados.
- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

Segundo Robbins (2000), planejamento:

“compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito)” (ROBBINS, 2000, p. 116).

Já para Daft (2010, p. 260) em ambientes onde as mudanças ocorrem de maneira frequente e muito rápida, o planejamento a longo prazo deve ser esquecido momentaneamente em prol de um planejamento direcionado para o evento. De acordo com o autor, este planejamento “é um processo contínuo e sequencial em lugar de um documento de planejamento a moda antiga. É evolucionário e interativo, aproveitando-se de acontecimentos não previstos para mudar a companhia, de acordo com a necessidade, para melhorar o desempenho”.

A tabela 1 ilustra a diferença entre dois estilos de planejamento, comparando o planejamento baseado em calendário e o planejamento impulsionado por eventos:

Planejamento baseado em calendário	Planejamento impulsionado por eventos
É baseado no tempo	É baseado em pequenos e grandes eventos
Produz um documento	Produz um processo sequencial
É declarado	É evolutivo e interativo
Foca metas	Foca o processo
Cria obstáculos para mudar, uma vez elaborado	Permite mudanças contínuas
Cria estratégias de implantação	Cria estrategistas em toda a organização

Tabela 1: Estilos de Planejamento

Fonte: DAFT (2010, p. 260)

O presente trabalho será desenvolvido com base em um Planejamento baseado em calendário, a Zoe Bella Stivaleria carece de um plano formal e da indefinição de metas a longo prazo. Apesar disso, com o decorrer das atividades, é essencial que a organização tome diferentes atitudes frente a determinados eventos, logo, é essencial para o crescimento da empresa, que esta saiba como planejar-se impulsionada por eventos, sendo mais flexível sua adaptação frente a mudanças no ambiente.

### 2.2.2 – Definindo Estratégia

O termo “estratégia” surgiu da palavra grega “stratego” que quer dizer a arte da liderança. Este teve sua origem na área militar, onde o general de um exército era o responsável por formular as melhores estratégias para derrotar seus inimigos. Com o passar do tempo, a estratégia deixou de ser utilizada apenas como conceito militar e passou a ter uso na Administração, com o intuito de demonstrar qual o melhor caminho e quais as decisões a serem tomadas para atingir as metas e objetivos empresariais.

Segundo Oliveira (2012, p. 3) “O conceito básico de estratégia esta correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, o qual é externo e está fora de seu controle; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida”.

Estratégia para Bateman & Snell (2009, p. 121) “é um padrão de ações e de alocações de recursos destinado a atingir os objetivos da organização”, logo, ao implementar sua estratégia, a organização busca combinar habilidades e os recursos disponíveis com as oportunidades que o ambiente externo oferece.

Neste contexto, Wright et al. (2000, p. 24) afirma que “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Mintzberg et al. (2006) reforça a importância da estratégia ao dizer que a esta tornou-se uma ferramenta gerencial indispensável para a organização.

Mintzberg et al. (2006, p. 25-27) apresentam cinco definições de estratégia (Cinco P's para Estratégia) – plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva - onde a estratégia pode se dar através de um plano (guia de ação para o futuro), um pretexto (manobra única e específica visando superar o concorrente através de uma ameaça ao mesmo) e um padrão (análise do comportamento passado). Porém, dentro deste padrão, existem casos onde além da estratégia previamente pretendida, surge um novo padrão que não era previsto, a este, denominamos de estratégias emergentes. A figura abaixo ilustra esta ocorrência:

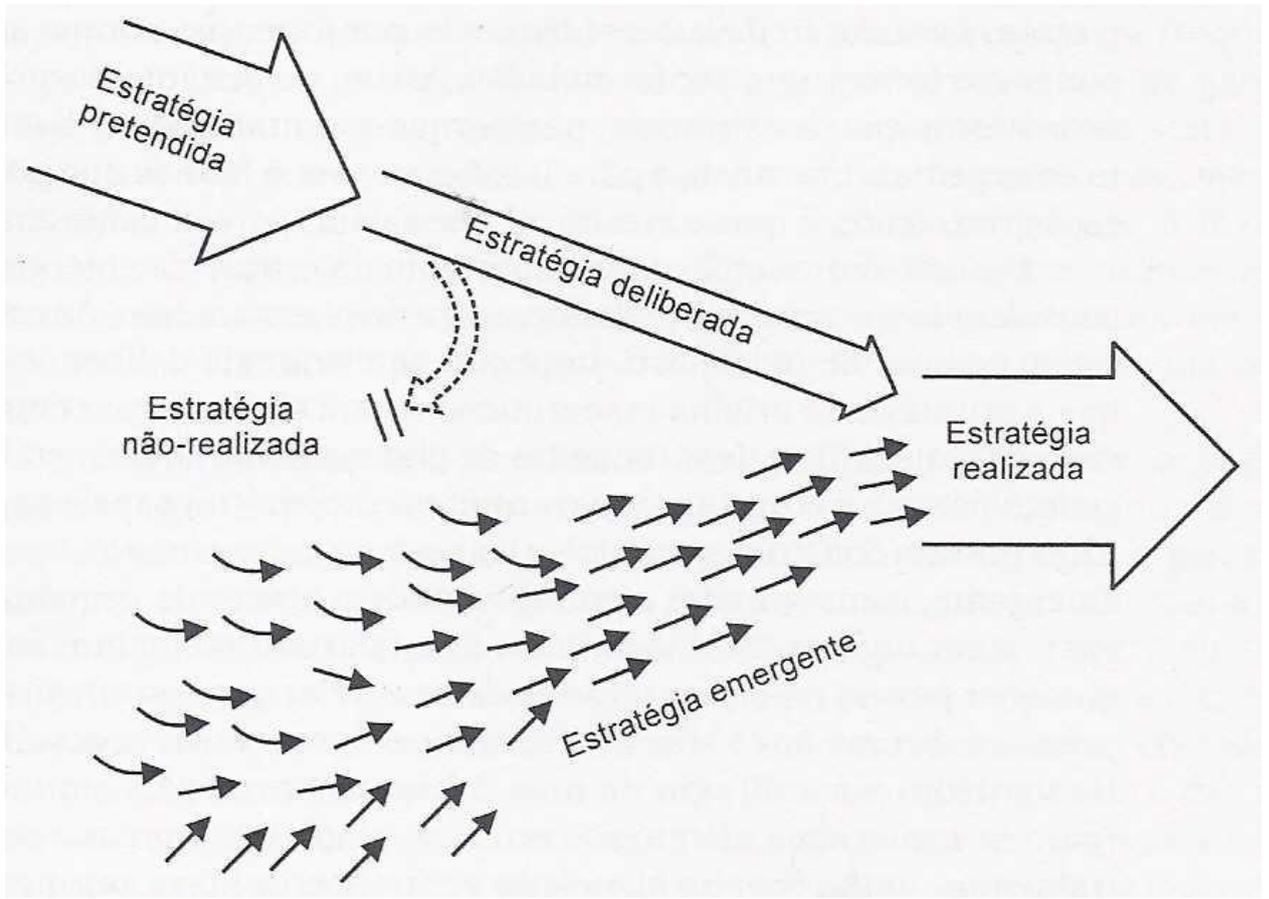


Figura 1: Variedades de Estratégia

Fonte: MINTZBERG (2010, p. 27)

A quarta definição de estratégia para MINTZBERG (2006) se dá através da posição, seria um olhar para fora, para o ambiente externo, uma maneira de localizar a organização dentro de seu ambiente, onde a estratégia tem caráter mediador, é a combinação entre organização e ambiente. Por último a estratégia como perspectiva, que tem uma visão interna da organização, onde sugere que toda estratégia é um conceito existente apenas na cabeça dos estrategistas e das partes interessadas. Veja figura sobre os cinco P's de estratégia:

<b>(P) Estratégia</b>	<b>Definição</b>	<b>Características</b>
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de 'manobrar' a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Figura 2: Definições de estratégia, segundo os 5p's da Estratégia

Fonte: MINTZBERG & QUINN (2006)

Para Barney (2011), a estratégia da organização está diretamente ligada com a obtenção de uma vantagem competitiva frente aos competidores, onde uma estratégia bem feita é aquela que gera estas vantagens à organização.

Sendo a estratégia um conjunto de ações tomadas visando obter vantagem competitiva:

“A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria” (PORTER, 1992, p.1).

Ao analisar as diferentes teorias sobre estratégia, é necessário conhecer sobre o processo de administração estratégica. Segundo Fischmann (1987) o objetivo máximo da administração estratégica é o desenvolvimento de valores da corporação, da sua capacitação gerencial, das suas responsabilidades como

organização e dos seus sistemas administrativos, que conectam o processo de tomada de decisão operacional, tática e estratégica entre os diversos níveis hierárquicos.

Maximiano (2000, p. 203) diferencia administração estratégica de planejamento estratégico ao afirmar que o primeiro é o processo que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia, e o segundo é o processo de elaborar uma estratégia, com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização.

Daft (2010, p. 271) conclui que administração estratégica é “o conjunto de decisões e ações usado para formular e implantar estratégia que fornecerão um ajuste competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de modo a alcançar as metas organizacionais”.

Diante dos fatos apresentados, para elaborar a estratégia que a Zoe Bella Stivaleria deve seguir, é essencial avaliar o ambiente, pois através desta avaliação será possível saber quais as oportunidades e ameaças futuras que irão influenciar no andamento dos negócios e na implementação da estratégia pré-definida.

## **2.3. O Planejamento Estratégico**

### **2.3.1. O Surgimento e definição do Planejamento Estratégico**

É da natureza do ser humano buscar constantemente inovações para os processos diários, onde a perspectiva por mudanças e a curiosidades sobre o quão diferente será o futuro, faz com que o homem foque suas atividades nesse sentido. Com o avanço da tecnologia e a melhoria na obtenção de informação, as mudanças no ambiente organizacional se tornaram cada vez mais e mais frequentes, logo, a necessidade de um planejamento estratégico acompanhou essa evolução até tornar-se uma ferramenta indispensável para a empresa.

Kotler (1993) alega que o planejamento estratégico surgiu em meados da década de 70, antes disso, devido a um ambiente mais estável, os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional como principal ferramenta administrativa.

Essa mudança de cenário, no qual as empresas passaram a dar mais atenção à necessidade de um planejamento estratégico, ocorre devido as modificações que o ambiente acaba sofrendo nos anos 70, tais como desregulamentação do sistema monetário internacional e dois choques petrolíferos que acabam travando ritmo de crescimento dos países industrializados, o que faz com que as empresas passem a dar mais atenção ao processo de planejamento estratégico, uma vez que novas políticas sociais e econômicas começam a surgir entre as organizações.

Existem diversos tipos e níveis de planejamento, cada um classificado de acordo com o nível hierárquico na organização, podendo ser classificado como estratégico, tático e operacional.

Para Daft (2010, p.238) os altos executivos são os grandes responsáveis pelo planejamento estratégico, os gerentes médios ou chefes das divisões são os responsáveis pelo planejamento tático, focado nas ações necessárias para cumprir com sua parte no plano estratégico e os supervisores desenvolvem o planejamento operacional. “O planejamento de cada nível sustenta os outros níveis”.

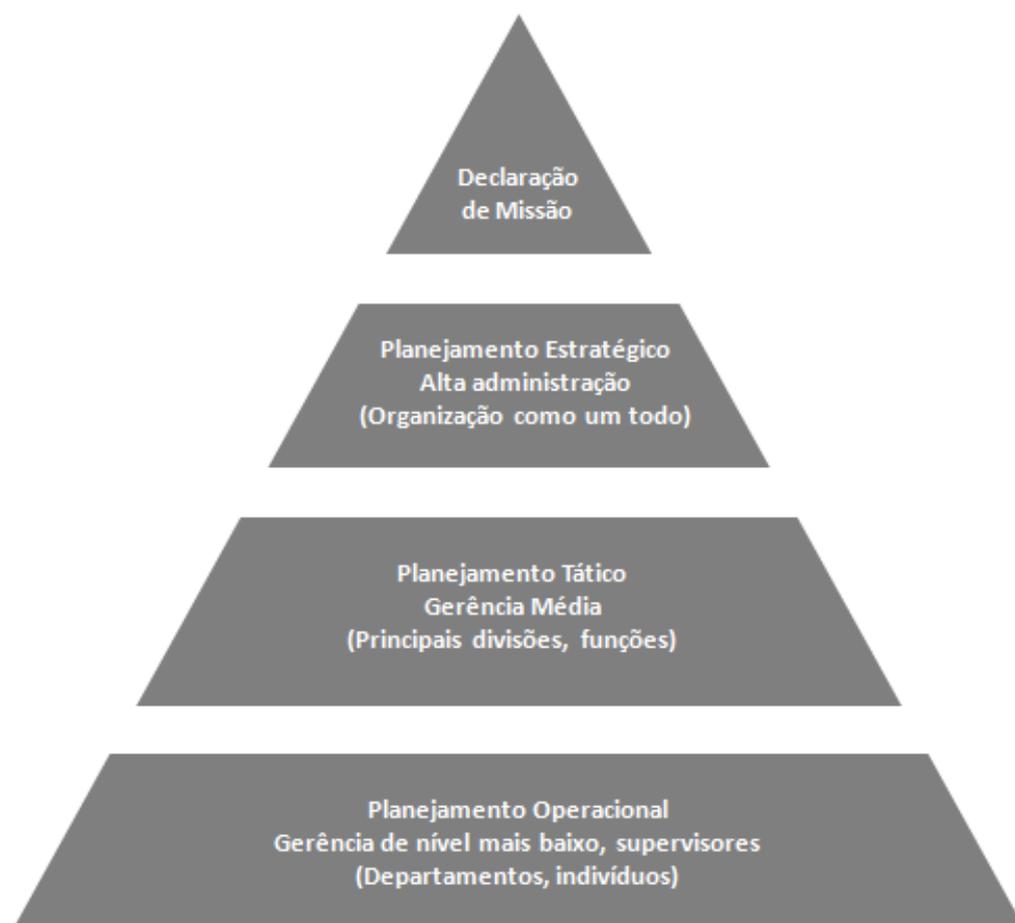


Figura 3: Hierarquia do planejamento

Fonte: Adaptado de DAFT (2010, p. 239)

Robbins (2000, p. 116) afirma que “os planos que se aplicam à organização inteira, que estabelecem os objetivos globais e que buscam posicioná-la em termos de seu ambiente são chamados de planos estratégicos”.

Planejamento estratégico, tático e operacional diferem-se com relação ao prazo e ao objetivo. Quanto mais baixo o nível hierárquico do planejamento, mais curto é o período de tempo que este irá abranger.

“O planos mensais, semanais e diários de uma organização, por exemplo, são quase todos operacionais. Os planos estratégicos tendem a abranger um período extenso de tempo – normalmente de cinco anos ou mais. Cobrem também uma área mais ampla e lidam menos com particularidades.

Os planos operacionais possuem objetivos mais estreitos e mais limitados” (ROBBINS, 2000, p.116).

Maximiano (2000, p. 203) declara que a necessidade de planejar estrategicamente surge através de dois conjuntos de forças principais, onde o primeiro se baseia nas oportunidades e desafios que o ambiente fornece, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria-prima e outros elementos, enquanto o segundo conjunto, está relacionado com os problemas e oportunidades internos da organização, como as competências dos funcionários, a tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, sua disponibilidade de capital e outros fatores.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Ao explicar quais as principais características que englobam este processo, Maximiano (2000, p. 204) alega serem necessárias as seguintes etapas:

- Analisar a situação estratégica atual;
- Análise externa (as principais ameaças e oportunidades do ambiente);
- Análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização) ;
- Definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia a seguir.

A figura 4 busca ilustrar essas etapas:



Figura 4: Cinco etapas do Planejamento

Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 205)

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Por sua vez, Costa (2002) nos adverte sobre a diferença existente entre administração estratégica e o planejamento estratégico tradicional. Segundo o autor, tal diferença se dá principalmente quando notamos que não basta apenas desenvolver um plano. As principais adversidades para colocar em prática a estratégia surgem nas condições pré e pós sua elaboração. O conceito de gestão estratégica se mostra bem mais abrangente que o de planejamento estratégico.

### 2.3.2. Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade

Como toda ferramenta administrativa, um planejamento estratégico possui suas vantagens e suas desvantagens, descrever ambos os lados é um processo

essencial para o trabalho. Os principais críticos do planejamento sustentam a ideia de que um plano formal é essencial para as organizações. Porém esse fato não é uma regra, muito pelo contrário, afirmar que toda organização que formaliza um planejamento apresenta melhores resultados do que aqueles que não o fazem, seria uma afirmação infundada, afinal, sempre há as exceções.

Para Robbins (2000, p. 117), “o planejamento dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle”. O planejamento é uma ferramenta extremamente importante para o sucesso de pequenas e médias empresas em situações tanto de crescimento, quanto de reestruturação para superar crises. Dentre os principais pontos que um bom plano pode trazer, estão a definição das estratégias de crescimento, a determinação do preço de venda mais adequado para seus produtos ou serviços, e a elaboração do orçamento para determinados investimentos.

Meggison et al. (1986) declara que dentre as principais vantagens que o planejamento estratégico oferece para melhorar a competitividade de empresa estão: capacitação dos administradores para perceberem o quadro operativo com maior clareza, melhor adaptação às mudanças do ambiente, ajuda a estabelecer mais claramente quais as responsabilidades de cada função e/ou área na empresa, tende a tornar os objetivos mais claros, específicos e conhecidos por todos na organização, minimiza a adivinhação e as decisões precipitadas, além de economizar recursos financeiros, uma vez que os investimentos ficam mais claros.

Ao falar sobre as vantagens geralmente atribuídas à adoção de um planejamento estratégico por parte das organizações, Santos (2008, p. 334) cita:

- O incentivo, facilitação e estruturação da reflexão estratégica por parte dos membros da organização, além da identificação das variáveis-chave onde a empresa deve focar sua atenção com relação a recursos, orçamento e tempo;
- A coordenação dos esforços de recolha e tratamento da informação, busca de soluções que assegurem a sustentabilidade competitiva da organização e melhoria na comunicação interna;
- Definição mais clara dos objetivos pessoais de cada indivíduo e função, melhorando a motivação pessoal de cada um;

- A promoção do alinhamento da estratégia da organização com as táticas tendentes a assegurar a sua implementação.

Apesar de todos os pontos apresentados, Sarah Kaplan & Eric Beinhocker (2003) apud Santos (2008, p. 334) afirmam que a aplicação formal de um plano estratégico por si só não é a maior vantagem que a organização obtém, mas sim, todo o processo de aprendizado que o mesmo gera à organização, ampliando a visão de negócios e criando “mentes preparadas” dentro do quadro de funcionários.

### 2.3.3. Críticas ao Planejamento Estratégico

Como mencionado anteriormente, apesar de todos os benefícios como definição da estratégia, definição dos objetivos e das melhores táticas e meios para atingir as metas impostas, que um planejamento estratégico oferece, ainda existem polêmicas acerca do mesmo.

Dentro deste cenário, Robbins & Decenzo (2004, p. 55) citam como principais argumentos contrários ao planejamento estratégico os seguintes fatos:

- **Planejamento pode resultar em rigidez:** a definição da estratégia pode travar a organização em função de objetivos específicos, fazendo com que a mesma se torne incapaz de adaptar-se a mudanças drásticas que o ambiente possa vir a sofrer, gerando grandes perdas à mesma;
- **Os planos não podem ser traçados para um ambiente dinâmico:** a maioria das organizações de hoje enfrenta mudanças dinâmicas em seus ambientes, porém, muitas definem suas estratégias com a suposição de que o ambiente não mudaria, dessa forma torna-se inviável planejar em ambientes imperfeitos, já que administrar o caos requer flexibilidade, o que não ocorre quando se está engessado a planejamentos formais;
- **O planejamento formal reforça o sucesso, o que pode levar ao fracasso:** Os planos bem-sucedidos podem proporcionar uma falsa sensação de segurança, um planejamento estratégico, ao atingir seus

objetivos pode gerar uma confiança excessiva para o gestor, que ao se deparar com mudanças no ambiente, acaba demorando a percebê-las e aí pode ser tarde demais para a readaptação.

Outro importante crítico acerca do planejamento estratégico é Henry Mintzberg (2004), um dos principais teóricos sobre o conceito. O autor conclui que a estratégia não pode ser planejada, uma vez que planejamento baseia-se em análise e a estratégia se refere à síntese. Mintzberg (2004) critica a ideia de que seja possível prever o futuro, além de afirmar que o processo de planejamento prejudica o desempenho de cada indivíduo, uma vez que limita o mesmo a atingir objetivos através de determinados meios, desencorajando o processo de mudança, de criação e desenvolvendo ambientes de disputas por interesse.

De acordo com os autores citados, as principais críticas sofridas pelo planejamento estratégico atribuem-se à formalidade e rigidez do processo. Para se tornar uma ferramenta mais competitiva, o planejamento deve ser um processo constante capaz de acompanhar o desenvolvimento da estratégia na organização.

#### **2.3.4. Modelo Ideal**

Frente às vantagens e desvantagens apresentadas acerca do Planejamento até o momento, conclui-se que o presente trabalho enxerga que o Planejamento Estratégico é a mais adequada ferramenta a ser aplicada na Zoe Bella Stivaleria no momento. Essa decisão baseia-se, dentre outras premissas já apresentadas, à afirmação de Maximiano (2000, p. 203):

“O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa a longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir”.

Visto isso, para que a empresa objeto de estudo deste trabalho continue crescendo, é essencial que haja um processo como o Planejamento Estratégico, que defina quais seus objetivos a longo e curto prazo, suas metas, quais os clientes alvo e quais as condições atuais do mercado em que a mesma está inserida.

## **2.4. Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**

Diante das diferenças entre as empresas de pequeno e grande porte, é importante destacar os distintos enfoques que a gestão estratégica deve ter para cada tipo de empreendimento.

Ao falar sobre este assunto, Terence (2002, p.50) atesta que as pequenas empresas possuem algumas características únicas, decorrente de sua estrutura, que motivam o modo como estas atuam no mercado. Sendo assim, é importante que existam estudos próprios para estas, uma vez que não exigem ferramentas de gestão tão complexas quanto às grandes empresas para que o negócio seja bem sucedido.

### **2.4.1 – Caracterização das Micro e Pequenas Empresas**

É fundamental o papel que as micro e pequenas empresas têm na economia do País. A capacidade que estas possuem para gerar postos de trabalho e reduzir a desigualdade social faz com que sejam tão importantes para o desenvolvimento do Brasil, quanto as grandes organizações.

O país reconhece essa importância e prova disso são as diversas mudanças, no contexto político, que vêm ocorrendo em prol das Pequenas Empresas. A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte criada em 2006, a ampliação dos limites do Simples Nacional em 2012 e a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009 são exemplos disso.

A definição das micro e pequenas empresas em relação a especificação de tamanho é de expressiva importância e complexa discussão entre instituições e estudiosos, tendo em vista a quantidade de parâmetros e métodos com fins distintos para propor tal dimensão.

Diversos são os parâmetros e critérios para a classificação das organizações. Segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Empresas), a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte define através da receita

bruta anual qual a caracterização quanto ao tamanho da empresa. A Lei Geral afirma que uma microempresa possui receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for maior do que R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a organização é classificada como empresa de pequeno porte. Esta mesma lei, possuía critérios diferentes até 2012.

Veja tabela abaixo:

Optantes pelo Simples Nacional – por faixa/teto de receita bruta anual		
Categorias dos optantes	Receita bruta anual	
	Faixas/tetos vigentes entre 2007 e 2011 (LC 123/06)	Faixas/tetos vigentes a partir de 2012 (LC 139/11)
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 36 mil	Até R\$ 60 mil
Microempresa (ME)	Igual ou inferior a R\$ 240 mil, exceto MEI	Igual ou inferior a R\$ 360 mil, exceto MEI
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Maior que R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões.	Maior que R\$ 360 mil igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões.

Tabela 2: Porte das empresas baseado no faturamento bruto.

Fonte: SEBRAE (2014, p. 7)

Ainda segundo dados do SEBRAE, as empresas podem ser classificadas também, de acordo com o número de funcionários, veja abaixo:

PORTE	Atividades Econômicas	
	Serviços e Comércio	Indústria
Microempresa	Até 09 Pessoas Ocupadas	Até 19 Pessoas Ocupadas
Pequena Empresa	De 10 a 49 Pessoas Ocupadas	De 20 a 99 Pessoas Ocupadas
Média Empresa	De 50 a 99 Pessoas Ocupadas	De 100 a 499 Pessoas Ocupadas
Grande Empresa	Acima de 100 Pessoas	Acima de 500 Pessoas

Tabela 3: Porte das empresas baseado no número de Funcionários.

Fonte: SEBRAE (2014, p. 23)

Seguindo os critérios considerados pelo SEBRAE, a Zoe Bella Stivaleria é classificada com uma microempresa, uma vez que seu faturamento anual ainda é abaixo de R\$ 360.000,00 e o número de funcionários está abaixo de nove.

## **2.5. Roteiro de Planejamento Estratégico escolhido para o presente trabalho**

Frente às informações apresentadas até o momento, o presente trabalho irá se basear no modelo desenvolvido por Terence (2002) em “Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento” como roteiro básico de planejamento estratégico a ser aplicado no presente estudo sobre a Zoe Bella Stivaleria, porém, ao analisar o ambiente interno e externo da empresa, será realizada uma análise de SWOT.

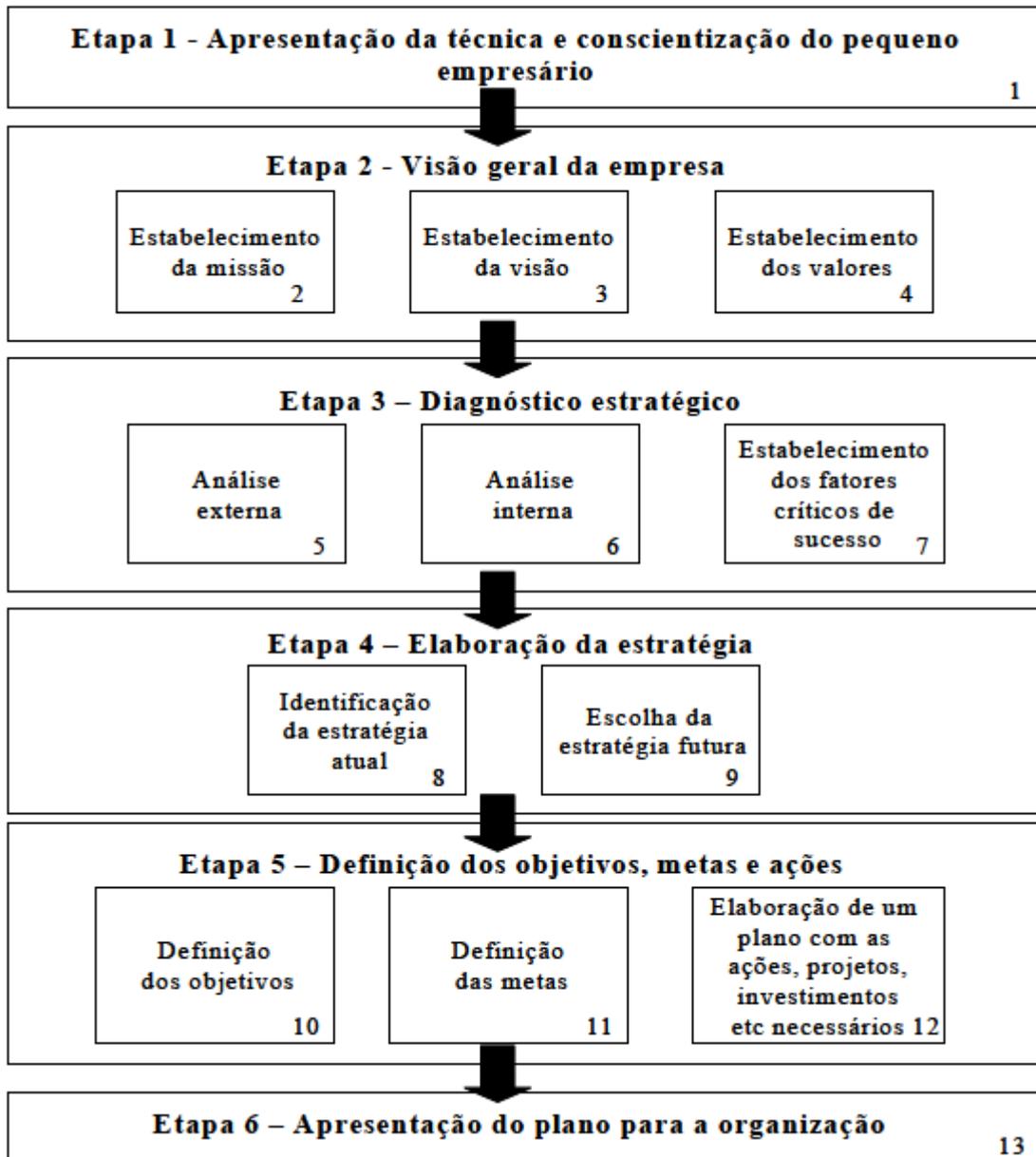


Figura 5: Roteiro prático de um planejamento estratégico

Fonte: TERENCE (2002, p. 193)

Sobre o roteiro desenvolvido, Terence (2002, p. 85) ressalta que apesar de uma ferramenta prática, para o pequeno empresário, no auxílio à formulação da estratégia e da gestão da organização em geral, o mesmo não isenta o empreendedor de suas ações dentro da empresa, ou seja, para que o planejamento seja uma ferramenta de sucesso, é fundamental a participação, adaptação e

reflexão do pequeno empresário, uma vez que cada organização possui características distintas, o que faz com que o planejamento varie de acordo com estas.

Ao falar sobre essa importância que o gestor têm sobre o planejamento, Robbins (2000, p.118) assegura que estes devem sempre ter um olhar para frente, visando antecipar as mudanças que o ambiente possa vir a sofrer, para assim, oferecer as respostas mais apropriadas ao momento.

Para auxiliar ao desenvolvimento de cada etapa, Terence (2002, p. 101) elaborou um quadro que explica detalhadamente quais os passos para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

ATIVIDADE	PASSOS
Apresentação da técnica: conscientização do pequeno empresário	Realizar uma apresentação técnica do planejamento ao pequeno empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
Estabelecimento da missão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual 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 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.
Estabelecimento da visão	Identificar aonde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir dessa análise, identificar as ameaças e oportunidades.
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente, a partir

	<p>da performance dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual.</p> <p>Levantamento dos pontos fracos e fortes.</p>
Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso	<p>Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais.</p> <p>Identificar a partir de algumas categorias, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.</p>
Definição de objetivos	<p>Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental.</p>
Definição de metas	<p>Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.</p>
Identificação da estratégia atual	<p>Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano.</p>
Escolher uma estratégia	<p>Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores.</p> <p>Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes.</p>
Elaborar um plano para suportar a estratégia e atingir os objetivos e as metas	<p>Identificar ações, projetos, investimentos, que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.</p>
Apresentar a estratégia e o plano para toda a organização	<p>Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.</p>

#### Tabela 4: Roteiro para elaboração de um planejamento estratégico

Fonte: TERENCE (2002, p. 101)

Visando desenvolver um planejamento mais eficiente, é importante desenvolver uma breve abordagem teórica sobre algumas das principais atividades a serem desenvolvidas.

##### **2.5.1. Análise da Situação Atual e Definição do Negócio**

Antes de desenvolver qualquer planejamento estratégico, é fundamental analisar qual a situação atual da empresa, além de garantir que o negócio da empresa esteja bem definido, não apenas para os clientes, mas também para todos os colaboradores, de forma que cada um saiba qual o seu papel dentro da mesma.

Segundo Maximiano (2000, p.204) “a análise (ou diagnóstico) da situação estratégica ou posição estratégica é o ponto de partida para elaboração do plano estratégico de uma organização

##### **2.5.2. Missão**

A missão de uma empresa pode ser entendida como o propósito da mesma, a razão pela qual ela existe, quais os produtos/serviço que ela oferece e os valores que a organização considera importante para conduzir seu negócio.

Sobre a missão:

“A missão é constituída pelo propósito e pelos valores básicos da organização, bem como por seu escopo de operações. Constitui a declaração básica da razão da existência da organização. A missão geralmente é escrita em termos dos clientes genéricos a quem ela serve. Dependendo do escopo da organização, ela pode ser ampla ou restrita”.  
(BATEMAN & SNELL, 2006, p. 125)

Maximiano (2000, p. 186) afirma que a missão “indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se”.

Para Daft (2010, p. 242), a missão se encontra no topo da hierarquia das metas da organização. O autor afirma que esta “descreve os valores, as aspirações e a razão de ser de uma organização. Uma missão bem-definida é a base para o desenvolvimento de todas as metas e os planos subsequentes”.

### **2.5.3. Visão**

A visão estratégica de uma empresa deve ser vista como a descrição do futuro que a organização almeja para si, quais as direções que ela pretende seguir. Ao definir a visão de uma organização, é importante envolver questões sobre o que a empresa será no futuro, qual a direção que a empresa está caminhando, a filosofia adotada pelo negócio. Muitas vezes os termos “missão” e “visão” são tidos como sinônimos, porém, visão possui um sentido de direcionamento da empresa a longo prazo.

Bateman & Snell (2006, p. 125) atestam que a visão estratégica “vai além da declaração da missão para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode transformar-se”.

Já para Costa (2002, p. 35) apesar de voltada para o futuro, a visão não pode significar um sonho de uma empresa, mas sim uma ideia altamente desejável de uma meta possível de ser atingida no futuro pela organização.

### **2.5.4. Valores**

Pode-se entender como valores de uma empresa, quais os padrões de conduta que norteia a atuação dos colaboradores desta. Santos (2008, p. 394) diz que os valores das organizações “traduzem o código de conduta e os princípios éticos e deontológicos que nortearão a atuação de todos os seus membros”. Dentre os principais princípios presentes nos valores das organizações, encontram-se o

rigor, a ética, rapidez, eficiência, qualidade e etc. Para Oliveira (2012, p. 78) os valores “representam, principalmente, os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenham forte influência no seu modelo de gestão”.

Mintzberg (2010) ressalta a importância dos valores gerenciais (dando atenção às crenças e preferências dos líderes das organizações) para o processo de formulação da estratégia e afirma “que empresas bem-sucedidas são (ou excelentes) são [dominadas] por valores-chave, como atendimento, qualidade e inovação, os quais, por sua vez, propiciam vantagem competitiva”. (p. 260)

### **2.5.5. Análise do Ambiente (S.W.O.T.)**

Ao analisar o ambiente que envolve a organização, o presente trabalho tomará como base uma análise de SWOT sobre a Zoe Bella Stivaleria. Oliveira (2012, p. 79) define ambiente empresarial como sendo o “conjunto de todos os fatores externos e não controláveis que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo ou recebendo alguma influência da referida empresa”. Ainda segundo o autor, ao analisar o ambiente organizacional, deve-se ter em mente alguns fatores que influenciam essa, estes podem ser externos (não controláveis) e internos (controláveis) e são essenciais para o delineamento da estratégia.

Visando assegurar o alinhamento da organização com o ambiente que a envolve, surgiu uma ferramenta conhecida como matriz de análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), em português FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

“Trata-se, na realidade, de uma ferramenta analítica de apoio à análise e reflexão estratégica que permite, através da comparação entre o ambiente interno da organização e o seu meio envolvente contextual e transaccional, aferir do seu grau de alinhamento em relação a estes e, simultaneamente, evidenciar as causas de eventuais desajustamentos”. (SANTOS, 2008, p.209).

Ferrel et al (2000) ratifica que a análise de SWOT utiliza os fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças) da organização para após análise, gerar vantagem competitiva para esta. A análise das forças, fraquezas,

ameaças e oportunidades deve ser realizada com relação às necessidades e à concorrência do mercado.

		Fatores Ambientais	
		Positivos	Negativos
Análise Ambiental	Interna	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
	Externa	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Figura 6: Matriz de análise SWOT

Fonte: SANTOS (2008, p. 209)

De acordo com Mintzberg (2010, p. 70) uma análise de SWOT é muito importante como ferramenta para explorar os possíveis cenários futuros, no entanto, é extremamente defensiva pois os administradores esperam pelo desdobramento dos acontecimentos antes de tomar uma determinada ação.

Em síntese, Maximiano (2000, p. 210) afirma que “uma vez que a estratégia procura adaptar a organização com sucesso a seu ambiente, a base para a formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. Quanto mais instável o ambiente, maior a necessidade do enfoque sistêmico e do planejamento estratégico”.

Vale ressaltar que dentro do ambiente organizacional existem o ambiente interno e o ambiente externo da organização. Robbins (2000, p. 98) assevera que na tentativa de reduzir a incerteza ambiental, os gerentes focam suas estratégias em

duas frentes. “Podem reagir adaptando e alterando suas ações de acordo com o ambiente ou podem tentar alterar o ambiente para que este se ajuste melhor às capacidades da organização. A primeira abordagem chamamos de estratégias internas, e a segunda de estratégias externas”.

Com relação ao ambiente externo, Bateman & Snell (2006, p. 57-58) alegam que a partir do momento em que os administradores não conseguem compreender como o ambiente afeta suas empresas ou perdem a capacidade de identificar as oportunidades e ameaças que poderão surgir, a capacidade que terão para tomar decisões importantes e executar planos será extremamente limitada. Para ajudar os administradores a avaliarem o potencial de mercado, os autores elaboraram uma tabela que descreve dois ambientes extremos: um ambiente que dá à organização vantagem competitiva (ambiente atraente) e outro que deixa a organização em desvantagem (ambiente não atraente).

<b>Fator Ambiental</b>	<b>Não Atraente</b>	<b>Atraente</b>
<b>Concorrentes</b>	Muitos: Crescimento setorial lento; mesmo porte; produtos pouco diferenciados	Poucos: crescimento setorial acelerado; portes desiguais; produtos diferenciados
<b>Ameaça de entrada</b>	Grande ameaça; poucas barreiras à entrada	Pequena ameaça; muitas barreiras
<b>Substitutos</b>	Muitos	Poucos
<b>Fornecedores</b>	Poucos: poder de barganha elevado	Muitos: poder de barganha pequeno
<b>Clientes</b>	Poucos: poder de barganha elevado	Muitos: poder de barganha pequeno

Tabela 5: Ambientes atraentes e não atraentes

Fonte: BATEMAN & SNELL (2006, p. 58)

Sobre a análise interna da organização, Maximiano (2000, p.217) ratifica que a identificação dos pontos fortes e fracos da organização é fundamental para qualquer processo de formulação de estratégia. “Uma forma de identificar pontos fortes e fracos consiste em estudar as principais áreas funcionais da organização (marketing, produção e operações, recursos humanos, finanças)”.

Ainda sobre o ambiente interno da organização, Oliveira (2012, p. 81) diz:

“Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial. Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial”.

Bateman & Snell (2006, p. 131) dizem que “a análise de SWOT ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsões derivadas das análises externa e interna”.

Frente ao que foi apresentado, nota-se a que a análise do ambiente interno e externo da empresa é essencial para a definição da estratégia, pois identificará as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o ambiente organizacional oferece, dando uma visão mais ampla e gerando um grande ganho para o desenvolvimento do negócio. Logo, o modelo de análise da Matriz de SWOT terá um papel de destaque no processo decisório da empresa, pois demonstrará a influência que determinados fatores econômicos e sociais possuem para o setor de calçados da região em que a Zoe Bella Stivaleria está inserida.

#### **2.5.6. Objetivos e Metas**

Diversas são as teorias acerca dos objetivos e metas das organizações. Muitos autores acreditam que a formulação da estratégia deve ser realizada antes do estabelecimento dos objetivos, ou seja, os resultados a serem alcançados pela empresa acabam sendo preteridos para primeiro definir o que a empresa vai fazer. Oliveira (2012, p.84- 85) é contrário a essa tese e entende que:

“Primeiramente, a empresa deve, com base em toda a análise anteriormente efetuada, bem como respeitando as expectativas estabelecidas, identificar todos os resultados desafiadores a serem

alcançados; e só então, formular as maneiras ideais (estratégias) para alcançar esses resultados (objetivos)".

Ainda segundo o autor, "objetivo é alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve direcionar seus esforços". Ao definir Meta, o mesmo conclui que "Meta é o passo ou etapa perfeitamente quantificado e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos da empresa".

Ao relacionar os objetivos com o planejamento estratégico, Robbins (2000, p. 132) diz que a fixação de objetivos por parte da organização é um elemento do planejamento de responsabilidade dos presidentes, gerentes e supervisores. Para o autor, objetivos e metas "referem-se a resultados desejados para indivíduos, grupos ou organizações inteiras". Muitos acreditam que cada organização possui um único objetivo (as empresas desejam obter lucro, e as sem fins lucrativos desejam oferecer um serviço de qualidade), porém, para Robbins (2000) essa visão é errada e as organizações possuem múltiplos objetivos, "os negócios também visam aumentar sua participação de mercado, desenvolver novos produtos, expandir-se para novos mercados, promover o bem-estar dos funcionários e assumir uma cidadania responsável".

Já Bateman & Snell (2006, p. 125) possuem uma visão mais ampla do negócio e afirmam que "os objetivos estratégicos envolvem a missão e a visão da organização. O CEO de uma organização, com a opinião e a aprovação do conselho de diretores, estabelece tanto a missão quanto os principais objetivos estratégicos".

Por fim, Mintzberg et al (2006, p. 91) conclui que o objetivo estratégico é mais do que apenas uma ambição desenfreada da organização, "o objetivo estratégico estabelece uma meta que justifica esforço pessoal e comprometimento". Para o autor dentro de um processo de gestão rotineiro, o objetivo estratégico deve focar a empresa em ser bem sucedida, motivar as pessoas ao comunicar o valor da meta, permitir que tanto o indivíduo quanto a equipe se destaquem e utilizar este objetivo como guia para alocação dos recursos.

Frente ao que foi apresentado, é fundamental para o desenvolvimento do planejamento estratégico que os principais elementos que o compõem, sejam abordados de forma plena e clara. A definição destes elementos (missão, visão,

valores análise interna/externa, objetivos e metas) além de proporcionar à organização um sentido de existência, facilita o processo gestão da por parte dos gerentes e colaboradores em geral.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos (2010, p. 65) “Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. É importante deixar claro que não existe uma única metodologia correta para o planejamento estratégico, uma vez que as organizações não são idênticas e variam de acordo com a filosofia, cultura e até mesmo com relação à estratégia seguida.

Esta pesquisa será dar através do Método Monográfico,

“[...]O método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos” (LAKATOS, 2010: 108)

Salvador (1980:11) apud Lakatos (2011) afirma que um trabalho científico deve permitir ao pesquisador que o lê:

- a. Reproduzir as experiências e obter os resultados descritos, com a mesma precisão e sem ultrapassar a margem de erro indicada pelo autor;
- b. Repetir as observações e julgar as conclusões do autor;
- c. Verificar a exatidão das análises e deduções que permitiram ao autor chegar às conclusões.”

Seguindo esta linha de pensamento, este estudo será realizado no formato de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que esse tipo de método permite uma maior reflexão sobre determinados assuntos, pois fornece argumentos que auxiliam na definição de problemas já conhecidos através de diferentes pontos de vista. Uma

pesquisa bibliográfica permite também que novas conclusões e resultados jamais vistos antes para tal assunto, possam ser atingidos.

Sobre a elaboração do plano de trabalho, Lakatos (2010, p. 28) cita três importantes passos para estruturação do mesmo: a introdução, o desenvolvimento e a conclusão. Por introdução, se define a formulação clara e simples do tema, abordando conceitos como a importância e justificativa para a pesquisa. O desenvolvimento é a fundamentação lógica do trabalho, pode ser dividido em explicação, discussão e demonstração do tema. Conclusão consiste em um resumo e argumentação sobre o que foi desenvolvido anteriormente.

Serão estudados diversos artigos, livros e teorias relacionadas ao planejamento estratégico e à administração estratégica, para a execução do mesmo. Estes livros serão, na grande maioria, pertencentes ao acervo de base da Biblioteca presente na Faculdade de Ciências Aplicadas, campus de Limeira da Universidade Estadual de Campinas.

A técnica utilizada para formular a pesquisa se dará através de documentação direta, que de acordo com Eva Maria Lakatos (2009), pode ser dividida em Pesquisa Documental e Pesquisa Bibliográfica, sendo o primeiro, a fonte de coleta de dados restrita às fontes primárias (escritos ou não) e o segundo, toda bibliografia pública sobre determinado tema abordado para estudo (seja em jornais, monografias, livros, revistas e teses).

Além de basear-se em uma pesquisa bibliográfica, a metodologia deste trabalho também se utiliza de outro método qualitativo, um estudo de caso sobre a empresa Zoe Bella Stivaleria (razão social ZGON Comércio de Calçados e Confecções). Segundo Vergara (2000):

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2000, p. 49).

O estudo de caso é uma das principais formas de pesquisa que a ciência social oferece. Ao definir o que é um estudo de caso, ANDRADE (2006, p.135) afirma que este é definido como sendo o estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

Para realização do trabalho, será feita uma análise sobre os conceitos de planejamento e estratégia, demonstrando a importância de uma gestão eficaz, para que as empresas possam se manter competitivas no mercado em que atuam, citando brevemente a história sobre a formação do planejamento estratégico até chegar à maneira como são analisados hoje, e destacando a eficiência de uma análise de matriz SWOT como ferramenta de gestão para controlar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo da organização, visando auxiliar na tomada de decisão que levará a empresa a atingir os resultados desejados. Para demonstração da ferramenta, será apresentado um estudo de caso através de um exemplo prático do planejamento estratégico na própria organização estudada.

#### **4. ESTUDO DE CASO: ZGON COMÉRCIO DE CALÇADOS E CONFECÇÕES LTDA.**

Antes de iniciar o desenvolvimento prático do planejamento estratégico, é importante descrever a empresa objeto do presente estudo. A caracterização da empresa se faz importante, pois permite conhecer as atividades, o ambiente e a filosofia que a organização possui.

A Zoe Bella Stivaleria (razão social ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda.) é uma empresa de pequeno porte, que atua no setor de calçados e outros artigos de couro (bolsas, pulseiras, cintos e etc.) que iniciou suas atividades no dia 30 de Julho de 2012, na cidade de Avaré, interior do estado de São Paulo, Brasil. Localizada na rua Matogrosso, 1173, a empresa inaugurou suas portas com um quadro de apenas 3 funcionários, onde dois destes eram os sócios, responsáveis por toda a parte gerencial da loja e o terceiro foi contratado como vendedor.

Visando conquistar o mercado consumidor, a empresa investiu em produtos de qualidade e em um ambiente diferenciado, onde não apenas o visual da loja por dentro, mas também as vitrines criativas logo caíram no gosto do consumidor local que viu na Zoe Bella Stivaleria uma boa opção para suas compras.

Em 2013, os sócios da empresa viram a oportunidade que o mercado apresentava com relação a produtos em promoção, e com isso inauguraram no galpão ao lado, a Zoe Bella Outlet, uma ponta de estoque da Zoe Bella Stivaleria. Essa decisão gerou um aumento imediato nas receitas, aumentou o número de produtos ofertados e diminuiu o estoque da loja. Ao mesmo tempo, exigiu que a empresa contratasse mais um vendedor para suprir a demanda de clientes.

Notando o crescimento do empreendimento, o Grupo Amazonas (fornecedor dos calçados vendidos na empresa), buscou a Zoe Bella Stivaleria e ofereceu uma parceria para a revenda das Amazonas Sandals, e com isso foi criado um departamento exclusivo, dentro da loja, para a venda dessas sandálias.

Atualmente a empresa conta com um quadro de 5 funcionários, divididos em: dois gerentes (sócios da empresa) e 3 vendedores. Toda a parte gerencial da empresa é de responsabilidade dos dois sócios, que se dividem entre as tarefas financeiras e comerciais.

A necessidade de um planejamento estratégico para a Zoe Bella Stivaleria se da, principalmente, pelo fato de que a empresa estará, em 2015, mudando de local. Essa mudança/ampliação acarretou em um alto investimento por parte dos sócios e colocará a empresa em um novo cenário de competidores, uma vez que a loja passará a vender artigos para casa, de design para interiores.

## **5. DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A seguir, será desenvolvido de forma prática o planejamento estratégico para a ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda., de maneira que ao final, espera-se que a empresa tenha uma estratégia melhor definida e uma melhor capacidade para aplicar os recursos diante das oportunidades que o mercado oferece.

Vale lembrar que o formato deste planejamento, será baseado no formato desenvolvido por Terence (2002).

## **5.1. Apresentação Técnica e Conscientização do Pequeno Empresário (Etapa 01)**

Para dar início ao planejamento estratégico, é fundamental que os principais responsáveis durante o processo de elaboração estejam alinhados com as etapas e todas as ferramentas que serão utilizadas. Sendo assim, foi exposta aos dois sócios da empresa a técnica a ser empregada. Durante aproximadamente 1h foram explicadas as análises que seriam feitas, assim como as vantagens e desvantagens, ao fim decidiu-se que seriam envolvidos no trabalho, apenas os sócios. Os outros funcionários seriam instruídos sobre o assunto, somente ao final do planejamento.

Uma curiosidade encontrada, foi o fato de que ambos os sócios não tinham plenos conhecimentos sobre o planejamento estratégico, mas após serem apresentados à metodologia, demonstraram total interesse na sua implementação, alegando que o mesmo seria essencial para o crescimento da empresa devido ao momento de mudança pelo qual está passando.

## **5.2. Visão Geral da Empresa (Etapa 02)**

A seguir, será apresentada a segunda etapa do planejamento estratégico, que consiste na definição da visão, da missão e dos valores da empresa. Para definir esta etapa, foram utilizados todos os conceitos teóricos levantados até o momento, assim como a ajuda de apenas um dos sócios.

### **5.2.1. Estabelecimento da Missão**

Para elaboração da missão da Zoe Bella Stivaleria, foi solicitado ao pequeno empresário que respondesse as seguintes questões consideradas chave por Terrence (2002):

- Qual o negócio da empresa?

**R:** Fabricação e Comercialização de sapatos, bolsas, cintos, pulseiras e afins para o público masculino e feminino;

- Onde a empresa está?  
**R:** Atuando em um setor altamente competitivo na cidade de Avaré-SP;
- Quais são os clientes?  
**R:** Pessoas físicas do sexo masculino e feminino, cidadãos de Avaré e região;
- Quais são os produtos/serviços oferecidos?  
**R:** Calçados, bolsas e acessórios para o público masculino e feminino;
- Quais são as necessidades dos clientes?  
**R:** Preço baixo e qualidade do produto;
- Qual é o diferencial em relação à concorrência?  
**R:** Qualidade dos produtos e qualidade do atendimento.
- Qual é a imagem da empresa?  
**R:** A empresa possui uma imagem de confiança com seus clientes, apesar de ser relativamente nova, o índice de fidelização após a primeira compra, é grande.

A partir da série de perguntas respondidas, foi definido que neste setor, o cliente é uma peça fundamental na evolução da empresa, logo, para a Zoe Bella Stivaleria, estipulou-se a seguinte Missão:

*“Contribuir para a satisfação do consumidor através da comercialização de produtos reconhecidos pela qualidade, design inovador e estilo único”.*

### **5.2.2. Estabelecimento da Visão**

Partindo do ponto de vista e dos interesses dos sócios sobre aonde a Zoe Bella Stivaleria almeja chegar, identificou-se a seguinte Visão para a mesma:

*“Ser uma empresa reconhecida e consolidada na região em que atua, expandindo a marca Zoe Bella Stivaleria através de franquias pelo estado”.*

### **5.2.3. Estabelecimento dos Valores**

Os valores de uma empresa são essenciais para esta, pois ditam a maneira como os colaboradores devem portar-se no dia a dia de trabalho. Considerando a crença nas condutas pessoais que os sócios da empresa prezam, foram definidos os seguintes valores para a organização:

- Profissionalismo
- Comprometimento
- Ética
- Honestidade
- Qualidade
- Inovação

### **5.3. Diagnóstico Estratégico (Etapa 03)**

A etapa 03 do roteiro de planejamento estratégico desenvolvido por Terence (2002) consiste no desenvolvimento da análise ambiental a partir dos fatores internos e externos que influenciam o ambiente e da identificação dos fatores críticos de sucesso. Para esta etapa, o planejamento desenvolvido sofrerá uma pequena mudança e realizará ao final, uma análise de Matriz SWOT como forma de avaliar o ambiente interno e externo da organização.

### **5.3.1. Análise Externa**

Para analisar o ambiente externo da organização, é necessário ter uma visão macro sobre o negócio em geral. Logo, deve-se levar em conta, todos os fatores externos à empresa (aspectos econômicos, tecnológicos, analisar o mercado potencial, setor da indústria), que podem vir a ter influência no desempenho organizacional. Para análise do ambiente externo, foram utilizados conteúdos sobre os concorrentes e o mercado local, conhecidos pelos sócios da empresa, assim como outras informações encontradas em revistas e artigos sobre o setor de atuação da Zoe Bella Stivaleria.

#### **5.3.1.1. Setor de Atuação**

O setor varejista para roupas e moda em geral é um dos setores mais presentes na economia atual. Em geral, o setor varejista é responsável pelo maior número de empregos formais do país, e cada vez mais, sua competitividade e modernização aumentam.

Algumas das informações mais importantes segundo Deloitte (2009) são:

- O desempenho do comércio varejista acompanha de forma direta o crescimento econômico do país. Informações como a elevação do nível de emprego e renda da população são determinantes diretos do desenvolvimento das vendas no varejo;
- As expectativas do consumidor têm impacto direto sobre as atividades do setor. O indicador reflete as expectativas e o desconforto com os níveis de juros e de inflação;
- A busca pela eficiência operacional e financeira gera vantagens competitivas ao centrar a estrutura de custos, a qualidade e o atendimento. Nesse contexto, a percepção do consumidor evidencia as ações dirigidas à fidelização e ao conhecimento de

suas preferências, além do oferecimento de um número maior de produtos diferenciados.

### 5.3.1.2. Concorrentes

De acordo com Wriqht et al (2010):

“O numero de empresas no setor ou o modo como elas se equilibram de forma semelhante em termo de porte e poder podem determinar a intensidade da rivalidade. Setores com poucas empresas tendem a ser menos competitivos, mas aqueles que possuem poucas empresas que são praticamente equivalentes em porte e poder podem ser mais competitivos, porque cada empresa lutará pela dominação. A concorrência também tende a ser intensa em setores com grande número de empresas, já que algumas delas acreditarão poder fazer movimentos competitivos sem serem notadas”. (WRIGHT et al, 2010, p. 64)

A concorrência no setor de calçados e acessórios na cidade de Avaré é extremamente alta. Uma vez que o setor possui diversos competidores, é importante fazer uma análise sobre os principais para definir a melhor estratégia a ser desenvolvida.

Ao analisar o mercado avareense de calçados, foi identificado que a Zoe Bella Stivaleria conta atualmente com 4 grandes concorrentes diretos, que atuam com marcas que correspondem ao estilo e preço do calçado vendido na empresa: Arezzo, Carmen Steffens, D'amici, Dasdan e Ponto .5 Shoes.

Além destes, existem outros concorrentes que também trabalham com calçados, porém de estilos diferentes, como calçados esportivos, produtos com menor qualidade, menor preço ou apenas sandálias: Ipiranga Calçados, Clínica do Tênis, Fanny Calçados, Ederaldo Calçados, Pé da Hora e Eliete Calçados.

Ao pesquisar sobre os concorrentes, é fundamental também identificar os concorrentes indiretos, aqueles que não oferecem a mesma linha de produtos, porém consegue atingir o mesmo público-alvo através da estratégia de venda de produtos substitutos. Para estes casos, foram identificados 6 principais concorrentes indiretos, que ofertam produtos como roupas masculinas e femininas , bijuterias e outros afins da indústria da moda: Surreal, Hering, Ponto 5. Moda, Casual Store, Vick Modas, Polo Play.

Por ser uma empresa relativamente nova no mercado local, a empresa, apesar de seu potencial, perde muitas vendas para os concorrentes que já atuam há mais tempo (Dasdan, D'amici e Ponto .5 Shoes) ou franquias de grandes empresas nacionais (Arezzo e Carmen Steffens). Apesar de possuir preços competitivos, ao analisar o volume de vendas, a empresa objeto deste estudo ainda tem uma lucratividade menor que seus concorrentes. Diante deste cenário, nota-se que a Zoe Bella Stivaleria não é a empresa líder de vendas na região. Estas cinco empresas são consideradas as principais concorrentes e a facilidade de entrada de novos competidores no setor é uma realidade a ser encada. Diante do que foi apresentado, é extremamente importante que a Zoe Bella Stivaleria consiga aumentar o seu market share local ganhando clientes que hoje tem a preferência por estes players.

### **5.3.1.3. Fornecedores**

Ao avaliar os fornecedores da Zoe Bella Stivaleria, notou-se que a empresa prega por uma relação estável e de confiança com seus principais fornecedores, tais como: o Grupo Amazonas (responsável pelas sandálias e chinelos), com a Matri (responsável pelas bolsas), com a Sotton (responsável por aproximadamente 40% dos sapatos comprados), com a Kiffer (responsável por aproximadamente 30% dos sapatos comprados), com a Hayabusa (responsável por aproximadamente 20% dos sapatos comprados) e outras pequenas empresas, com variações sobre o volume de compra de acordo com as diferentes estações do ano. Com exceção da Matri, que tem sua sede em Avaré, estes principais fornecedores estão presentes na cidade de Franca – SP, polo industrial do setor de calçados.

Em uma análise sobre os fornecedores do setor, é importante avaliar qual o poder de barganha que estes possuem sobre seus clientes, afinal, possuem grande influência sobre a lucratividade de determinados setores, principalmente aqueles que são incapazes de repassar os aumentos de custos aos preços de seus próprios produtos.

Pelo fato de existirem diversas empresas no fornecimento do produto, existirem produtos substitutos capazes de trabalhar como alternativa de suprimento

e o fato de que os clientes (lojas e afins) representarem grande parte do faturamento das empresas fornecedoras de calçados, o poder de barganha destes acaba sendo limitado. Por outro lado, os fornecedores podem vir a consistir uma ameaça a partir do momento em que decidirem por uma integração vertical na cadeia, ou seja, explorarem o fato de além de produtores dos calçados, podem também se tornar vendedores no varejo.

#### **5.3.1.4. Clientes**

Os clientes da empresa são os consumidores finais da cadeia, uma vez que a loja não vende seus produtos a outras empresas, apenas a pessoas físicas. Por sua vez, os sócios responsáveis pela empresa acreditam que a empresa deve estabelecer uma relação de parceria com seus clientes, seja através de um bom atendimento pós venda ou através da consignação dos produtos aos clientes mais assíduos e flexibilidade para o prazo de troca de mercadorias danificadas. Além disso, os empresários buscam melhorar sua imagem com os clientes através da ponta de estoque, onde produtos são ofertados com preços mais acessíveis.

#### **5.3.1.5. Tecnologia**

Com relação à tecnologia do setor, há um crescimento sobre a necessidade de produtos sustentáveis, feitos a partir de materiais recicláveis e que ofereçam um impacto menor ao meio ambiente. Após reunião com os sócios da Zoe Bella Stivaleria, notou-se que a empresa não foca suas ações neste sentido.

#### **5.3.2. Análise Interna**

A análise do ambiente interno da organização, diferente do ambiente externo, constitui em uma avaliação sobre seu rendimento próprio, ou seja, consiste em

analisar toda a parte interna da organização e a partir desta, definir quais as características que podem influenciar no desenvolvimento futuro da empresa.

Para Terence (2002), é importante analisar itens como forma de atuação vigente, e a forma como a empresa se estrutura.

#### **5.3.2.1. Características Administrativas**

A Zoe Bella Stivaleria é uma empresa familiar, onde os dois sócios, que são primos, além de serem os donos do empreendimento, também são os administradores. Atualmente, a empresa conta com mais três vendedores, responsáveis pelo atendimento direto ao cliente. Toda a parte financeira e administrativa (negociação com fornecedores, desenvolvimento de novos produtos, e etc.) fica a responsabilidade dos sócios.

#### **5.3.2.2. Produtos**

Uma importante fonte de informação sobre o negócio de uma determinada empresa são os produtos que esta oferece. Através de uma análise sobre estes é possível saber qual o público-alvo e quais as estratégias seguidas.

Após estudo e reunião com os sócios, foi possível notar que a Zoe Bella Stivaleria preza pela qualidade de seus produtos e cobra de seus fornecedores, que a mercadoria não apenas tenha um design diferenciado, mas também qualidade impecável. A empresa acredita que oferecer produtos com maior durabilidade faz com que o cliente acredite na marca e acabe se fidelizando a esta.

Em comparação à concorrência, os produtos da empresa não perdem em padrão de qualidade para nenhum de seus principais concorrentes. Até mesmo os chamados “produtos secundários” como as bolsas, chinelos e acessórios, seguem este mesmo padrão.

#### **5.3.2.3. Preço**

A formação de preço dos produtos da empresa é feita pelos administradores dela. A Zoe Bella Stivaleria não possui uma gestão detalhada sobre seus custos e nem utiliza ferramentas financeiras muito elaboradas. Após estudo sobre a precificação dos produtos na organização, notou-se que esta utiliza uma metodologia conhecida como Markup ou Mark Up para definição dos preços.

Mark Up é uma ferramenta financeira simples, aplicada sobre o custo dos produtos para a formação do preço de venda. Esta define que o preço de venda deve cobrir os custos, as despesas e os impostos e ainda assim, gerar lucro. Portanto, podemos definir que:

<b>Cálculo do preço de venda (Mark Up)</b>
(+) Custos
(+) Impostos
(+) Outras Despesas (comissão de venda e etc.)
(+) Lucro Desejado
<b>(=) Preço de Venda</b>

Tabela 6: Cálculo do preço de venda (Mark Up)

Fonte: Elaboração Própria

Para facilitar os cálculos, os sócios estipularam um Mark up de três vezes sobre o preço pago pelos produtos, junto aos fornecedores, o que além de garantir o lucro do empreendimento, permite agilidade no processo.

Para descobrir qual a posição de mercado da Zoe Bella Stivaleria com relação ao preço, se este está alto ou defasado, é importante fazer uma comparação do preço de venda de seus produtos com o dos principais concorrentes diretos. Para esta análise, foi escolhido como exemplo, o principal produto vendido pela empresa, o chamado Rockstar, um modelo de tênis feminino considerado o “carro-chefe” por ser o produto mais procurado pelos clientes. Através desta comparação, foram notados os seguintes dados:

<b>Loja</b>	<b>Preço de venda (R\$)</b>
<b>Zoe Bella Stivaleria</b>	<b>R\$ 150,00</b>
<b>Arezzo</b>	<b>R\$ 199,90</b>
<b>Carmen Steffens</b>	<b>R\$ 299,00</b>
<b>Dasdan (Osklen)</b>	<b>R\$ 390,00 – R\$ 500,00</b>

Tabela 7: Tabela de preços tênis feminino

Fonte: Elaboração Própria

Frente aos dados apresentados, para o tênis feminino, a Zoe Bella Stivaleria possui uma vantagem competitiva com relação ao preço, porém, ao analisarmos o Mocassim de couro feminino, o cenário é o contrário, veja abaixo:

<b>Loja</b>	<b>Preço de venda (R\$)</b>
<b>Zoe Bella Stivaleria</b>	<b>R\$ 270,00</b>
<b>Arezzo</b>	<b>R\$ 189,00</b>
<b>Carmen Steffens</b>	<b>R\$ 249,00</b>

Tabela 8: Tabela de preços Mocassim

Fonte: Elaboração Própria

Portanto, com relação ao preço, a empresa Zoe Bella Stivaleria ganha em competitividade em alguns produtos, porém, para que esta vantagem seja realmente reconhecida pelos clientes, é necessário fazer um estudo mais detalhado para todos os produtos da empresa, em comparação aos concorrentes, para só então, afirmar se esta possui ou não, uma liderança de mercado neste critério.

#### **5.3.2.4. Vendas**

Podemos considerar que as vendas são um importante fator de análise interno sobre a empresa. Através de estudos sobre o faturamento em diferentes épocas do ano é possível definir estratégias como quantidade de produtos a estocar, de marketing mais ou menos agressivo, alocação de recursos para determinado produto e etc.

Após reunião com os sócios da empresa, foi possível identificar a sazonalidade das vendas, ou seja, a variação desta em diferentes épocas do ano. Como já era esperado, movido pelo Natal, o mês de dezembro é o que apresenta o maior volume de vendas em valor, só em 2013, a renda bruta do mês foi de R\$ 19.113,24.

Porém, se formos analisar o resto do ano, percebeu-se que os meses de Junho, Julho e Agosto apresentam um faturamento relativamente maior do que Janeiro, Fevereiro e Março. Veja tabela abaixo:

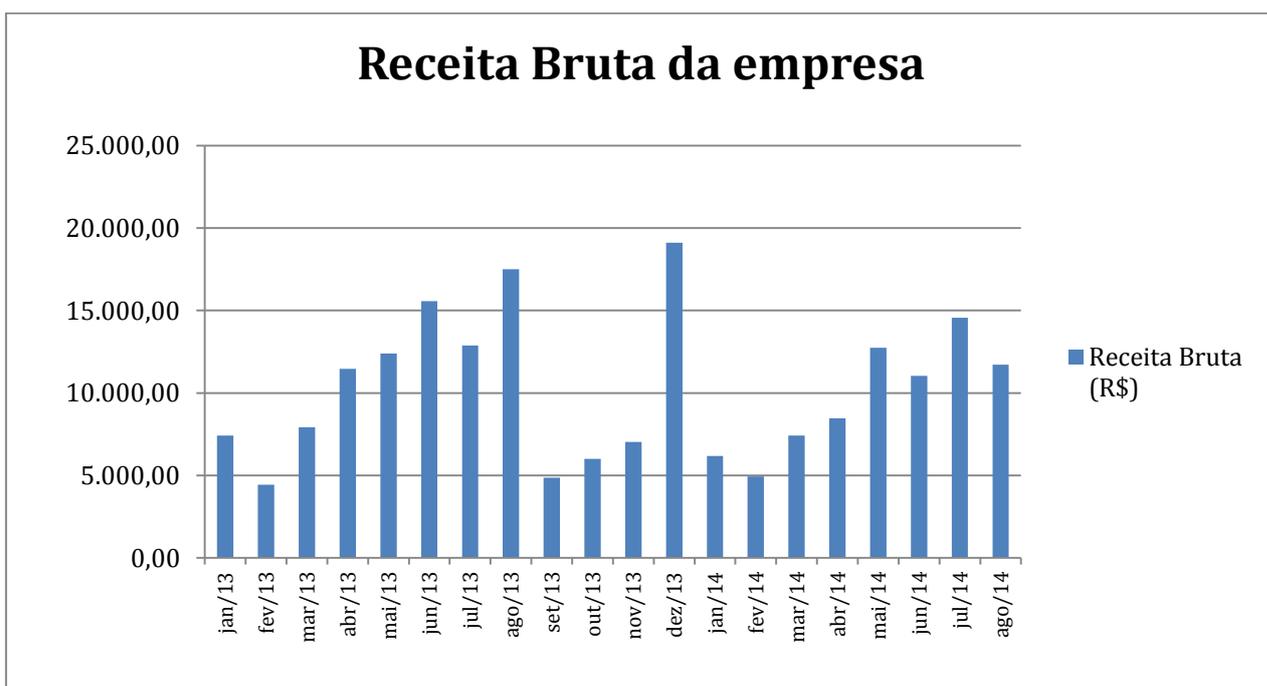


Figura 7: Receita Bruta da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

Portanto, para um melhor controle sobre os gastos e custos gerados com estoque, é essencial fazer esta análise sobre o histórico de vendas antes da compra dos produtos.

### **5.3.3. Análise de S.W.O.T.**

Conforme citado anteriormente, para analisarmos as forças e as fraquezas do ambiente interno, assim como as oportunidades e as ameaças que o ambiente externo oferece, será desenvolvida uma análise de matriz de SWOT. Na visão de Dornelas (2008) a matriz de SWOT facilita a visão atual do negócio como um todo, porém, para que seja eficiente, deve ser um processo que passe por atualizações constantes, variando de acordo com a velocidade que o negócio da empresa flui.

Após análise do ambiente interno e externo da empresa, foi possível definir as seguintes Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para a empresa objeto do presente estudo:

**Forças:** O fato de esta já possuir um site para vendas online dos produtos, o que (com exceção das grandes franquias) seus concorrentes locais como Dasdan, D'amici, Ponto 5. Shoes e Fanny Calçados não possuem; Qualidade dos produtos; Por se tratar de uma empresa familiar, o ambiente de trabalho é informal, o que facilita a integração entre funcionários; Capacidade para acompanhar e lançar novas tendências no mercado; Nova sede da loja está localizada em uma região da cidade onde o comércio está se desenvolvendo.

**Fraquezas:** A empresa não possui um controle eficaz sobre seus custos, ainda mais por terceirizar sua produção e manter-se fiel ao fornecedor, de maneira que não consegue aumentar suas margens de lucro através da redução de seus custos de produção. Por se tratar de uma marca própria, esta ainda é desconhecida no mercado, o que faz com que muitas vezes seja preterida por grandes marcas; Alocação dos produtos na loja faz com que muitas vezes o consumidor não saiba da existência destes produtos ou não sinta a vontade de comprá-los, pois o mesmo não sofre a devida exposição; Funcionários e equipe como um todo não possuem um plano de metas que controle sua produtividade.

Oportunidades: Por se tratar de uma estância turística, Avaré recebe muitos visitantes que buscam conhecer a represa ou visitar a cidade durante eventos como EMAPA e ABQN. Isso permite à Zoe Bella Stivaleria uma exposição da marca não apenas para os clientes locais; Desenvolvimento junto ao fornecedor para criar uma imagem de que a empresa tem um lado sustentável, logo, produtos com o calçado com solado de borracha reaproveita da pneus e etc, podem ajudar na imagem da marca; Apesar de contar com um site de vendas online, a divulgação e o faturamento gerado por esta ferramenta, ainda não é o esperado. Com o crescimento do mercado online, a empresa pode buscar novas maneiras de divulgar o site, seja através da própria divulgação na loja ou através de redes sociais e sites de compra coletiva.

Ameaças: Uma das principais ameaças que a organização sofre é com relação ao alto número de concorrentes e com a entrada de novos competidores, uma vez que o mercado está em expansão e não oferece grandes barreiras de entrada, grandes franquias podem ser abertas na cidade e dificultar a ação da empresa; Inconstância nas vendas (meses como Janeiro e Fevereiro a empresa não atinge nem metade das vendas ocasionadas pelo Natal em Dezembro); Alta quantidade de produtos substitutos como perfumes, óculos e etc.; Com a construção de um shopping na beira da estrada (o primeiro e único shopping na cidade), clientes da região podem deixar de comprar na empresa devido ao fácil acesso que o shopping oferecerá a eles.

Veja tabela abaixo:

		Fatores Ambientais	
		Positivos	Negativos
Análise Ambiental	Interna	<b>Forças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site com vendas online dos produtos;</li> <li>• Capacidade dos fornecedores quanto a qualidade superior dos produtos;</li> <li>• Ambiente de trabalho familiar, agradável;</li> <li>• Desenvolvimento de novos produtos que acompanhem as tendências da moda.</li> <li>• Nova sede da loja (situada em um zona comercial com grande potencial).</li> </ul>	<b>Fraquezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle ineficaz dos custos de produção.</li> <li>• Marca ainda desconhecida no mercado;</li> <li>• Produtos mal alocados na loja;</li> <li>• Produtividade dos funcionários.</li> </ul>
	Externa	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da marca à outras cidades da região (aproveitando o fato de Avaré ser uma estância turística);</li> <li>• Exploração junto ao fornecedor para desenvolvimento de produtos sustentáveis;</li> <li>• Explorar melhor o mercado online para divulgação da marca (sites de compra coletiva, redes sociais e etc.).</li> </ul>	<b>Ameaças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de novos concorrentes;</li> <li>• Inconstância das vendas (Ex: Jan/Fev – pagamento de impostos, compra de material escolar; Abr – chocolates, páscoa);</li> <li>• Alta quantidade de produtos substitutos;</li> <li>• Construção de um shopping na estrada (local de grande circulação dos clientes da região).</li> </ul>

Figura 8: Matriz de S.W.O.T - Zoe Bella Stivaleria

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.3.4. Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são condições ou áreas fundamentais na organização, que conseguem assegurar o sucesso competitivo da empresa no mercado, pois apresentam resultados acima da média.

Para os sócios da empresa estudada, os principais recursos e habilidades que estes consideram indispensável para o sucesso da organização, os FCS, são:

- Fator humano – além do atendimento de qualidade, destaca-se também o conhecimento dos colaboradores sobre o negócio;

- Marketing da marca – publicidade e promoções através de redes sociais como Facebook e Instagram e elaboração de vitrines temáticas na loja física.
- Disponibilidade dos produtos – alta gama de produtos ofertados, com relação a tamanho dos sapatos, cores, e quantidade em estoque;
- Condições de pagamento – cliente possui diferentes opções de pagamento no momento da compra.

#### **5.4. Elaboração da Estratégia (Etapa 04)**

Segundo análise feita por Terence (2002):

“A atividade de definição de objetivos e metas deve ser realizada após a elaboração da estratégia, pois, neste momento, o pequeno empresário terá, a partir das condições ambientais e da escolha da melhor forma de atuação no mercado (escolha do caminho a seguir), melhores condições para identificar os objetivos e as metas e, em seguida, definir as ações necessárias para alcançar os objetivos”. (TERENCE, 2012, p. 192)

##### **5.4.1. Identificação da Estratégia Atual**

Para identificar a estratégia atual da empresa, deve-se fazer um levantamento das principais ações e dos investimentos e decisões tomadas nos últimos anos. Por se tratar de uma pequena empresa relativamente nova, a Zoe Bella Stivaleria não possui no até o presente momento uma estratégia de ação formal, ou um plano bem definido sobre este assunto. Porém, ao analisarmos a maneira como a empresa atua, é possível notar algumas tendências:

- A empresa recentemente investiu em um site próprio, que permite ao usuário que o acessar não apenas conhecer os produtos, mas também comprá-los online. Isso indica uma busca por novos mercados, que a empresa procura expandir a sua cartela de clientes;
- Outro indicativo de expansão é o fato de a empresa estar mudando a loja de local. O novo empreendimento, localizado na Av. Gilberto

Figueiras, 373, Avaré-SP, possui quase o dobro do tamanho e será dividido em duas diferentes lojas. Uma a Zoe Bella Stivaleria, que manterá o mesmo formato que a atual, e a outra, a Zoe Bella Home, será um novo nicho de mercado que a empresa pretende explorar, o de utilidades para casa;

- A expansão da loja acarretará também em um aumento do portfólio de produtos da empresa, que passará a vender além dos calçados, bolsas e acessórios, produtos de design interior como cerâmicas, almofadas e afins;
- A estratégia atual da organização com relação aos fornecedores é de confiança. A empresa possui seus principais fornecedores desde que abriu as portas e busca atender o volume comprado de acordo com as diferentes épocas do ano.

#### **5.4.2. Escolha da Estratégia Futura**

A escolha da estratégia futura é um processo realizado com base em todas as análises feitas até aqui. Visando uma melhor integração da empresa com o ambiente que envolve esta, assim como, aumentar a lucratividade do negócio, ficam definidas as seguintes estratégias futuras:

- Conquista de novos mercados, através de ações de venda e marketing que promovam a marca em outras cidades, principalmente através da divulgação pela internet e afins.
- Desenvolvimento da estratégia de pós-venda do negócio, buscando entender melhor qual a opinião que o consumidor tem sobre o produto comprado, assim como prestar assistência, visando a fidelização do mesmo;
- Diferenciação do produto (produtos inovadores que mantenham a qualidade superior da marca);

- Desenvolvimento de novos produtos através da exploração do novo nicho de mercado (de produtos voltados para o design de ambientes) que a empresa começará a atuar com a abertura da nova loja.

Com o processo de expansão da loja em andamento, é fundamental que a empresa cresça também com relação à participação de mercado e com relação a novos mercados. Além de aumentar o market share local, conquistando novos clientes frente à concorrência, é essencial que a marca expanda seus negócios para outras cidades da região, a curto prazo, trazendo os clientes até a loja, ou levando o produto até eles pelas vendas online, porém a longo prazo, através da aberturas de novas lojas em diferentes cidades, seja através de lojas próprias ou através de franqueados, um processo que ambos os sócios desejam para o futuro.

## **5.5. Definição dos Objetivos, Metas e Ações (Etapa 05)**

### **5.5.1. Definição dos Objetivos**

De acordo com o que foi apresentado até o momento e seguindo a estratégia futura desenvolvida para a empresa, foram determinados os seguintes objetivos:

- Aumentar o volume total de vendas mensais, principalmente nos meses que possuem um baixo histórico de faturamento;
- Definição de um padrão mínimo de faturamento mensal;
- Melhorar o market share da empresa na cidade de Avaré-SP;
- Aumentar o faturamento através do site da empresa ([www.zoebella.com.br](http://www.zoebella.com.br));
- Fidelização de novos clientes;
- Implementar um sistema de pós-venda eficiente - 2015;
- Firmar parcerias com empresas que consolidem e ajudem na divulgação da marca da empresa;

### 5.5.2. Definição das Metas

Para que seja possível atingir os objetivos pré-definidos, foram decretadas as seguintes metas:

- Criação de um plano mensal de vendas, com metas para a equipe de funcionários como um todo, onde a equipe será bonificada através de prêmios e bonificações (em dinheiro ou não) quando atingirem estas – 1º semestre de 2015;
- Aumento no faturamento através do site "www.zoebella.com.br" em 50% até o final do 2º semestre de 2015. Para isso, serão necessárias diversas ações de marketing e promoções que promovam o mesmo;
- Melhorar no sistema de pós-venda da empresa por meio da criação de um auto-atendimento no site da empresa, onde o cliente possa expor seus problemas quanto a garantia do produto, assim como, dar opiniões sobre o mesmo. Outro importante elemento se dá através do contato pessoal, onde é fundamental que o cliente se sinta importante. Para isso, a empresa deve manter seu cadastro de clientes atualizado e entrar em contatos com estes para saber da opinião sobre o produto de maneira não invasiva – 2015/2016;
- Visando a fidelização dos clientes, a empresa deverá oferecer um serviço de atendimento diferenciado durante a compra, demonstrando ao cliente que ele é importante para a empresa através de brindes e outros serviços enquanto o mesmo está na loja – 1º semestre de 2015;
- Oferecer promoções em sites de compra coletivas, redes sociais e outros meios de comunicação que divulguem a marca Zoe Bella Stivaleria pela região – 2015.
- Contato imediato com o cliente, após entrega online do produto, buscando saber qual o nível de satisfação deste após a compra – 2015;

## **5.6. Apresentação do Plano para a Organização (Etapa 06)**

A apresentação do plano para a organização é uma etapa essencial para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido. É importante que a demonstração do mesmo seja de forma objetiva e clara, para que todo o conteúdo possa ser assimilado da melhor forma possível.

Buscando a melhor performance do plano de negócio, foi definido que o mesmo será apresentado apenas aos sócios da empresa, através de uma única apresentação por Power Point, e que a transmissão da informação aos demais colaboradores, ficará a cargo dos donos da empresa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, os micros e pequenos negócios são de extrema importância para o crescimento da economia do país, seja por meio do desenvolvimento social ou pelos empregos gerados, é indiscutível a participação que estes possuem sobre o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Com o processo de globalização, a competição entre as pequenas empresas tem aumentado gradativamente, exigindo do administrador, não apenas conhecimento sobre o seu negócio, mas também sobre o setor e mercado que a empresa está inserida. É essencial que a organização conheça suas forças, de modo que possa explorá-las frente à concorrência, suas fraquezas, que devem ser desenvolvidas para manter um processo constante de evolução, as oportunidades que o ambiente oferece como possibilidade de crescimento quando bem explorados e as ameaças que a organização pode vir a sofrer e que devem ser antecipadas.

Uma das principais ferramentas para auxiliar a organização nesse sentido, é o planejamento estratégico. Este possui um papel fundamental para compreender o ambiente interno e externo da organização, e a partir daí, servir como base para a compreensão da estratégia organizacional como um todo.

A importância de planejar-se estrategicamente fica clara ao analisar dados da pesquisa sobre a sobrevivência das empresas no Brasil, realizada pelo SEBRAE (2013) que afirmam que em âmbito nacional, a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos de existência é em torno de 24,4% para as empresas criadas em 2007.

Ainda segundo dados do SEBRAE (2014, p. 7) “Em relação ao número de empresas as Micro e Pequenas Empresas representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas” o que faz deste planejamento estratégico sobre a Zoe Bella Stivaleria uma importante ferramenta guia de estudos para os empresários do setor.

O presente estudo possibilitou à empresa ZGON Comércio de Calçados e Confecções Ltda. conhecimento suficiente sobre as forças e as fraquezas que a organização possui, além de propor melhorias que fazem com que a empresa esteja mais bem preparada para seguir com suas atividades e enfrentar as dificuldades propostas pelo mercado. Foram definidos como principais objetivos para a empresa, aumentar e padronizar o volume total de vendas mensais, definir um padrão mínimo de faturamento mensal, implementar um sistema pós-venda mais representativo e aumentar o faturamento através do site da empresa. Para isso, é essencial que todos os funcionários conheçam e adotem estes objetivos em suas ações diárias.

Como medida a curto prazo, a empresa deverá focar suas ações na divulgação da nova sede, assim como na divulgação e promoção de seu website, de maneira que o faturamento através do mesmo, torne-se cada vez mais representativo. Em longo prazo, apesar da necessidade de revisão da estratégia, a empresa deve buscar aumentar o seu faturamento nos meses onde as vendas são mais fracas e mais importantes, padronizar o faturamento nesses meses, de maneira que o planejamento não seja afetado por estes fatores.

Porém, como citado anteriormente, o planejamento estratégico não deve ser visto como uma ferramenta única para moldar a estratégia das organizações, ou uma ferramenta que indicará a melhor solução para alocação dos recursos, mas como uma ferramenta de auxílio ao empresário, que dê uma direção para a empresa.

Por sua vez, conforme o ambiente empresarial se torna mais competitivo, cresce a necessidade de um planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. Neste sentido, a Zoe Bella Stivaleria sai na frente de seus concorrentes, porém, para que essa vantagem competitiva possa ser mantida, é essencial que o trabalho continue sendo feito, a estratégia seja constantemente revisada e que a empresa mantenha sua capacidade de adaptação frente às diferentes mudanças que virão a longo prazo.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7º Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BARNEY, J.B. & Hesterly, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3ª edição. Pearson Education do Brasil, 2011.

BATEMAN, T., & SNELL S. A. **Administração: Novo Cenário Competitivo** (2ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas, 2006

COSTA, Elizer A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002

DAFT, Richard L. **Administração**; Revisão técnica Denis Forte, tradução Harue Ohara Avritcher. – São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DELOITTE. **Análise Setorial Varejo: Um setor em grande transformações**. 2009, 26p.

DORNELAS, José Carlos de Assis, 1971 – **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. - 5ª impressão.

FISHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

FISHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre docência). São Paulo, FEA-USP, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**, Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 6. ed. - São Paulo : Atlas 2009

LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**, Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7ª. ed. - São Paulo : Atlas 2011.

LUECKE, Richard. **Tomando decisões**; consultoria de Alan J. Rowe; Tradução Ryta Magalhães Vinagre. – Rio de Janeiro: Record, 2007

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de Administração** – São Paulo: Atlas 2004

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas 2000

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda. 1986

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani – Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, J. QUINN, J. GHOSTAL S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** (7 ed. rev. e ampl. – 3 reimpr.) – São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Carlos A. de. **Inovação da tecnologia, do produto e do processo**. – Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. (8ª edição) – São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943 – **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2000

ROBBINS, Stephen Paul. DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicação**. Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva – 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, António J. R. **Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos**. – Lisboa: Escolar Editora, 2008

SEBRAE, **A Evolução Das Microempresas e Empresa de Pequeno Porte De 2009 a 2012**. – Jun/2014. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas](http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas)>. Acesso em: 26 Out. 2014.

SEBRAE, **Entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 26 Out. 2014

SEBRAE, **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira** – Jul/2014. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 27 Out. 2014.

SEBRAE, **Sobrevivência das empresas no Brasil** – Brasília, 2013. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 27 Out. 2014.

SEBRAE, **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. – Out/2011. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas](http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas)>. Acesso em: 27 Out. 2014

SHIMIZU, Tamio., **Decisão nas organizações**. 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

TERENCE, Ana Cláudia. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. Tese (mestrado). São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter L. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves – 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.