

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL GUAXUPÉ

VINICIUS ROBERTO POLO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO AS EMPRESAS
CALÇADISTAS

GUAXUPÉ

2008

VINICIUS ROBERTO POLO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO AS EMPRESAS
CALÇADISTAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro
Universitário da Fundação Educacional Guaxupé, como
exigência parcial para obtenção do Bacharelado em
Administração.

Orientador: Prof. Luiz Guilherme Costa Paschoalini

GUAXUPÉ

2009

ATA DE APROVAÇÃO

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho inicialmente a Deus, que sempre esteve ao meu lado, e também os meus pais que sempre acreditaram no meu potencial e no meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Ao Centro Universitário da Fundação Educacional de Guaxupé, todo o corpo docente do curso de Administração, e funcionários, pelo apoio durante todo o curso e para a realização deste.

A Cidade de Guaxupé, e todos seus habitantes por terem gentilmente me acolhido durante esse longo processo.

Aos Empresários Fransergio Gonçalves e Cláudia Polo, pela assistência durante a realização deste projeto.

Aos Familiares pelo apoio incondicional em todos os momentos, e por sempre terem acreditado no meu sucesso.

Aos Amigos que sempre trouxeram diversão, companheirismo, suavizando as dificuldades, e a saudade do lar.

“Se faltar calor a gente esquenta, se ficar pequeno a gente aumenta, e se não for possível, a gente tenta”
(Humberto Gessinger)

RESUMO

POLO, Vinicius Roberto. **Planejamento Estratégico:** Aplicação as Empresas Calçadistas. 2009, 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário da Fundação Educacional de Guaxupé, Guaxupé, 2009

O Mercado Global está cada vez mais disputado, exigindo constantemente a evolução das empresas, que para perpetuarem-se no mercado devem agregar ao seu cotidiano diferenciais competitivos, os quais gerem um referencial de destaque, podendo utilizar como base para tal feito o planejamento estratégico, uma ferramenta administrativa que procura através de dados presentes, projetar o futuro da organização de forma em que todos os objetivos e anseios sejam atendidos. O presente estudo pretende visualizar o processo estratégico atual de forma sintética e de fácil compreensão, com foco na análise, implementação, e avaliação estratégica, objetiva-se também demonstrar o processo através de um estudo de caso, de uma empresa do ramo calçadista.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico, Análise, Implementação, Indústria Calçadista

LISTAS DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1: Hierarquia Organizacional e suas respectivas responsabilidades	13
Quadro 1: Exemplo de Análise “SWOT”	17
Figura 2: Forças Competitivas de Porter	19
Quadro 2: Exemplos de objetivos de curto, médio e longo Prazo, por áreas funcionais	22
Quadro 3: Exemplo de Plano de Ação para desdobramento das estratégias	24
Figura 3: Matriz BCG.....	26
Figura 4: Ciclo PDCA	27
Quadro 4: Análise SWOT aplicada a empresa Zappa	33
Quadro 5: Estratégias de Curto, Médio e Longo Prazo aplicado a empresa Zappa	35
Quadro 6: Plano de Ação “5 W 2 H” aplicado a empresa Zappa.....	37
Figura 5: Matriz BCG da empresa Zappa.....	39

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 PLANEJAMENTO.....	12
2.1 Tipos de Planejamento	12
2.1.1 Planejamento Estratégico	13
2.1.2 Planejamento Tático	13
2.1.3 Planejamento Operacional.....	14
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO OU ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
3.1 O que realmente é estratégia?.....	15
3.2 Diagnósticos Estratégicos.....	16
3.2.1 Análise SWOT.....	17
3.2.2 Analise das Forças Competitivas.....	18
3.2.3 Formulação Estratégica	20
3.2.4 Diretriz Organizacional	20
3.2.4.1 Missão Organizacional	20
3.2.4.2 Visão da Empresa	21
3.2.4.3 Desenvolvimento dos Objetivos Organizacionais.....	21
3.3 Implementação da Estratégia.....	23

3.3.1 Plano de Ação.....	23
3.3.2 Matriz BCG	25
3.3.3 Estratégias Genéricas.....	26
4 Controle e Avaliação Estratégica	27
4.1 Ciclo PDCA.....	27
4.2 - <i>Balanced Scorecard</i>	28
5 O Gestor estrategista.....	29
6 Estudo de Caso: Empresa Zappa	31
6.1 História da Empresa.....	31
6.2 Planejamento Estratégico	32
6.2.1 Análise SWOT.....	33
6.2.2 Visão.....	34
6.2.3 Missão.....	34
6.2.4 Definição dos Objetivos de Curto, Médio e Longo Prazo.....	35
6.2.5 Aplicação da estratégias	36
6.2.6 Matriz BCG	38
6.2.7 Estratégias Genéricas.....	40

6.3 GESTOR ESTRATEGISTA	400
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
9 ANEXOS.....	44

1 INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, com a globalização e o mercado cada vez mais competitivo as empresas buscam meios de se destacar das demais, as organizações já adotaram novas posturas com relação às finanças, passaram a valorizar mais os seus empregados, entraram na era da tecnologia, mas estes aspectos já se tornaram obrigatórios e não garantem mais vantagens competitivas. Então é nesse ponto que entra em ação uma das ferramentas mais importantes da ciência da administração, a qual, muitas empresas não usufruem de seus benefícios, muitos pelo não conhecimento, e outros por simplesmente julgarem desnecessário. Essa ferramenta é o planejamento estratégico, e sua ausência é um fator que pode levar muitas empresas ao fracasso.

A seguir serão demonstrados de forma teórica os principais benefícios desta ferramenta, e como aplicá-la de modo eficiente de uma forma sintética e rápida, para uma melhor compreensão as ferramentas também foram aplicadas em uma empresa do ramo calçadista localizada em Franca no interior de São Paulo, cidade pólo neste segmento, na cidade, os produtores de calçados têm pouca visão estratégica, muitos não cuidam devidamente das finanças e geralmente compartilham de uma conformidade com a situação, a empresa foi escolhida por ser uma empresa que já utilizou muitas vezes o planejamento estratégico, ou pelo menos alguns aspectos, embora de forma involuntária, isso é o que acontece com a maioria das empresas, pois trabalhar sem olhar para o futuro é praticamente impossível.

Contudo, o projeto apesar de ter um foco voltado para a empresa calçadista, é de fácil adaptação para qualquer outro segmento empresarial, o projeto é de caráter experimental, pois tem como objetivo demonstrar a importância e os benefícios, mas deve ser ressaltado que o planejamento deve ser contínuo, e mudanças súbitas no mercado podem obrigar a organização, a refazê-lo integralmente.

2 PLANEJAMENTO

Planejamento segundo Oliveira (2002) é um processo que considera experiências já vivenciadas pela empresa, desenvolvidas para o alcance da situação desejada da maneira mais eficiente, eficaz e efetiva com o melhor aproveitamento dos recursos, ou seja, o planejamento pode ser visto como um plano de ação elaborado pelo executivo, que procura preparar através de um processo de tomada de decisões a empresa para situações futuras que tendem a ser diferentes das do passado, essa tomada de decisão deve considerar o “5W2H” (*What, Where, When, Who, Why, How, How many*), ou seja, deve envolver um modo de pensar, e de indagar, com questionamentos do que fazer, como, quando, onde, para quem, por que, por quem e onde.

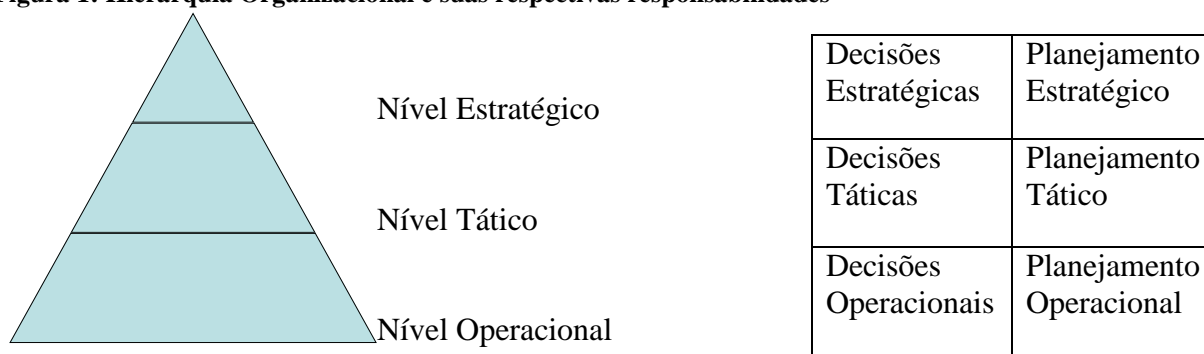
Portanto o propósito do planejamento é:

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam um situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance de objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.” (OLIVEIRA, 2002, p.36)

O planejamento é em linhas gerais, portanto um meio sistemático de decisões presentes que implicaram em processos futuros, é um processo que deve envolver uma empatia de todas as áreas da empresa, e onde a eficiência é muito mais importante que a eficácia.

2.1 Tipos de Planejamento

Para facilitar a atividade de planejamento pode se desmembrá-lo em três áreas principais separadas hierarquicamente nas organizações que são o planejamento estratégico, tático e operacional, e cada um deles localizados nos respectivos níveis organizacionais, conforme mostrado a seguir:

Figura 1: Hierarquia Organizacional e suas respectivas responsabilidades

Fonte: OLIVEIRA, 2002, p.45

Como visto acima para cada nível organizacional, fica a incumbência da tomada de decisões, cada qual pertinente a sua realidade, ou seja, as decisões estratégicas são tomadas pelo nível estratégico, e assim sucessivamente. Tal hierarquia é muito pertinente para evitar confusões de comando e para que cada indivíduo possa decidir assuntos dos quais esteja próximo.

2.1.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é o principal, pois é o que dá início as atividades de planejamento na organização, geralmente é realizado pelos cargos mais elevados da organização, é também o norte das atividades da empresa, posteriormente será detalhado esse processo mais especificamente.

2.1.2 Planejamento Tático

O Planejamento Tático é um processo que objetiva tratar cada área da empresa especificamente, otimizando assim o resultado de determinada área, ou seja, cabe realizar um planejamento específico para cada área da empresa, como, de Marketing, RH, Financeiro, Produção, assim utiliza mais eficientemente os recursos e auxilia tal departamento a dar sua máxima contribuição para os objetivos organizacionais.

2.1.3 Planejamento Operacional

Este planejamento refere-se a parte mais prática do processo como procedimentos a serem adotados, recursos a serem utilizados, os prazos estabelecidos, dados através de documentos formais e metodologias de desenvolvimento e implementação pré-estabelecidas.

Cada planejamento é um complemento do outro, por exemplo, o planejamento tático, é um complemento do planejamento estratégico, assim como o planejamento operacional é um auxiliar do tático. Chiavenato e Sapiro justificam tal afirmação:

“O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.”

(CHIAVENATO, SAPIRO, 2004, p. 39)

Existem didáticas que discriminam o planejamento por tempo, ou seja, Planejamento Operacional, com decisões para período de até um ano, Planejamento Tático, com decisões voltadas para períodos de dois a quatro anos e finalmente o Planejamento Estratégico que cuida de prazos mais longos, acima de cinco anos, embora essas divisões possam vir a prejudicar o planejamento.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO OU ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), os dois títulos se referem a mesma disciplina, com a diferença de que o termo administração estratégica é mais abrangente e que aborda o processo desde os estágios iniciais como determinação da missão e dos objetivos organizacionais, embora trataremos ambos como sendo a mesma coisa, já que outras didáticas não abordam tal diferença, como por exemplo Chiavenato e Sapiro (2004) dizem apenas que planejamento estratégico consiste no processo de formulação de estratégias organizacionais que almejam inserir a empresa e sua missão no mercado.

Para Certo e Peter (2005) Planejamento ou Administração Estratégica como área de estudo surgiu a partir da década de 1950, quando a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinaram uma pesquisa chamada de relatório *Gordon-Howell* que recomendou que os cursos de Administração passassem a abordar um curso mais abrangente, ou seja, que trouxessem para a formação dos estudantes situações mais práticas, e que incluíssem conhecimentos de finanças, *marketing*, contabilidade, e economia, surgindo assim uma disciplina chamada política de negócios, já na década de 1970, o curso passou a ter um enfoque muito mais abrangente passando incluir também a organização global e seu ambiente, com essa abordagem mais recente os principais líderes nesta área de estudo nomearam o curso para administração estratégica.

3.1 O que realmente é estratégia?

A palavra estratégia por ser um termo muito comum no campo da administração deve ter seu significado bem esclarecido. É um termo de origem grega que era muito usado nas operações militares, mas que se identificou muito bem com o campo da administração. No caso da administração Wright, Kroll e Parnell (2007) afirmam que Estratégia refere-se aos planos da alta administração que visam alcançar resultados coerentes com a missão e os objetivos gerais da organização e tem imperativo que haja pelo menos três pontos principais para que se caracterize estratégia que são respectivamente, formulação da estratégia, implementação e controle estratégico.

Entretanto Administração Estratégica já é um termo bem mais abrangente que trabalha desde os estágios iniciais como a criação da missão, visão e dos objetivos, análise do ambiente interno, externo, portanto administração estratégica deve ser vista como uma série

de passos a ser dados pela alta administração. Passos estes que serão resumidamente abordados adiante.

3.2 Diagnósticos Estratégicos

Antes de se começar uma guerra, é imprescindível conhecer o campo de batalha, para evitar surpresas e poder ter mais informações para um ataque eficiente ou uma defesa segura. Sun Tzu em sua obra “A Arte da Guerra, Os Treze Capítulos Originais”, cita o que deve ser levado em conta ao se analisar o ambiente de batalha:

A única forma para prever o resultado de uma guerra é analisar a situação com base nos cinco fatores:

PRIMEIRO – Tão (caminho)

Varias mentes com um único ideal, o caminho que faz o pensamento do povo estar em completa harmonia com o de seus governantes, levando-o a segui-los para viver ou para morrer, sem temer nenhum dos riscos.

SEGUNDO – Clima

É a sombra e a luz, o calor e o frio, o tempo e a sucessão das estações. Aceitar ou desafiar essas condições determinará a vitória militar.

TERCEIRO – Terra

Referem-se as distancias, dificuldades de travessia; condições e terreno para a disposições das tropas. A analise da situação da Terra define oportunidades de vida e morte.

QUARTO – Líder

A Virtude da sabedoria, integridade, disciplina, coragem e humanidade.

QUINTO – Métodos

Impõem eficiência, controle de gastos (tropas), uma cadeira de comando adequada e suporte logístico. Todos os comandantes que negligenciarem esses cinco fatores estarão fadados ao fracasso, porém, os que dominarem, conquistarão a vitória.

(TZU, 2007, p. 25-26)

Obviamente esses cinco fatores destacados por Tzu devem ser adaptados para o meio corporativo, mas essencialmente não sofrem mudanças.

Ou seja, antes de se planejar, ou criar qualquer estratégia é necessário conhecer o ambiente onde se atua, ou seja, é necessário conhecer o macro e o micro ambiente, o Clima e a Terra citados por Tzu, isso quer dizer conhecer as forças e fraquezas da empresa e conhecer

as oportunidades assim como as ameaças do ambiente externo, que estão fora do controle da empresa, conhecer também quem são os participantes desta “batalha” como os compradores, fornecedores, concorrentes, adiante serão apresentados dois modelos que concedem muitas informações pertinentes ao estrategista.

3.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT, refere-se as iniciais em inglês de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*), Ameaças (*Threats*), portanto análise SWOT refere-se as forças e fraquezas no ambiente interno da empresa no entanto são do pleno controle da empresa podendo essa através do planejamento estratégico exaltar as forças e eliminar as fraquezas, e Oportunidades e Ameaças são relativas ao ambiente fora dos portões da empresa, ou seja, que não são do controle da empresa.

Certo e Porter (2005) nos apresenta um tabela com os principais pontos a serem considerados na Análise “SWOT”.

Quadro 1: Exemplo de Análise “SWOT”

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
Entrar em novos mercados ou segmentos?	Provável entrada de novos concorrentes?
Aumentar a linha de produtos?	Aumento das vendas de produtos substitutos?
Diversidade de produtos relacionados?	Crescimento mais lento do mercado?
Incluir produtos complementares?	Política governamental adversa?
Integração vertical?	Vulnerabilidade à recessão e aos ciclos do negócio?
Capacidade de mudar para melhor grupo estratégico?	Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores?
Complacência com empresas rivais?	Mudança de necessidades e gostos de consumidores?
Crescimento de mercado rápido?	Mudança demográfica adversa?
Outros?	Outros?

Continuação da Pagina Anterior

ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Uma fonte de competência distintiva?	Direção estratégica obscura?
Recursos financeiros adequados?	Posição competitiva deteriorada?
Boa habilidade competitiva?	Instalações obsoletas?
Considerada pelos compradores?	Lucratividade baixa devida a...?
Líder reconhecido no mercado?	Falta de talento e profundidade administrativa?
Estratégias de áreas funcionais?	Falta de experiência ou competências-chave bem concebidas?
Economias de escala em crescimento?	Controles ruins na Implementação da estratégia?
Isolado (pelo menos um pouco) da forte pressão dos concorrentes?	Contaminado por problemas operacionais internos?
Dona da Tecnologia?	Vulnerável a pressões da concorrência?
Vantagens de custo?	Ficando por trás em pesquisa e desenvolvimento?
Vantagens competitivas?	Linha muito limitada de produtos?
Capacidade de Inovação de Produtos? Administração	Imagem de mercado fraca?
Competente?	Desvantagens competitivas?
Outros?	Experiência de marketing abaixo da média?
	Incapaz de financiar as mudanças necessárias na estratégia?
	Outros?

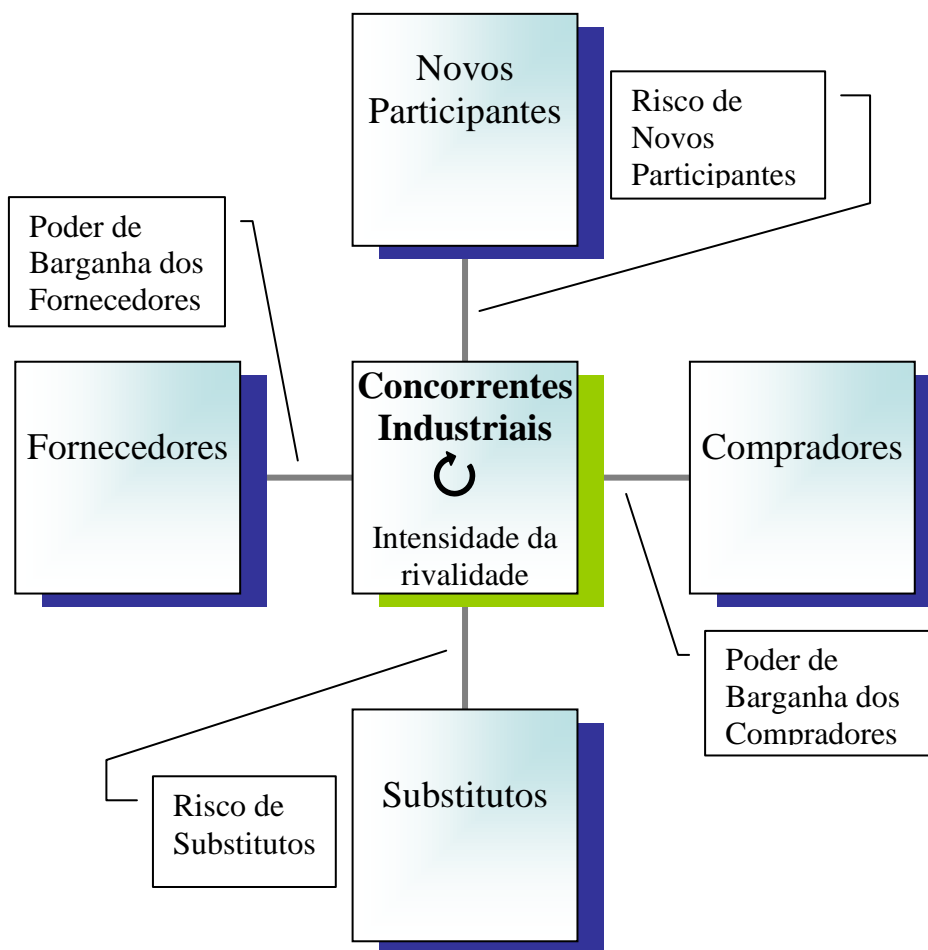
Fonte: CERTO, PETER, p.71, 2005

Na tabela anterior podemos observar que foram colocados todos os itens de forma interrogativa, pois os pontos a serem abordados variam de empresas para empresas, com itens a serem adicionados e itens a serem descartados. A análise “SWOT” deve ser realizada com minúcia e exatidão, pois são as informações retiradas dela que serviram de base para o trabalho durante todo o processo.

3.2.2 Analise das Forças Competitivas

Seria muito simples elaborar uma estratégia se a empresa estivesse sozinha no mercado, ou seria muito fácil vencer uma guerra, se não existisse adversário, mas sabemos que não é assim, e que qualquer estratégia deve levar em conta quem esta no mercado, são as conhecidas forças competitivas.

Figura 2: Forças Competitivas de Porter



Fonte: CERTO, PETER, p.85, 2005

As Forças Competitivas como no modelo anteriormente é um modelo proposto por Michael E. Porter que retrata fatores que devem ser levados em conta antes de se estabelecer qualquer diretriz ou objetivo organizacional, como os novos participantes/ concorrentes no mercado de atuação da empresa (ou mesmo os já existentes) os compradores e fornecedores e seus respectivos poderes de barganha, e também possíveis produtos substitutos. Portanto deve ser tão observado como a análise SWOT, pois a empresa não esta sozinha no seu campo de atuação, deve trabalhar com políticas que não deixem que seus concorrentes se destaquem trabalhar para que a empresa tenha um poder de barganha através de vantagens competitivas, entre outros.

3.2.3 Formulação Estratégica

Tendo conhecido o ambiente com todas as oportunidades, fraquezas, vantagens e desvantagens e todos os que o cercam como os concorrentes, fornecedores e compradores/clientes é o momento então de finalmente começar a planejar. Os primeiros e essenciais passos são os estabelecimentos da Visão e Missão empresariais e dos objetivos organizacionais, esse processo é mais conhecido como o estabelecimento das Diretrizes organizacionais, após é então o momento de se formular as estratégias, existem diversas ferramentas para isso como as estratégias genéricas, as estratégias funcionais, a matriz BCG entre outros.

3.2.4 Diretriz Organizacional

O estabelecimento das diretrizes organizacionais é um ponto crucial e decisivo no processo estratégico, pois deve ser respeitado durante todo o tempo, e todos os objetivos e métodos devem estar pertinentes às diretrizes, as principais diretrizes são a missão organizacional, visão organizacional e os objetivos de curto, médio e longo prazo.

3.2.4.1 Missão Organizacional

O estabelecimento da missão organizacional é uma etapa importantíssima não só no processo de estabelecimento das diretrizes como no processo estratégico como um todo. Segundo Certo e Peter (2005) missão é uma declaração que retrata a razão de a empresa existir, que em geral apresenta informações como os tipos de produtos e serviços oferecidos, quem são seus clientes e quais os principais valores, no entanto, Oliveira (2002) defende que a missão deve ser algo mais objetivo, que além da razão de ser da empresa, deve explicitar a natureza dos negócios da empresa, e que tipo de atividades a empresa vai se concentrar no futuro. Portanto Missão organizacional deve apresentar o porquê de a empresa existir, geralmente nas missões de muitas empresas, é notório observar itens como rentabilidade, expansão, e responsabilidade sócio-ambiental, mas fica a critério das empresas o que é mais interessante em cada tipo de negócio, mas para que a missão funcione, todos os objetivos

devem estar congruentes com ela, ou seja, a empresa não pode ter metas e objetivos que não possam ser enxergados na missão.

Para exemplificar usaremos o exemplo da missão organizacional da Petrobras:

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados as necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento dos Brasil e dos países onde atua.
(CERTO, PETER, p. 50, 2005).

3.2.4.2 Visão da Empresa

A Visão da empresa por muitos é confundida com a Missão, a missão refere-se ao porque da empresa existir, e a visão por sua vez é bem mais superficial, ou seja, refere-se aos propósitos com relação ao futuro. Oliveira (2002) conceitua Visão de uma forma bem voltada para o planejamento como sendo os horizontes que os executivos da empresa conseguem enxergar para a empresa em um período de tempo em longo prazo, portanto o estabelecimento da visão vem a ser uma ferramenta imperativa para a boa execução do planejamento estratégico, portanto, podemos conceituar como missão o que a empresa é, e com a visão o que a empresa quer ser, deve se tomar muito cuidado com a elaboração deste, pois estes praticamente demonstram todos os valores da empresa. Como exemplo será usada a Visão da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) que é “Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão” (FNQ, p.02, 2008).

3.2.4.3 Desenvolvimento dos Objetivos Organizacionais

Uma vez estabelecidos missão e visão, é chegado um dos momentos mais cruciais do planejamento estratégico, a empresa deve observar, todas suas áreas funcionais, como Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento, Finanças, Operacional, Mercadologia, assim como procurar verificar fatores de importância, como responsabilidade sócio-ambiental. Para tanto se deve elaborar um projeto simples que discrimine todas as áreas da empresa que carecem de melhorias, e define o que a empresa buscará em curto, médio e longo prazo, observando que todos estes objetivos devem estar em congruência com a Missão e a Visão da empresa, segundo Oliveira (2002), a empresa deve estar ciente do que deseja se deseja obter algo além do que já tem, ou se deseja somente manter-se no patamar em que está, é

interessante também que a empresa tenha uma justificativa embasada para a elaboração dos objetivos, é importante também definir os objetivos de forma determinística, que significa a estipulação de uma meta precisa, como por exemplo, aumentar as receitas em 10%, de forma probabilística, reza que os objetivos são definidos com base em situações prováveis de acontecer, outra forma de estabelecer objetivos é de forma qualitativa, como por exemplo, melhorar a imagem da empresa perante o mercado, e por ultimo de forma logística, como adquirir o controle acionário do principal concorrente. O Gestor estrategista pode optar por definir seus objetivos utilizando o Maximo de ferramentas e informações que lhe estiverem disponíveis, abaixo será apresentado um modelo de elaboração de objetivos, modelo estes modelo apresenta todos os tipos de ferramentas de definição de objetivos.

Quadro 2: Exemplos de objetivos de curto, médio e longo Prazo, por áreas funcionais

Áreas Funcionais	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Recursos Humanos	Compra de E.P.I para todos funcionários	Redução de 50% dos acidentes de trabalho	Redução de 100% dos acidentes de trabalho
Pesquisa e Desenvolvimento	Antecipar-se aos concorrentes em novas tendencias	Desenvolver técnicas que custo menor, sem perder qualidade	Elaborar um novo segmento, obtendo exclusividade, e maior credibilidade
Finanças	Reduzir 10% custos operacionais	Aumentar o faturamento médio em 20%	Aumentar o faturamento em 50%
Operacional	Eliminar retrabalhos, Eliminar Gargalos	Reduzir tempo de produção	Obter controle acionário do principal fornecedor
Mercadologia	Expandir divulgação em mídias de massa	Criar campanhas e promoções para o ponto de venda	Contratação de ícone artístico para divulgação
Responsabilidade Social	Educar funcionários sobre o tema	Fazer doações beneficentes	Destinar parte da renda a causa

Fonte: Autor

Os exemplos acima, obviamente são hipotéticos, cabe a cada organização identificar as áreas a serem trabalhadas e os objetivos mais adequados, podendo ser mas que um. Uma vez finalizado este processo deve ser feito um plano de ação específico para cada objetivo.

3.3 Implementação da Estratégia

Após todo o processo de formulação estratégica chega então finalmente o momento de implementar a estratégia, ou seja, o momento de se trabalhar com os olhos voltados para o futuro, essa implementação da estratégia, começa com planos de ação de curto, médio e longo prazo, planos de ação para os concorrentes industriais, estratégias funcionais, matriz BCG, que são estratégias voltadas para os produtos e finalmente a escolha de uma estratégia norteadora para a empresa, mais conhecida como estratégia genérica.

3.3.1 Plano de Ação

O plano de ação é constituído pelos meios usados para obtenção dos objetivos, ou seja, è todo o processo que esta entre a constituição dos objetivos, e sua respectiva obtenção, existem diversas ferramentas que podem ser usadas para a execução deste, a mais eficiente é a do “5 W 2 H”.

Planos de ação representam técnicas de planejamento e acompanhamento de tudo aquilo que precisa ser feito – ações – para que as estratégias sejam bem-sucedidas. Os planos de ação são baseados em questões auxiliares que definem as etapas necessárias para o planejamento e acompanhamento das ações para a implementação das estratégias.

Usualmente as letras no nome das ferramentas são as iniciais de cada uma destas etapas (4Q 1 POC; 5W 2H):

- Que fazer (What). As ações necessárias para a implementação de cada estratégia.
 - Quem vai fazer (Who). O responsável pelas ações.
 - Quando vai fazer (When). O prazo concedido para a implementação das ações.
 - Quanto vai custar (How much). O custo ou os recursos necessários.
 - Porque vai fazer (Why). Explicação para o entendimento do porque e como fazer.
 - Onde vai fazer (Where). O local onde a ação será implementada.
 - Como vai fazer (How). O método a ser empregado para a implementação da ação.
- (FNQ, p.15, 2008)

È conveniente que sempre que for elaborado um plano de ação este seja feito no formato de uma tabela. Como no exemplo a seguir:

Quadro 3: Exemplo de Plano de Ação para desdobramento das estratégias

Ações	Responsável	Prazo	Custo	Local	Método/Como	Porque
Identificar organizações japonesas para parceria.	Diretor Comercial	20/01/07 a 28/02/07	R\$45.000,00	No mercado local e do Japão	Pesquisa nas embaixadas, associações comerciais e câmaras de comércio Brasil e Japão.	Para definir um parceiro japonês para a organização
Estabelecer contato com organização identificada e discutir as bases para o contrato de parceria.	Diretor Presidente Diretor Comercial	01/03/07 a 30/03/07	R\$5.000,00	Instalações do futuro parceiro	Reuniões com a Alta Direção da organização identificada.	Para identificar o interesse da organização e discutir as bases para a parceria.
Elaborar o contrato para parceria.	Gerente Jurídico	01/04/07 a 10/05/07	Não aplicável	Depto. Jurídico	Já estabelecido no Depto. Jurídico.	Para estabelecer o contrato de parceria.
Apresentar contrato para aprovação da Presidência.	Diretor Presidente Gerente Jurídico	11/05/07	Não aplicável	Presidência.	Análise do contrato pelo Diretor Presidente com apoio do Gerente Jurídico	Revisar e aprovar o contrato no âmbito da organização
Apresentar e aprovar o contrato na organização parceira.	Diretor Presidente Diretor Comercial Gerente Jurídico.	20/05/07	R\$10.000,00	Presidência da organização parceira.	Apresentação do contrato pelo Diretor Presidente, análise com a organização parceira e aprovação pelas partes.	Para revisar, formalizar e aprovar o contrato junto à organização parceira.
Registrar o contrato de parceria na Junta Comercial.	Gerente Jurídico.	25/07/07	R\$5.000,00	Junta Comercial	Processo de registro padrão da Junta Comercial	Para registrar o contrato de parceria.
Preparar plano de ação para a implementação do contrato de parceria.	Diretor Comercial Diretor Técnico	30/07/07	Não aplicável	Área Comercial	Metodologia para elaboração de planos de ação.	Para implementar o contrato de parceria na organização.

Fonte: FNQ, p.16, 2008

O plano de ação jamais deve entrar em conflito com a missão ou visão da empresa, e é uma importante ferramenta de gestão, pois permite uma visualização rápida e sintética de boa parte do processo estratégico.

3.3.2 Matriz BCG

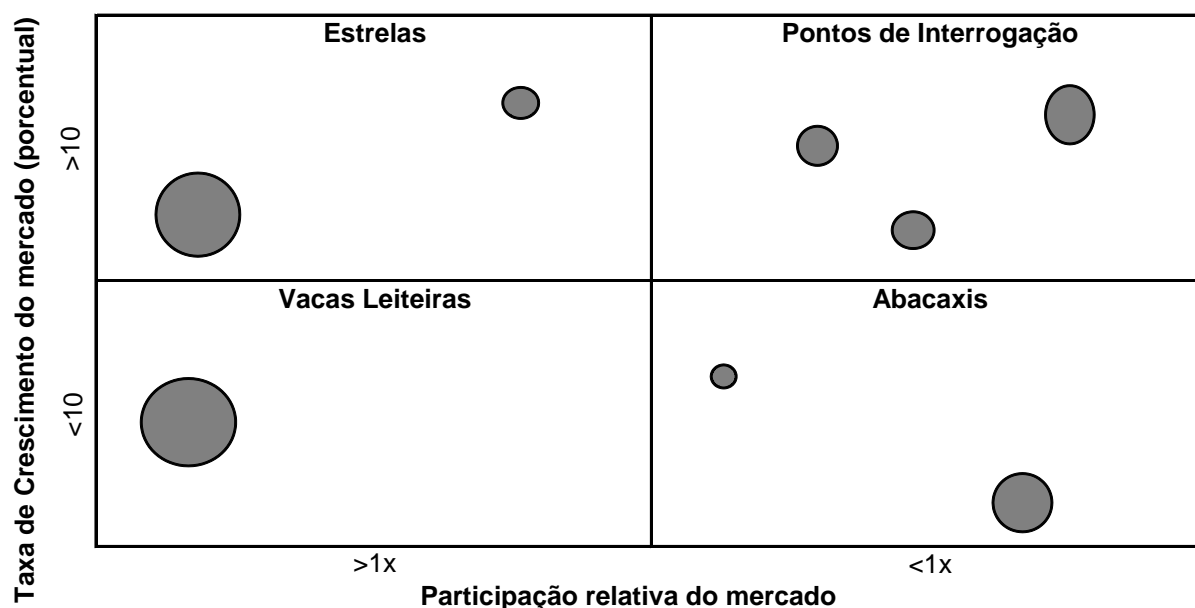
A Matriz BCG, ou Matriz de crescimento da participação foi elaborada pela *Boston Consulting Group*, que leva suas iniciais, uma grande empresa de consultoria em administração.

Eles elaboraram quatro situações que os produtos da empresa podem ser inseridos:

- Vacas Leiteiras ou Geradores de Caixa: São os produtos da empresa que tem uma participação confortável no mercado, que portanto não necessitam de investimentos;
- Estrelas: São produtos da empresa que tem boa participação no mercado, porém não estão muito sedimentados no mercado, então necessitam de investimentos para que progridam para uma situação de geração de caixa, ou podem vir a regredir;
- Pontos de Interrogação ou Oportunidades: Estes são produtos geralmente recém-lançados, que ainda não detém participação significativa no mercado, portanto carecem de investimento para que possam aumentar sua participação em relação aos concorrentes; e
- Abacaxis: São aqueles produtos que “não decolaram”, portanto não é aconselhável que a empresa invista neste, geralmente esse tipo de produto é retirado do mercado, o que também chamado de desinvestimento, ou seja, deixar de investir naquele projeto, que provavelmente não está correspondendo com as expectativas de vendas e de participação no mercado.

Na tabela abaixo podemos ver como os produtos são dispostos para análise na Matriz BCG.

Figura 3: Matriz BCG



Fonte: CERTO, PETER, 2005

Os círculos que constam na figura representam os produtos da empresa, sua posição representa a exata participação no mercado que detém, e sua taxa de participação no mercado.

3.3.3 Estratégias Genéricas

São três:

- Diferenciação
- Enfoque
- Liderança em custos

Pode-se dizer que esta é a estratégia principal da empresa, pois optando-se por uma destas todas as outras da atividades da empresa devem estar voltadas para tal.

A primeira delas, Diferenciação busca sempre a inovação, como diferencial competitivo; Enfoque é quando a empresa trabalha trabalhar apenas com um produto o serviço, buscando a especialização como vantagem competitiva; Liderança em Custos, a empresa que opta por tal estratégia busca sempre o menor custo, procurando sempre usar o preço menor para competir no mercado.

Antes de optar por uma destas a empresa deve verificar seu ambiente e se esta tomando a melhor decisão, outro aspecto esta na vida útil de uma decisão deste porte, uma estratégia

deste tipo, como envolve toda a empresa deve ser sempre avaliada para saber se continua sendo a melhor opção para a empresa.

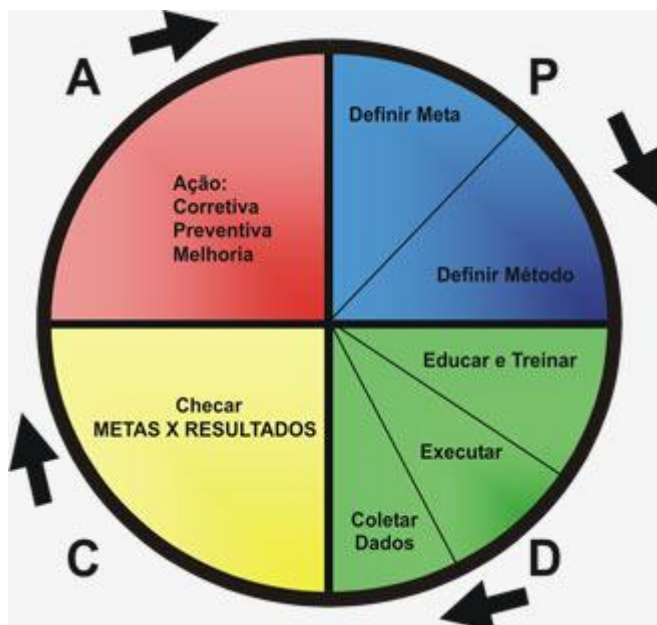
4 Controle e Avaliação Estratégica

O Controle e avaliação das estratégias é um passo fundamental para que possa-se ter um administração estratégica eficiente, existem diversos métodos, que cumprem esta função, porém falaremos apenas dos dois mais importantes, que são Ciclo PDCA, e Balanced ScoreCard.

4.1 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA, é uma ferramenta administrativa, usada não somente na área estratégica, mas também na produção, finanças, enfim todas os setores da organização, a nomenclatura foi dada a partir das iniciais em inglês de *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar, Verificar) e *Action*, Agir).

Figura 4: Ciclo PDCA



Fonte: Portal da administração

O Processo PDCA, compreende um processo cíclico e contínuo, como o planejamento, que jamais deve ser interrompido, começa com o planejamento, uma vez planejado, chega o momento de se fazer, no caso, as mudanças necessárias para se atingir o objetivo, depois é o momento de checar, ou verificar para saber se tudo o que foi feito até então está surtindo efeito, e assim finalmente agir e trabalhar com os resultados, para que o processo tenha continuidade.

4.2 - *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) ou também conhecido como painel equilibrado de indicadores é um modelo proposto pelo professor Robert Kaplan e pelo executivo David Norton, que verificando a incapacidade dos modelos financeiros então existentes de fornecer um parecer integralmente confiável sobre a situação da empresa, pois não podiam mensurar as atividades criadoras de valor, ou seja, pode se definir o BSC como um sistema capaz de traduzir missão, visão entre outros em objetivos tangíveis e mensuráveis. O BSC busca mensurar objetivos, como satisfação dos clientes, processos internos, aprendizado e desenvolvimento dos funcionários. Segundo Lebreiro (2002) o método BSC foi aplicado inicialmente na década de 1950 na *General Electric* com o objetivo de se levantar informações, com as quais pudessem avaliar suas mais de 150 filiais, na ocasião foram levantados oito indicadores, sendo estes Lucratividade a curto prazo, *Market share*, Produtividade, Liderança de mercado, Responsabilidade social, Desenvolvimento de pessoal, atitudes de trabalho, Balanceamento dos objetivos de curto prazo com os de longo prazo. Mas o ápice do sistema BSC foi à década de 1980 na empresa japonesa *Baldrige Award*, onde elegeram outros indicadores, como Lucro por Empregado, Ciclo de lançamento de produtos, Porcentagem de defeitos de fabricação, Porcentagem de erros ocorridos, Horas de fabricação, Tempo entre o processo de encomenda e fabricação, Entregas atrasadas, Rejeição de produtos, Treinamento por empregado, Motivação dos empregados. Até que em meados de 1990 o modelo atual foi proposto por Kaplan e Norton.

O funcionamento do *Balanced Scorecard* se faz em três passos, iniciando-se com a formulação das estratégias, o segundo passo é feito com base em quatro perspectivas, a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a inovação, e para cada uma destas devem se estabelecer metas de negócio e indicadores que verificam se as metas estão sendo atingido ou não, e finalmente estabelecimento da periodicidade de acompanhamento de cada indicador.

A relação de acompanhamento de resultados no *Balanced Scorecard* pode ser vista de forma sistêmica:

Essas perspectivas seguem uma linha de causa e efeito. O desempenho da operação da empresa é influenciado pela satisfação dos funcionários, e pela capacitação destes em desenvolver novas tecnologias de processos e produtos, presentes na perspectiva aprendizado e crescimento e monitorado pela perspectiva dos processos internos. Isso impacta o desempenho da entrega de produtos e serviços de valor aos clientes, assim como o relacionamento com os mesmos presentes na perspectiva dos clientes. Isto gera maior ou menor retorno financeiro à empresa, pela variação da receita, dos custos, produtividade, utilização dos ativos e grau de risco, este desempenho é visto na perspectiva financeira. (RENÓ, s. d.)

A empresa tem assim uma importante ferramenta no controle e avaliação da estratégias, pode observar de forma mensurada se o que planejou esta sendo perfeitamente executado e se esta gerando valor para a empresa.

5 O Gestor estrategista

De nada adianta todo o processo de administração estratégica, se não houver uma ou mais pessoas com a capacidade de tomar as decisões que precisam ser tomadas, pois o gestor competente pode fazer a diferença na organização como reza Sun Tzu:

“O comandante habilidoso submete seu inimigo sem partir para a batalha; derrota seu reinado sem operações de campo muito extensas. Com as forças intactas, disputa o domínio do império. Dessa maneira, suas armas não sofrerão desgastes e, sem perder um soldado, sua vitória será completa.”
(Tzu, 2007, p. 42)

Na maioria das vezes o gestor estrategista é segundo Chiavenato e Sapiro (2004) o Presidente ou CEO (*Chief Executive Officer*), pois como toda estratégia implica em mudanças, o Presidente é o principal agente da mudança, claro que este não formula a estratégia sozinho, mas é que toma a decisão final e assume a responsabilidade por sua implementação e sucesso. Chiavenato e Sapiro citam as competências que o gestor estrategista precisa ter:

“[...] comprometimento, empolgação, espírito missionário e visionário, foco nos objetivos, senso de oportunismo e por extensão, ênfase na participação, na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas.”
(Chiavenato, Sapiro, 2004, p. 335)

Chiavenato e Sapiro (2004) dizem ainda que líder nenhum pode trabalhar sozinho, mas com uma indispensável equipe liderada por ele, e seu sucesso dependerá desta equipe, por isso deverá ter cuidado ao selecioná-la, prepará-la, liderá-la, impulsioná-la, incentivá-la e dirigi-la.

6 Estudo de Caso: Empresa Zappa

A empresa Zappa, uma empresa localizada na cidade de Franca/SP e está em atividade a mais de 10 anos, foi escolhida para o estudo de caso, por ser uma empresa muito dinâmica, e atendida ao mercado.

6.1 História da Empresa

A Empresa Zappa Artefatos de Couro iniciou suas atividades no começo do ano de 1998, quando Fransergio Gonçalves, proprietário, em parceria com seu pai, que então produzia calçados no estilo mocassim para a marca Pizzato, incluiu na linha de produção a primeira linha com a marca por ele recém criada, nomeada Zappa Boreal, um calçado confeccionado na construção assandalhado (costurado vira na pontiadeira), quando no meio do ano de 1998, as empresas se separaram ficando uma focada no mocassim e outra na linha Zappa Boreal, surgindo assim de fato a Empresa Zappa.

A partir de 1999 com a expansão das atividades a empresa mudou de lugar, transferindo-se para um galpão maior. Em 2001, surgiu a segunda linha Zappa Boreal, uma sapatilha costurada a mão, que marcou o início de um progresso maciço da empresa Zappa e da marca Zappa Boreal.

A partir de 2002, surgiram os primeiros calçados montados, que requereram um grande investimento em máquinas e equipamentos. Em 2003, surge a linha que foi um divisor de águas para a empresa, a linha Garra que foi a grande vedete da empresa, criando a identidade da marca Zappa Boreal como uma Marca de Sapatênis, e o fato de a empresa ter sido uma das pioneiras neste novo segmento contribuíram muito para isso.

A empresa então resolveu entrar focada neste projeto lançando em 2004 as linhas *Cross* e *Square*, duas linhas que como a linha Garra tiveram sucesso com vendas significativas fortalecendo assim a empresa. O ano de 2005 representou o ano de maior expansão, que se deu pelo fato da empresa participar das duas maiores feiras do segmento calçadista do país, a Couromoda e a Francal, ambas na cidade de São Paulo.

No mesmo ano com a explosão do segmento no país muitas empresas começaram a produzir esse até então novo estilo, a marca Zappa Boreal, como não estava tão sedimentada no mercado, sentiu reflexos em suas vendas, enfraquecendo suas vendas e diminuindo seu desenvolvimento. Esta concorrência que chegou com produtos e preços variados diminuindo.

Isso influenciou muito o mercado, que devido à alta oferta de produtos concorrentes no mercado, o poder de barganha dos compradores, no caso os lojistas, que passaram a exigir produtos novos a cada três meses, o que veio a encarecer demasiadamente o custo com desenvolvimento nas empresas.

Entre 2005 e 2006 para não entrar em uma guerra de preços baixos a empresa decidiu por diminuir sua estrutura fabril e conseqüentemente a produção.

Em busca de novos rumos para uma reestruturação nas vendas em maio de 2007 a empresa Zappa Artefatos de Couro Ltda, conseguiu se licenciar e começar a produzir para a marca Sândalo, uma importante marca no mercado nacional com 44 anos de história, o que fez que a empresa não apresentasse prejuízos e então passou a produzir paralelamente as marcas Sândalo e Zappa Boreal até o final do ano de 2007. A partir daí o mercado de sapatênis começou a entrar em franca decadência e estrategicamente, a fim de preservá-la, no fim de 2007 retirou a marca Zappa Boreal do mercado.

Com o congelamento da marca Zappa Boreal, a empresa Zappa iniciou em agosto de 2007 conversas com outras duas empresas e conseqüentemente em novembro firmaram uma parceria e fundaram a marca *Youth*. A sociedade ficou restrita a marca e cada empresa permaneceu com seus processos independentes.

E com o fim da produção da Zappa Boreal e o início da produção *Youth*, a marca Sândalo foi a que garantiu a sobrevivência à empresa, a marca *Youth* detinha apenas 5% da produção, cabendo o restante a marca Sândalo, atualmente esse quadro representa 20% de produção *Youth* e 80% na produção Sândalo.

Em 2009 com a crise mundial, a empresa não sofreu tanto quanto outras do setor que conseguiu manter a quantidade evitando dispensas, porém, foi obrigada a sacrificar um pouco seus preços para conseguir fechar as negociações, diminuindo assim a rentabilidade.

6.2 Planejamento Estratégico

A empresa Zappa Boreal como visto acima, conseguiu superar diversas dificuldades sem um planejamento estratégico, segundo Fransergio Gonçalves, proprietário, a empresa até conta com missão e visão, mas o desuso foi tanto que ele nem se lembra, então pode-se indagar se realmente é necessário o uso de um processo tão complexo quanto o planejamento estratégico, sim, pois as empresas as vezes padecem por falta de informações, tomam decisões muitas vezes equivocadas, por falta desta, ou precisam tomar decisões em caráter urgente e

emergencial, o que faz que estas possam não ser as mais corretas, ou que resolvam problemas somente a curto prazo.

6.2.1 Analise SWOT

A análise SWOT da empresa Zappa, foi realizada no mês de Julho de 2009, através dos relatos do proprietário Fransergio Gonçalves.

Quadro 4: Analise SWOT aplicada a empresa Zappa

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
Entrar em novos mercados ou segmentos Aumentar a linha de produtos Criar loja própria Versatilidade do segmento calçadista como um todo para se adaptar as mudanças Possibilidade de associação com outras empresas e formação de clusters Baixo poder de barganha dos fornecedores Baixo risco da entrada de produtos substitutos	Crescimento lento do mercado Alto poder de barganha dos compradores Alto risco da entrada de novos participantes Diminuição do valor do Dólar Produtos Importados
ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Uma estrutura enxuta com resultados satisfatórios, dinamismo e qualidade Resultados Financeiros adequados Boa habilidade competitiva e experiência no mercado Marcas com boa aceitação no mercado Produtos com muitos diferenciais por um preço competitivo Alta qualidade dos produtos Alta capacidade de Inovação Resistente a pressões da concorrência Consciência de melhoria continua Ampla linha de produtos	Lucratividade baixa devida ao alto poder de barganha dos compradores Uma das Marcas (<i>Youth</i>) ainda fraca Encarecimento da produção, devido a alta qualidade Incapaz de financiar as mudanças necessárias na estratégia de longo prazo com recursos próprios <i>Turnover</i> alto

Fonte: Autor

A análise SWOT nos mostra uma empresa com ambições de crescimento e adaptabilidade a mudanças, mas com dificuldades no mercado, muito competitivo, onde compradores possuem um poder de barganha demasiadamente alto, no entanto, que já se adaptou a esse mercado, possui ampla e excelente linha de produtos, possui um controle financeiro adequado e resultados que honram com os compromissos, mas que não podem patrocinar mudanças necessárias de longo prazo.

6.2.2 Visão

A Visão de uma empresa como visto anteriormente é o que esta quer ser, ou seja, deve mesclar a essência de todos os objetivos da empresa, e mesclá-los, a fim de forma sintética e objetiva, demonstrar onde se pretende chegar com a empresa. Os objetivos principais da empresa Zappa são de aumentar a produção para que conseguir maximizar os lucros através do fator quantidade, de ter reconhecimento de suas marcas (*Youth* e *Zappa Boreal*), manter-se competitiva e produtiva. Portanto a Visão da empresa Zappa pode ser:

“Ser uma das principais indústrias calçadistas do país, sendo referência do ramo calçadista no Brasil e em todos os países que atuar”.

6.2.3 Missão

A empresa Zappa tinha já uma Missão documentada, assim como a visão, porém que devido a diversas mudanças que se sucederam acabou ficando de lado, tanto que nem foi lembrada pelo proprietário. Portanto como a visão também será elaborada e proposta uma nova missão.

“Produzir calçados de forma produtiva e rentável, buscando sempre o crescimento, a competitividade e a inovação, com parcerias fortalecidas, clientes e funcionários totalmente satisfeitos, com princípios éticos e responsabilidade sócio-ambiental”.

6.2.4 Definição dos Objetivos de Curto, Médio e Longo Prazo

Os objetivos da empresa Zappa, segundo o proprietário têm um foco mais voltado para a objetividade, ou seja, a empresa se preocupa inicialmente em produzir e vender, pois o mercado de calçados é um mercado diferente dos demais, existe um excesso de oferta, o que faz com que os compradores tenham um enorme poder de barganha, ou seja, para atuar de forma competitiva, é necessário que se tenha o melhor e mais bonito produto, aliado ao menor custo possível, para que possa-se ter um preço competitivo sem ter que sacrificar demasiadamente o lucro. Na tabela abaixo serão apresentados alguns objetivos relatados pelo proprietário, e também alguns propostos.

Quadro 5: Estratégias de Curto, Médio e Longo Prazo aplicado a empresa Zappa

Áreas Funcionais	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Recursos Humanos	Diminuir 50% da rotatividade de pessoal	Eliminar contratos de prazo determinado	Rotatividade de apenas 10%
Pesquisa e Desenvolvimento	Antecipar-se aos concorrentes em novas tendências, pesquisar materiais alternativos.	Desenvolver técnicas que reduzam o custo, sem que se perca qualidade	Elaborar um novo segmento, obtendo exclusividade, e maior credibilidade, com uso de biomateriais
Finanças	Ratear custos fixos por unidade	Reduzir 50% despesas administrativas, reduzir 5% do custo	Reduzir 10% das despesas fixas
Operacional	Eliminar retrabalhos, Eliminar Gargalos	Produzir 35% de marcas próprias	Produzir 60% de marcas próprias
Mercadologia	Expandir divulgação em mídias de massa	Criar campanhas e promoções para o ponto de venda	Abrir Loja própria

Fonte: Autor

Na tabela acima, existem alguns objetivos que dependem de duas ou mais áreas funcionais, para serem concretizados, mas a divisão é hipotética, para facilitar a compreensão, e demonstra também de como o planejamento estratégico deve ter uma visão sistêmica para que possa funcionar em sua totalidade. Com os objetivos já traçados, agora chega finalmente o momento de agir, a seguir serão elaboradas possíveis ações para que os objetivos acima se concretizem.

6.2.5 Aplicação da estratégias

Com os objetivos claramente estabelecidos, chega o momento de se definir prioridades, elaborar planos de ação, e colocar a estratégia em funcionamento, no caso da empresa Zappa vemos que é imperativo, antes de qualquer outra coisa, manter e aumentar a competitividade da empresa, como no mercado calçadista, inovação deve estar atrelada a baixo custo, trataremos inicialmente o foco em duas áreas funcionais especificamente, para que com estes dois aspectos em ordem, seja possível focar nas outras áreas funcionais. Então as prioridades serão respectivamente:

- ✓ Finanças;
- ✓ P&D (Pesquisa e desenvolvimento);
- ✓ RH (Recursos Humanos ou Relacionamento Humano);
- ✓ Marketing (mercadologia)
- ✓ Operacional

Com as prioridades definidas e a empresa tendo bem em claro o que quer com estes objetivos, os gestores então definir quem deve realizar a mudanças, onde deverão acontecer, quanto irão custar, quando serão feitas e como serão feitas.

No caso da Empresa Zappa, o custo para obtenção dos objetivos de curto e médio prazo, salvo a área de responsabilidade socioambiental, não oneram ou oneram muito pouco o caixa da empresa, ou seja, não requerem nenhum investimento. Onde é necessário apenas alterar-se apenas as formas de gestão, abaixo será elaborado um exemplo com as áreas funcionais no curto, médio e longo prazo, pois isso é um processo que a cada tomada de decisão deve ser revisto e atualizado.

O modelo de plano de ação proposto será o que foi apresentado anteriormente, o modelo “5 W 2 H”, um modelo simples e dinâmico e que se enquadra perfeitamente as necessidades da empresa, nele será discriminado objetivo por objetivo separadamente, a

estratégia proposta, o método, os responsáveis, se tais recursos estão disponíveis ou não e qual o tempo previsto para a realização das mudanças, em curto, médio e longo prazo em alguns casos o tempo pode diminuir ou aumentar conforme oscilações que possam vir a acontecer no mercado, e dificilmente irão acontecer imediatamente após a implementação das mudanças.

Quadro 6: Plano de Ação “5 W 2 H” aplicado a empresa Zappa.

Ações	Responsável	Prazo	Custo	Local	Método/Como	Por quê
Conhecer melhor os empregados	Gerente de Recursos Humanos Gerente Geral	30 dias	Não Aplicável	Depto. de Recursos Humanos	Criar um canal direto de comunicação entre direção e funcionários	Diminuir 50% da rotatividade de pessoal, diminuindo custos recisórios
Pesquisar materiais alternativos, Conectar-se, a mídias de moda, e grifes exteriores	Designer, e modelista	15 dias	Não Aplicável	Modelagem	Utilizar internet, revistas específicas e ferramentas como benchmark.	Antecipar-se aos concorrentes em novas tendências.
Ratear custos fixos por unidade	Gerente Financeiro	30 dias	Não Aplicável	Depto Financeiro	Modificando a planilha de custos	Obter maior controle dos custos
Criar mini-cursos internos de capacitação em qualidade	Gerente Operacional	3 meses	R\$ 30,00 por curso (R\$ 2000,00 projetor – opcional)	Refeitório	Elaborar apostilas e slides sobre desperdício, retrabalhos, etc.	Eliminar retrabalhos, desperdícios e aumentar a qualidade
Aumentar a visibilidade da marca e da empresa	Gerente de Vendas	6 meses	R\$ 5000,00	Depto de Marketing	Expandir divulgação em mídias de massa	Aumentar o valor da marca e da empresa
Adaptar a produção a quantidade de funcionários	Gerente de Recurso Humanos e Operacional	6 meses	Não Aplicável	Depto. Operacional	Diminuir contratos de prazo determinado	Aumentar a fidelidade dos funcionários
Desenvolver com menos adereços	Modelista, designer	6 meses	Não Aplicável	Modelagem	Pesquisar tendências de calçados mais simples, porém com valor agregado	Diminuir o custo variável unitário
Diminuir custos com papel, tinta p/ impressora	Gerente Financeiro	1 ano	R\$ 5000,00	Área Administrativa	Utilizar sistema ERP	Reduzir 50% das despesas administrativas
Aumentar a qualidade aliada ao menor custo operacional, afim de aumentar as vendas	Gerente Operacional Gerente de Vendas	1 ano	Não Aplicável	Depto Operacional, de Vendas	Maior divulgação, e preparação da produção para aumento de produção	Produzir 35% de marcas próprias
Criar campanhas de impacto	Gerente de Vendas	1 ano e seis meses	R\$ 15000,00	Depto de Marketing	Criar folders, mini-racks, luminosos para os principais pontos de venda	Influenciar o cliente final no momento da compra
Criar políticas de Valorização do funcionário	Gerente de Recursos Humanos	1 ano	Não Aplicável	Refeitório	Realizar mensalmente reuniões motivacionais e comemorativas (aniversários)	Melhorar a relação com o funcionário e diminuir a rotatividade
Pesquisar uso de Bio-Materiais	Modelista, designer	2 anos	R\$ 5000,00	Modelagem	Fazer experiências e aplicá-los gradativamente	Obter exclusividade neste segmento, conseguindo diferencial competitivo

Continuação da pagina anterior

Investir em compra de maquinário próprio	Depto. Financeiro	2 anos	A verificar	Depto Operacional	Levantar Capital e Comprar gradativamente	Modernizar as máquinas e reduzir custos com aluguel
Aumentar a qualidade aliada ao menor custo operacional, afim de aumentar as vendas	Gerente Operacional de Vendas	2 anos	Não Aplicável	Depto Operacional, de Vendas	Maior divulgação, e preparação da produção para aumento de produção	Produzir 60% de marcas próprias
Abrir Lojas Próprias	Gerente de Vendas, Gerente Financeiro	3 anos	A verificar	Cidades importantes, e de boas vendas	Através de Pesquisas de mercado, e levantamento de custos	Solidificar as marcas no mercado nacional, e agregar avalor

Fonte: Autor, baseado em FNQ, 2008

As sugestões de ação da empresa Zappa foram pautadas nos objetivos da empresa, e na missão, entretanto, a missão reza por objetivos sócio-ambientais, dos quais não foram traçados metas e nem plano de ação, pois antes da empresa pensar com esse foco ainda precisa se sedimentar no mercado, portanto a empresa Zappa retardará ações de cunho sócio-ambiental, para um momento mais propício. Outro aspecto no plano de ações que deve ser ressaltado são as ações de marketing e vendas, pois no caso da marca *Youth*, como outras duas empresas a produzem, as ações devem ser apresentadas e o investimento dividido entre as tais.

6.2.6 Matriz BCG

No caso de empresas calçadistas não se pode usar para a Matriz BCG, todas as linhas de produto, por geralmente existirem muitas linhas e cada linha com uma série de modelos diferentes, fazendo que a análise da matriz torne-se muito complicada, portanto na Matriz de crescimento da participação da empresa Zappa serão usadas apenas as marcas, que a empresa trabalha.

Figura 5: Matriz BCG da empresa Zappa

Tx. Crescimento do mercado (porcentual)	>10	Estrelas	Pontos de Interrogação
	<10	Vacas Leiteiras	Abacaxis
		>1x	<1x
		Participação relativa do mercado	
		<u>Sândalo</u>	<u>Zappa Boreal</u>

Fonte: Autor

No caso da empresa Zappa como verificado a figura anterior, ela conta atualmente com três marcas em seu portfólio, que são respectivamente *Sândalo*, *Youth* e *Zappa Boreal*, a primeira atualmente é a que gera maior caixa para a empresa, a empresa Zappa, é licenciada para produzir esta marca que é uma das líderes no mercado calçadista brasileiro, e se encontra no quadrante de “Vacas Leiteiras”, pois apesar de ter boa participação no mercado, não tem um crescimento acentuado, a marca *Youth* se encontra no quadrante de “Ponto de Interrogação”, chamado também de oportunidade, por ser uma marca nova, e que de início obteve ótima aceitação no mercado, tanto é que segundo relato do proprietário da empresa, todos os clientes que compraram a marca mais que uma vez, e no quadrante “Abacaxis” encontra-se a marca *Zappa Boreal*, onde a empresa optou por retirá-la do mercado, caracterizando um desinvestimento, contudo a empresa ainda conta com os direitos desta marca e não pretende dispor destes, pois apesar de hoje a marca estar “congelada”, era uma marca forte, e o proprietário tem projetos a longo prazo para ela.

Como a empresa tem apenas três marcas o quadrante “Estrelas” ficou sem quem o representasse, o que é importante ressaltar é que a matriz BCG é uma ferramenta importante, e que necessita ser atualizada constantemente, por isso as marcas podem eventualmente mudar de quadrante.

6.2.7 Estratégias Genéricas

A Indústria calçadista é um segmento diferente dos outros, pois, os clientes tem um poder de barganha incrivelmente alto, devido ao leque de opções que estes têm então uma empresa calçadista para que possa obter vantagem competitiva deve ter o melhor produto, com o menor preço, com isso fica complicado estabelecer apenas uma entre as três estratégias genéricas, então, no caso exclusivo da indústria calçadista, ou melhor, da empresa Zappa, serão estabelecidas duas estratégias genéricas, as que mais se encaixam no esquema de melhor produto, e menor preço, que são respectivamente, Estratégia Genérica de Diferenciação, e Liderança em Custos.

No Ramo da moda, cuja indústria calçadista esta inserida, o cliente está sempre atrás de produtos novos, pois a moda é muito volátil, e novas tendências surgem a todo o momento, mas no caso especial da indústria calçadista como a concorrência é muito acirrada, o cliente tem o privilégio de além exigir somente produtos novos, de escolher o que lhe traga o menor, custo/benefício.

A empresa Zappa, principalmente com a marca *Youth*, já está se adaptando a usar estas duas estratégias genéricas juntas, pois esta produzindo atualmente produtos com alto valor agregado (Solados de Couro, metais, couros requintados), e vendendo, com o mesmo valor de um calçado convencional das grandes marcas. Assim consegue retirar um pouco das vantagens competitivas das marcas famosas.

6.3 Gestor Estrategista

A empresa Zappa, conta na sua direção e gerencia profissionais altamente capacitados, com conhecimento do mercado, com conhecimento aprofundado de produção calçadista, e métodos para a obtenção da qualidade total, e também com um conhecimento financeiro aprofundado, contudo com pouco compromisso estratégico, é interessante para a Zappa a contratação de um profissional especializado, ou então o treinamento de sua gerencia em assuntos relativos a liderança e planejamento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse projeto foi elaborado com base unicamente com o propósito de demonstrar os benefícios que o planejamento estratégico pode trazer para o setor calçadista, pois é um setor diferenciado e necessita de muita atenção, por um setor muito importante para a economia nacional, infelizmente no estudo de caso não pode ser demonstrado um modelo de controle e avaliação estratégica como na parte teórica, pois isso deve ser posterior ao planejamento, que ainda será proposto a empresa.

Infelizmente o planejamento estratégico unicamente não pode solucionar todos os problemas destas empresas espalhadas pelo País, pois muitas vezes fatores da macroeconomia causam problemas nas empresas, por exemplo, quando houve o reconhecimento da China como economia de mercado pelo Brasil, onde o país para facilitar a entrada de produtos agropecuários lá, de certa forma atrapalhou muitas empresas nacionais, pois eles também ficaram mais livres para exportar seus produtos mais baratos, e podemos citar os calçados brasileiros que tem como principio a qualidade sofrem uma concorrência desleal dos produtos chineses que chegavam a ser até 60% mais baratos, pois tem materiais sem qualidade como, por exemplo, o couro sintético, mas nem tudo são notícias negativas, pois recentemente foi imposta uma taxa de aproximadamente doze dólares para os calçados chineses que entram no mercado brasileiro, que foi um fato muito comemorado na cidade de Franca.

Para a empresa Zappa, é importante ressaltar a gratidão por ter concedido todas as informações pertinentes e acima de tudo ter autorizado o estudo, que poderá trazer benefícios incomensuráveis para a empresa, como o estudo é uma simulação consultoria, será dado as seguintes recomendações para a empresa:

- Avaliar as sugestões de missão e visão, implantá-las, e divulgá-la para todos clientes, fornecedores e colaboradores;
- Aplicar o plano de ação, conscientizar os responsáveis diretos quanto às ações, o tempo previsto, e os benefícios almejados;
- Com base na Matriz BCG, deve se focar no objetivo de aumentar a produção da marca Youth, sem que se diminua a produção da marca Sândalo, conseqüentemente, aumentando a produção como um todo;
- Dar prioridade para as estratégias genéricas selecionadas, que aliadas podem garantir diferenciais competitivos para a empresa;

- Após a implementação das estratégias iniciais colocar em pratica se possível ambos sistemas de controle estratégico, o ciclo PDCA, e o BSC (Balanced Scorecard), o ultimo principalmente, já que possibilita mensurar os benefícios alcançados; e
- Após o primeiro período, com a empresa mais estruturada, estabelecer objetivos de responsabilidade sócio-ambiental.

Portanto o planejamento estratégico e suas respectivas ferramentas aqui apresentadas podem sem duvida nenhuma resolver a maioria dos problemas da empresa, mas deve ser acompanhada de uma boa liderança, de controle das finanças adequado, além de procurar se adaptar aos cenários propostos pela macroeconomia.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C; PETER, J. P; **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão; **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações, da intenção aos resultados.** São Paulo: Campus/Elsevier, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Rumo a Excelência: Estratégias e Planos.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008

LEBREIRO, Mariana Clarkson; **Balanced Scorecard,** 2002, [S.l.] IBMEC

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de; **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Praticas.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Sítio eletrônico do Portal da Administração. **Ciclo PDCA.** >www.portaldaadministracao.org/tag/ciclo+pdca< acessado em 10/11/2009

RENÓ, Maria Luiza Grillo; **ABC E BSC: Ferramentas Importantes na Elaboração de Estratégia Empresarial.** s. d. 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, s. d.

TZU, Sun; **A arte da Guerra: Os Treze capítulos originais.** São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNEL, Jonh; **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.

9 ANEXOS

Imagem 1: Linha de montagem



Fonte: Autor

Imagem 2: Apontamento de Sola (Colaço)



Fonte: Autor

Imagem 3: Vista panorâmica do Estoque



Fonte: Autor

Imagem 4: Área de Corte



Fonte: Autor