

FORMULAÇÃO E MANUTENÇÃO DE ESTRATÉGIAS POR EMPRESAS PARANAENSES

Dayane Gabrielle Alves¹

Carlos Borges Machado²

RESUMO

Muitas empresas conseguem se destacar no mercado por terem adotado estratégias que as diferenciam das de outras no mesmo segmento. Ver a maneira com que os clientes percebem a organização estudada e suas concorrentes constitui parte fundamental do projeto de pesquisa. O trabalho apresenta uma adaptação da aplicação da Matriz de Importância – Desempenho, desenvolvida por Slack (2008) para diagnóstico e melhoria contínua do desempenho. O objetivo é elaborar uma comparação da visão que os clientes têm sobre produtos cosméticos e sobre o que os clientes consumidores de produtos cosméticos de uma marca específica avaliam sobre os mesmos itens. Trata-se de uma pesquisa exploratória e quantitativa, tendo como técnicas para coleta de dados a pesquisa de levantamento por meio da aplicação de questionários e bibliográfica.

Palavras-chave: Estratégia. Matriz importância – desempenho. Entrega de valor.

¹ Aluna do 3º ano de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica. *E-mail:* dayane.alves@hotmail.com.br.

² Mestre em Organizações e Desenvolvimento. Administrador. Professor da FAE Centro Universitário. *E-mail:* carborma@gmail.com

INTRODUÇÃO

Para atingir o melhor desempenho das empresas, os gestores executam atividades de mudanças competitivas e abordagens comerciais, traçando um planejamento das ações que a empresa deverá seguir. Internamente, esse conjunto de fatores é denominado de “estratégia” e diz respeito às intenções centrais que irão conduzir a organização à satisfação dos clientes, ao aumento da competitividade da companhia, ao alcance dos seus objetivos ou outras questões consideradas importantes. Ocorre que o simples fato de se estabelecer declarações de missão, visão e valores ou fazer planejamentos não significa que a empresa tem, de fato, uma estratégia. Organizar reuniões com todo o *staff* a fim de analisar o ambiente – interno e externo – também não significa que o diagnóstico dos desafios da organização esteja sendo feito da maneira correta. Preencher formulários padronizados ou fazer votações nas quais a maioria é “vencedora” corresponde mais ao cumprimento de protocolos do que ao desenvolvimento de estratégias.

Essas características de elaboração de “planejamentos estratégicos” correspondem ao que Rumelt (2011) chama de “estratégias ruins” ou estratégias do tipo “formulário”. Em muitas organizações, facilmente percebe-se que o processo todo está mais voltado a cumprir um protocolo corporativo do que efetivamente pensar a situação institucional vivida pela empresa, seus processos, o seu ambiente e as decorrentes implicações.

A expressão “estratégia” vem do grego *strategos* e significa “a arte do general”. Inicialmente, portanto, denotava a ação de comandar ou conduzir um exército durante uma guerra. Era, então, um conjunto de ações que levariam a vitória, vencendo o inimigo.

Contemporaneamente, dependendo do contexto em que está empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas ou programas (MINTZBERG; QUINN, 1991). Especificamente no que se refere ao âmbito empresarial, a estratégia mantém a sua raiz semântica, que é o estabelecimento de caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Trata-se, portanto, de algo simples em sua definição. Mais difícil, no entanto, é a sua execução, pois “o fracasso das estratégias de muitas empresas deve-se à incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter vantagem competitiva” (PORTER, 1989).

Tem-se, então, que não existe um conceito único e definitivo de estratégia. No entanto, qualquer que seja a definição utilizada, algumas consequências do seu emprego deverão fazer parte das intenções organizacionais, como, por exemplo, mudança, competitividade, inovação, desempenho, missão, objetivos, resultados, posicionamento.

A questão fundamental da estratégia diz respeito ao que a empresa consegue entregar ao seu cliente de forma diferente – neste caso, considerado como “melhor” – do que seus concorrentes. Afinal, isso é o que lhe garantirá sucesso no longo prazo.

A intenção que permeia este trabalho reside na avaliação sobre se os clientes de uma empresa conseguem perceber uma vantagem competitiva da companhia em questão em relação às demais do mesmo segmento. Em outras palavras, o intento é avaliar se os clientes conseguem enxergar as declarações manifestadas pela empresa nos produtos que a mesma oferece. Do contrário, a estratégia não passaria de material publicitário sem qualquer fundamentação na realidade.

O objetivo geral deste projeto foi avaliar, por meio da percepção de clientes de uma empresa paranaense, se os produtos oferecidos pela mesma têm algum diferencial em relação aos entregues pelos seus concorrentes, validando as suas estratégias.

A partir do objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos para o estudo: identificar as estratégias adotadas por uma empresa; identificar, nas estratégias adotadas por uma empresa paranaense, uma proposta de entrega de valor aos seus clientes; e verificar, na percepção dos clientes da empresa pesquisada, se os seus produtos atendem aos requisitos considerados mais importantes e, com isso, ela consegue efetivamente entregar um valor adicional aos seus consumidores.

1 MARCO CONCEITUAL

Para a elaboração do trabalho o referencial teórico se dividirá na conceituação dos temas a serem estudados, a fim de garantir que a bibliografia necessária para a pesquisa seja revista.

1.1 ORGANIZAÇÃO

Para Maximiano (2009), “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Para o autor, o principal objetivo de uma organização é fornecer produtos ou serviços (ou uma combinação entre eles).

Os recursos utilizados por uma organização podem variar, mas, em geral, podem ser humanos, materiais, financeiros, informação, espaço e tempo (MAXIMIANO, 2009).

No que diz respeito aos objetivos, Maximiano (2009, p. 84-85) considera que eles podem ser uma situação; a realização de um produto, físico ou conceitual; ou a realização de um evento. Para o autor, “os objetivos, regularmente, desdobram-se em outros objetivos”.

Não é propósito deste trabalho aprofundar-se nas questões relacionadas às teorias relacionadas ao comportamento organizacional. Esta abordagem serve apenas para situar a pesquisa ao campo relacionado às empresas e não a outras organizações com finalidades díspares.

1.2 ESTRATÉGIA

O termo estratégia ganhou enorme difusão com a crescente competição no campo empresarial. À origem militar da expressão, mais recentemente a estratégia passou também a ser vinculada às condições relacionadas à sustentabilidade e à responsabilidade social corporativa.

A batalha por clientes ganhou, então, uma condição mais voltada às questões éticas. As empresas continuam buscando o seu espaço no mercado, no entanto, sem que isso leve a uma conotação selvagem, de destruição do inimigo, aqui colocado como a concorrência.

Estratégias podem ser classificadas de diversas maneiras. Porter (1985) as divide quanto à competitividade, criando assim a teoria das estratégias genéricas, alocando-as em:

- 1. Estratégia de liderança de custo:** componentes como qualidade e assistência técnica não podem ser esquecidos, mas o tema central de toda a estratégia deve ser o baixo custo;
- 2. Estratégia de diferenciação:** consiste em diferenciar o produto/serviço oferecido pela empresa criando algo reconhecido como único no setor ou indústria;
- 3. Estratégia de foco:** trabalhar com um segmento-alvo, a fim de conseguir uma melhor posição e *status* diferenciado, atendendo melhor às necessidades dos clientes.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) optam por listar áreas de concordância, no que diz respeito à natureza da estratégia. São elas:

- a. A estratégia diz respeito à organização e ao ambiente;
- b. A essência da estratégia é complexa;
- c. A estratégia afeta o funcionamento da organização;
- d. A estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar este caminho;
- e. A estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- f. As estratégias existem em níveis diferentes da organização, do chão de fábrica à alta cúpula;
- g. A estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

Mintzberg (2004) amplia o conceito da palavra estratégia. Para o autor, cinco considerações necessitam ser compreendidas nesta definição.

Um plano: tem por objetivo definir os rumos da organização. **Uma trama:** uma manobra com finalidade intencional de enganar, persuadir, iludir, confundir os concorrentes na busca de obter vantagens. **Um padrão:** a estratégia considerando o comportamento. **Uma posição:** quando permite à organização defender ou sustentar seu posicionamento perante o ambiente. **Uma perspectiva:** referindo-se à cultura, ideologia, e percepção da organização como um todo; intenção e comportamento em um contexto coletivo.

Segundo Porter (1998), Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Uma vez que as empresas podem combinar possibilidades de coexistência competitivas, haverá oportunidades para planejar sua evolução é para isso que serve a estratégia. Segundo o autor, os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar o efeito da competição e a velocidade das mudanças, em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia que requer compreensão da trama da competição natural.

Os gestores devem administrar a organização buscando implementar estratégias de gestão necessárias para atender a demanda do mercado, focando em agregar valor ao cliente, assim o sucesso da empresa será reconhecido e mais duradouro.

1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Indo além da estratégia e pensando na sua realização, Oliveira (1995, p. 28) considera que a administração estratégica é

uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

O planejamento estratégico está relacionado à administração estratégica e refere-se a uma técnica gerencial essencial em uma boa gestão. Por meio de análise do ambiente é possível se fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma forma de estabelecer objetivos e metas através da organização de ideias, para que assim se consiga atingir um determinado resultado.

Para Maximiano (2009), um processo sistematizado de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende, entre outros aspectos, a análise da situação atual da companhia, a análise do seu ambiente externo, a análise dos seus aspectos internos e a elaboração do plano estratégico da organização.

Todos os dias planejamos nossas atividades, a maneira como organizar as finanças, e também como agiremos em nossas vidas pessoais, com isso, podemos afirmar que planejar é decidir antecipadamente o que fazer e como fazer com os recursos que possuímos.

Este planejamento é dividido em sete etapas:

1. Definir a visão e missão da organização: visão é a direção que a empresa irá seguir, ou o que a empresa pretende se tornar.
2. Analisar o ambiente externo: a organização precisa conhecer o ambiente que está inserida para que possa monitorá-lo e conseguir atingir suas metas. É necessário ter conhecimento das forças macro ambientais (econômicas, tecnológicas) e microambientais (consumidores, concorrentes). As oportunidades e ameaças serão detalhas no item 2.8 sobre a análise SWOT.
3. Analisar o ambiente interno: a organização necessita saber quais são suas forças e fraquezas para manter sua competitividade. As forças e fraquezas serão detalhas no item 2.8 sobre a análise SWOT.

4. Analisar a situação atual: após a definição das itens 2 e 3 é possível montar a análise SWOT da empresa ou FOFA, como é conhecida no Brasil (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).
5. Definir objetivos e metas: os objetos mostram de forma clara e precisa o que a empresa pretende atingir, e através destes é possível definir quais as metas que serão utilizadas para alcançar estes objetivos. Para cada meta deve existir um plano de ações para compreender o que é necessário para atingi-la.
6. Formular e implementar a estratégia: após passar pelos passos anteriores, a organização precisa desenvolver as estratégias que irá utilizar para colocar todo o plano que foi estabelecido em prática. É necessário um plano detalhado com prazos e com todas as pessoas envolvidas para que a implementação das estratégias escolhidas sejam implantadas com êxito.
7. Gerar *feedback* e controlar: após a implantação da estratégia escolhida é necessário mapear os resultados, monitorar as novas variáveis nos ambientes internos e externos.

1.4 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Na busca pela formulação das estratégias nas organizações, algumas ferramentas de gestão podem e devem ser utilizadas, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de planejamento estratégico utilizada para medir o desempenho empresarial por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis, na qual a empresa tem claramente estabelecidas as suas metas e estratégias.

A fim de definir parâmetros para avaliar o melhoramento do desempenho das empresas, Robert Kaplan (professor da Harvard Business School) e David Norton (presidente da Renaissance Solutions) divulgaram em 1992 a metodologia BSC, que consiste em determinar de modo balanceado as ligações de causa e efeito entre os indicadores da avaliação das empresas:

1. O fator financeiro (como enxergamos nossos acionistas?)
2. Os clientes (como os clientes nos percebem?)
3. Os processos internos (quais processos agregam valor?)
4. O aprendizado e conhecimento (somos capazes de sustentar e inovar?)

Quando a empresa consegue equilibrar esses quatro fatores, significa que conseguirá ter o melhor desempenho, podendo assim implementar novas estratégias.

O BSC tem como principal função operacionalizar o planejamento estratégico na organização, tornando compreensíveis a missão e visão da empresa para que todos consigam visualizar quais os resultados esperados.

1.5 PERCEPÇÃO DE VALOR PELO COMPRADOR

Segundo Kotler (1998):

o valor percebido pelo cliente é o resultado da diferença entre o valor total esperado e o custo total envolvido na transação. Desse modo, se o consumidor considerar que o valor recebido foi maior que o esperado, ele ficará satisfeito com a aquisição, porém, se o resultado for negativo ocorrerá o sentimento de frustração.

O consumidor consegue ter conhecimento integral sobre o produto que adquiriu apenas após ter tido a experiência do uso e, em geral, não consegue reconhecer outras atividades de valor da empresa e nem medir o desempenho da organização.

São denominadas duas definições de valor:

- a. **valor real:** valor total que a empresa entrega em seu produto.
- b. **valor percebido:** parcela de valor percebida pelo comprador; para aumentar a percepção do cliente, cria-se sinais de valor.

Os consumidores pagam apenas por benefícios que conseguem perceber. Por mais que a empresa apresente um valor alto se este não for considerado relevante para o consumidor, ele pode não percebê-lo e, desta forma, outra empresa, mesmo que com valores menos significativos, pode conseguir aumentar seus preços, se para o consumidor seu valor agregado for maior.

1.6 ESTRATÉGIA DO GRUPO BOTICÁRIO

Este trabalho teve como única empresa pesquisada o Grupo Boticário. Trata-se de uma referência muito utilizada em trabalhos acadêmicos, cuja história tem sido tratada como um grande case de sucesso no mundo empresarial. Utilizamos, como referência, o material de divulgação da empresa na sua página na internet, como descrito a seguir.

O Boticário é uma rede de franquia de cosméticos brasileira com sede no Paraná. Seus principais produtos são fragrâncias, cremes e produtos para maquiagem. É a oitava maior empresa varejista do país, segundo classificação do Ibevar em 2012. Foi fundada em 1977 por Miguel Krigsner como uma farmácia de manipulação no centro de Curitiba.

Em 2010, a empresa paranaense abriu a sua 160ª loja (franquia), tornando-se a líder em quantidade de lojas e faturamento em território nacional (Brasil) e está entre as três maiores redes de franquias do mundo. No mesmo ano, a empresa criou a *holding*, Grupo Boticário, presidida por Artur Grynbaum.

Em 2011, confirmou a sua primeira fábrica fora do Paraná, em Camaçari, estado da Bahia. O Boticário lançou em 2011 a marca Eudora. A marca de cosméticos tem 14 lojas e também oferece produtos de porta a porta (venda direta). No segmento de maquiagem, a empresa possui três marcas: Make B., Intense e Capricho.

Em 2013, assumiu a liderança do mercado brasileiro de perfumaria, e hoje conta com mais de 3 mil lojas em mais de 1.700 municípios do país

Visão³: ser referência na criação de valor em negócio de beleza.

Valores culturais⁴: comprometimento com os resultados, paixão pela evolução e desafios, somos íntegros, valorizamos as pessoas e as relações.

O Grupo Boticário conta com diversas linhas de produtos, mas para o projeto de pesquisa foi delimitado para os produtos cosméticos da marca O Boticário.

Existe atualmente mais de 3.000 lojas O Boticário em todo o Brasil, com isso os respondentes podem ter tido contato com a marca em diferentes períodos, locais do Brasil ou exterior, há também quiosques em shoppings, mercados, entre outros.

1.7 MATRIZ IMPORTÂNCIA – DESEMPENHO

Segundo Kober (2006 apud DIAS; HOMBRE; NEVES, 2010):

O conceito da Matriz Importância-Desempenho é apresentado e discutido por Slack (2002) em seu livro: “Vantagem Competitiva em Manufatura”, em que a matriz considera duas escalas especialmente desenvolvidas. A primeira escala – de Importância – indica como os clientes vem a importância relativa de cada objetivo de desempenho, ou seja, o objetivo de desempenho é visto pelos “olhos clínicos” dos clientes. A segunda escala – de desempenho – indica como a empresa está se comportando perante a concorrência, ou seja, cada objetivo de desempenho é confrontado com os níveis atingidos pelos concorrentes.

³ GRUPO BOTICÁRIO. Disponível em: www.grupoboticario.com.br, acesso em 22 jun. 2014.

⁴ GRUPO BOTICÁRIO. Disponível em: www.grupoboticario.com.br, acesso em 22 jun. 2014.

A matriz importância – desempenho é dividida em melhoria e prioridade. O melhoramento permite analisar cada grupo que indica o desempenho:

- a. Zona adequada: os fatores são considerados satisfatórios;
- b. Zona de melhoria: esta zona necessita de atenção para que exista um melhoramento efetivo;
- c. Zona de ação urgente: fatores importantes para os clientes, mas que necessitam de ação imediata para que a empresa não perca para seus concorrentes.
- d. Zona de excesso: fatores não muito importantes para os clientes, deve-se analisar se os recursos destinados neste campo não podem ser melhor utilizados em outro lugar.

2 A PESQUISA

Para que fosse possível a elaboração do presente trabalho, tornou-se necessário uma revisão aprofundada sobre quais as estratégias usualmente utilizadas nas empresas. Observou-se questões sobre o planejamento e execução de tais estratégias, buscando compreender um vasto referencial teórico para que a pesquisa pudesse ser levada a campo.

Com o objetivo de mensurar dados estatísticos, realizou-se uma pesquisa de levantamento quantitativa por meio da aplicação de um questionário para dois grupos distintos. As hipóteses que foram levantadas nos questionários foram retiradas de uma adaptação da matriz de importância x desempenho, para que de ao concluir o projeto de pesquisa, fossem coletados dados suficientes para que esta matriz fosse montada.

Foram preenchidos 42 formulários manualmente a respeito do público específico de clientes do grupo O Boticário, e 45 questionários a respeito do público geral de consumidores de cosméticos. A fim de facilitar a compreensão dos dados, estes foram repassados para uma ferramenta *on-line*, onde foram gerados gráficos expressivos sobre os dados coletados. A estratégia de divulgação dos formulários foi a entrega por parte do professor orientador para seus alunos e para os colegas de classe da pesquisadora (as duas turmas estavam localizadas na FAE Centro Universitário), conseguindo, assim, alcançar um número próximo do que foi estipulado para amostra, que era anteriormente de 60 questionários preenchidos. Com isso não foi necessário ampliar a abordagem ao público-alvo.

A ferramenta utilizada foi escolhida pela facilidade encontrada entre o professor orientador e a orientanda para entrar em contato com os alunos. O questionário também foi divulgado para o gestor de uma empresa de Curitiba, do qual ainda não obteve resposta.

O formulário que serviu de base para o desenvolvimento dessa pesquisa foi disponibilizado durante o período de uma aula no mês de maio de 2014 .

O questionário disponibilizado para o público específico obteve 42 respostas, predominando as respostas femininas e de idade entre 22 e 23 anos. Em relação ao questionário respondido pelo público geral, este obteve 45 respondentes, da mesma forma as respostas femininas somaram a maioria e o público que mais participou tinha entre 22 e 23 anos.

Para a aplicação do questionário foi elaborado um questionário com 15 itens agrupados, de acordo com o Slack (2008) chamado de “objetivos de desempenho”: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Os itens separados por público geral e específico, juntamente com as respostas obtidas, estão nos APÊNDICE A e B.

Objetivo de desempenho	Item
Qualidade	Durabilidade dos produtos
	Nível de satisfação após o uso
	Atendimento aos requisitos para qual foi adquirido
Velocidade	Prazo de entrega
	Compra pela internet
	Produtos a pronta entrega
Confiabilidade	Produtos dermatologicamente testados
	Matérias primas de qualidade
	Reconhecimento da marca
Flexibilidade	Possibilidade de troca
	Variedade dos produtos
	Facilidade de compra (ex: catálogos)
Custo	Preço
	Formas de pagamento
	Kits promocionais

A partir dos itens listados, foram entregues os questionários, sendo que cada pessoa responderia aos dois questionários, caso fosse tanto cliente de cosméticos quanto cliente da marca O Boticário. Os respondentes deveriam atribuir uma nota que variou de 1 a 10, em que 1 significava pouco importante e 9 muito importante. Foi escolhido assim para que não houvesse como os respondentes apresentarem uma nota que não representasse tendências a mais ou a menos.

Uma observação necessária é que na metodologia apresentada por Slack (2009), as avaliações, além de variarem apenas de 9 a 1, o número 9 representa aquele item que o consumidor considera menos importante e 1 o que considera mais importante. Para que não houvesse confusão na hora das respostas, foi escolhido modificar essa metodologia.

Para que pudesse ser feita a tabulação dos dados, fez-se necessária uma inversão de valores e atribuição de notas para cada item, ou seja, quando foi atribuída a nota 10 esta foi considerada como 1, e para que todos os itens fossem colocados de maneira correta, cada um, com sua nota específica, foi tabulado, transformando itens classificados de 1 a 10 em itens de 1 a 9.

É necessário observar que para Slack (2009) existem as categorias: dos **ganhadores de pedidos**: aqueles que constituem-se na principal razão dos clientes escolherem um produto ou serviço; **dos qualificadores**: aqueles que não são a principal razão da escolha dos clientes, mas que, se não existirem ou forem considerados abaixo da média, podem fazer com que os clientes escolham outro fornecedor; e dos **poucos importantes**: aqueles que os clientes raramente consideram.

Como dito, para cada item relacionado no questionário foi atribuída uma nota que correspondeu à importância dos clientes consumidores de cosméticos (IC) e ao desempenho relacionado pelos consumidores em relação à marca O Boticário (DC), apresentadas no quadro a seguir:

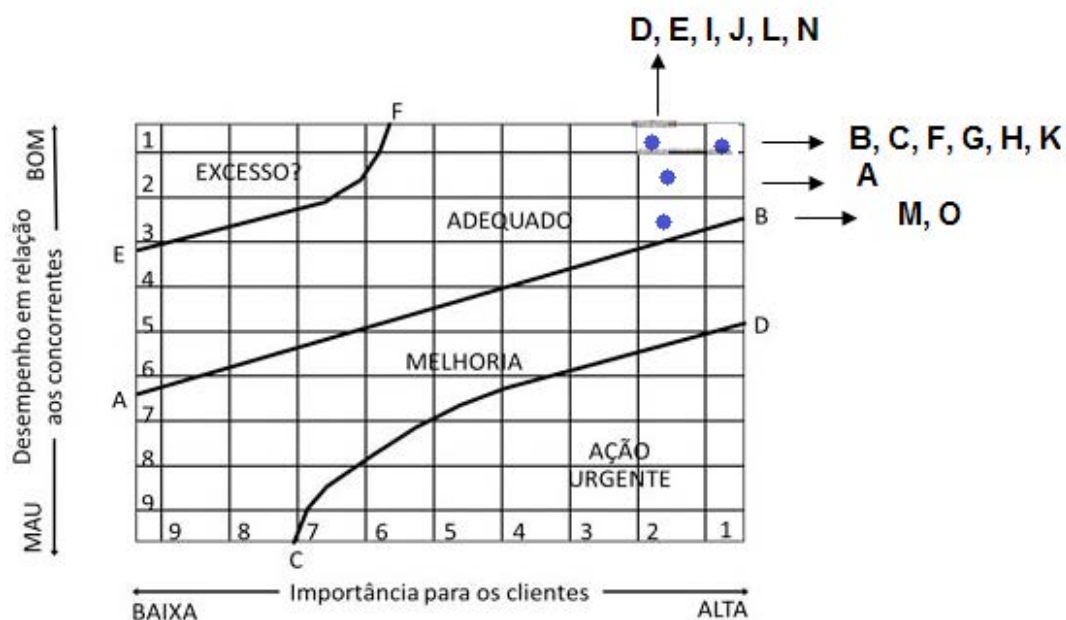
TABELA 1 – Dados do questionário questionários

Objetivo de Desempenho	Item	Descrição do item	Notas	
			IC	DC
Qualidade	A	Durabilidade dos produtos	2	2
	B	Nível de satisfação após o uso	1	1
	C	Atendimento aos requisitos para qual foi adquirido	1	1
Velocidade	D	Prazo de entrega	1	2
	E	Compra pela internet		2
	F	Produtos a pronta entrega	1	1
Confiabilidade	G	Produtos dermatologicamente testados	1	1
	H	Matérias-primas de qualidade	1	1
	I	Reconhecimento da marca	1	2
Flexibilidade	J	Possibilidade de troca	1	2
	K	Variedade de produtos	1	1
	L	Facilidade de compra (ex. catálogos)	1	2
Custo	M	Preço	1	3
	N	Formas de pagamento	1	2
	O	Kits promocionais	1	3

FONTES: Os autores (2014)

Através das notas listadas, pode-se montar uma adaptação da matriz importância-desempenho, como segue:

GRÁFICO 1 – Matriz Importância - desempenho



FONTE: Slack (2008, adaptado)

A intenção do trabalho foi identificar quais eram os principais pontos destacados pelos consumidores de cosméticos e comparar com os principais pontos apontados pelos consumidores do grupo O Boticário.

CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como principal objetivo conseguir avaliar a percepção que os clientes consumidores de cosméticos e os clientes de uma empresa paranaense têm sobre a relação de valor oferecida por esta empresa, observando assim se as estratégias utilizadas pela empresa estão coerentes com o que seus consumidores esperam e se ela se sobressai em relação aos seus concorrentes.

Para responder a esta questão e aos objetivos específicos foi necessário realizar uma limitação de estudo, portanto foi uma amostra intencional apenas de alunos da FAE Centro Universitário. Em relação ao questionário apresentado ao gestor de uma empresa de grande porte localizada na cidade de Curitiba, este foi disponibilizado apenas para este gestor específico.

Por meio dos questionários disponibilizados conseguimos concluir que a organização O Boticário consegue passar para seus consumidores a entrega de valor igual ou superior ao que estes caracterizaram como importantes para qualquer organização que trabalhe com cosméticos.

Em relação ao primeiro objetivo específico para a identificação das estratégias adotadas pela organização, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, pois a entrevista com o gestor proposta não foi concluída. Com isso, pode-se perceber que a estratégia do O Boticário é oferecer um produto de qualidade, estando cada vez mais perto de seus clientes e crescer de maneira ética.

A respeito do segundo objetivo específico, conseguimos observar uma comparação muito próxima entre o que os consumidores de cosméticos observaram como sendo muito importante em uma marca e entre o que estes consumidores assinalaram ter observado na empresa O Boticário, mostrando que as estratégias utilizadas pela organização estão coerentes com o que os consumidores esperam da marca.

Para responder ao terceiro objetivo específico, analisando os questionários foi possível concluir que a empresa consegue entregar valor aos seus clientes, sendo que desta forma se mantém ativa no mercado, conseguindo superar as expectativas dos clientes em alguns aspectos que estes consideraram importantes para a efetivação de suas compras, ou seja, seus produtos conseguem atender as necessidades para quais são adquiridos. Além disso, também foi mostrado na pesquisa que os consumidores estão mais preocupados em encontrar um produto de qualidade, que seja de fácil acesso, a um produto que não tenha tais características, mas que tenha um preço mais atrativo.

REFERÊNCIAS

BELLO, W. **A importância da estratégia nas empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2014.

CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1992.

DIAS, L. H.; NEVES, L. R. R. das. **Aplicação da matriz Importância**: desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos bares da Mara da Praia – Vitória, ES. Monografia (Curso de Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Espírito Santo, Vitória. 2010.

GRAVE, P.; MENDES, A. M. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais...** Campinas, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 11. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

_____. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Kaplan e Norton na prática** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, M. E. **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RUMELT, R. **Estratégia boa, estratégia ruim**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

SOUZA, H. Balanced scorecard BSC: uma ferramenta de gestão. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS E INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, Florianópolis, 2006. **Anais...** Florianópolis, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. [1946]. **Administração da produção**. Tradução de Maria Teresa Correia de Oliveira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE A

RESPOSTAS DE CLIENTES CONSUMIDORES DE COSMÉTICOS EM GERAL

GRÁFICO 1 – Sobre a durabilidade dos produtos: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



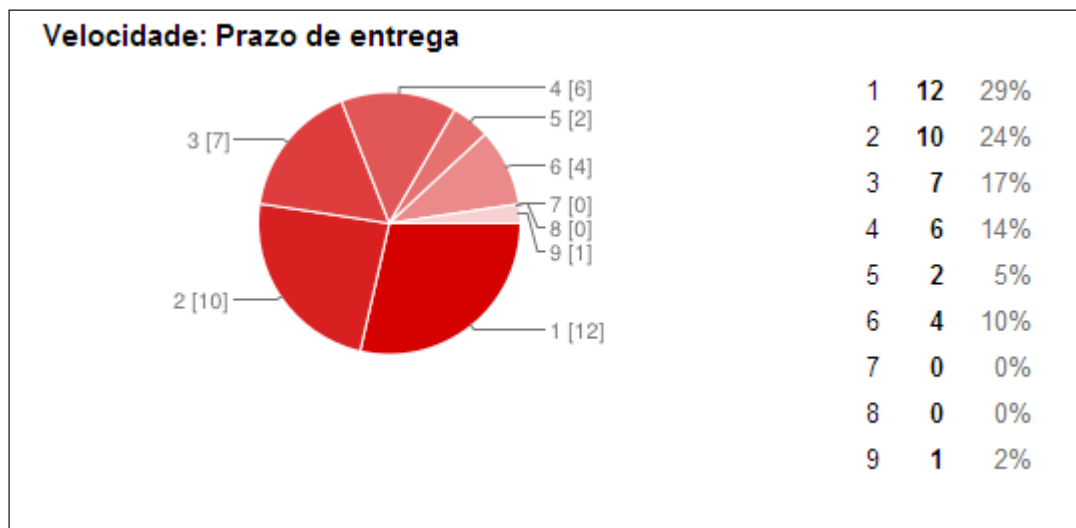
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 2 – Sobre o atendimento aos requisitos para o qual o produto foi adquirido: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



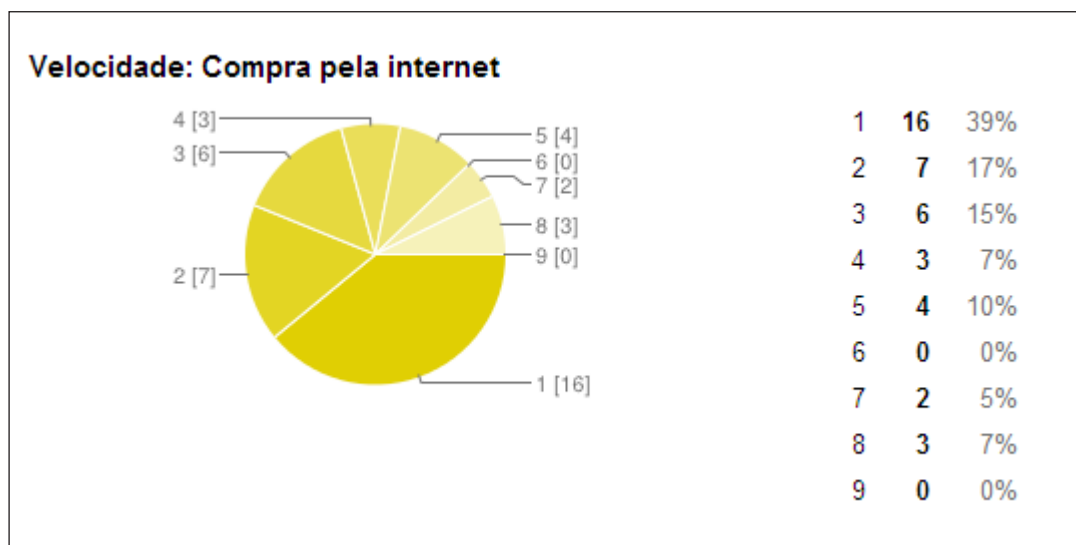
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 3 – Sobre o prazo de entrega do produto: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 4 – Sobre a possibilidade de comprar pela internet: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



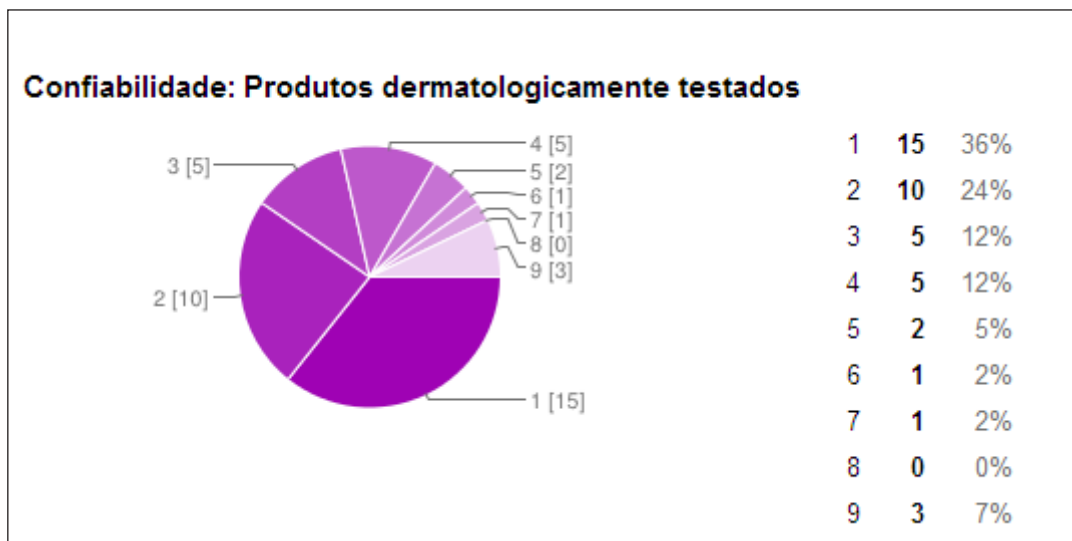
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 5 – Sobre os produtos serem encontrados a pronta entrega: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



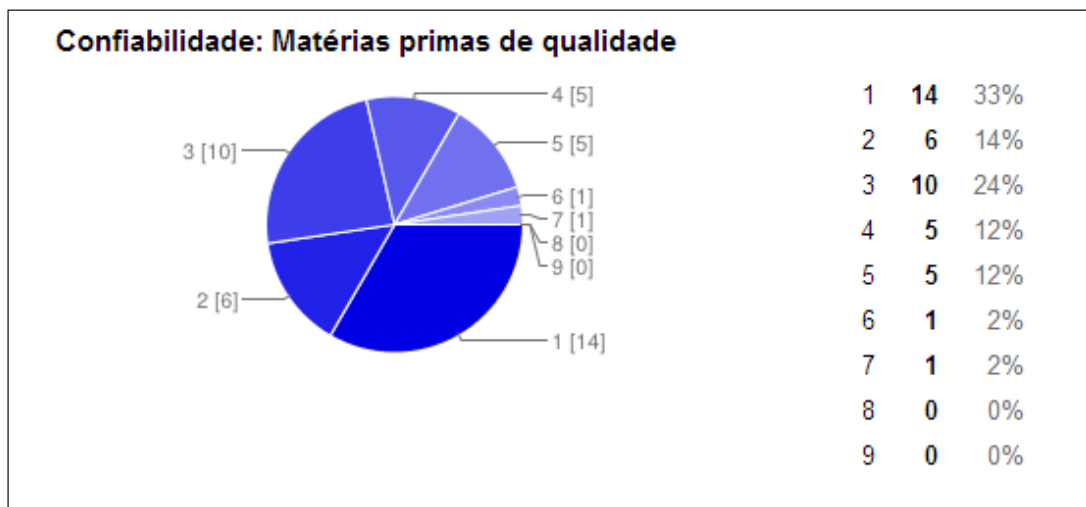
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 6 – Sobre os produtos serem dermatologicamente testados: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



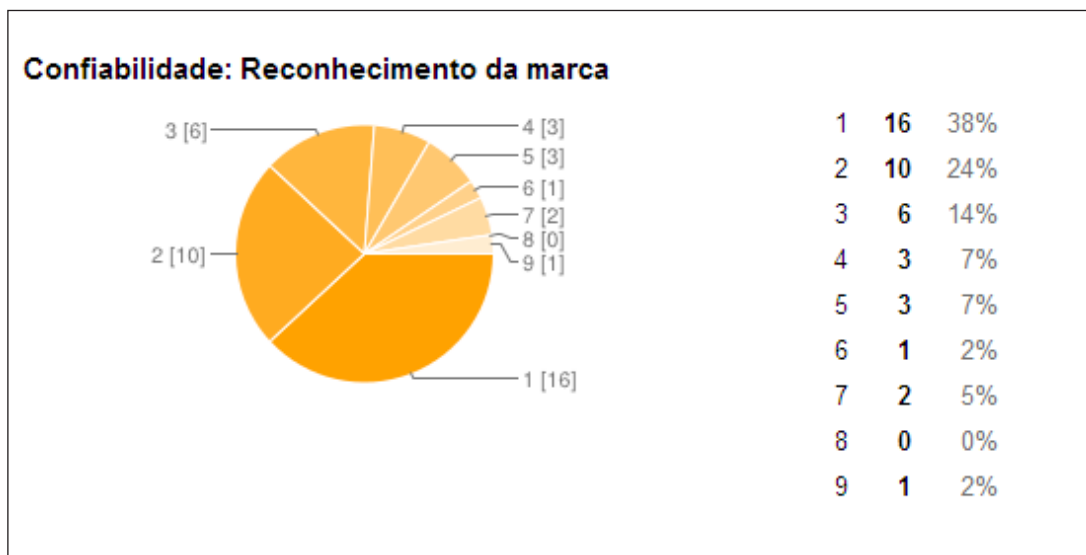
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 7 – Sobre matérias-primas de qualidade: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



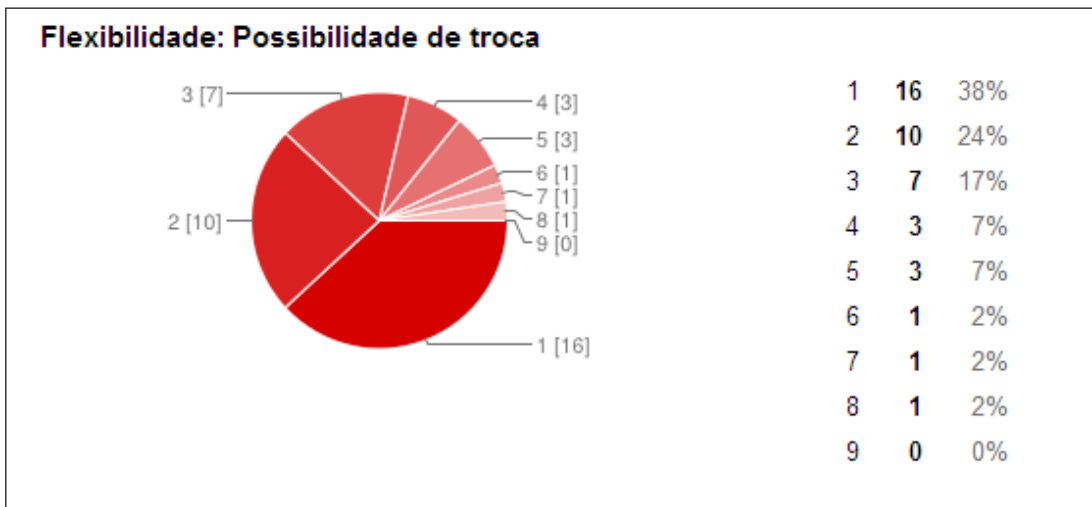
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 8 – Sobre a marca ser reconhecida: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



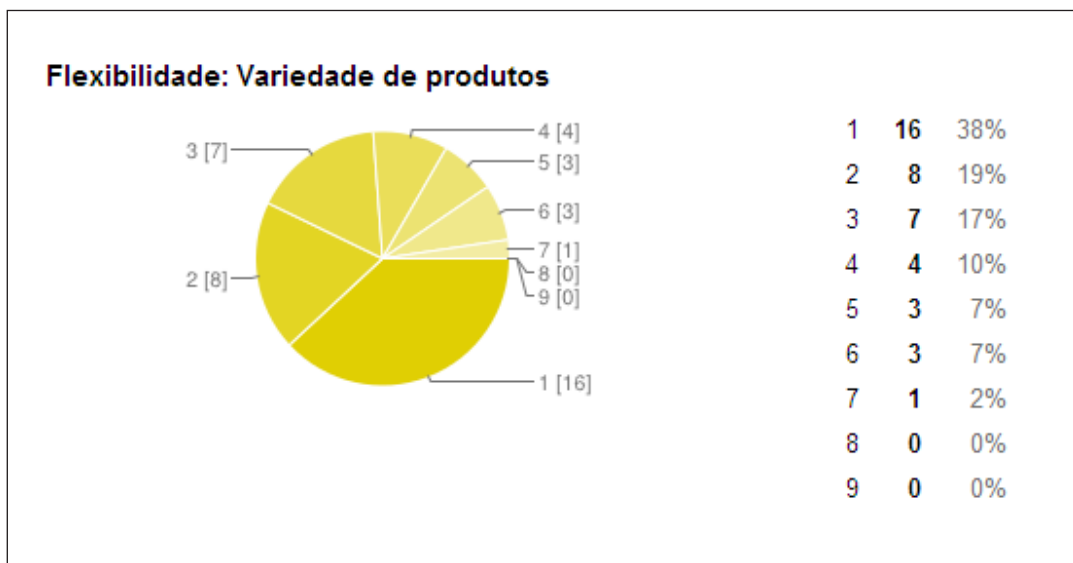
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 9 – Sobre a possibilidade de troca do produto: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



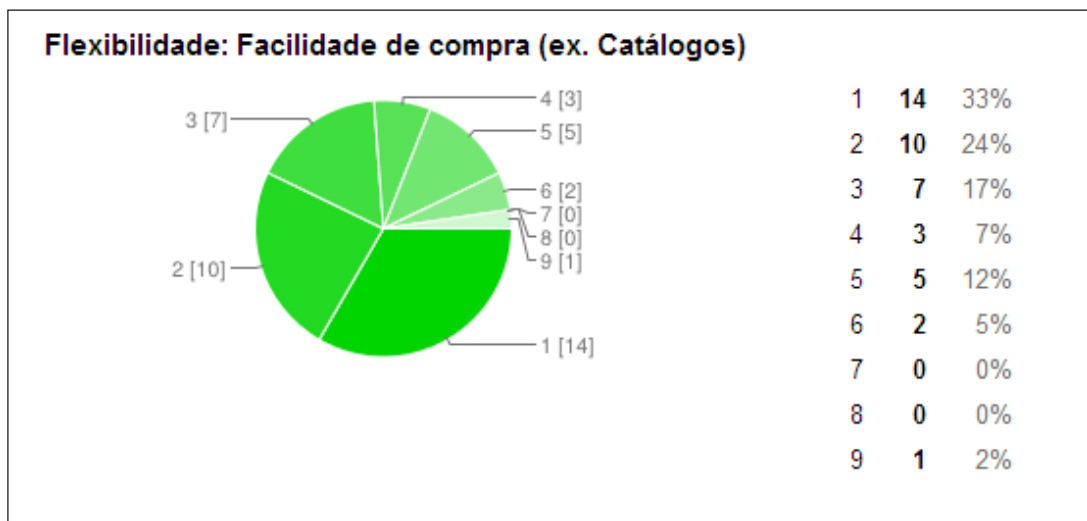
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 10 – Sobre a marca ter variedades de produtos: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



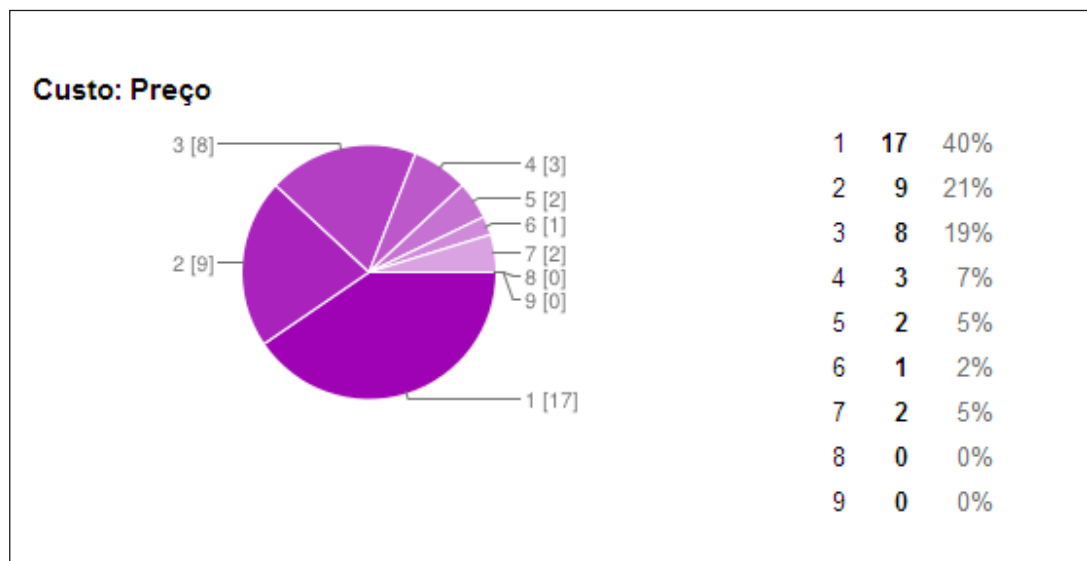
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 11 – Sobre a facilidade na hora da compra: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



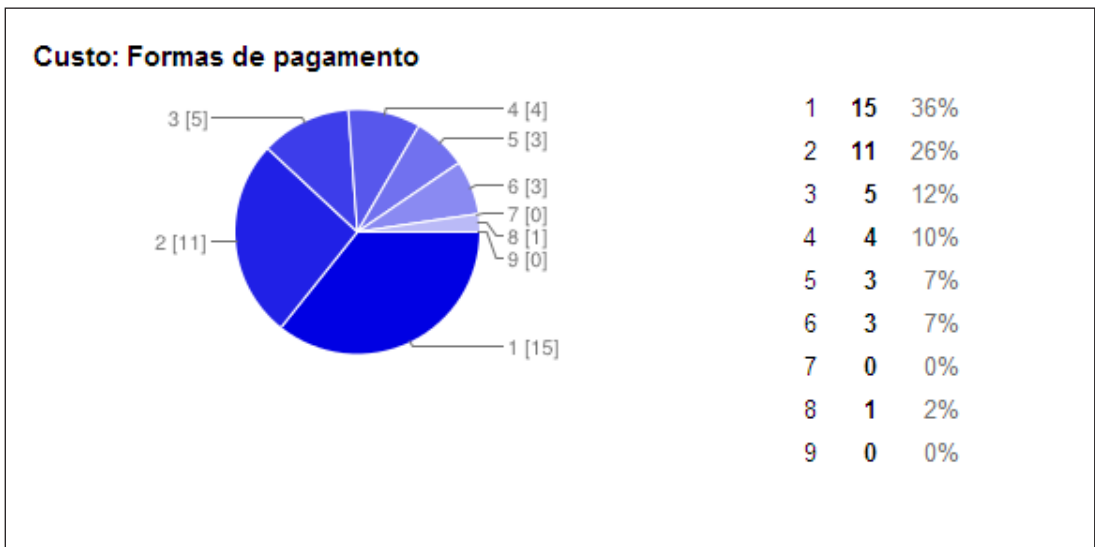
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 12– Sobre o preço empregado no produto: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



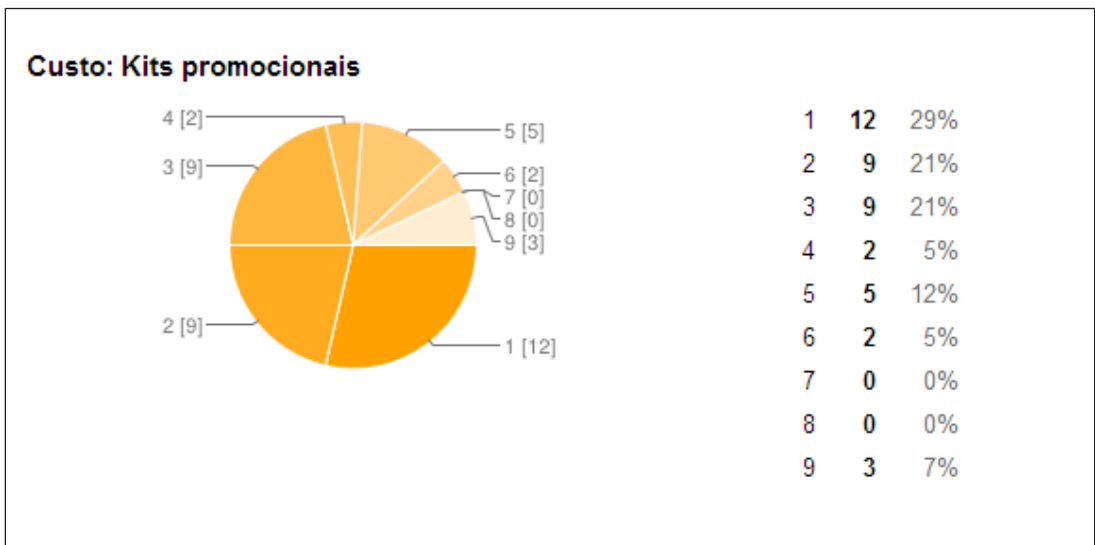
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 13 – Sobre as formas de pagamento: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 14 – Sobre a marca oferecer kits promocionais: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



FONTE: Os autores (2014)

APÊNDICE B

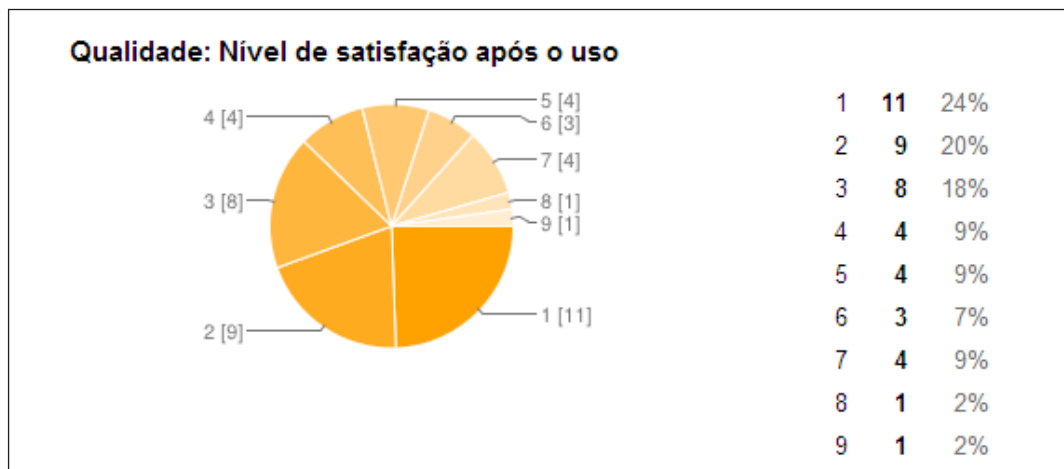
RESPOSTAS DE CLIENTES CONSUMIDORES DE PRODUTOS O BOTICÁRIO

GRÁFICO 1 – Sobre a durabilidade dos produtos: marcar de 1 (mais importante a 9 (menos importante)



FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 2 – Sobre o nível de satisfação após o uso: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



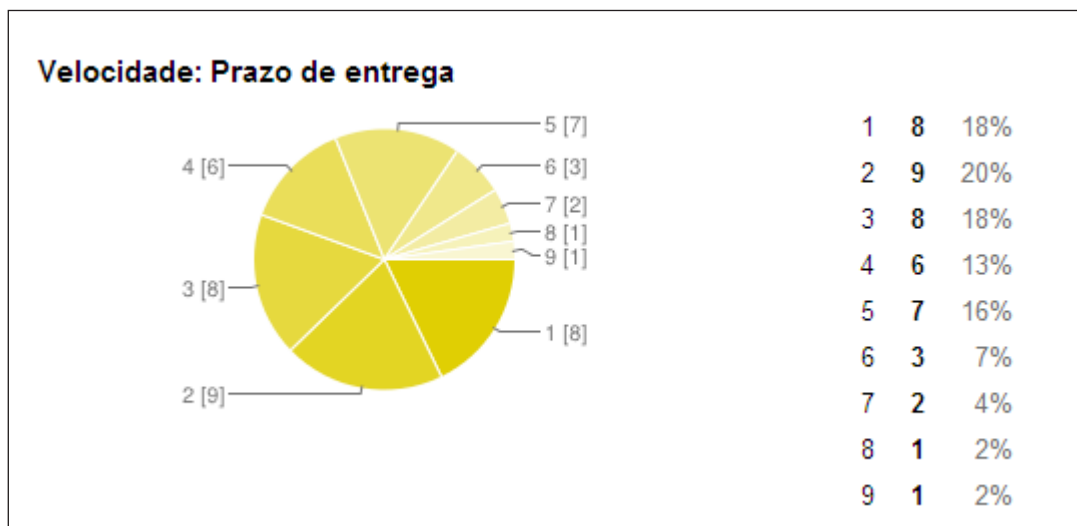
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 3 – Sobre o atendimento aos requisitos para o qual o produto foi adquirido: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



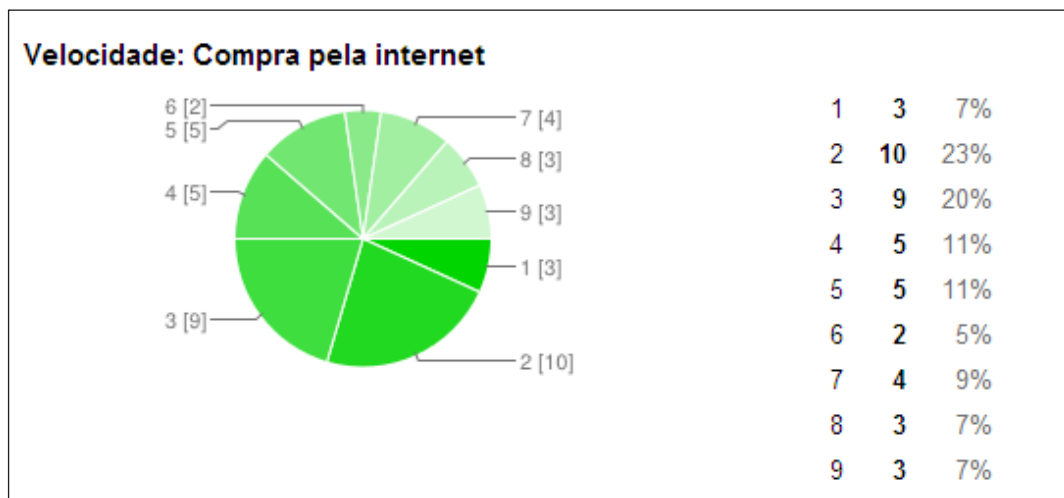
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 4 – Sobre o prazo de entrega do produto: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



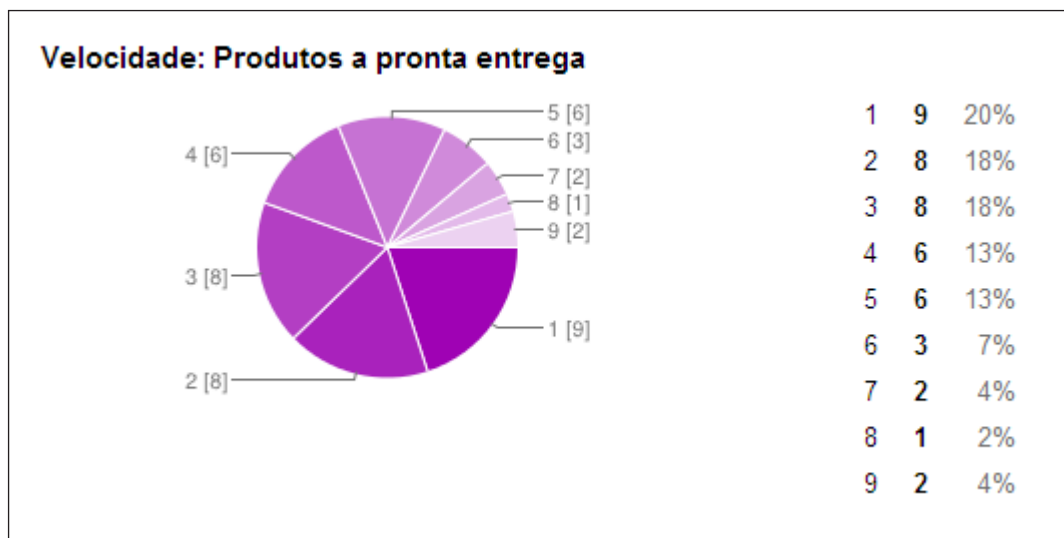
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 5 – Sobre a possibilidade de comprar pela internet: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



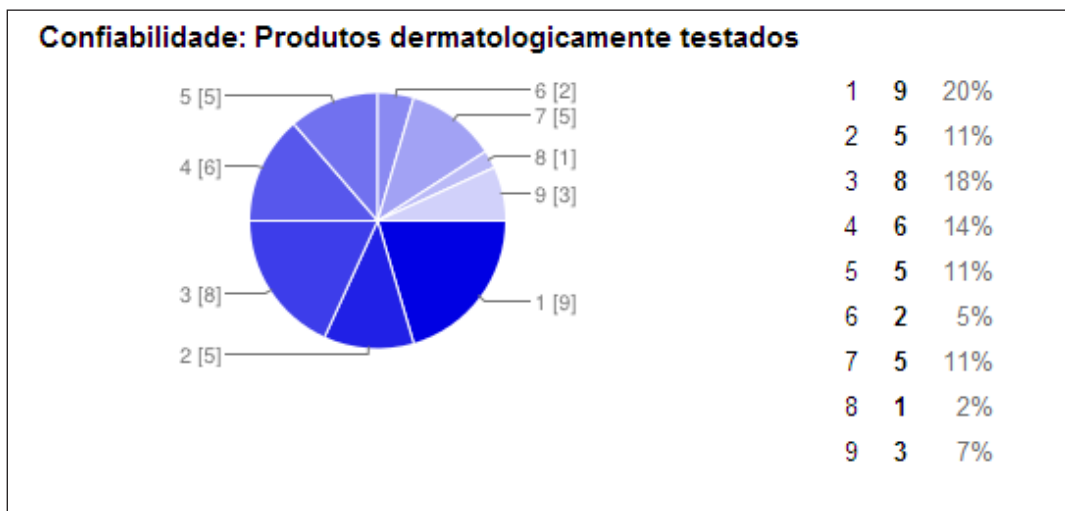
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 6 – Sobre a marca ter produtos a pronta entrega: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



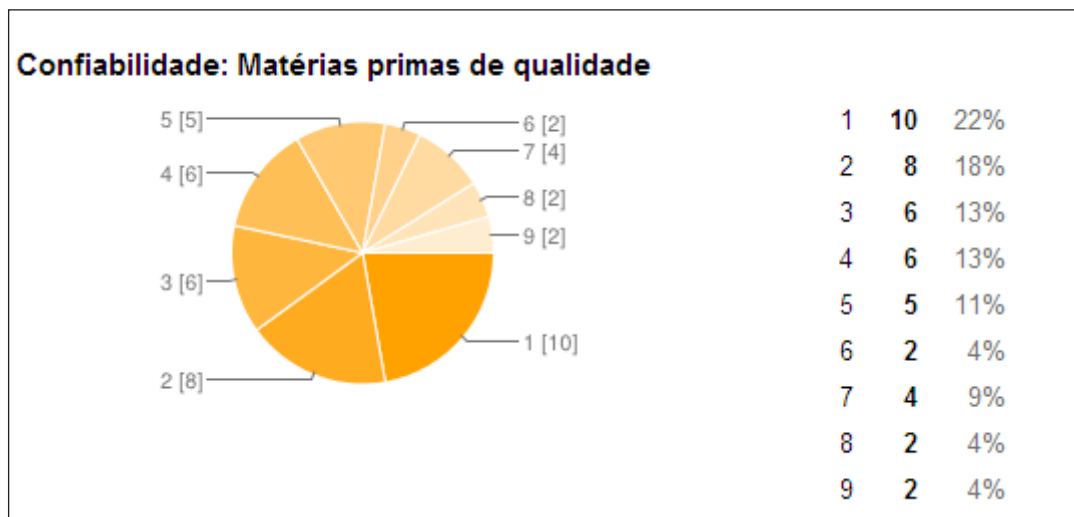
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 7 – Sobre os produtos serem dermatologicamente testados: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



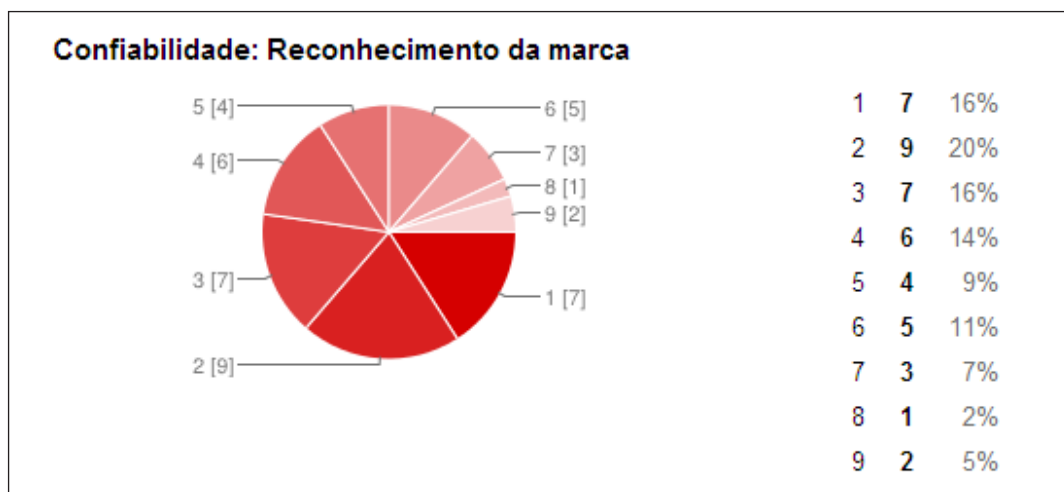
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 8 – Sobre as matérias utilizadas serem de qualidade: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



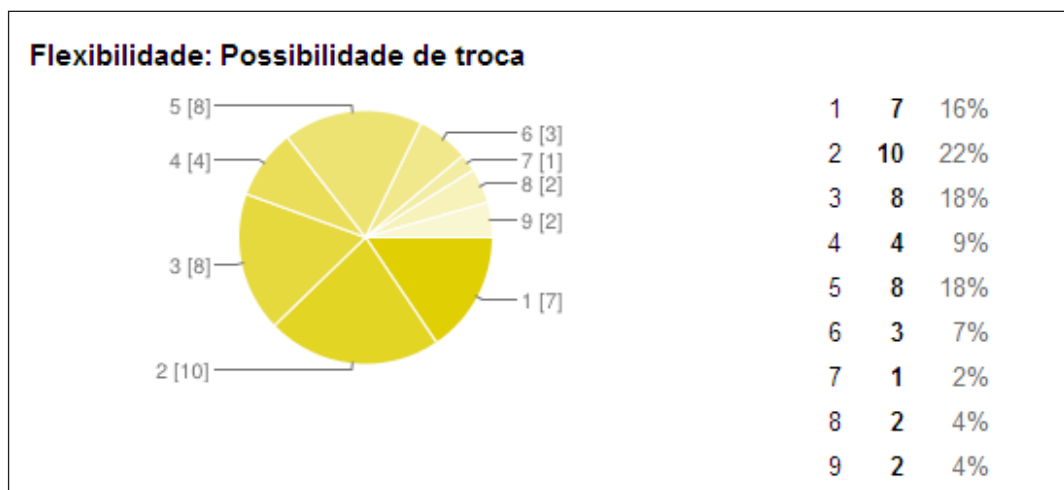
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 9 – Sobre a marca ser reconhecida: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



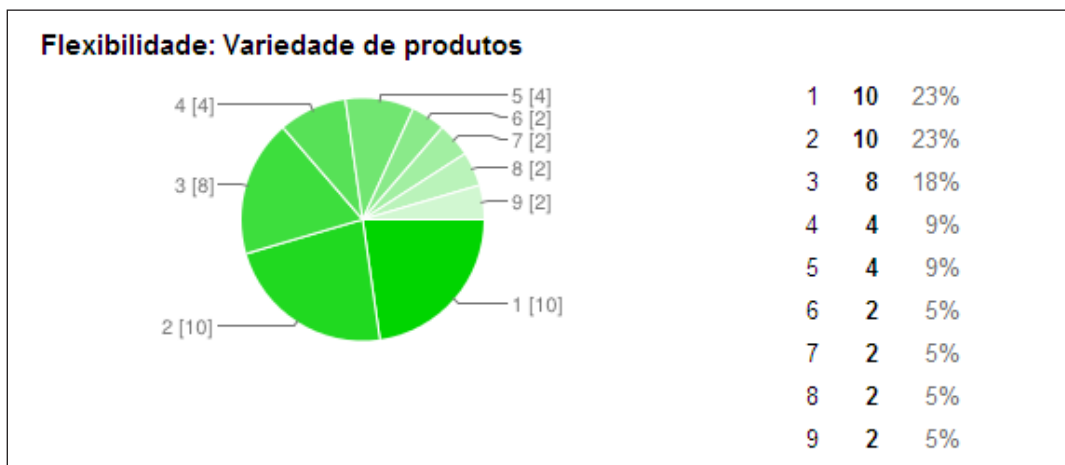
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 10 – Sobre a possibilidade de trocar o produto: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



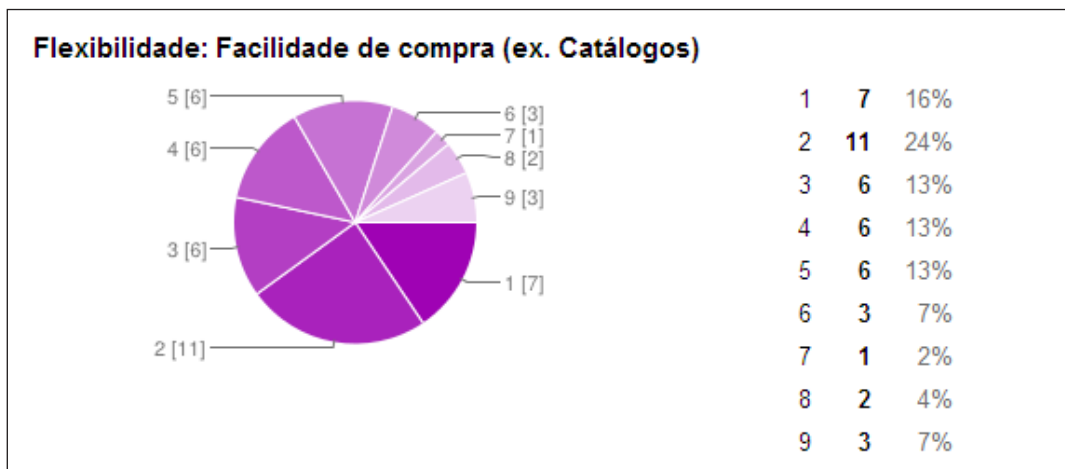
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 11 – Sobre a marca ter uma grande variedade de produtos: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



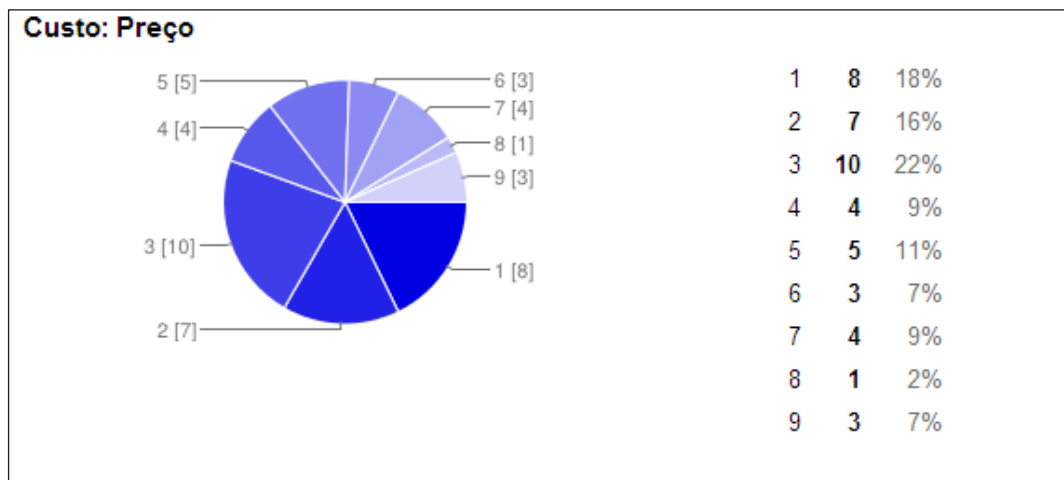
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 12 – Sobre a facilidade de comprar os produtos: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



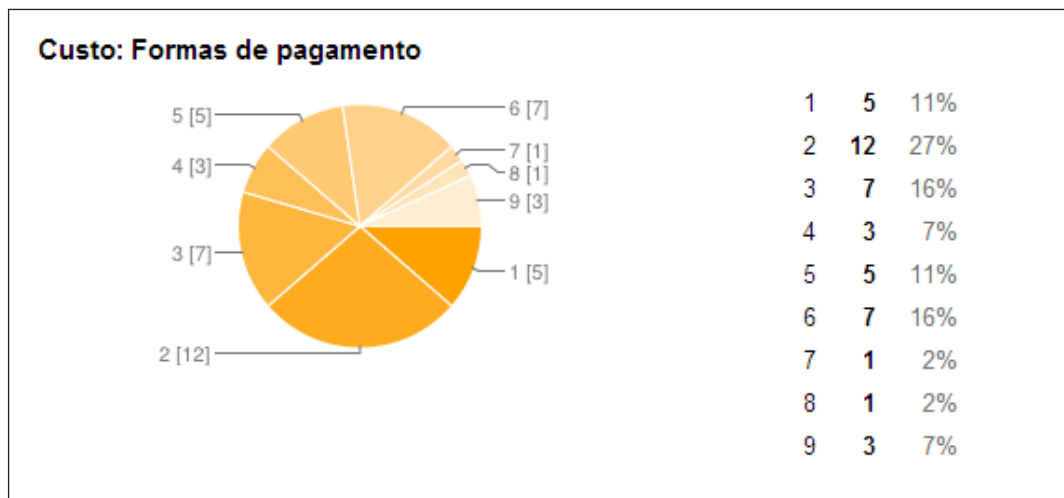
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 13 – Sobre o preço dos produtos: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



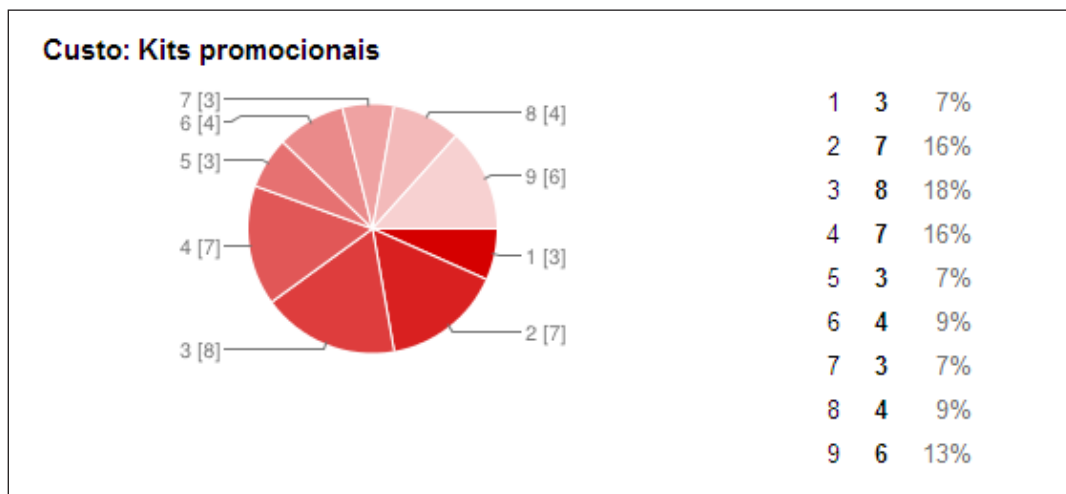
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 14 – Sobre as formas de pagamento dos produtos: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 15 – Sobre a existência de kits promocionais: marcar de 1 (mais importante) a 9 (menos importante)



FONTE: Os autores (2014)