

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
PARA UMA LOJA DE GESTANTES E BEBÊS: UM ESTUDO DE CASO**

**THE CASE FORMULATION OF A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR
PREGNANT WOMEN AND BABIES STORE: A CASE STUDY**

Amanda Antonello Giuliani, Leandro Dorneles dos Santos, Rosani de Mattos Fernandes, Adriano Wagner e Edio Polacinski

RESUMO

Atualmente as organizações, diante do atual mercado competitivo, independentemente do tipo, tamanho, ou área de atuação, se obrigam a desenvolver estratégias constantemente para responderem a concorrência. Neste contexto, e com o propósito de adequar-se as exigências do mercado, o presente artigo apresentou o processo de formulação de um modelo de gestão estratégica para uma organização que atua no ramo de comércio de artigos e produtos para gestantes e bebês. O trabalho buscou descrever todas as etapas deste processo para a organização em estudo, localizada no estado do Rio Grande do Sul. A formulação do modelo de gestão estratégica proposto foi fundamentada em referenciais teóricos pertinentes, de autores que são referências na temática de estudo, caracterizando-se em um tipo de pesquisa exploratória e descritiva, com escopo de um estudo de caso. Como principais resultados de pesquisa, evidenciou-se que com a participação da alta direção e colaboradores foi possível desenvolver os princípios norteadores da organização, aplicar a metodologia de *brainstorming*, identificar os pontos fortes e fracos, detectar ameaças e oportunidades, desenvolver um plano de ação para aplicação das atividades consideradas importantes para o alcance dos objetivos propostos e, por fim, elaborar uma Matriz GUT para priorizar as ações que deverão ser implementadas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Ferramentas de Gestão; Modelo; Gestantes; Bebês.

RESUMO

Currently organizations, given the current competitive market, regardless of type, size, or area, are obliged constantly to develop strategies to respond to competition. In this context and in order to be adequate for the demands of the market, this paper introduced the process of formulating a strategic management model for an organization that is engaged in trade of goods and products for pregnant women and babies. This study aimed to describe all the steps of this process for the organization under study, located in the state of Rio Grande do Sul. The formulation of the proposed strategic management model was grounded in relevant theoretical frameworks, the authors are references in the subject of study, featuring into a kind of exploratory and descriptive research with scope of a case study. The main results of research becomes apparent that with the participation of senior management and employees was possible to develop the guiding principles of the organization, applying the methodology for brainstorming, identifying strengths and weaknesses, detect threats and opportunities, develop a plan of action for application activities deemed important to achieve the proposed objectives and, finally, develop a matrix GUT to prioritize actions to be implemented.

Keywords: Strategic Management; Management Tools; Model; Pregnant Women; Babies.

1. INTRODUÇÃO

Planejar o futuro e definir uma estratégia é essencial na atual conjuntura econômica e social em que se encontram as organizações, a fim de se adaptarem ou até mesmo permanecerem vivas nos mercados em que atuam. Frente a isto, desenvolver uma gestão estratégica torna-se requisito de sobrevivência para as organizações.

Neste sentido, com o intuito de responder as exigências do atual mercado onde as mudanças são constantes e o futuro é incerto, para que permaneça competitiva e gere mais lucros, decidiu-se, junto com a diretoria da empresa alvo do estudo, elaborar um modelo de gestão estratégica.

Assim, neste contexto, como objetivo de pesquisa elaborou-se um modelo de gestão estratégica para uma organização que comercializa artigos e produtos para gestantes e bebês, localizada no estado do Rio Grande do Sul.

Justifica-se a realização do presente artigo, uma vez que se espera oferecer subsídios de informações especialmente a empresa pesquisada, para que possa responder a concorrência, contudo, também a pesquisadores, acadêmicos e profissionais interessados na temática proposta.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão de literatura serão abordadas as atividades que estão envolvidas no desenvolvimento do modelo de gestão estratégica, pertinentes à organização no momento atual, alicerçado em estudiosos que tratam do tema.

2.1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Ansoff (1990), o planejamento estratégico se torna essencial pelas rápidas mudanças no ambiente da organização. Ainda, conforme o autor, “isto pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, ou o repentino surgimento de novos concorrentes”. (ANSOFF, 1990, p. 99).

O planejamento estratégico é uma atividade resultante de uma estratégia organizacional. Refere-se à ambição da organização como um todo, seus objetivos e suas ações para a realização das mesmas. Pode-se dizer que o planejamento estratégico é desenhar ou trilhar um caminho para seguir até atingir um objetivo. Planejamento estratégico também é

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011, p. 17).

Sendo assim, o modelo de gestão estratégica proposto servirá para que os colaboradores possam se sentir parte da organização e confiem e acreditem naquilo que estão realizando.

2.2. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O processo de formulação de um modelo de gestão estratégica envolve algumas atividades essenciais para que a organização consiga se destacar perante seus concorrentes. No entanto, o planejamento estratégico é dividido em alguns itens, conforme segue.

2.2.1. Definição dos princípios norteadores da organização

Os princípios norteadores são os conceitos que irão nortear a organização, para que ela foi concebida, o porquê, o que ela deseja para o futuro. Assim, pode-se dizer que a empresa precisa primeiramente, no seu processo de gestão estratégica, definir sua missão, ou seja, seu propósito organizacional. Em seguida deve definir sua visão, aquilo que ela quer ser no futuro e juntamente determinar seus valores e princípios – aquilo que irá caracterizá-la.

Segundo Costa (2003, p. 36), a missão é “[...] a razão da existência da organização” é

aquilo que ela pretende produzir, fornecer para determinado alguém. Já para Oliveira (2011, p. 324), a missão é “a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Explicita a quem a empresa atende com seus produtos e serviços”.

Entretanto, a visão é “um modelo mental, claro, de um estudo ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, 2003, p. 35), ou seja, a visão é a aquilo que a empresa deseja ser num futuro próximo ou mais distante.

Os valores “[...] são características, virtudes, qualidades da organização...” (COSTA, 2003, p. 39). Entende-se que os valores são suas convicções, ideias, concepções em relação ao mundo, em relação aos seus fornecedores e aos seus colaboradores. Segundo Oliveira (2011, p. 327), os valores “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornece sustentação a todas as suas principais decisões”.

2.2.2. Definição do diagnóstico estratégico – análise do macro ambiente

Além de definir para o que a empresa foi planejada e sua vista para o futuro, o processo de formulação da gestão estratégica também deve envolver a análise do macro ambiente organizacional, ou seja, deve englobar estudos internos e externos a organização.

Segundo Oliveira (2011), o diagnóstico estratégico condiz à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a seguinte pergunta “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos interno e externos?” (OLIVEIRA, 2011, p.63). Diante disso, é essencial que seja desenvolvido uma análise do que a empresa tem de bom ou ruim em seu processo administrativo e o que pode vir a prejudica-la ou a beneficia-la fora de seu contexto.

Utiliza-se para o diagnóstico estratégico, a matriz *SWOT* (*Strengths, weaknesses, opportunities, threats*), em português, matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) que é uma ferramenta utilizada para analisar o macro ambiente organizacional, ou seja, o ambiente interno e o ambiente externo à organização.

Para Hooley; Saunders e Piercy (2005, p. 31),

O propósito da *SWOT* é duplo. Primeiro, ela busca identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos, que afetam a organização e seus mercados. Ela proporciona um breve resumo executivo das questões-chave. Em segundo lugar, no entanto, ao examinar onde os pontos fortes e fracos se cruzam com as oportunidade e ameaças, ela pode ajudar na formulação da estratégia.

Para Kotler (1996, p. 85) “pelo poder de síntese o *SWOT* auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis e incontroláveis, facilitando sua análise”.

Assim, verificar o ambiente interno é determinar os pontos fortes e os pontos fracos que a empresa possui. Segundo Costa (2003, p. 111), os “pontos fortes são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento de seu propósito”. Sendo assim, pode-se concluir que os pontos fortes envolvem tudo aquilo que a empresa tem de bom e sabe fazer sem esforço, está no seu âmbito, impregnada na sua cultura. Torna-se um diferencial na frente da concorrência. Já os pontos fracos são aspectos desfavoráveis que a organização possui em dado momento e que a prejudicam no alcance de seus resultados. Os pontos fracos “são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito” (COSTA, 2003, p. 112).

Todavia, uma oportunidade, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37) “é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”. Já a ameaça, ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37) “é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”. A análise interna e externa, através da matriz *SWOT*, permite a empresa detectar informações que servirão de base para o desenvolvimento de planos de ação, outra atividade pertinente à gestão estratégica.

2.2.3. Análise competitiva

Outro aspecto importante na formulação da gestão estratégica nas organizações consiste na relação entre a empresa e o seu contexto ou ambiente competitivo.

O modelo de Porter, formulado na década de 70, identifica cinco forças competitivas no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. Segundo Minstzberg; Ahstrand e Lampel (2000, p. 81-82) as cinco forças são: “ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores da empresa; poder de barganha dos clientes da empresa; ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes”.

Analisar a ameaça de novos entrantes consiste em verificar as barreiras de entradas de novas empresas; o poder de barganha dos fornecedores da empresa consiste em analisar a capacidade de que a empresa tem de negociar com os que abastecem a empresa de produtos e insumos; poder de barganha dos clientes da empresa verifica a capacidade que o cliente tem que negociar com a empresa, já que querem cada vez produtos de melhor qualidade com preços mais baixos; averiguar a ameaça de produtos substitutos consiste em perceber se alguns produtos fornecidos por outra empresa podem suceder os que a organização comercializa e conferir a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes baseia-se em mensurar a proporção que os demais concorrentes afetam a organização, segundo Minstzberg; Ahstrand e Lampel (2000, p. 83) “todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que para Porter é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica”.

Sendo assim, é importante fazer à análise dessas cinco forças que também são externas e internas a organização, como estratégia de se antecipar o amanhã.

2.2.4. Planos de Ação

A partir da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, pode-se utilizar os dados levantados para traçar planos estratégicos para o desenvolvimento de ações próprias a organização. Costa (2003) diz que: O detalhamento dos planos estratégicos para tratamento de projetos específicos é feito por meio de planos de ação, que são documentos expeditos que especificam o que vai ser feito, quem vai fazer, quando deve estar pronto, como vai fazer e quais recursos humanos (RH), materiais ou financeiros são necessários para realizá-los.

Costa (2003) comenta que para cada meta ou objetivo deve haver um plano de ação específico a fim de que os passos a serem executados sejam observados por pessoas específicas. Assim, entende-se que o plano de ação, ao ser elaborado, já se constitui de uma conduta estratégica séria da organização perante as informações antes levantadas. Claro que os objetivos propostos na definição da estratégia só serão alcançados perante a aplicação do mesmo.

2.2.5. Matriz GUT

Proposta por Kepner e Tregoe (1981), a matriz GUT é uma das ferramentas utilizadas para priorizar a solução de problemas. A sigla GUT significa gravidade, urgência e tendência. Gravidade é tudo aquilo que afeta o resultado da empresa, observando se vai haver uma piora; urgência significa a pressão do tempo que o sistema sofre, conforme o tempo passa se pode se tornar urgente e tendência é se a situação pode ou não piorar com o tempo, caso seja ajustada com a aplicação de recursos ou não.

Numa matriz são elencados os problemas e na mesma linha os três aspectos, cada qual recebe uma classificação de 1 a 5. Após se obtém a análise de qual problema foi maior pontuado, alcançado pela multiplicação da gravidade x urgência x tendência.

3. METODOLOGIA

Apresenta-se nesta seção a metodologia que norteou este trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso com característica exploratória e descritiva. Segundo Yin (2001, p. 32) o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A característica exploratória do estudo segundo Gil (1991) visa conferir maior conhecimento com o problema, com vistas a torná-lo explícito. Envolve o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema levantado. Na característica descritiva, são descritos os acontecimentos a partir da observação, registro, análise e interpretação, utilizando-se de técnicas padronizadas como entrevistas (GIL, 1991).

Quanto à forma de abordagem, ainda segundo Gil (1991), o estudo se caracterizou por ser qualitativo, pois não houve o uso de técnicas estatísticas para coleta e análise dos dados, o pesquisador é o alicerce e o processo e seu significado são os focos principais do estudo. Neste contexto, apenas utilizou-se da intuição e observação, bem como da descrição dos resultados obtidos.

Já para a coleta de dados, utilizou-se como técnicas: o levantamento bibliográfico; e a observação direta, na própria organização e entrevistas com gestores e colaboradores da empresa.

4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

Nesta seção apresentam-se as atividades realizadas segundo o modelo de gestão estratégica proposta para a organização estudada, bem como as conclusões alcançadas com o trabalho.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização em estudo é um comércio varejista de artigos para gestante, bebês e crianças de 0 a 10 anos. Está localizada na cidade de São Luiz Gonzaga, na região das missões no estado do Rio Grande do Sul.

Pautada numa estratégia de diferenciação, a organização sempre esteve à frente da concorrência pela qualidade de seus produtos, atendimento e serviços personalizados. Há pouco tempo inseriu em sua estratégia o foco no segmento, trabalhando somente com produtos para gestantes e bebês. Hoje sua estratégia é de foco na diferenciação.

4.2. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

O processo de gestão estratégica na organização deu-se com a aplicação de várias metodologias que ajudaram a definir o rumo que a empresa deveria seguir para se destacar perante seus concorrentes e aumentar as vendas, problemática exposta na introdução. A seguir apresentam-se os passos que foram utilizados na execução do modelo de gestão estratégica para a organização.

4.2.1 Definição dos princípios norteadores da organização

Para ter vantagem competitiva no mercado a empresa precisa saber qual seu propósito de existência e principalmente para onde caminha.

A partir da apresentação da importância da elaboração de uma gestão estratégica para a organização a colaboradores e diretoria, foi realizada uma primeira reunião com essas personagens para serem elaborados os princípios norteadores da empresa, ou seja, foram definidos a missão, a visão e os valores/princípios da organização, os quais ficaram assim constituídos:

- **Missão:** Encantar mães realizando sonhos através de um atendimento personalizado com produtos diferenciados que supram suas necessidades;
- **Visão:** Ser uma empresa de referência regional até 2015, reconhecida pelo cliente como uma empresa inovadora e como a melhor opção de compra no segmento mamãe e bebê;
- **Valores e princípios:** comprometimento, credibilidade, confiança, ética, respeito, carinho e valorização do ser humano.

4.2.2 Diagnóstico estratégico – Análise de macro ambiente

Realizou-se, durante uma reunião com os gestores e colaboradores, o diagnóstico estratégico, ou seja, analisado o macro ambiente organizacional que consistiu na atividade de levantamento e verificação dos principais fatores externos que direta ou indiretamente, influenciam a organização e/ou são por ela influenciados. Nas Figuras 1 e 2, os resultados da análise SWOT são demonstrados.

Figura 1 - Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

Ambiente Interno		Ambiente Externo
+	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADE
	Nome forte Tradição de mercado Loja regional Localização estratégica da empresa Ambiente físico agradável e bonito Atendimento personalizado ao cliente Cultura do Pós-vendas Credibilidade Confiança Marcas conhecidas e de valor Reuniões semanais e treinamento periódico com colaboradores Inovação e criatividade da dona Bom relacionamento entre colaboradores Transparência com colaboradores Responsabilidade social (desenvolvimento de projetos sociais anuais) Marketing semanal em rádio e letreiros luminosos Status de comprar na loja Workshops semestrais	Aumento crescente da demanda Elevação da renda da população E-commerce Linhas de crédito acessíveis Aumento de fornecedores Diversidade e evolução de produtos.

Fonte: Autores

Figura 2 - Matriz FOFA (Fraquezas e Ameaças)

Ambiente Interno		Ambiente Externo
-	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
	Forma de pagamento Pouco desconto Site desatualizado Internet lenta Redes sociais desatualizadas Falta de canal de vendas pela internet (E-commerce) Demora na entrega de produtos pelo fornecedor de móveis Meta não adequada (desmotivação) Falta de produtos e falta de diversidade de alguns produtos Alguns produtos não correspondem ao negócio da loja Reclamação do cliente que produtos da marca Decorpore (fábrica) são muito caros por serem de fábrica Percepção do cliente que tudo é caro	Produtos importados E-commerce Altas cargas tributárias Aumento da concorrência Clima instável Estradas ruins e de difícil manutenção

Fonte: Autores

4.2.3. Análise competitiva

Em outromomento, reuniram-se novamente a diretoria e colaboradores, com um consultor externo, para determinação da análise competitiva da empresa, ou seja, para determinar as cinco forças competitivas, segundo Porter.

A seguir, demonstram-se como foram distribuídas as forças da empresa:

- Novos entrantes: Fácil barreira de entrada devido a um aumento de linhas de crédito pelo governo;
- Poder dos fornecedores: de móveis; de brinquedos; acessórios infantis; confecções;
- Poder da concorrência: cada vez mais forte no segmento de artigos infantis;
- Produtos substitutos: lojas de departamento; e-commerce; centros maiores;
- Poder dos consumidores: mães; avôs e avós; tias e tios; madrinhãs e padrinhos.

4.2.4. Plano de ação

A partir da identificação dos pontos fracos e ameaças detectadas, foram definidas atividades a serem realizadas com o intuito de sanar tais problemas e aspectos negativos, bem como resolver o problema levantado no início da discussão, o que realmente objetivou o presente trabalho. Assim, um plano de ação foi elaborado com o intuito de aplicar determinadas atividades que precisavam ser colocadas em prática para que a organização consiga atingir seus objetivos propostos.

Cabe destacar que para cada atividade, elaborou-se um plano de ação. Igualmente participaram na execução do plano a diretoria e colaboradores, conforme as Figuras 3, 4, 5, 6, e 7.

Figura 3 – Plano de Ação 1

Atividade 1 – Diminuição das vendas						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Readequar a compra de mercadorias.	Gerente da loja	Abril de 2014	Na própria sede da empresa.	Para não deixar o cliente procurar na concorrência quando não encontrar mais o produto que ele procura.	Através um levantamento dos itens que mais vendem e não podem faltar no estoque.	5 horas semanais
Fazer promoções com produtos de coleções passadas.	Gerente da loja	Abril de 2014	Na própria sede da empresa.	Para não acumular estoque e gerar caixa.	Relacionar através do estoque os produtos que estão parados a mais de 03 meses e que não tem saída.	5 horas semanais.
Aumentar o desconto ao cliente à vista.	Diretora	Julho de 2014	Na própria sede da empresa.	Para atrair o cliente e gerar caixa.	Primeiramente tentar comprar a vista para conseguir um maior desconto com fornecedores e consequente passar ao cliente.	5 horas semanais.
Desenvolver e iniciar a atividade do e-commerce.	Diretora	Março de 2015	Na própria sede da empresa.	Acredita-se que o comercio eletrônico caminhe a passos largos, portanto a empresa precisa se adequar a esta nova realidade como mais um canal de venda.	Através da busca de parcerias e consultoria específica na área	20.000,00
Criar um blog.	Consultor externo juntamente com a gerente da loja.	Abril de 2014.	Na própria sede da empresa.	Manter um relacionamento mais estreito com o cliente; atrai-lo a loja com informações discutidas no blog.	Através do auxílio de um consultor externo criar a arquitetura do blog. Cadastrar informações e solicitar fotografias de gestantes grávidas bem como seus bebês.	500,00 Manter atualizado: 5 horas semanais.

Fonte: Autores

Figura4 – Plano de Ação 2

Atividade 2 – Ambiente virtual desatualizado						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Trocar o fornecedor de banda larga	Gerente da loja	Maio de 2014	Na própria organização.	Para aumentar a conexão de internet e melhorar o acesso as informações necessárias.	Através do parceiro de TI buscar um novo fornecedor de internet banda larga.	500,00
Atualizar site e redes sociais	Gerente da loja	Abril de 2014	Na própria sede da organização.	Para não deixar o cliente ir à concorrência quando não tiver mais o produto que ele procura.	Acessar o site e redes sociais diariamente e inserir novos dados, bem como fotografias, notícias e promoções que estão ocorrendo.	5 horas semanais
Manter site e redes sociais atualizadas	Gerente da loja	Todos os dias.	Na própria sede da organização.	Para não passar a ideia de desleixo da organização e atender o cliente de forma personalizada.	Acessar o site e redes sociais para inserir novos dados, informações, responder ao cliente e postar promoções.	20 horas semanais.

Fonte: Autores

Figura 5 – Plano de Ação 3

Atividade 3 – Demora na entrega de produtos pelo fornecedor de móveis						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Entrar em contato com o fornecedor para diálogo	Diretora da loja	Abril de 2014	Na própria sede da organização.	Para não frustrar o cliente quanto a demora na chegada de seus produtos.	Através de ligação telefônica e registro em e-mail.	2 horas.
Buscar novos fornecedores para trabalhar.	Diretora da loja	Abril de 2014	Na própria sede da organização.	Para aumentar o rol de fornecedores e não depender de poucos.	Buscar na internet e fazer contato através de telefone e e-mail.	5 horas semanais.

Fonte: Autores

Figura 6 – Plano de Ação 4

Atividade 4 – Alguns produtos não correspondem ao negócio da loja						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Listar produtos que não correspondem ao negócio da loja	Gerente da loja.	Abril a dezembro de 2014	Na própria sede da organização.	Para adequar o nome da loja aos produtos oferecidos ao cliente.	Relacionar em planilha todos os produtos que não correspondem ao negócio da loja.	5 horas semanais.
Fazer promoção dos produtos que não correspondem ao negócio da loja.	Diretora da loja	Abril a dezembro de 2014	Na própria sede da organização.	Para adequar o nome da loja aos produtos oferecidos ao cliente.	Avisar o cliente no ato da compra dos produtos que estão na promoção.	5 horas semanais.

Fonte: Autores

Figura 7 – Plano de Ação 5

Atividade 4 – Percepção do cliente que tudo na loja é caro.						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Mudar a percepção do cliente que tudo é caro na loja.	Gerente e colaboradores da loja.	A partir de abril de 2014, diariamente.	Na própria sede da organização.	Para ajustar o nome da empresa a qualidade dos produtos oferecidos.	Oferecer ao cliente no ato da compra os produtos de diferentes preços. E principalmente agregar valor à venda, seja em relacionamento ou na personalização do cliente.	44 horas semanais.

Fonte: Autores

4.2.5. Matriz GUT

Após a elaboração do plano de ação foi proposta na mesma reunião a realização da matriz GUT para priorizar as ações. Dessa forma, foram listadas todas as ações baseadas no plano de ação para serem resolvidas, após atribui-se uma nota para cada problema listado, de acordo com os três aspectos analisados: Gravidade, Urgência e Tendência. Assim, chegou-se ao resultado ilustrado pela Figura 8.

Figura 8 – Matriz GUT

Nº	Ação	G	U	T	Prioridade
01	Readequar a compra de mercadorias.	5	5	5	125
06	Trocar o fornecedor de banda larga	5	5	5	125
07	Atualizar site e redes sociais	5	5	4	100
02	Fazer promoções com produtos de coleções passadas.	5	4	4	80
04	Desenvolver e iniciar a atividade do e-commerce.	5	4	4	80
09	Entrar em contato com o fornecedor para diálogo	5	4	4	80
03	Aumentar o desconto ao cliente à vista.	4	4	4	64
10	Buscar novos fornecedores para trabalhar.	4	4	4	64
05	Criar um blog um blog com informações e assuntos relacionados aos interesses comuns das clientes (grávidas).	5	3	3	45
11	Listar produtos que não correspondem ao negócio da loja	4	3	3	36
08	Manter site e redes sociais atualizadas	3	3	3	27
13	Mudar a percepção do cliente que tudo é caro na loja.	3	3	3	27
12	Fazer promoção dos produtos que não correspondem ao negócio da loja.	3	3	2	18

Fonte: Autores

Na matriz GUT acima, os problemas foram classificados de 1 a 5, depois se obteve a análise de qual problema foi maior pontuado, alcançado pela multiplicação da gravidade x urgência x tendência. Foram estipuladas cores melhor identificação de cada pontuação, onde o vermelho correspondeu a classificação 5, o amarelo a classificação 4, o verde a classificação 3 e o azul à classificação 2. Posteriormente foi identificada a sequência de atividades mais prioritárias de serem executadas.

Com isso, buscou-se neste trabalho apresentar um modelo de gestão estratégica para uma organização com mais de 30 anos de mercado, que via em seu negócio um grande potencial de crescimento. Porém, ressalta-se que esta precisa se adequar e se ajustar frente ao cenário instável de mudanças em que as empresas estão inseridas hoje.

Ao final desse processo foram realizados e expostos os conceitos dos princípios norteadores, a situação atual em que a organização habita bem como ações que deverão ser tomadas para atingir os objetivos propostos definidos em sua missão e visão. Considerou-se de extrema importância o presente estudo, pois com certeza se conseguiu uma ótima interação entre gestores e colaboradores, as ideias foram expostas e afinadas, todos se esforçaram e trabalharam para a busca e compreensão das definições e estão dispostos a colocar em prática o plano de ação, para assim seguir seu caminho rumo a excelência organizacional, no sentido de atingir seus principais objetivos, traçados na definição de visão da empresa.

5. LIMITAÇÕES

A principal limitação deste trabalho está no fato de não ser possível a análise das execuções dos planos de ação, a fim de avaliar os resultados obtidos, versus os resultados previstos durante o planejamento destas ações.

6. RECOMENDAÇÕES DE ESTUDO

Como sugestão de estudos futuros, com base no artigo e na a organização considerada, sugere-se a proposição e aplicação do Balanced ScoreCard (BSC), na empresa pesquisada, uma

vez que permite a operacionalização das estratégias propostas, através de quatro perspectivas específicas, a saber: financeira; clientes; processos internos e; aprendizagem e crescimento.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional: a solução de problemas e tomada de decisões**. São Paulo: Atlas, 1981. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/8527559/Kepner-Tregoe-Completo>>. Acesso em: 08 abr.2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.