



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ABAETETUBA  
FACULDADE DE ENGENHARIA INDUSTRIAL**

**ARESSA APARECIDA RIBEIRO FERREIRA**

**PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DO RAMO DE BELEZA**

**ABAETETUBA – PA**

**2018**

**ARESSA APARECIDA RIBEIRO FERREIRA**

**PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DO RAMO DE BELEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Abaetetuba, como requisito final para obtenção de grau de Bacharel em Engenharia Industrial, sob orientação do Prof. Dr. Adalberto da Cruz Lima.

**ABAETETUBA – PA**

**2018**

ARESSA APARECIDA RIBEIRO FERREIRA

**PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DO RAMO DE BELEZA**

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado, para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Industrial pelo corpo docente da Faculdade de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Abaetetuba.

Abaetetuba, 28 de Junho de 2018.

---

Prof. Dr. Adalberto da Cruz Lima

UFPA

Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Elaine Cristina de Souza Angelim

UFPA

Membro da banca

---

Prof. Dr. Harley dos Santos Martins

UFPA

Membro da banca

Dedico este trabalho a Deus, que em sua infinita misericórdia me proporcionou forças e iluminou meu caminho, guiando-me e confortando-me nos momentos de aflição. À minha família que não mediu esforços para me incentivar e auxiliar na jornada à favor de minha formação, sempre depositando em mim confiança e torcendo pelo meu sucesso.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que não me deixou desistir, mesmo quando as dificuldades eram maiores que a vontade de continuar me fez forte para alcançar minhas metas, buscar meus objetivos e persistir na busca de melhorias para minha vida sempre no melhor caminho.

Agradeço à minha família, que sempre me apoiou e esteve ao meu lado, em especial à minha querida e amada Mãe, Edilza do Rosário Conceição Ribeiro, por toda dedicação, esforço, amor, afeto, por acreditar em meus sonhos tanto quanto eu, e por ser meu alicerce nos momentos bons e ruins.

Agradeço à minha namorada Juliane Rodrigues, por trazer, nesta etapa final de minha formação, tranquilidade e paz para minha vida, que me permitiram ter inspiração e foco para alcançar meus objetivos, muito obrigada.

Aos meus colegas de turma, pelos anos de convivência e pelas amizades que ganhei durante minha vida acadêmica. Às minhas amigas Stéfane Rodrigues e Sammya Pimentel, obrigada por serem minhas parceiras em muitos artigos, trabalhos, seminários, etc., por me ajudarem nas dificuldades e pelos conselhos amigos.

A todos meus professores, por todo esforço e dedicação na hora de repassar seus ensinamentos, por me aconselharem e preparem para a vida profissional.

A meu orientador prof. Dr. Adalberto da Cruz Lima, pela orientação e dedicação, por me auxiliar nos momentos de dúvidas e por me acompanhar até aqui.

Por fim, a todos que torceram e torcem por mim, que se disponibilizaram a me ajudar e que, direta ou indiretamente, participaram da minha jornada até aqui. Meu muito obrigada!

“Planejar é decidir de antemão qual é, e como será a sua vitória.”

(RHANDY DI STEFANO)

## RESUMO

O presente trabalho objetivou uma proposta de implementação de um Planejamento Estratégico para a Espaço de Beleza Estilo Ltda. e para alcançar este objetivo realizou-se a análise do ambiente interno e externo da empresa, a elaboração das diretrizes organizacionais que não estavam traçadas, e um plano de ação para a implementação de ações que poderão ser executadas pela empresa em análise. Para obtenção de um diagnóstico utilizou-se como ferramentas a coleta de dados, entrevistas, pesquisas bibliográficas e pesquisas regionais, como: estudos e análises de concorrentes, clientes e também dos fornecedores, entre outros meios para obter o necessário à elaboração do PE. Teve-se como contribuinte das pesquisas a proprietária do estabelecimento, assim como seus funcionários e clientes. Além disso, elaborou-se um plano de ação, com o ciclo PDCA, para implantar junto ao PE a partir dos resultados alcançados. Para tanto, pode-se afirmar a importância que o planejamento estratégico apresenta, principalmente, para traçar as estratégias a serem seguidas e as tomadas de decisões que devem ser executadas para chegar-se aos objetivos determinados pela organização em um mercado que sofre constantes mudanças.

**Palavra-chave: Planejamento Estratégico. Matriz SWOT. PDCA.**

## **ABSTRACT**

The present work aimed at a proposal for the implementation of a Strategic Planning for Espaço de Beleza Estilo Ltda. and in order to achieve this objective, the internal and external environment of the company was analyzed, the organizational guidelines were drawn up, and a plan of action for the implementation of actions that could be carried out by the company under analysis. To obtain a diagnosis, data collection, interviews, bibliographic research and regional research were used as tools, such as: studies and analyzes of competitors, clients and also suppliers, among other means to obtain what is necessary for the preparation of the EP. The owner of the establishment was the researcher. In addition, an action plan, with the PDCA cycle, was drawn up to be implemented by the EP on the basis of the results achieved. In order to do so, one can affirm the importance that strategic planning presents, mainly, to outline the strategies to be followed and the decision-making that must be carried out to reach the objectives determined by the organization in a market that undergoes constant changes.

**Keywords: Strategic planning. SWOT Matrix. PDCA.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de planejamento e níveis de decisão.....	21
Figura 2 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis .....	25
Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	27
Figura 4 – Relação entre ambiente interno e ambiente externo .....	30
Figura 5 – Ciclo PDCA .....	31
Figura 6 – Fachada e Área interna da Empresa.....	41
Figura 7 – Organograma da empresa.....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa .....	45
Quadro 2 – <i>Checklist</i> para observação e análise de problemas .....	51
Quadro 3 – Plano de Ação à partir da ferramenta 5W2H .....	53

## LISTAS DE SIGLAS

ABHPEC – Associação Brasileira de Indústria de Higiene Pessoal

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

BSC – *Balanced Scorecard*

EPI's – Equipamento de Proteção Individual

EPP – Empresa de Pequeno Porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Microempresa

MEI – Microempreendedor Individual

MGE – Médias e Grandes Empresas

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Executar, Checar e Agir)

PE – Planejamento Estratégico

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.4 METODOLOGIA.....	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 PLANEJAMENTO.....	18
<b>2.1.1 Princípios de planejamento</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.2 Tipos de planejamento</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.3 Planejamento Estratégico</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.4 Processo do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.4.1 Diagnóstico Estratégico</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.4.2 Visão e Missão</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.4.3 Definição de objetivos e estratégias</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.4.4 Implementação e avaliação estratégica</b> .....	<b>33</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>34</b>
3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA .....	34
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	34
3.3 COLETA DE DADOS.....	34
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	35
<b>4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO À EMPRESA</b> .....	<b>36</b>
4.1 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE GERAL.....	36
4.2 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE OPERACIONAL .....	37
<b>4.2.1 Clientes</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.2 Concorrentes</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2.3 Fornecedores</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2.4 Novos Entrantes</b> .....	<b>49</b>
4.3 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO .....	40
<b>4.3.1 Histórico da Empresa</b> .....	<b>40</b>

4.3.2 Ações de <i>Marketing</i> .....	41
4.3.3 Finanças .....	42
4.3.4 Produção .....	43
4.3.4 Recursos Humanos .....	43
4.4 MATRIZ SWOT .....	45
4.5 MISSÃO E VISÃO .....	46
4.6 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS .....	46
4.6.1 Identificação e definição de objetivos .....	47
4.6.2 Identificação e definição de estratégia .....	48
4.7 PLANO DE AÇÃO .....	49
4.1.1 Planejamento (P) .....	49
4.1.2 Ação (D) .....	54
4.1.3 Verificação (C) .....	54
4.1.4 Agir (A) .....	55
5 Considerações Finais .....	56
REFERÊNCIAS .....	58

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual é repleto de fatores responsáveis por constantes transformações, mudanças imprevistas que podem ocorrer a qualquer momento, esteja a empresa esperando ou não, e esses fatores influenciam diretamente na competitividade das organizações, sendo assim é exigido cada vez mais qualidade em seus serviços e/ou em seus produtos e um bom planejamento. Porém, muitas destas não acompanham as mudanças impostas diariamente pelo mercado, pois apresentam certa sensibilidade a mutações e principalmente a pressões externas, acarretando grandes riscos para seu crescimento, mas para que permaneçam competindo no mercado é necessário estar sempre atualizadas e, principalmente, compreender o ambiente em que está inserido, além de, se preparar e se planejar para alcançar os objetivos traçados pela organização.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), afirma que os fatores que contribuem para a sobrevivência de uma empresa é: a situação do empreendedor antes da abertura (as ocupações anteriores, experiência no ramo, motivação para abrir o negócio), o planejamento do negócio, a gestão do negócio e a capacitação dos proprietários em gestão empresarial.

Assim, prognostica-se que para uma empresa ser capaz de alcançar resultados esperados, seja para funcionários, clientes, fornecedores ou até mesmo para sociedade, esta tem que ser eficiente em tomadas de decisões e apresentar consigo a coragem para mudar e acompanhar as tendências que o mercado oferece sem fugir de sua filosofia existencial. Para tanto, tem-se como uma ferramenta de tomada de decisão o Planejamento Estratégico o qual demonstra desde sua construção até a estabilidade da empresa, o norte das ações que devem ser tomadas e como evitar decisões equivocadas, seja com base no mercado que atua, na concorrência, nos consumidores e fornecedores, em sua instalação, na posição de sua marca, e etc. para que haja comunicação tanto internamente, quanto externamente.

O planejamento estratégico engloba todo o âmbito da organização que envolve os ambientes interno e externo, seus desafios e oportunidades, abrangendo decisões importantes que são direcionadas ao nível mais alto da organização, o estratégico, e é neste momento que a empresa traça seus objetivos, direciona ações

a serem tomadas, incluindo ações para o ambiente interno e para o ambiente externo, e tudo que almeje o crescimento da empresa à curto e longo prazo.

O planejamento estratégico, ainda, é a ferramenta que permite uma melhor administração de um negócio, independentemente de sua extensão, grande, médio ou pequeno porte, pois, qualquer que seja, é necessário estabelecer metas, parâmetros e estratégias para alavancar os objetivos predeterminados, havendo uma ligação intrínseca entre a empresa e o mercado. Sendo assim, a Espaço de Beleza Estilo Ltda. que presta serviços no ramo da beleza, situado na cidade de Abaetetuba-PA, vê a necessidade de realizar a implementação de um planejamento estratégico como auxílio nas tomadas de decisão e para se tornar uma grande competidora em um mercado extremamente competitivo.

Com isso, será elaborado neste trabalho uma proposta de implementação do planejamento estratégico para que a organização apresente um plano de ação para suas tomadas de decisão e para ter o conhecimento de seus pontos fortes e fracos, além de suas forças e ameaças dentro do mercado em que atua.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Feito o acompanhamento do estabelecimento, foi perceptível a falta de um planejamento bem elaborado, assim como a carência de missão e visão, deixando a empresa sem uma filosofia aparente, além de não conhecer as demais diretrizes organizacionais, fazendo com que os funcionários, clientes, fornecedores, sociedade em geral não soubessem sua história, seu motivo de estar ali, aonde se quer chegar, e enfim. Não tinham metas traçadas, não apresentavam objetivos definidos, ou seja, era uma empresa sem norte, onde não se sabe pra onde vai, nem como fará isso, se tornando completamente desconhecida para seus funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes e também para a sociedade.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se pela necessidade de estruturação da empresa, visando seu crescimento para tornar-se competitiva no mercado e assim manter sua sobrevivência a longo prazo. Ressaltando ainda a influência social que esta tem no local em que está implantada, pois contribui

significativamente para a cidade através de geração de empregos, seja direto ou indiretamente.

Torna-se possível e viável este projeto com as análises bibliográficas e fundamentos teóricos, assim como a colaboração da empresa na coleta de informações e a dedicação e colaboração de todos os envolvidos no processo.

A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de decisão se faz necessária nas empresas, pois trata-se de um método no qual são traçados objetivos cabíveis, além de controlar as ações que devem ser tomadas, com isso torna-se de grande interesse para a empresa estudada, pois este é o primeiro contato que ela terá com estudos realizados neste sentido, podendo atribuir resultados compensadores para a mesma.

O tema central desse trabalho é a proposta de um planejamento estratégico que será elaborado a partir de um ciclo PDCA, que viabilizará o plano de ação a ser feito a partir das informações e conhecimentos adquiridos sobre a empresa.

### 1.3 OBJETIVOS

Nesta etapa será exposto o objetivo geral do trabalho e na sequência os objetivos específicos.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de implementação de um o planejamento estratégico em uma empresa de serviços do ramo de beleza.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar o ambiente externo e interno;
- Definir missão e visão;
- Definir objetivos e estratégias;
- Elaborar o plano de ação.

## 1.4 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, que para Oliveira (1997), é um método que envolve um agrupamento de processos que permitem conhecer melhor uma determinada realidade, produzindo assim, um objetivo e/ou desenvolvendo procedimentos e comportamentos.

E caracteriza-se como uma pesquisa de campo com objetivo exploratório que de acordo com Gil (2010), esta pesquisa objetiva a proximidade com o problema, para que este se torne mais claro ou ainda para levantar hipóteses a respeito do assunto estudado. Tendo em vista que se fez o acompanhamento dos processos realizados na empresa para coletar os dados e informações necessárias à construção deste trabalho.

Assim o mesmo autor considera que a coleta de dados em pesquisas exploratórias envolvem três etapas:

- Levantamento bibliográfico: elaborou-se os levantamentos bibliográficos com autores de administração estratégica, qualidade, planejamento estratégico, entre outros.
- Entrevistas de pessoas que tiveram experiências prática com o assunto: se utilizou de entrevistas com funcionários da empresa para adquirir o máximo de informações válidas e verídicas, além de participar da rotina de trabalho dos mesmos e acompanhar de perto alguns métodos utilizados e propostos neste trabalho.
- Análise de exemplos que estimulem a compreensão: fez-se a análise de todos os processos elaborados na empresa para garantir o que se vive no ambiente de trabalho, tomando-os como exemplo para compreensão a cerca do assunto.

Contudo, a empresa abriu as portas para as pesquisas cedendo três dias (terça, quarta e quinta-feira) para as análises e coleta de dados durante todo o período necessário para a realização deste trabalho. Assim, se fez a análise de resultado para garantir e repassar o grau de importância de um planejamento estratégico, seus benefícios, como utilizar e ainda propostas de controle caso a empresa implemente a proposta elaborada.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho se dá em seis capítulos. O presente capítulo (capítulo 1), elabora-se com informações importantes para compreensão do trabalho, apresentando a importância, seguindo da caracterização do problema, acompanhado da justificativa do trabalho, seus objetivos, metodologia, além da estrutura da dissertação.

O capítulo 2 – Faz o levantamento dos conceitos teóricos que auxiliaram no entendimento do conteúdo tratado e aplicado neste trabalho;

O capítulo 3 – Aborda o método utilizado para o desenvolvimento do planejamento estratégico;

O capítulo 4 – compõe as análises e discussão dos dados da empresa e o desenvolvimento do trabalho realizado.

O 5º e último capítulo – São as considerações finais obtidas a partir deste trabalho, sugestões para futuras pesquisas e um método para manter e controlar o que já foi implementado.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

A partir da elaboração do planejamento estratégico mensura-se as condições da organização, interna e externa, suas oportunidades e ameaças. Também será estabelecido os objetivos, além de se preparar para as mutações constantes e inesperadas que ocorrem nestes ambientes.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico assume uma importância imprescindível dentro das organizações, buscando o alcance dos objetivos e principalmente a identificação, de forma simples e clara das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas da empresa.

Sendo assim, serão expostos neste capítulo conceitos de diversos autores que contextualizam o planejamento estratégico. Assim, objetiva-se definir o conceito de planejamento, tipos de planejamento, processo envolvidos, e demais conteúdos favoráveis e necessários para condução deste trabalho.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Planejar é o primeiro contato que se tem com um empreendimento, é o ponto de partida utilizado e almejado por empresas já instaladas e por aquelas que ainda estão entrando no mercado, sendo esta ação uma das mais importantes dentro das organizações, pois é ela quem irá direcionar o caminho a ser seguido, definindo como se chegará ao destino desejado, e ainda, quais serão os possíveis obstáculos que virão e como ultrapassa-los, necessita-se conhecer os princípios de planejamento e o quão este influenciará dentro das organizações.

Para Certo e Peter (2005), pode-se entender planejamento como um processo metódico de planos de ações direcionados ao alcance de objetivos pré-estabelecidos em análises já acordadas, tanto em avaliações, quanto em oportunidades esperadas.

De acordo com Oliveira; Prado e Silva (2005), o planejamento é um conjunto de ações relacionadas aos objetivos, às diretrizes organizacionais, os princípios e as metodologias, que a empresa desenvolverá, de forma a construir um modelo que auxiliem nas tomadas de decisões.

Segundo Maximiano (2000) planejamento pode ser estipulado de maneiras distintas, como, mensurar os objetivos e resultados, definir o plano para alcançar

estes resultados, mudar a realidade da organização para a realidade que se deseja em um tempo pré-determinado e principalmente influência nas tomadas de decisões que afetem o futuro da empresa, diminuindo suas incertezas.

Sendo assim, Oliveira (2007) conceitua planejamento como um processo que considera exterioridades relacionadas a cinco dimensões, tais como: o assunto abordado, os elementos de planejamento, o tempo de planejamento, as unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado e às características do planejamento, onde estas existem para tornar o alcance de acontecimentos futuros, mais eficientes, eficazes e uma efetividade nas organizações tornando-a mais concentrada em seus recursos e esforços.

Na visão de Chiavenato (2003) o planejamento é o que determina antecipadamente os objetivos que serão atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los, relacionando assim a um modelo teórico para uma ação futura, que se deseja alcançar, começando pela construção dos objetivos até o detalhamento dos planos para alcançá-los da melhor forma possível, sendo assim é o planejamento que definirá aonde se quer chegar, como deve ser feito, quando e como se fará, além de determinar o melhor processo para que aconteça.

De acordo com Mintzberg (2004, p. 26), “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Neste contexto, pode-se dizer que planejar é antecipar-se e preparar-se para as incertezas que podem existir, possuindo métodos para enfrentá-los, assim se terá mais chances de sucesso em um mercado que vive em constantes mutações.

### 2.1.1 Princípios do planejamento

Existem alguns princípios básicos de planejamento que as empresas devem seguir, estes ajudam na construção de uma base para as ações que podem ser realizadas no decorrer do planejamento visando alcançar os resultados esperados.

Para Oliveira (2013) existem quatro princípios gerais do planejamento que devem ser considerados, estes são:

- Contribuição aos objetivos: os objetivos da empresa devem ser sempre o alvo do planejamento;

- Precedência do planejamento: o planejamento é correspondente a função administrativa;
- Maiores influência e abrangência: distintas mudanças podem ocorrer, por ocorrência do planejamento, seja na característica ou atividades da organização;
- Maiores eficiência, eficácia e efetividade: sendo assim, o planejamento existe para maximização dos resultados e minimização de falhas.

Assim como os princípios gerais, o mesmo autor destaca quatro princípios específicos, estes são:

- Planejamento participativo: que dá importância ao processo de desenvolvimento ao invés do resultado final do planejamento;
- Planejamento coordenado: onde é projetado um método para que todos os envolvidos atuem de maneira interdependente.
- Planejamento integrado: todos os níveis de uma organização devem estar integrados entre si;
- Planejamento permanente: mesmo com todas as dificuldades que a organização se expõe, este se faz necessário, pois plano algum mantém seu valor e sua utilidade eternamente.

Contudo, têm-se então os princípios gerais e específicos do planejamento, e conhecê-los tornam-se indispensável e de fundamental importância para as tomadas de decisões realizadas junto ao planejamento organizacional.

### 2.1.2 Tipos de planejamento

O planejamento, dentro das organizações, pode ser ramificado de acordo com a hierarquia da empresa, sendo assim é possível dividi-lo em três tipos de planejamento, estes são: planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional. Vê em:

Figura 1 – Tipos de planejamento e Níveis de Decisão



Fonte: Adaptado do Google, 2018.

Segundo Oliveira (2006) os tipos de planejamento são conceituados da seguinte forma:

- Planejamento Estratégico: este envolve a organização como um todo, objetivando as formulações dos objetivos, o caminho seguido, considerando seus ambientes, interno e externo;
- Planejamento Tático: diferente do anterior, este por sua vez, abrange apenas uma parcela da empresa, utilizando-se de recursos disponíveis, além de ser realizado em curto prazo;
- Planejamento Operacional: é neste tipo de planejamento que ocorre a formalização do planejamento estratégico utilizando-se de documentos escritos.

### 2.1.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é quem norteia a empresa à alcançar um determinado objetivo, é quem dita como se fará para alcançar, e principalmente, o que tem que ser feito para cumprir com este objetivo. Assim, visa-se definir ações que cumprirão uma trajetória para alcançar objetivos e metas que a organização define de maneira consciente.

Para Oliveira (2001), o PE é uma tática gerencial que permiti direcionar a organização objetivando uma melhor adaptação com o ambiente em que está inserida. Tendo isso em vista e utilizando deste método, permite-se que haja a fuga

da zona de conforto e a possibilidade para analisar melhor tanto a organização, quanto o ambiente externo, dando partida para explicar onde deseja-se chegar.

De acordo com, Sertek, Guindani e Martins (2007), o planejamento estratégico pretende fundamentar ações organizacionais, viabilizando parâmetros aos quais serão trabalhados, porém estabelecendo métodos que permita mudanças e adaptação constantes, tendo em vista a volatilidade do mercado atual.

Assim, Oliveira (2013), aborda que com o planejamento estratégico é esperado que a empresa explore e aperfeiçoe seus pontos fortes, além de extinguir ou admitir a adaptação dos pontos fracos de seu ambiente interno; ainda pode-se identificar e aproveitar suas oportunidades externas e escapar das ameaças externas, efetuando assim um plano de trabalho adequado e eficiente.

Existe um desempenho eficaz para o planejamento estratégico, baseando-se nisso, Oliveira; Prado e Silva (2005), definem essas habilidades como:

- Aprimorar os fatores de ambiente interno e externo que atinge o bom desempenho da organização;
- Analisar os pontos fortes e fracos da organização, juntando informações para beneficiar-se;
- Ordenar as variantes de condições do ambiente;
- Aceitar que motivação e mudanças na estratégia depende diretamente do clima organizacional ligados aos valores pessoas e ações da administração da empresa;
- Achar na organização um ponto de equilíbrio entre proprietários, clientes, acionistas, funcionários e público geral.

Para tanto, Chinski (2006) considera que o planejamento estratégico é uma ferramenta de muita importância para o futuro da organização, por ser através dele que determinasse objetivos para se alcançar metas. Caso a empresa não apresente um planejamento estratégico ela não conhecerá seus objetivos e como consequência não saberá os melhores caminhos para alcança-los. Em grau de competitividade esta ferramenta pode definir as chances de a empresa continuar ou não no mercado conhecendo suas ambições, sabendo onde pretende ir e como ir.

#### 2.1.4 Processo do Planejamento Estratégico

Para Tavares (2010) o processo estratégico tem que se direcionar as características da empresa, obedecendo a seu porte, sua cultura, o estilo de gestão, natureza e o clima organizacional.

Contudo Oliveira (1999) diz que a finalidade do processo do planejamento estratégico é definir e entender onde a empresa se encontra, onde pretende ir, considerando a realidade externa e interna da organização. Para melhor compreensão será exposto a seguir as fases que norteiam esse processo.

##### 2.1.4.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é a primeira fase do processo do planejamento estratégico, e baseia-se em uma análise, uma avaliação real sobre a organização, a posição em que ela se encontra, considerando fatores internos e externos que são coletados através das análises ambientais realizadas.

Para Oliveira (2007) diagnóstico estratégico denomina-se como a fase de auditoria de posição, é o momento no qual se define “qual a realidade da empresa”, obtidas por análises de informações feitas por pessoas representativas, para verificarem todos os aspectos referentes à situação interna e externa da organização.

Assim, há necessidade de conhecer os *stakeholders*, que nada mais é do que a parte interessada ou interveniente de cada organização. Para tanto Kotler (1998) diz que, *stakeholders* é a parte, ou o grupo interessado na empresa. Sendo assim a empresa visa suprir a necessidade destes, pois este é o primeiro passo a ser definido para que a empresa alcance o desempenho desejado, este grupo é formado por:

- Funcionários;
- Fornecedores;
- Comunidade;
- Governo e;
- Grupos de proteção ambiental.

Ainda no diagnóstico estratégico são realizadas cautelosamente as análises de seus ambientes, ferramentas de diagnóstico, elaboração de missão e visão, entre outras que abrange uma gama de interessados, sendo assim, serão destacados, de maneira concisa, alguns destes:

#### I - Ambiente organizacional

Quando se refere a uma análise deste ambiente, refere-se as oportunidades e ameaças que existem em uma empresa, porém seu ambiente externo, é considerado como uma variável que não pode ser controlada pelos empreendedores. Logo se tem as que se relacionam as suas forças e ameaças que existem dentro de uma organização, em seu ambiente interno, estas por sua vez estão sob controle da gerência da empresa.

Na visão de Certo e Peter (2010) o ambiente organizacional divide-se, normalmente, em três níveis: ambiente geral e ambiente operacional, também conhecido como ambiente externo, e ambiente interno. Deve atentar-se para estes níveis para que possa conhecer quais fatores existe em cada um deles, suas relações e como ele afeta a organização, para assim, controlar as ações que podem ser tomadas a partir desse entendimento.

Para Fernandes e Berton (2005), o ambiente interno e externo compõe o ambiente organizacional, tendo em vista que no ambiente externo tem-se macro ambiente, que envolvem forças externas que influenciam a empresa, e ambiente setorial que representam aquelas forças que a rodeiam e estão mais próximas da organização.

O ambiente interno nada mais é que o ambiente empresarial, onde estão relacionados todos os aspectos presente em uma organização que influenciam a empresa. Na figura 2 pode-se observar melhor a descrição destes ambientes e seus componentes e aspectos que causam alguma e qualquer influência dentro da organização.

Figura 2 - A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis.



Fonte: Certo e Peter (2010, p.31).

#### a - Ambiente Externo

O ambiente externo é o macro ambiente onde a empresa está inserida, e formam este ambiente o ambiente geral e o ambiente operacional. Enquanto o ambiente geral está diretamente ligado a componentes como: social, econômico, político, legal e tecnológico. O ambiente Operacional, por outro lado, envolve: os clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes. Sendo que todos estes fazem parte do ambiente externo de uma empresa.

#### ❖ Ambiente Geral

Este ambiente, mesmo não sendo controlado pela empresa, tem que ser analisado pela mesma, pois é importante conhecê-lo para preparar-se diante de ameaças, e principalmente identificar oportunidades existentes no mercado.

De acordo com a pesquisa anual de serviços (PAS) de 2017, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que tem como objetivo “relatar a

realidade econômica do setor de serviços no Brasil e suas transformações no tempo”, mostra a importância que o setor de serviços apresenta no crescimento econômico do país, pois proporciona geração de renda além de novos postos de trabalho.

Segundo o SEBRAE em uma análise sobre o cenário brasileiro para negócios de beleza, numericamente tem-se cerca de 628.110 MEI (Microempreendedor Individual), no Brasil, considerando cabeleireiro, manicure, pedicura, esteticistas e afins e aproximadamente 49.347 ME (Microempresa), EPP (Empresa de Pequeno Porte), MGE (Médias e Grandes Empresas) que abrangem salão de beleza e afins em 2012, tendo como base de dados o portal MEI 05-2016 e SEBRAE 2012.

A pesquisa demonstra ainda que houve um crescimento exorbitante entre 2009 e 2013 em seu faturamento médio anual para cabeleireiros, sendo que as ME alavancou de 55.553 para 78.033 e as EPP partiram de 774.553 para 826.242.

Além da análise social e econômica, o macro ambiente (ambiente geral) compreende aspectos político-legal, referente a negócios de beleza no país, existem normas técnicas, Lei e ainda o simples nacional, para garantir a sobrevivência das micro e pequenas empresas e para que as mesmas permaneçam no mercado.

É feita então uma comissão para Normalização de Serviços de Beleza o “CE Salão de Beleza”, neste faziam parte a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e ABIHPEC (Associação Brasileira de Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético). Além disso, sofreu avanços com a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e a formulação dos projetos de Lei PL 5.230/2013 (PLC133/2015) e PLC255/2013, sendo estas as Leis:

- Lei Reconhecimento Profissão (Lei 12.592/2012)
- Lei Salão Parceiro (Lei 13.352/2016)
- Super Simples “Crescer Sem Medo” (LC155/2016)

Outro fator a ser analisados é o avanço tecnológico, que cresce e muda constantemente, e mesmo no ramo da beleza, é de suma importância, pois para se manter no mercado é preciso estar sempre melhorando seus serviços e produtos, atualizando-os para repassar aos clientes o melhor e com qualidade. Principalmente com relação a avanços relacionados a cosmético, equipamentos mais eficientes, loções, entre outros muito que rodeiam a área da beleza.

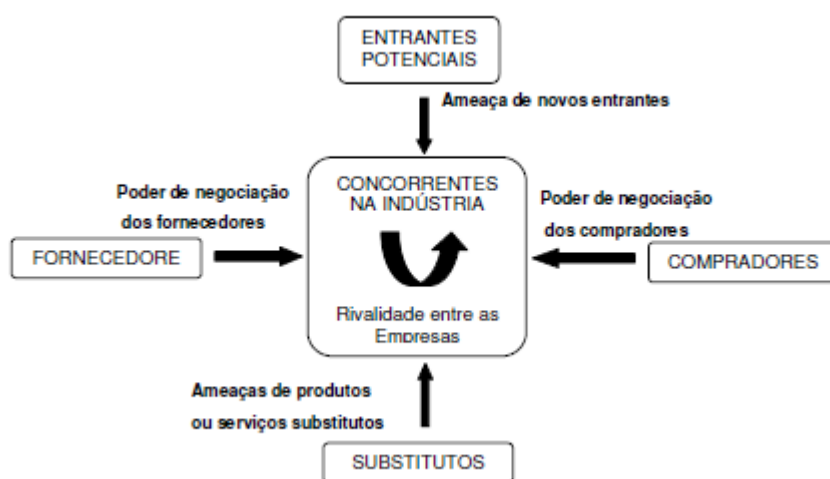
## ❖ Ambiente Operacional

De acordo com Certo e Peter (2010, p.32) ambiente operacional “é um nível de ambiente externo à organização, composto por setores que têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização”. Chiavenato (2000) diz que a análise do ambiente externo engloba o mercado contido pela empresa, como suas oportunidades, quais suas perspectivas e futuras tendências, além de, permitir conhecer os fatores externos que acerca.

Para Oliveira (1996) o ambiente externo subdivide-se em fatores macro ambientais como: tecnológicos, políticos, culturais, econômico, demográfico, naturais, além das variáveis setoriais como: concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e novos entrantes.

O ambiente setorial é aquele que centraliza o negócio da empresa, analisando suas oportunidades e ameaças. Para Porter (1986) o ambiente setorial compreende as cinco forças competitivas, estas são forças externas que interferem diretamente a empresa e o objetivo é apresentar habilidades que possam lidar com as mesmas. Observa-se a relação entre elas na Figura 3

Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria



Fonte: Porter (1991, p.23)

Juntas, as cinco forças competitivas abrangem o grau e intensidade de concorrência, sendo que as forças existentes na empresa são cruciais para determinação e planejamento de estratégias. Ao fazer a análise destas forças deve-

se compreender de forma simples o verdadeiro ambiente de negócio que está inserida à empresa.

❖ Ambiente interno

O ambiente interno é aquele no qual a empresa apresenta o controle e são mais perceptíveis. Para Certo e Peter (2010) o ambiente interno é o ambiente que está incluído a organização e que frequentemente tem influência contínua e particular em sua administração.

Fazem parte deste ambiente:

- Aspectos organizacionais

Os aspectos organizacionais podem ser medidos através de análises de competências essenciais que de acordo com Hamel e Prahalad (1995) essas competências se tornam um conjunto de condutas, entre elas, habilidades, tecnologias, premissas inicial a competição das empresas, tudo isso para monitorar e ditar uma posição na corrida entre concorrentes.

- Aspectos de *marketing*

No aspecto de *marketing* tem-se a visão de Kotler e Armstrong (2003) onde, este diz que o marketing é um objeto de satisfazer o cliente, por meio de ofertas e trocas de produtos.

- Aspectos financeiros

Têm-se também os aspectos financeiros dentro da análise de ambiente interno, e para este conhecimento tem-se Montana e Charnov (2000) que dizem que o financeiro de uma empresa é necessário para o crescimento da mesma, pois é através de seus lucros e capital que será possível realizar e garantir movimentações futuras.

- Aspectos de pessoal

Já nos aspectos de recursos humanos, Chiavenato (2002) diz que recursos humanos nada mais é que as pessoas, pois são estas que desempenham funções na empresa. Além disso, é através destas pessoas que as empresas alcançam seus objetivos.

- Aspectos de produção

Kotler (1998) contextualiza que produção é considerada um dos termos mais veteranos dentro das organizações e que os consumidores, os clientes preferem produtos com menor custo e de fácil acesso.

## II – Ferramenta do diagnóstico

Atualmente as empresas se encontram em um mercado com constantes mudanças, os empreendedores devem acompanhar essas mudanças e estar sempre atentos aos fatores internos e externos que os cercam, para sempre identificar de maneira rápida as oportunidades que podem abraçar e as ameaças que devem eliminar para que não influenciem no crescimento da empresa e a mesma continue obtendo sucesso.

Para realizar-se os diagnósticos, existem ferramentas que auxiliam nas tomadas de decisões, entre elas temos: a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), PDCA e *Balanced Scorecard* (BSC).

### a) Análise SWOT

Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) está relacionada com os ambientes interno e externo, onde ambiente interno é tudo aquilo que influencia no negócio da organização, tendo o poder de fazer alterações. Além de, compor suas fraquezas e suas forças. Já o ambiente externo se comporta de maneira similar, sendo tudo aquilo que influencia na organização, porém a organização não tem poder para mudar, e é composto pelas ameaças e oportunidades das empresas.

A matriz SWOT apresenta um objetivo bastante singular que é formular estratégias que podem sustentar suas forças e eliminar ou diminuir sua fraqueza, além de usufruir de suas oportunidades e distanciar-se das ameaças. Ainda visa encontrar pontos fortes, antes não conhecidos ou utilizados, e reconhecer os pontos fracos que podem ser ajustados.

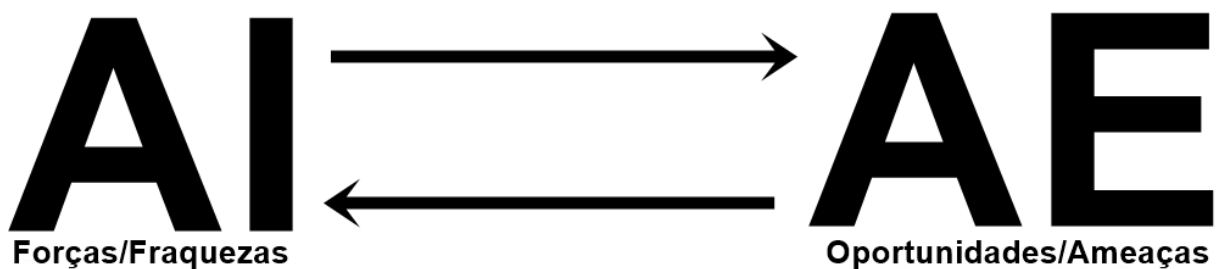
Esta é uma ferramenta que pode ser utilizada em qualquer organização, esta relaciona as fraquezas e ameaças de uma organização como uma estratégia de sobrevivência, sendo este um dos objetivos da matriz SWOT, porém as

organizações apresentam, por exemplo, ameaças diferentes, ou seja, o que é ameaçador para uma, não necessariamente será para a outra.

Além disso, auxilia no crescimento do negócio, uma vez que a matriz pode examinar características que muitas vezes não são óbvias. Como, por exemplo, a melhoria da visão sobre o mercado atual em que se atua, sendo considerado vital para a sustentabilidade da empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a análise SWOT admite a função de relacionar as ameaças e oportunidades do ambiente externo com seus pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa.

Figura 4 - Relação ambiente interno, suas forças e fraquezas e ambiente externo, suas oportunidades e ameaças.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

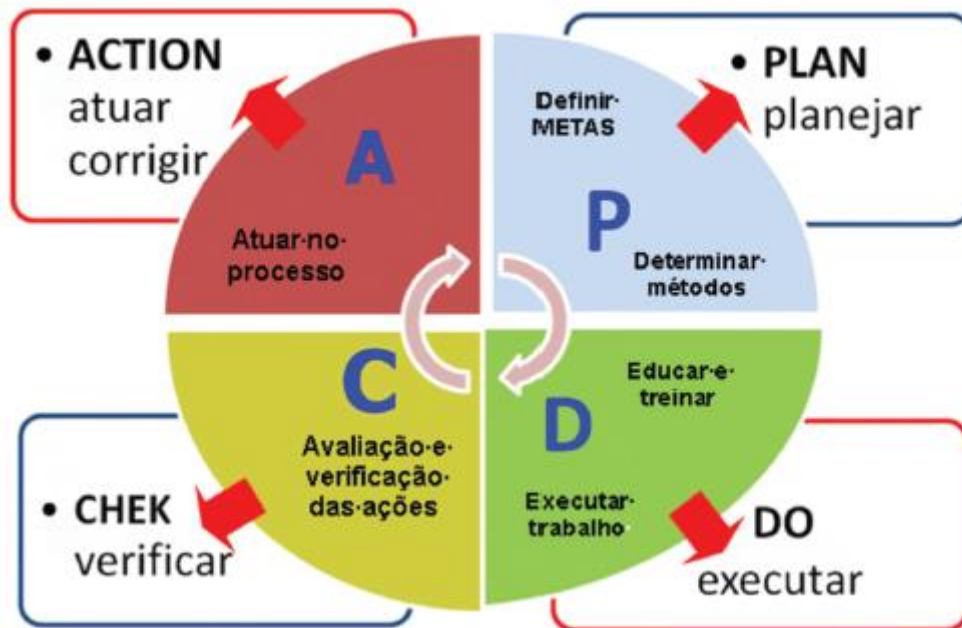
#### b) Ciclo PDCA

Esta ferramenta, PDCA, está sendo muito utilizada ultimamente, principalmente quando se diz respeito à melhoria contínua de processos, pois esta baseia-se na filosofia japonesa *Kaisen*, onde se busca melhorias, minimização de perdas, entre outras coisas relacionadas ao processo realizado pela organização.

De acordo com Melo [et. al] (2009) o PDCA é um conceito presente em diversas áreas, utilizado de maneira formal ou informal, seja consciente ou inconsciente, não importa a complexidade da atividade, qualquer uma desta pode ser gerenciada através desta ferramenta.

Para Camargo (2011, p.104) o ciclo PDCA “é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”.

Figura 5 – Ciclo PDCA



Fonte: Camargo (2011, p.104)

A partir da figura 5, observa-se o significado da sigla PDCA, que corresponde a:

- **P: Plan** – Planejamento: está etapa esta diretamente relacionada com a localização dos problemas e estabelecimento do plano de ação a ser executado.
- **D: Do** – Executar: etapa em que se executa o que foi planejado anteriormente;
- **C: Check** – Controle: etapa onde verifica se as metas estão sendo alcançadas, além do controle dos indicadores.
- **A: Act** – Agir: a última etapa do ciclo está diretamente relacionada ao fazer toda e qualquer correção necessária além da padronização de todos s procedimentos que tiveram sucesso no decorrer do plano.

#### 2.1.4.2 Visão e Missão

Visão organizacional é descrita por Costa (2002. p.35) como “um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível.” A visão de uma empresa deve ser elaborada da forma mais direta,

prática e completa que possa ser compreendida por todos os membros da organização, tornando-a útil.

Oliveira (2011, p. 67) diz que para elaboração da visão de uma empresa deve-se fazer as seguintes perguntas: “O que queremos ser? Qual a força que impulsiona esta nova situação? Quais são os novos valores básicos? O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?”.

Desta maneira pode-se dizer que a visão é olhar para o futuro e descrever exatamente como a empresa estará, é descrever o que ela quer ser em um período preestabelecido.

A partir da visão de uma empresa é imprescindível a formulação da missão organizacional, onde esta estabelece de maneira simples e objetiva a razão pela qual a empresa existe. Oliveira (2011) diz que na elaboração da missão de uma empresa é estabelecida a razão de ser desta organização, o motivo de sua existência e seu posicionamento estratégico.

Segundo Silva (2007) a missão é considerada como um dos pontos principais dentro do planejamento estratégico, pois está descreve e fornece seus propósitos para seus *stakeholders*.

Embora apresentem conceitos distintos, a visão e a missão da organização se completam, estão ligadas entre si, uma com o que é, e outra com o pra que serve, sendo complementares uma da outra.

O mesmo autor define os Valores como as peculiaridades da organização, suas grandezas e seus atributos, a qualidade da organização, sendo que as mesmas podem ser avaliadas posteriormente, como se estivessem sendo mensuradas em uma escala avaliativa extrema.

#### 2.1.4.3 Definição dos Objetivos e Estratégias

Os objetivos e estratégias de uma organização devem ser mensurados em seu planejamento, para dar um suporte e uma visão da empresa futuramente, portanto torna-se indispensável entender como estes são elaborados e o que cada um deles representa para a organização, sendo assim será descrito conceitos relacionados aos mesmos de maneira breve para melhor entendimento sobre o assunto.

#### a) Definição de Objetivos

Todas as organizações buscam continuamente almejar os objetivos traçados, para que resulte em uma melhoria satisfatória e contínua de si mesma. Objetivo nada mais é que alcançar algo pré-estabelecido, planejado. Para Chiavenato e Sapiro (2009) objetivo é atingir um alvo, alcançar uma meta, realizar um desejo em função de um tempo estabelecido.

#### b) Definição das Estratégias

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001) estratégia é um plano que possui metas, políticas e ações de uma organização, desde que estas estejam ligadas entre si. Uma estratégia bem definida pode trazer benefícios satisfatórios para empresa, pois à partir desta, organiza-se e aloca-se melhor seus recursos da maneira mais viável, tendo como objetivo conhecer suas competências e deficiências internas, saber quando antecipar-se em mudanças de ambiente e conhecer os possíveis movimentos de seus concorrentes.

Para Certo e Peter (1993, p.17) estratégia é “o curso de ação com as vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”, a partir disso, pode-se pressupor que a estratégia está diretamente ligada com os passos que serão dados para o alcance dos objetivos, o como eles serão atingidos.

#### 2.1.4.4 Implementação e avaliação estratégica

Implementação e avaliação estratégica são processos que devem acompanhar e integrar a organização continuamente, pois auxiliam nas tomadas de decisões que irão estabelecer o futuro da organização, seja em sua natureza ou na direção que a mesma vai seguir, tanto em produção, quanto no mercado que atuará e as vantagens competitivas que terão, esquematizando sistematicamente as ações propícias para essas decisões. Além disso, são estes processos que determinarão o plano organizacional, os recursos que deverão ser alocados, visando sempre o sucesso e a perpetuação da empresa.

### 3 MÉTODO

Nesta etapa apresenta-se o método trabalhado para o desenvolvimento da pesquisa, além das ferramentas utilizadas para coletar e analisar os dados alcançados durante as análises.

#### 3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

É característica deste trabalho, analisar e avaliar a empresa estudada objetivando uma proposta para implementação do planejamento estratégico em uma empresa do ramo da beleza, assim encontrar e tornar conhecido suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que serão encontradas no mercado em que a mesma atua.

Ainda será elaborado um plano de ação para dar suporte ao planejamento estratégico da empresa, através do ciclo PDCA, que servirá como ferramenta para sua melhoria, crescimento e controle se bem elaborado.

#### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em uma empresa que presta serviços no ramo da beleza, instalada no Município de Abaetetuba no Estado do Pará. E como contribuinte para realização da mesma, teve-se à proprietária do estabelecimento que permitiu a coleta de dados e informações necessárias tornando esta pesquisa mais eficaz e precisa.

#### 3.3 COLETA DE DADOS

Para elaboração do trabalho utilizou-se da coleta de dados, tendo dois momentos. O primeiro momento realizou-se a coleta de dados através de entrevista com a proprietária e funcionários da empresa. Optou-se pela entrevista informal, que permite que o entrevistador, em uma conversa informal, alcance capturar e entender quais as verdadeiras intenções do participante.

O segundo momento caracteriza-se pela coleta de dados através de questionários com os clientes da empresa, assim pode-se conhecer a imagem que a

empresa passa para seus consumidores e o que eles esperam da organização, dados que contribuem para formulação do planejamento estratégico, assim como do plano de ação.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após coletar todos os dados desejados passa-se para etapa em que estes dados serão interpretados e analisados, para tanto, analisa-se os conteúdos obtidos considerando todas as variáveis, seja ela, interna ou externa do ambiente organizacional.

Para Matar (1998, p.63) “o principal objetivo da análise de dados é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”.

Sendo assim, procura-se construir o maior arranjo de informações importantes e necessárias para análise da empresa, assim como seus ambientes, além de conhecer seus indicadores para elaboração de um planejamento estratégico coerente com seu ramo de atuação e ambiente em que está instalada.

## 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO À EMPRESA

Neste capítulo será apresentado o planejamento estratégico proposto à empresa Espaço de Beleza Estilo Ltda., onde será traçado o caminho em que a empresa deve seguir, utilizando de seus recursos para alcançar os objetivos pré-definidos.

A partir desta ferramenta a empresa define um suporte para direcionar e guiar as ações e tomadas de decisões realizadas pela empresa.

### 4.1 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE GERAL

Todos os fatores externos que influenciam no desempenho da organização devem ser diagnosticados e analisados, tomando as constantes mudanças neste ambiente, como, representação de oportunidades ou ameaças no processo evolutivo de qualquer organização. Essas mudanças atingem consideravelmente todas as empresas da região que atuam com o mesmo segmento, assim como disponibiliza oportunidades e ameaças iguais para qualquer empresa no mesmo ramo.

É de grande importância que as empresas conheçam o ambiente, mesmo que não esteja em seu controle, pois com isso, pode-se antecipar-se evitando as ameaças e/ou aproveitar as oportunidades de maneira mais eficiente.

Para tanto, identifica-se os fatores relevante existente no ambiente externo que esteja relacionado às empresas de beleza, necessário para o desenvolvimento deste trabalho. Estes estão dispostos em: social, econômico, político, legal e tecnológico.

Contudo como a empresa já está instalada, propõe-se que seja feito periodicamente estudos sobre o meio externo relacionado a estas vertentes para que se mantenha sempre atualizado e para que conheça suas oportunidades assim como ameaças que possam surgir.

## 4.2 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE OPERACIONAL

Existem forças que afetam consideravelmente o desempenho da empresa dependendo do ambiente em que esta se encontra, assim necessita-se de análises criteriosas, para isso, algumas ferramentas podem ser utilizadas, entre elas têm-se as cinco forças competitiva de Porter.

Logo para o desenvolvimento deste trabalho usaremos está ferramenta para diagnosticar a organização e identificar as oportunidades e ameaças para melhor adequar-se ao mercado. Destas forças utilizaremos, clientes, fornecedores, concorrentes e novos entrantes.

### 4.2.1 Clientes

Os principais clientes da empresa Espaço de Beleza Estilo são moradores da cidade de Abaetetuba, com faixa etária de 5 – 70 anos, principalmente do sexo feminino, mas não exclusivamente, pois ainda assim são atendidos clientes do sexo masculino. É característica dos clientes deste ambiente a preocupação com sua beleza e bem-estar, a vaidade pessoal de cada um.

A proprietária da empresa assegura que seus clientes sempre retornam para fazer novos serviços e/ou a manutenção de um já realizado, trazendo amigos e familiares. Resultado de um ótimo atendimento e da qualidade nos serviços oferecidos a seus clientes, fidelizando os mesmos.

Os clientes retornam, basicamente, aos fins de semana, para fazer seus procedimentos, ou, periodicamente, caso sejam serviços com manutenção periódica ou trimestral.

Sendo assim, propõe-se que a empresa encontre seu público alvo, para garantir um serviço com maior qualidade e ainda saber como se deve trabalhar para satisfazer seus clientes, pois para trabalhar com crianças tem-se uma maneira e para trabalhar com adultos outra, assim como o caso do masculino e feminino.

Feito isto, será mais fácil identificar estratégias, traças objetivos assim como, metas e ainda crescer no mercado, pois um cliente satisfeito faz um *marketing* positivo com relação a empresa, mesmo que indiretamente, espalhando o nome e a marca da organização.

#### 4.2.2 Concorrentes

Abaetetuba tem uma grande ramificação em salões e clínicas estéticas espalhadas pela cidade, sendo assim, a Espaço de Beleza Estilo disputa mercado no ramo de beleza com aproximadamente 100 (cem) empresas do ramo, suponha-se que todas devidamente legalizada e licenciada.

A maioria destas trabalha com serviços semelhantes ao da empresa em análise, porém estas são mais voltadas ou pra estética capilar, ou para estética facial e corporal, ou pra serviços de esmaltaria, dificilmente envolve todos os departamentos em um único ambiente, como é o caso da estudada. Alguns dos procedimentos que se torna exclusividade da Estilo, são: depilação, massagem e hidromassagem, micro pigmentação de sobrancelhas, alongamento de unhas, entre outros. Com isso, a organização torna-se uma empresa concorrente e com diferencial exclusivo.

Entre as organizações analisadas suas principais concorrentes são: *Top Hair*, *Corpo Esculpido* e *DepilArte*, uma concorre diretamente na estética capilar e duas outras diretamente com estética corporal. Todas com mais tempo de mercado e com um renome na cidade.

A proprietária alega que as concorrentes têm como oferecer os mesmos serviços com a mesma qualidade que sua empresa, além de proporcionar em alguns desses serviços preço igual ou inferior, tornando-se assim grandes concorrentes da Espaço de Beleza Estilo.

Sabendo destas afirmativas propõe-se que a empresa realize um *Benchmarking* (avaliação comparativa) que nada mais é a comparação de produtos, ou serviços realizados por outras empresas, por exemplo, assim pode-se conhecer as estratégias de seus concorrentes, estuda-las e conseqüentemente criar uma melhor para si, tornando em mais um diferencial da empresa.

#### 4.2.3 Fornecedores

Os fornecedores de produtos da empresa Espaço de Beleza Estilo estão localizados na cidade de Belém, porém trabalham com revendedores que se deslocam até a empresa, periodicamente, para que sejam realizados os pedidos ou quando o estoque acaba.

Estes fornecedores foram escolhidos por tratarem-se de empresas que disponibilizam exclusividade, prazo para pagamento, preço justo e principalmente qualidade em seus produtos, com isso cria-se um bom relacionamento e uma excelente parceria para obter um grande resultado que contribua para que a empresa possa competir no mercado.

Porém ainda há a necessidade de encontrar fornecedores na própria cidade para evitar atrasos, por exemplo, caso haja uma necessidade urgente de um determinado produto, o contrário a empresa arrisca-se em adquirir produtos inferiores em farmácias e de pequenos representantes desconhecidos.

Para tanto, propõe-se que a empresa faça um estudo de mercado para conhecer possíveis fornecedores dentro da sua cidade, que ofereça os mesmos benefícios e segurança que os demais para garantir que seu estoque estará sempre preparado para possíveis urgências.

#### **4.2.4 Novos entrantes**

Estes não deixam de ser considerados uma ameaça para a empresa Espaço de Beleza Estilo, pois já existem muitos concorrentes no ramo em Abaetetuba, causando assim certo desconforto e também exigindo planos e ações para permanecer competindo no mercado e suas constantes mudanças.

Novos entrantes são sempre de caráter desafiador, pois chegam com o planejamento e estratégia prontas para ganhar mercado, e fazem o possível para alcançar seus objetivos, por isso não devem ser subestimados e sim analisados para que a empresa possa estar sempre um passo à frente para atrair ainda mais clientes e permanecer com os que já possuem.

Sabendo disso, propõe-se que a empresa esteja analisando constantemente o mercado, além de manter-se sempre pronta a mudar e adaptar-se, para garantir que seus clientes permaneçam fiéis e para manter-se firme quando novas ameaças aparecerem.

### 4.3 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO

Para melhor planejamento e conhecimento do caminho que deve ser seguido, a empresa Espaço de Beleza Estilo, deve levantar todas as informações necessárias do ambiente interno, o meio organizacional, para identificar a identidade das forças e das fraquezas que este ambiente proporciona à organização.

Para realização deste trabalho utilizou-se do levantamento de dados para análise do ambiente interno da empresa, levando em consideração o marketing, a finanças, a produção e os recursos humanos, exercendo assim uma grande importância no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

Para obterem-se informações, construção e levantamento destes dados, se fez pesquisa no ambiente, diálogos com a proprietária, os funcionários, e com clientes, e assim tornou-se possível a realização do corpo deste trabalho com relação direta à empresa.

#### 4.3.1 Histórico da Empresa

Com a carência de um Espaço no ramo da beleza que englobasse vários procedimentos em um só lugar, duas primas, tiveram a ideia de criar um ambiente que além de estética facial e corporal, que era especialidade de uma delas, também se envolve a estética capilar e procedimentos de esmaltaria.

Sendo assim resolveram então expor a ideia em papel e em seguida executar a mesma, com isso em setembro de 2016, a Espaço de Beleza Estilo Ltda., surge na cidade de Abaetetuba-Pará, com o intuito de abranger uma gama de serviços e produtos direcionado ao ramo da beleza, entre estes destacasse os procedimentos estético facial e corporal: depilação, limpeza e higienização facial e corporal, clareamentos, hidromassagem, design de sobrancelhas, entre outros; também, procedimentos de estética capilar: colorações, procedimentos térmicos, procedimentos químicos, cortes, hidratações, entre outros; e ainda, procedimentos de esmaltaria: alongamento de unhas, manicure e pedicura, etc.

Hoje com quase dois anos de vida no mercado, o Espaço de Beleza Estilo Ltda. amadurece o desejo de se tornar referência e um grande concorrente para as demais do ramo, apresentando ainda um quadro de funcionário pequeno, e um estoque razoável de produtos, porém com marcas de qualidade e referência no

mercado da beleza, procura-se formular estratégias e objetivos para o crescimento do nome, marca e reputação da empresa.

Busca-se também a satisfação de seus clientes com a certeza de estar proporcionando a eles, conforto, comodidade e bom atendimento, tudo isso com um preço acessível, além de produtos qualificados para o uso, fazendo com que eles fidelizem-se e continuem adquirindo não só os serviços como também os produtos que a empresa disponibiliza. Na figura 7, pode-se observar a fachada e algumas áreas interna da empresa.

Figura 6 – Fachada e área interna da empresa



Fonte: *Instagram* da empresa, 2016.

#### 4.3.2 Ações de marketing

A empresa oferece produtos e serviços no ramo da beleza, e para adquirir qualquer um destes, é necessário que o cliente vá até o salão e realize seus procedimentos, e/ou compre um de seus produtos, com a escolha feita o cliente ainda tem que escolher a forma de pagamento seja à vista, ou com cartões de crédito ou débito.

A empresa oferece grandes marcas profissionais de tratamentos, seja capilar, estético ou de esmaltaria, permitindo que o cliente realize o uso no salão com

procedimentos supervisionado por um profissional da área, ou ainda leve os de uso diário para utilizar em casa.

A proprietária da empresa ainda não apresenta um grande investimento em marketing, mas visa o aumento dessas divulgações, pois acredita-se que é importante estar na mídia para alcançar um público maior e atrair ainda mais clientes.

As formas utilizadas para divulgações são através de alguns meios de comunicações como:

- Carro som;
- Sites;
- Brindes;
- Redes Sociais (*facebook, twiteer, instagram*).

Para competir com a concorrência, a organização visa a fidelidade do cliente, cria-se assim um plano de fidelização, que nada mais é que um cartão onde o cliente ganha um carimbo a cada procedimento realizado e ao completar uma certa quantidade de repetições daquele procedimento recebe um inteiramente grátis pelo estabelecimento, assim espera-se a volta do cliente em outro momento.

Sabendo do *marketing* da empresa, propõe-se que a mesma continue investindo no mesmo para competir com a concorrência, e garantir a fidelidade do cliente, e ainda ter o nome de sua marca expandindo na cidade.

### **4.3.3 Finanças**

As finanças da empresa são controladas pela proprietária, tendo um contador próprio para auxiliá-la. A empresa encontra-se em uma situação delicada com relação a dívidas, porém mantém crédito com seus fornecedores por manter seu compromisso com os mesmos.

A empresa não apresenta, neste momento, um capital para mais investimentos e quando necessita disso é cogitado optar por recursos financeiros através de empréstimos bancários.

Relacionado a pagamento pelos serviços prestados, a empresa oferece o prazo de trinta dias para o pagamento de produto ou serviço oferecido, através de cartões (crédito e débito), porém ainda encontram-se problemas com pagamento em dia.

Com relação à finança da empresa, propõe-se que a empresa busque por uma ferramenta que analise seus gastos, despesas, custos, investimentos, entre outros, para que haja o controle da mesma e para conhecer tudo relacionado a sua contabilidade para saber exatamente o que pode ou não ser feito diante de uma determinada situação.

#### **4.3.4 Produção**

Os serviços oferecidos pela organização são diversos, entre eles tem-se: estética corporal, facial e depilação em diversas áreas de acordo com a necessidade do cliente, tanto no público feminino quanto masculino, manicure e pedicura, corte, pintura, além de estética capilar, com tratamentos térmicos, hidratações, relaxamentos, procedimentos químicos, entre outros.

O controle de custos da empresa é efetuado pela proprietária, assim a o controle de manutenção de equipamentos de todos os departamentos, e quanto ao rendimento à empresa não apresenta um método qualitativo para medir, a apenas o controle quantitativo de quanto à empresa vende mensalmente sem uma meta definida.

Caso haja necessidade de compras de produtos ou equipamentos, só a proprietária pode autorizar ou realizar, pois será medida a necessidade e rentabilidade dos mesmos. Para medir a qualidade de seus produtos ou serviços é essencial a opinião dos clientes, pois são estes que apontam diariamente se estão satisfeitos em pagar por aquele serviço ou produto.

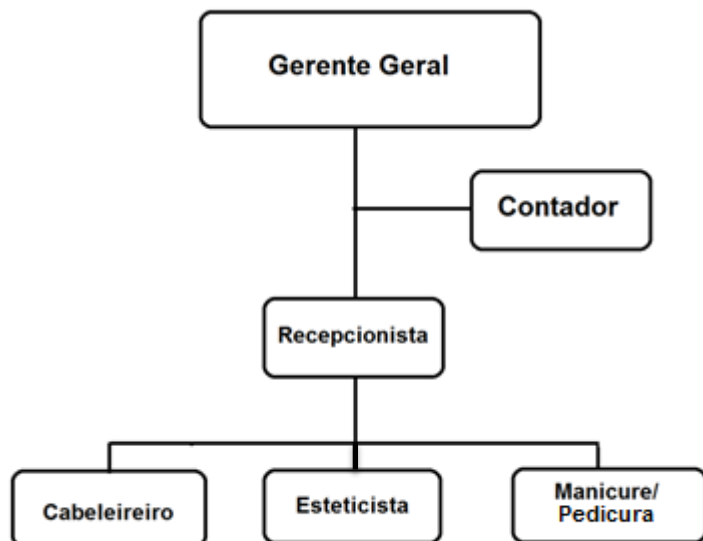
Diante desta realidade propõe-se que seja realizado um estabelecimento de metas, assim como um controle do estoque e uma padronização de serviços, seja este de qualquer um dos departamentos que a empresa presta serviços, para garantir que a produção está sendo ou não suficiente, além de ter o total controle da mesma.

#### **4.3.5 Recursos Humanos**

A Espaço de Beleza Estilo Ltda. dispõe-se de um quadro funcional de quatro pessoas, sendo uma esteticista facial, corporal e depiladora, uma manicure e pedicura, uma cabeleireira, uma recepcionista.

Na área administrativa não houve necessidade de recrutamento, tendo em vista que a proprietária do estabelecimento atua como gerente geral. Já para os demais departamentos houve a necessidade de recrutamento de uma recepcionista, uma manicure e pedicura, uma cabeleireira e uma esteticista. Resultando no seguinte organograma organizacional:

Figura 7 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A recepcionista auxilia na área administrativa repassando para a gerente alguns pontos, como: desempenho de funcionários e controle de estoque. O estabelecimento incentiva os funcionários a participarem de *workshop* para aprimorarem seus conhecimentos, e ainda ajuda no pagamento dos mesmos, com a quantia integral e/ou parcial dependendo do curso.

Dos salários oferecidos, é efetuado mensalmente, cada funcionário recebe seu salário de acordo com a sua função e o serviço que presta. Tratando-se de um estabelecimento de beleza e cuidados com a pele, a segurança é fundamental, para isso a empresa oferece a seus funcionários EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) seguindo as normas de higiene e proteção estabelecidas pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Contudo, propõe-se que a empresa mantenha a forma de recrutamento através de currículo, entrevistas e experiências de seus funcionários, para manter a qualidade tanto na prestação de serviços, quanto no atendimento realizado por seus colaboradores, além disso, sugere-se que a empresa estude a sazonalidade de seus

serviços para saber quando será necessária a contratação de funcionários periódicos para não perder clientes por espera e/ou por falta de atendimento.

#### 4.4 MATRIZ SWOT

Para planejar estrategicamente um método que ajudará a empresa a se encontrar no mercado e desenvolver ações para manter-se nele é necessário à utilização de ferramentas para medir suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, obtendo-se um controle mais palpável, além de, um melhor gerenciamento de suas ações.

A Matriz SWOT é a ferramenta que proporciona e que aborda exatamente isso, pois ela irá ditar exatamente quais as situações a favor e contra a empresa. Sendo assim elaborou-se a matriz SWOT da empresa de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
O crescimento da procura por tratamentos estéticos;	Dependência de fornecedores de outras cidades;
Disponibilização de serviços oferecidos pelo SEBRAE que apoia micro e pequenas empresas.	Novos entrantes;
	Sazonalidades;
	Carga tributária elevada.
<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Serviços diferenciados;	Falta de investimento em marketing;
Produtos e serviços de qualidade	Possui dívidas;
Produtos de higiene e segurança para funcionários e clientes	Não possui ferramenta de controle;
Investe em treinamento de funcionários;	Não estabelece meta de produção.
Investe em Tecnologia.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.5 MISSÃO E VISÃO

A Espaço de Beleza Estilo Ltda. elabora sua missão e visão para expor motivo pelo qual existe, e o que como ela se vê ou gostaria de se ver no futuro, sendo assim, com a ajuda da autora deste trabalho, formulou-se objetivando a qualidade nos serviços e produtos oferecidos e principalmente na satisfação de seus clientes, abrangendo eficiência, comodidade e conforto aos mesmos. Com o objetivo de se tornar uma referência no seu segmento a empresa declara sua visão, que é:

“Ser o Espaço de Beleza referência na cidade, com conforto, comodidade, amplamente qualificado e acolhedor que pretende servir a seus clientes com excelência tanto em produtos como em serviços”.

Da mesma forma a Espaço de Beleza com o objetivo de definir para que ela existe no mercado em que atua, declara sua missão conforme descrita:

“Nossa missão é oferecer produtos e serviços de excelência em estética facial, corporal e capilar e também de esmaltaria”.

E ainda se listou os valores da seguinte maneira:

- Responsabilidade com seus clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade;
- Respeito aos clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade;
- Qualidade e melhoria contínua;
- Ética e honestidade.

#### 4.6 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

No decorrer das análises feitas tornou-se necessário o estabelecimento de objetivos e estratégias para serem alcançados em determinado período. Assim elaborou-se, os mesmos, com o auxílio e acompanhamento da proprietária da organização.

#### 4.6.1 Identificação e definição de objetivos

Nesta etapa define-se o alvo que se deseja alcançar e como será alcançado. Os objetivos são elaborados pela empresa e devem ser possíveis de se alcançar, de maneira simples e palpável, assim junto com a proprietária do estabelecimento e os diagnósticos realizados no decorrer das coletas de dados foi possível definir estes objetivos, um dos principais objetivos foi à busca por uma ferramenta para elaboração de um plano de ação, além de buscar formas para fidelizar e manter seus clientes, e aumentar a lucratividade da empresa.

Para alcançar os objetivos é necessário que a empresa elabore ações estratégicas, e para isso utilizou-se de métodos de controle e sugeriu-se:

- Controlar os preços, utilizar de planilhas para acompanhar as mutações de preços e assim elaborar melhor o custo dos serviços e principalmente a escolha de fornecedores;
- Melhorar o fluxo de caixa e conseqüentemente aumentar o controle das finanças organizacional;
- Separar despesas familiares dos gastos da empresa, pois acaba dificultando no controle de lucro distanciando de um gasto real.
- Selecionar bem seus fornecedores, evitar fornecedores aleatórios ou uma grande diversidade de fornecedores de mesmo produto.

Com relação à qualidade do corpo funcional da organização sugeriu-se:

- Elaborar padrões para realização dos serviços evitando desperdícios ou perda de produtos;
- Conscientizar a redução destas perdas;
- Continuar incentivando aos cursos e *workshops* (oficinas);
- Elaborar metas a serem alcançadas pelos funcionários.

Com relação a manter e fidelizar clientes sugeriu-se:

- Analisar periodicamente como o mercado se encontra para conhecer o cliente que se deseja conquistar;
- Divulgar os serviços oferecidos aos clientes;
- Atualizar diariamente sites, redes social, aplicativos de mensagens para divulgar produtos, serviços e os respectivos preços oferecidos;
- Melhorar o atendimento.

- Com relação a parcerias estratégicas, sugeriu-se:
- Vincular a empresa com uma ou duas marcas de produtos capilares, estéticos, e de esmaltarias, de renome na cidade em que atua;
- Desenvolver parcerias com academias e boutiques.

Sugere-se ainda que sejam traçadas metas para alcançar estes objetivos, assim propõem-se um período de dois meses para que todos estejam sendo executados e sempre reavaliados trimestralmente, caso seja necessário mudar ou acrescentar novos. Com essas ações sendo executadas a Espaço de Beleza Estilo Ltda. alcançará seu crescimento, pois está será conduzida e direcionada ao seu ramo, focando em seu público e desenvolvendo meios para permanecer no mercado, aumentando sua lucratividade e conseqüentemente se tornando uma grande concorrente.

#### **4.6.2 Identificação e definição de estratégias**

As definições de estratégias realizadas pela Espaço de Beleza Estilo Ltda. funcionam de acordo com o contexto em que se encontra, tornando-se muito flexível e mutável de acordo com a necessidade da empresa.

Para que seja possível a implantação do planejamento estratégico na empresa é necessário definir as estratégias a serem adotadas e reunir esforços para alcançá-las.

Sabendo que a maior parcela do público atendido pela Espaço de Beleza Estilo é feminina, as estratégias sugeridas são direcionadas exatamente à elas, como diferenciação em produtos e serviços, para se tornar única no ramo, em seu mercado de atuação. Assim pode ser diferenciado de diversas formas, como por exemplo:

- À imagem e a marca;
- Às tecnologias;
- Promoções em datas comemorativas;
- Serviços realizados em pacotes;
- Cartão fidelidade para clientes ativos.

Além de sempre buscar maneiras para chamar a atenção e conquistar as clientes. Para tanto analisou a necessidade da estratégia de enfoque, pois a partir

de um foco em determinado público é possível, além de ser uma maneira mais fácil, decidir os segmentos de linhas de produtos e serviços a serem utilizados potencializando retornos.

#### 4.7 PLANO DE AÇÃO

Para a implantação do planejamento estratégico proposto à empresa Espaço de Beleza Estilo Ltda. atribui-se as ações que foram sugeridas no decorrer deste trabalho. Se aplicadas serão estas as variáveis que determinarão o trajeto que a empresa irá seguir.

De maneira a propor de forma clara e concisa todas as etapas já abordadas, desenvolveu-se um plano de ação, com a ferramenta PDCA, aplicando as ações que determinarão o caminho da empresa e o rumo que ela seguirá.

##### 4.7.1 Planejamento (P)

Nesta etapa inicia-se o desenvolvimento do ciclo PDCA obedecendo as etapas do Planejamento (P) que são: identificar o problema, observação, análise e plano de ação.

###### I – Identificação do problema

Feita análises de alguns processos dentro da organização, encontrou-se alguns problemas principalmente com relação à: satisfação e fidelidade dos clientes, fornecedores, parcerias definição de metas e análise de perdas.

A satisfação do cliente garante quase que em 100% a fidelidade do mesmo, e a empresa não apresentava nenhum método para analisar está satisfação. Além do mais, houve clientes que mesmo satisfeitos com o serviço prestado pela empresa ficava receoso em voltar por não ter sido bem atendido ou por qualquer outro motivo.

Outro problema encontrado foi com relação aos fornecedores da empresa que por se tratar de fornecedores de outra cidade não estavam prontos para uma entrega imediata, por exemplo, fazendo com que a empresa sempre tivesse que estocar grande quantidade de produtos.

Com relação a parcerias, encontra-se outra barreira, pois a empresa não apresenta nenhuma parceria na cidade e nem havia pensado nisso anteriormente.

Além disso, não há qualquer meta elaborada pela administração da organização para os funcionários cumprirem, sendo este um dos maiores problemas encontrado, pois se não há meta, como identificar aonde a empresa quer chegar?

E para concluir também houve a presença de perdas consideráveis durante os processos, produtos desperdiçados no laboratório, quantidade exagerada retirada para procedimentos químicos e/ou térmicos, matérias de esmaltaria jogado ao chão, entre outros, sem nenhuma atenção especial para essas perdas e desperdiçando uma quantidade considerada ao final de cada período.

## II – Observação

Na sequência do ciclo PDCA, passou-se para etapa de observação dos problemas identificados. Para tanto, elaborou-se uma *checklist* (lista de verificação), que segundo Brassard (2015) é o primeiro passo para elaborar um levantamento de dados para solução de problemas. Esta lista foi utilizada para acompanhamento e análise dos problemas encontrados, a lista foi preenchida ao longo de um dia pela autora deste trabalho, sendo analisadas várias condutas distintas. Ver quadro 2:

Quadro 2 – Checklist para observação e análise de problemas

<b>Condutas a serem analisadas – Quanto à satisfação e fidelidade do cliente</b>	<b>Nunca</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>
O cliente saiu satisfeito com relação ao serviço prestado?		X	
O cliente saiu satisfeito com relação ao preço cobrado?		X	
O cliente retorna com frequência a empresa?		X	
O cliente adquire produtos oferecidos pela empresa?		X	
O cliente realiza mais de um procedimento oferecidos pela empresa?		X	
O cliente está satisfeito com o atendimento?		X	
<b>Condutas a serem analisadas – Quanto aos fornecedores e parcerias</b>			
A empresa pode contar imediatamente com seus fornecedores?	X		
Os fornecedores são fieis na entrega de seus produtos?		X	
Os fornecedores apresentam produtos de qualidade?			X
Os fornecedores apresentam preço justo em seus produtos?		X	
A empresa tem parcerias dentro da cidade?	X		
<b>Condutas a serem analisadas – Quanto às metas a serem alcançadas</b>			
A empresa delimita metas a seus funcionários?			X
Os funcionários atendem essas metas?			X
As metas são palpáveis?			X
<b>Condutas a serem analisadas – Quanto às perdas em processo</b>			
Existem perdas consideráveis nos processos?		X	
Existe alguma ferramenta de controle para mensurar e eliminar essas perdas?			X
São de conhecimento da proprietária essas perdas?		X	
Há alguma conscientização com relação as perdas desnecessárias?		X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Conforme é observado na *checklist*, existem muitas condutas que podem ser analisadas, melhoradas e conseqüentemente padronizadas para fazer parte da filosofia da empresa.

### III – Análise

Após as observações dos problemas encontrados constatou-se que a causa da maioria dos problemas encontrados é a falta de planejamento, definição de metas, comunicação da equipe para com a gerencia da organização, e da gerencia para com a equipe.

A falta de controle com relação a satisfação e fidelidade do cliente se dá pelo fato da empresa não fazer a pesquisa adequada com seus clientes. O empasse com os fornecedores ocorre pelo fato da empresa ter somente fornecedores de outra cidade excluindo a hipótese de um fornecedor de qualidade na região em que está implantada. As metas não são cumpridas, porque, a empresa não apresenta metas traçadas para os funcionários. E as perdas ocorrem pelo descuido dos funcionários, e pela falta de conscientização dos mesmos, pois ao final de um período cada desperdício soma uma quantidade considerável nas perdas da empresa.

### IV – Plano de ação

Para melhor visualizar as etapas anteriores elaborou-se um plano de ação com a utilização da ferramenta da qualidade 5W2H. Assim propôs as melhorias a serem implementadas como segue no quadro 3:

Quadro 3: Plano de ação a partir da ferramenta 5W2H

What? O que?	When? Quando?	Who? Quem?	Where? Onde?	Why? Por quê?	How? Como?	How Much? Quanto Custa?
Elaborar uma ferramenta para mensurar a satisfação de seus clientes	10/05/2018	Recepção	Recepção	Para conhecer o grau de satisfação de seus clientes	Fazendo uma urna onde os clientes irão depositar seu grau de satisfação através de emojis (satisfeito, emoji feliz, insatisfeito, emoji triste).	R\$ 15,00 (Confeção de 50 emojis)
Buscar fornecedores próximos	10/05/2018	Gerência da Empresa	Gerência da Empresa	Para manter seu estoque sempre atualizado e não evitar atrasos em seus procedimentos e/ou vendas	Estudando os fornecedores da cidade	R\$ -
Elaborar metas a serem cumpridas por seus funcionários	10/05/2018	Gerência da Empresa	Gerência da Empresa	Com metas bem elaboradas e palpáveis os funcionários tendem a trabalhar melhor e produzir mais, além de acompanhar o "aonde a empresa quer chegar".	Elaborando e dividindo as metas de acordo com cada departamento.	R\$ -
Eliminar perdas	10/05/2018	Gerência e Colaboradores	Em toda a empresa	Eliminando as perdas evitam-se gastos e desperdícios tornando o processo mais enxuto.	Conscientizando os funcionários ao não desperdício e mostrar que cada perda é dinheiro jogado fora.	R\$ -

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

#### 4.7.2 Ação(D)

Para se aplicar as ações planejadas no plano, teve-se o apoio da gerência da empresa, onde contribuíram diretamente na realização de cada um dos procedimentos listados acima.

Na elaboração de uma ferramenta para controlar a satisfação dos clientes, realizou-se a produção de *emojis* com humores diferentes para representar sua satisfação, no final de cada dia a recepcionista faz a contagem desses *emojis* para analisar o grau de satisfação dos clientes.

Na busca de fornecedores mais próximos a empresa, foi feito um estudo de mercado e também uma pesquisa para medir a reputação dos escolhidos, a empresa dedicou-se à essa etapa, pois sempre buscou proporcionar serviços de qualidade, mas para isso precisa ter produtos de qualidade.

Na elaboração das metas, que foi uma das etapas mais importantes para empresa, que outrora não seguia nenhuma filosofia específica e menos ainda dispunha de metas a serem alcançadas, houve um empenho de toda a equipe, elaborando junto com os funcionários metas palpáveis e possíveis de serem atingidas.

Por fim, tem-se também a questão das perdas que eram frequente na empresa principalmente quando se tratava do departamento de estética capilar, ouve um conversa entre gerencia e funcionários a respeito do assunto, onde todos puderam discutir e dar sua opinião, alguns inclusive desconheciam o fato da quantidade de perdas que ele mesmo, por descuido, deixava ocorrer.

#### 4.7.3 Verificação (C)

Um mês depois da realização das ações sugeridas pelo 5W2H, foi possível realizar a análise de resultados de algumas das ações do plano do quadro 3, assim obtiveram-se os seguintes resultados:

- A empresa conhece a satisfação de seus clientes sabendo exatamente a hora de agir, caso estes não estejam saindo satisfeitos com seus serviços e/ou produtos

- A empresa ainda não encontrou um fornecedor na própria cidade com preço e qualidade semelhante aos anteriores que esteja disponível caso ocorra um imediatismo e precise repor estoque.
- As metas estão aos poucos tornando-se parte da rotina dos funcionários e melhorando a relação funcionário – empresa.
- As perdas já reduziram consideravelmente e a empresa continua a conscientizar os funcionários a sempre utilizarem apenas necessário em cada procedimento.

#### **4.7.4 Agir (A)**

A última etapa do ciclo PDCA, visa garantir que tudo antes planejado continue sendo executado para manter as melhorias e caso haja novos problemas saber como agir diante dos mesmos.

Para tanto se propõe que a gerência da empresa realize reuniões periódicas no final de cada período com os funcionários para analisar tudo que já foi feito, se há algo a acrescentar e se existe algum empecilho que está impedindo o cumprimento de alguma das metas ou ações elaboradas no Quadro 3, deste trabalho.

Mesmo com as dificuldades para fazer a coleta de dados no início do ciclo PDCA, pode-se acompanhar de perto o empenho da equipe para cumprir com o que lhes foi proposto, ajudando e não medindo esforços para fornecerem os dados necessários e principalmente sendo honestos na hora de colaborar nas pesquisas.

Assim podem-se padronizar os métodos utilizados para que tenham sempre onde basear-se diante de um possível problema. Pois se observou a satisfação não só dos clientes, como também dos funcionários e proprietária do estabelecimento com as medidas tomadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um mercado tão mutável e competitivo, as empresas devem preparar-se para enfrentar as mudanças e sempre buscar melhorias para manter-se no mercado. Para tanto, se vê a importância e necessidade de implementar um planejamento estratégico.

No decorrer das análises foram efetuadas visitas nas empresas, conversas e acompanhamento junto aos funcionários, pesquisa com a proprietária e gerente do estabelecimento, dialogo com os clientes, sendo cada um desses meios essenciais para obtenção de informação para elaboração do planejamento estratégico, assim como, a definição do plano de ação, possibilitando que a empresa siga uma continuidade deste planejamento.

Foi cedido três dias para realização das coletas de dados (terça, quarta e quinta-feira), para que não atrapalhasse o fluxo de clientes ou procedimentos durante o fim de semana que era uma rotina mais corrida no estabelecimento, não houve dificuldades a cerca das coletas de dados, pois todos, inclusive os clientes, participaram e colaborarão durante toda a pesquisa, trazendo a realidade da empresa para próximo e facilitando a precisão nos resultados.

Teve o alcance do principal objetivo deste trabalho que foi propor a implementação de um planejamento estratégico para uma empresa no ramo de beleza, tornando-a mais flexível diante de um mercado que oferece um ambiente organizacional repleto de mutações, foi elaborado e implementado um plano de ação que a priori trouxe meios para solucionar problemas encontrados no decorrer dos processos realizados pela organização.

Além disso, também se alcançou os resultados esperados que foi: a análise dos ambientes interno e externo, houve uma pesquisa total sobre estes, definindo e propondo ideias para mantê-los, assim como tornando-os conhecido para toda equipe de trabalho e não apenas para a direção da empresa.

A definição da missão e visão da empresa foi elaborada e a equipe está incluindo em sua rotina de trabalho, assim como as apresentando para o seu público para que estes conheçam sua filosofia de existência. A formulação dos objetivos e

estratégia foram traçados a partir das limitações e problemas encontrados na empresa e estão sendo buscado diariamente por seus colaboradores.

Além do plano de ação, através do ciclo PDCA, que após implementado trouxe melhorias consideráveis para a empresa, transformando seus funcionários em profissionais mais preocupados e dedicados com a sua linha de produção, cada um em sua área, e também incentivando-os a planejar e melhorar sempre que algo não estiver de acordo com o esperado.

A partir disto, cabe à empresa definir um grau de importância para cada um dos objetivos propostos, como também, quais estratégias ela usará, além de sempre analisar o mercado para identificar quais destas estratégias trará um retorno positivo para organização.

Sugere-se que para trabalhos futuros na empresa, a implementação do planejamento estratégico, e o controle do mesmo, utilizando, por exemplo, uma das ferramentas propostas nesse trabalho, seja por matriz SWOT, ciclo PDCA com auxílio da *checklist* ou 5W2H, para analisar as melhorias, identificar problemas e principalmente encontrar soluções cabíveis para estes.

Contudo, os métodos propostos transformam as empresas em organizações eficientes, além de ser um grande fator competitivo, pois uma empresa que conhece suas limitações, assim como conhece seu potencial tem grande chance, de crescer e se posicionar no mercado, por saber exatamente onde precisam melhorar e como se fará isso, tornando-se referência em seu ramo de atuação e modelo para as demais empresas.

## REFERÊNCIAS

BRASSARD, M. **Qualidade: Ferramentas para uma melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

BRUN, R. **Planejamento Estratégico Aplicado a uma Propriedade Rural de Atividade Leiteira**. Horizonta: 2013

CAMARGO, W. **Controle de qualidade total**. Curitiba – PR: 2011. Disponível em:

[http://200.17.32.215/bitstream/handle/123456789/444/Controle\\_de\\_Qualidade\\_Total.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.17.32.215/bitstream/handle/123456789/444/Controle_de_Qualidade_Total.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 01 de Junho de 2018.

CERTO, S.; PETER J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus. 6 ed, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINSKI, C. **Plano de Negócio Salão de Beleza Honey**. São Paulo: 2006

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

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE. **Pesquisa anual de serviços (PAS)**. Disponível em: <https://questionarios.ibge.gov.br/downloads-questionarios/pas-pesquisa-anual-de-servicos> - Acesso em: 01 de Junho, 2018

KOTLER, P. **Administração de marketing: planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: 2003.

MATAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, C. H. P. *et al.* **ISSO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**; trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3<sup>o</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva: 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias e práticas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico – Conceitos, metodologia e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, J. F. de; PRADO, J.; SILVA, E. A. da. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, J. F. de; PRADO, J.; SILVA, E. A. da. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, R. P. D. **Planejamento Estratégico**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**: 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SEBRAE, **Cenário brasileiro para negócios de beleza**. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Recife\\_Lei\\_Salao\\_Parceiro.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Recife_Lei_Salao_Parceiro.pdf) - Acesso em: 01 de Junho, 2018.

SEBRAE, **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf> - Acesso em: 18 de Setembro, 2017.

SERTEK, P.; GUINDANI R. A.; MARTINS T. S. **Administração e planejamento estratégico**. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

SILVA, D. E. Trabalho de Conclusão de Estágio. **Planejamento Estratégico para a Empresa Facilvel Veículos Ltda**. Tijuca Univali, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.