

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES PARA  
UM SALÃO DE BELEZA**

**FLÁVIA TATIANE RIBEIRO DE LIMA RODRIGUES**

Natal/RN

2015

**FLÁVIA TATIANE RIBEIRO DE LIMA RODRIGUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES PARA  
UM SALÃO DE BELEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Adm. Gabriel Martins de Araújo Filho, M.Sc.

Natal/RN 2015

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Rodrigues, Flávia Tatiane Ribeiro de Lima.

Planejamento estratégico: diagnóstico e recomendações para um salão de beleza/ Flávia Tatiane Ribeiro de Lima Rodrigues. – Natal, RN, 2015.  
50f.

Orientador: Prof. Me. Gabriel Martins Araújo Filho.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Planejamento estratégico – Monografia. 3. Diagnóstico sistêmico - Monografia. 4. Balanced scorecard – Estudo – Monografia. 5. Análise SWOT – Monografia. I. Araújo Filho, Gabriel Martins. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658:005.51

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES PARA  
UM SALÃO DE BELEZA**

**FLÁVIA TATIANE RIBEIRO DE LIMA RODRIGUES**

Monografia apresentada e aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ pela banca  
Examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Adm. Gabriel Martins de Araújo Filho, M.Sc.  
Orientador

---

Adm. Fernando Roberto Cavalcante Bandeira do Amaral, Esp.

---

Adm. Ruan Rodrigo Araújo da Costa, M.Sc.

Natal, 01 de dezembro de 2015.

Dedico este trabalho a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a conclusão desta etapa da minha vida. Dedico ao meu esposo e demais familiares, pelo forte e constante apoio em todo o decurso desta conquista. Ao meu Deus, também dedico este trabalho, por me conceder oportunidades de uma existência vitoriosa.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu amado Deus, que escreve minha história e me norteia em todas as situações. Sou imensamente grata pela oportunidade dessa conquista especial e por tantas bênçãos concedidas no decorrer de toda minha vida, a Ele, toda gratidão do meu coração, pois sem Ele nada disso seria possível!

Ao meu esposo Rafael Rodrigues, que sempre esteve ao meu lado me incentivando, sendo companheiro nas horas em que mais preciso.

Aos meus pais, Flaviano Januário e Graça Ribeiro pelo incentivo e torcida para que eu concluísse mais essa etapa em minha vida.

Aos meus irmãos e demais familiares, por serem tão pacientes comigo e que perto ou longe torcem e se alegram com minhas vitórias.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), por todo o suporte que me proporcionou enquanto estive na academia. Aos docentes do DEPAD, pelos ensinamentos e contribuições na construção do conhecimento e por proporcionarem meios de aprendizado fundamentais para a realização deste trabalho. Em especial ao professor Gabriel Martins, meu orientador, pelo empenho e dedicação que contribuiu de forma bastante significativa para a realização deste trabalho e principalmente para o meu crescimento acadêmico.

Por fim agradeço a todos os amigos que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração deste trabalho, afinal, vocês também fazem parte dessa conquista.

A todos meu muito obrigada.

“Você pode encarar um erro como uma besteira a ser esquecida, ou como um resultado que aponta uma nova direção.”

Steve Jobs

## RESUMO

A proposta principal deste trabalho é elaborar o diagnóstico sistêmico de um salão de beleza. Portanto, trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo enquadrando-se como um estudo de caso. Para realização do trabalho foi seguido o procedimento apresentado por Pereira (2010) em que foram realizados um diagnóstico organizacional sistêmico, Análise SWOT, Análise PEST e utilizado o *Balanced Scorecard* para proposição de um planejamento estratégico abrangendo as quatro perspectivas da ferramenta: financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento. As análises mostraram que a empresa encontra-se em uma posição inferior aos seus principais concorrentes, considerando as médias do diagnóstico sistêmico, e possui como principais pontos fracos o mapeamento de processos e a necessidade de um planejamento estratégico bem definido. Além disso, os aspectos ambientais externos sugeriram algumas oportunidades que podem ser aproveitadas para alavancar os negócios. A utilização do BSC proporcionou a definição clara dos objetivos estratégicos para cada perspectiva com indicadores bem definidos que permitem o desdobramento em planos de ação. Sugere-se como trabalho futuro que seja realizado um acompanhamento periódico da empresa para monitoramento e controle do planejamento estratégico proposto com base no método da pesquisa-ação.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Diagnóstico sistêmico; *Balanced scorecard*; Análise SWOT; Salão de beleza.

## LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

Figura 1 – Localização da Empresa .....	12
Figura 2 – Momentos do processo de planejamento estratégico .....	20
Tabela 1: Resultados da Área de Marketing .....	28
Tabela 2: Resultados da Área de Operações / Produção .....	29
Tabela 3: Resultados da Área de Recursos Humanos.....	30
Tabela 4: Resultados da Área de Finanças .....	31
Quadro 1 – Análise PEST: ambiente político .....	34
Quadro 2 – Análise PEST: ambiente econômico .....	34
Quadro 3 – Análise PEST: ambiente social.....	35
Quadro 4 – Análise PEST: ambiente tecnológico.....	35
Quadro 5 – Matriz SWOT .....	36
Quadro 6 – Missão, Visão e Valores .....	37
Quadro 7 – Indicadores e Metas para Perspectiva Financeira.....	37
Quadro 8 – Indicadores e Metas para Perspectiva dos Clientes.....	38
Quadro 9 – Indicadores e Metas para Perspectiva dos Processos Internos .....	38
Quadro 10 – Indicadores e Metas para Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	38

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	9
<b>1 PARTE INTRODUTÓRIA</b> .....	11
1.1 Caracterização da empresa .....	11
1.2 Contextualização e Problema da Pesquisa .....	12
1.3 Objetivos .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 Pensamento Estratégico: perspectiva histórica.....	15
2.2 Planejamento Estratégico.....	16
2.3 Diagnóstico Organizacional Sistêmico .....	21
<b>3 PROCEDIMENTOS E MÉTODOS</b> .....	24
3.1 Caracterização da pesquisa .....	24
3.2 Método da pesquisa .....	25
3.3 Coleta de Dados .....	26
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	27
4.1 Diagnóstico Organizacional Sistêmico .....	27
4.2 Análise SWOT .....	32
4.2.1 Análise do ambiente interno.....	32
4.2.2 Análise do ambiente externo.....	33
4.3.3 Matriz SWOT.....	34
4.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	43
<b>ANEXO A – ROTEIRO DA ANÁLISE SWOT</b> .....	46

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho objetiva fornecer meios para elaboração de um diagnóstico sistêmico como ponto de partida para o planejamento estratégico de um salão de beleza. Para consecução deste objetivo será realizado na empresa objeto deste trabalho, um Diagnóstico Organizacional Sistêmico, Análise SWOT e a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) de modo integrado. Sendo assim, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que se trata da aplicação de ferramentas de gestão em uma organização.

O Diagnóstico Organizacional Sistêmico tem como finalidade lidar com situações que promovem esclarecimentos fundamentados na inter-relação das esferas da organização, comportando uma visualização em termos de relações e integração.

Já a análise SWOT é considerada uma ferramenta ágil e é utilizada por empresas que buscam maior competitividade no mercado e maior qualidade em seu ambiente organizacional. De acordo com Porter (2004), gestores bem-sucedidos não apenas reagem ao ambiente, mas também atuam de forma a efetivamente moldar ou alterar o ambiente organizacional.

O BSC é considerado uma ferramenta ideal para empresas que buscam maximizar os resultados e facilita o pensamento estratégico dos gestores no longo prazo, considerando as possibilidades de conhecimento e desenvolvimento, discernindo as ações internas que podem ser melhorados, além de fazer ponderações sobre o cliente, investimentos em RH e sistemas de capacitação.

Espera-se que a aplicação dessas ferramentas auxilie na elaboração do planejamento estratégico da empresa considerando todos os aspectos englobados pelas ferramentas de planejamento utilizadas. O diagnóstico sistêmico enfatizando os princípios básicos da empresa, considerando a inter-relação entre os setores existentes, a análise SWOT abordando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nos ambientes interno e externo da organização e o BSC levantando as ações internas que podem ser aprimoradas.

O trabalho está estruturado em cinco partes. Na Parte Introdutória são apresentadas as características gerais do trabalho, a descrição da empresa estudada, o problema da pesquisa e os objetivos geral e específicos. No Capítulo 2, Referencial Teórico, são abordados os principais conceitos sobre planejamento estratégico,

Diagnóstico Organizacional Sistêmico, Análise SWOT e BSC. Na terceira parte do trabalho, Procedimentos e Métodos, são descritos o método e os procedimentos utilizados. Na quarta parte, Análise e Discussão dos Resultados, são apresentados os resultados e realizada as análises a partir do método proposto e das ferramentas utilizadas. Na quinta parte, Considerações Finais, onde são apresentadas as conclusões e os principais aspectos inerentes à elaboração e alcance dos objetivos. Por fim, são listadas as referências utilizadas.

## **1. PARTE INTRODUTÓRIA**

Este capítulo apresenta a caracterização da empresa (objeto do estudo), o tema escolhido e a contextualização e problema da pesquisa. Em seguida, são listados os objetivos geral e específicos.

### **1.1 Caracterização da empresa**

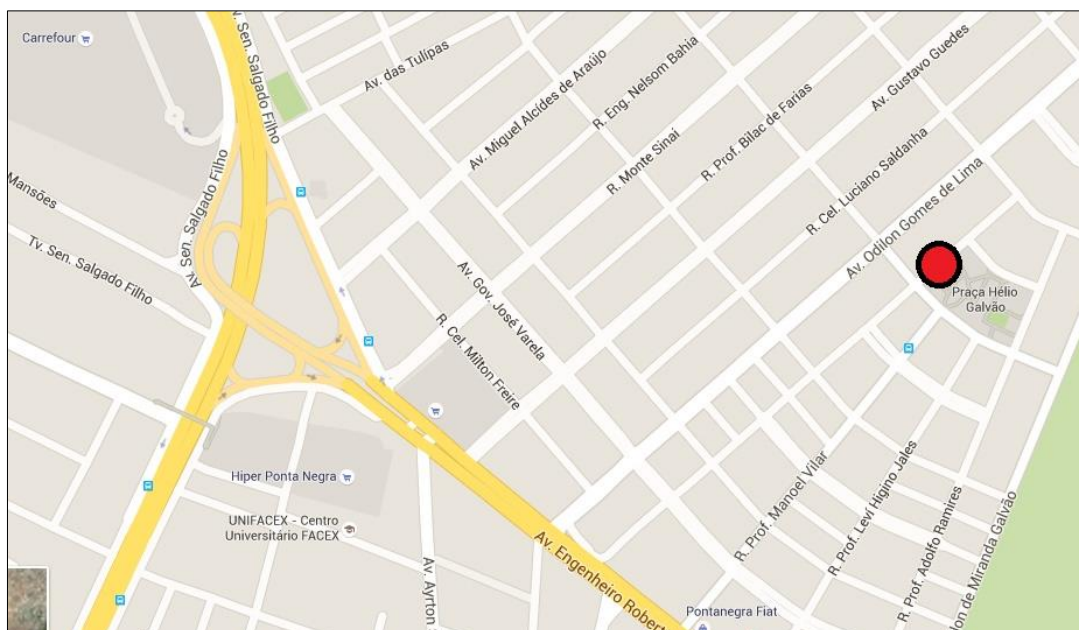
O Salão de Beleza tem 15 (quinze) anos de atuação no mercado e a ideia inicial de abrir o negócio foi da proprietária, a partir de influência de cursos profissionalizantes que havia participado e por ter trabalhado como manicure e auxiliar de cabeleireira em outros salões de beleza em Natal/RN.

Para iniciar o negócio e adquirir o material básico para execução da atividade, a proprietária investiu recursos próprios e ao longo dos anos, buscou especializar-se participando de cursos de capacitação, visando obter novas técnicas para melhorar a qualidade e ampliar a gama de serviços oferecidos.

Ao final de 2015, a empresa contara com uma equipe de oito profissionais, sendo duas cabeleireiras, uma auxiliar de cabeleireiro, uma recepcionista, uma depiladora, duas manicures e uma auxiliar de serviços gerais, atendendo aos públicos feminino, masculino e infantil.

A empresa situa-se na zona sul da cidade, no bairro de Capim Macio, nas proximidades de uma das principais avenidas da cidade, bem como próximo à academias, igrejas, shoppings etc, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 – Localização da Empresa



Fonte: Google Maps (2015)

O salão de beleza está cadastrado como Micro Empresa (ME), atendendo em média 40 clientes por semana, com um faturamento médio anual de R\$ 130.000,00, enquadrando-se no regime fiscal do simples nacional.

A proprietária do salão é a responsável pela gestão, fazendo o controle do fluxo de caixa, negociações com fornecedores, além de buscar e fornecer treinamentos para toda equipe.

## 1.2 Contextualização e Problema da Pesquisa

As organizações que pretendem se destacar no mercado devem fazer uso de ferramentas gerenciais que permitam obter diferenciais competitivos. Para isso, é necessário realizar um levantamento do mercado como um todo e mais especificamente na área em que se pretende atuar, considerando os aspectos que podem interferir direta ou indiretamente a organização.

Devido à grande competitividade e as exigências do mercado, as organizações vêm aprimorando a qualidade dos seus produtos e serviços, tendo como principal objetivo a satisfação dos seus clientes. Sendo assim, é necessário que os gestores

das organizações acompanhem as mudanças que estão ocorrendo em seus segmentos, com intuito de agregar mais valor aos seus produtos e serviços.

Diante disso, o planejamento estratégico possui grande importância para o desenvolvimento das organizações, pois orienta os negócios da empresa focalizando esforços, considerando que para cada tipo de negócio existe uma estratégia específica para alcance dos objetivos, aumentando as chances de crescimento e alcance de resultados (OLIVEIRA, 2012).

No âmbito de um salão de beleza, assim como em qualquer outro tipo de negócio, o planejamento estratégico é respeitável, pois aumenta a probabilidade de sucesso no mercado em que atua (SEBRAE, 2010).

De maneira geral, um salão de beleza oferece serviços dirigidos à estética capilar, embelezamento de mãos e pés, depilação, sobrancelhas, maquiagem facial entre outros. Desta forma, esse tipo de empresa exige que o gestor tenha domínio de suas atividades, experiência no setor e esteja atento às tendências do mercado. Esse mercado já é considerado maduro, entretanto, ainda oferece espaço para profissionalização e melhoria de qualidade, tanto dos serviços prestados quanto do atendimento ao cliente (SEBRAE, 2010).

É notório que algumas micro empresas possuem dificuldades para elaboração e execução de um planejamento estratégico e muitas vezes acabam optando por não realiza-lo, devido à falta de recursos para a contratação de profissionais de gestão, ao pequeno porte, a centralização da tomada de decisão e etc, pois não possuem maturidade suficiente para enfrentar as adversidades que surgem no decorrer do processo de elaboração e implementação do planejamento. Diante do exposto, levanta-se o seguinte questionamento: **Quais são as ferramentas necessárias para elaborar o diagnóstico sistêmico de um salão de beleza, considerando suas particularidades e limitações?**

### 1.3 Objetivos

Face ao exposto, são propostos os seguintes objetivos para realização deste trabalho.

### **1.3.1 Geral**

Elaborar o diagnóstico sistêmico de um salão de beleza.

### **1.3.2 Específicos**

- a) Verificar as inter-relações entre os vários setores da empresa;
- b) Descrever os pontos fortes e fracos da empresa;
- c) Verificar as oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização;
- d) Analisar os ambientes político, econômico, social e tecnológico da empresa;
- e) Elencar indicadores e metas para alcance dos objetivos estratégicos da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Pensamento Estratégico: perspectiva histórica

O planejamento estratégico surgiu a partir de um contexto de evolução histórico do “pensamento estratégico”. Segundo Pereira (2010), essa evolução pode ser apresentada em termos de eventos acontecidos ao longo das décadas ou enquanto as escolas do pensamento estratégico, desenvolvidas ao longo do tempo.

Na abordagem da evolução ao longo das décadas (períodos históricos) sugerida por Pereira (2010) e apresentada por Serra, Torres e Torres (2004), a Primeira Revolução Industrial foi o primeiro grande fato histórico que interferiu no pensamento estratégico. Nesse período, já existia concorrência, porém nenhuma empresa tinha influencia preponderante. Nessa época Adam Smith, a partir do livro a Riqueza das Nações, difundiu a ideia da existência de um mercado livre, sustentando a ideia da não intervenção do Governo em questões econômicas (PEREIRA, 2010).

O período da Segunda Revolução Industrial foi marcado por empresas que exploraram a economia de escala, com a criação de grandes empresas industriais e o surgimento das Escolas de Administração de Wharton e Harvard, impulsionando à Administração enquanto ciência (PEREIRA, 2010).

Nos anos 30 houve uma grande disputa entre a General Motors (GM) e a Ford, estrategicamente a GM passou a trabalhar com base nos pontos fracos da Ford. Nessa época também surgiram as empresas de consultoria e as ideias de Schumpeter sobre estratégia de fixação de preços (PEREIRA, 2010).

Na Segunda Guerra e nos anos 50, a partir da necessidade de alocação de recursos escassos, houve uma mudança da maneira de conceber estratégia. Esse período também foi marcado pelo excesso da demanda, descentralização e predominância do orçamento e administração financeira (PEREIRA, 2010).

Os anos 60 foram marcados por grandes avanços no pensamento estratégico. O surgimento da Análise SWOT, o aparecimento de setores de planejamento, a criação da curva de experiência e análise de portfólio (Matriz BCG), o surgimento da gestão por objetivos desenvolvida por Peter Drucker, os avanços tecnológicos e o crescimento de operações internacionais foram os grandes fatos dessa época.

Na década de 80 houve a grande concorrência dos importados, surgimento da escola de posicionamento, apresentação dos conceitos de estratégia e vantagem competitiva por Michael Porter, gestão empreendedora, passou-se a dar importância aos *stakeholders* e houve grande propagação do uso da tecnologia da informação.

Nos anos 90 surgem os primeiros códigos de ética das empresas, a ideia de governança corporativa e apresentação do *Balanced Scorecard* (BSC) por Kaplan e Norton.

No século XXI os principais aspectos estão voltados para o valor da empresa, alianças, parcerias e empreendedorismo, empresas com estruturas simples, flexíveis, rápidas e enxutas, planejamento estratégico no dia a dia e que envolve mais funções.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico caracteriza-se como um processo contínuo que consiste em estabelecer meios de agir segundo as condições constantes na realidade da empresa, sobre as variáveis e fatores do ambiente. Sendo assim, ao abordar o tema planejamento, deve-se entendê-lo como um processo, devido a sua característica cíclica, de continuidade. No entanto, o processo de planejamento é fundamental para toda e qualquer organização, e tem por finalidade direcionar as próximas ações adotadas pela organização (OLIVEIRA, 2012).

Na definição de Fayol, o planejamento é parte integrante do processo administrativo, processo que compreende prever ou planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, as variáveis organizacionais (CHIAVENATO, 2003).

Apesar dos autores definirem como importante, muitas empresas operam sem nenhum tipo de planejamento. Nessa perspectiva, algumas pequenas empresas não possuem planejamento por acreditar que somente as grandes empresas necessitam de um planejamento formal. Por outro lado, encontram-se empresas maduras, que possuem bons resultados e por esse motivo, seus gestores acreditam que o planejamento formal não é necessário (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Contraopondo a visão de empresas que não fazem uso do planejamento, o planejamento formal pode render muitos benefícios para todos os tipos de empresas, sejam elas grandes ou pequenas, novas ou maduras e encoraja a administração a pensar sistematicamente no que aconteceu, no que está acontecendo e no que

acontecerá. Ele força a empresa a definir seus objetivos e políticas, levando-a a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para controle (OLIVEIRA, 2012).

No planejamento formal as organizações geralmente preparam planos anuais, de longo prazo e estratégicos. Os planos anuais e de longo prazo tratam dos negócios atuais da empresa e de como mantê-los em andamento. Em contrapartida, o plano estratégico compreende adaptar a empresa que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Já no âmbito das micro e pequenas empresas, Sena (2002) ressalta que o processo de planejamento estratégico pode ser menos difícil devido à flexibilidade para adaptação ao mercado. E quando essas empresas são familiares, geralmente ocorre a centralização de funções, onde grande parte do tempo é destinado à produção e pouco tempo ao planejamento estratégico.

No âmbito operacional, para elaboração do planejamento estratégico encontram-se algumas ferramentas que permitem uma análise da atual situação da empresa e podem ser utilizadas para avaliar os ambientes interno e externo da organização, dentre elas, destacam-se: *Balanced Scorecard* (BSC), Análise SWOT e o 5W2H.

Para aplicação do planejamento estratégico, segundo alguns modelos vigentes, encontra-se o modelo vinculado a Kaplan e Norton, o BSC, considerado uma eficiente ferramenta para a tomada de decisão, que por possuir maior foco em resultados, coopera com o aumento da competitividade empresarial.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC contempla a estabilidade entre fins de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre apontadores de tendências e casos e, ainda, entre os aspectos internos e externos de desempenho. Soares (2001) afirma que a locação do BSC nas organizações pode ser benéfico abastecendo as lacunas das empresas no que concerne ao planejamento e gestão estratégica.

De acordo com os autores, o BSC faz ponderações sobre o cliente, discernindo as ações internas que podem ser melhorados, considerando as possibilidades de conhecimento e desenvolvimento, além de investimentos em RH e sistemas de capacitação.

Para Hikage, Carvalho e Laurindo (2003), o BSC subsidia no entendimento dos objetivos e medidas estratégicas, no planejamento, formação e alcance de metas e ordenamento de iniciativas, proporcionando melhoria no feedback e aprendizado.

Conforme Kaplan e Norton (2004), o BSC assessora as organizações a planejar e compreender sua estratégia de forma “balanceada”, sem se restringir apenas à demarcação de objetivos e metas estratégicas, únicas e exclusivamente financeiras, mas que é empregado como a estrutura organizacional principal de suas ações gerenciais.

Desta forma, o BSC tornou-se uma ferramenta importante para explanar e traduzir a visão e a estratégia, notificar e atrelar objetivos estratégicos e, para mensurar, esquematizar, estabelecer metas e requerer reciprocidade das iniciativas, definir prioridades, promover o feedback estratégico por meio da monitoração contínua e reavaliação da estratégia com base em resultados e custos da capacidade produtiva (SOARES, 2001).

Além do BSC pode-se destacar a Análise SWOT que é uma ferramenta do planejamento estratégico com uma abordagem qualitativa que avalia a situação da organização no seu ambiente interno e externo (OLIVEIRA, 2012). Para Martins (2006), é uma das práticas mais comuns nas empresas no tocante ao pensamento estratégico e marketing. É algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao gestor uma melhor visão de negócio, pois os cenários onde as organizações atuam estão em constante mutação.

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro aspectos: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

As forças são características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente, como liderança no mercado, produtos de alta qualidade, cultura organizacional, elevada autonomia financeira etc (REZENDE, 2008; SOBRAL; PECI, 2008). Pereira (2010) afirma que, quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será provavelmente, competitiva no longo prazo.

Já as fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser fatores que podem ser controlados pela

própria empresa para evitar falência da organização (MATOS *et al*, 2007). São aspectos negativos inerentes a empresa, tais como: estoques desnecessários, alta rotatividade de funcionários, falta de capacitação dos gestores e empregados etc (SOBRAL; PECI, 2008).

As oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES *et al.*, 2006). Segundo Martins (2007), as oportunidades são chances que uma empresa tem para atender os seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. Podem ser falência de concorrentes, parcerias, mudança nos hábitos de consumo, expansão da economia, aparecimento de novas tecnologias, dentre outros fatores (SOBRAL; PECI, 2008).

Quanto às ameaças, geralmente são situações do ambiente externo que podem prejudicar a organização. Também são consideradas atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a falência. As ameaças são fatores que não podem ser controlados pela organização e são relevantes para o planejamento estratégico, tais como: saturação do mercado, entrada de concorrentes estrangeiros, taxa de juros alta e crise econômica (SOBRAL; PECI, 2008; MARTINS, 2007).

A visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo, permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças.

Face ao exposto, considera-se que para a elaboração do planejamento estratégico faz-se necessário utilizar metodologias que favoreçam seu desenvolvimento, tais como: descobrir o verdadeiro caráter do negócio e delinear a identidade da empresa, transformando a missão e visão em objetivos de desempenho específicos, utilizando-os como referência para buscar e identificar o desempenho da empresa, designando ações para alcance dos objetivos almejados.

Sequencialmente, encontra-se a fase da implementação, considerada por alguns especialistas, a fase mais difícil e extensa do processo, pois é o momento onde executam-se as instruções firmadas no momento da elaboração do planejamento, sem isentar-se de cumprir os prazos pré-estabelecidos.

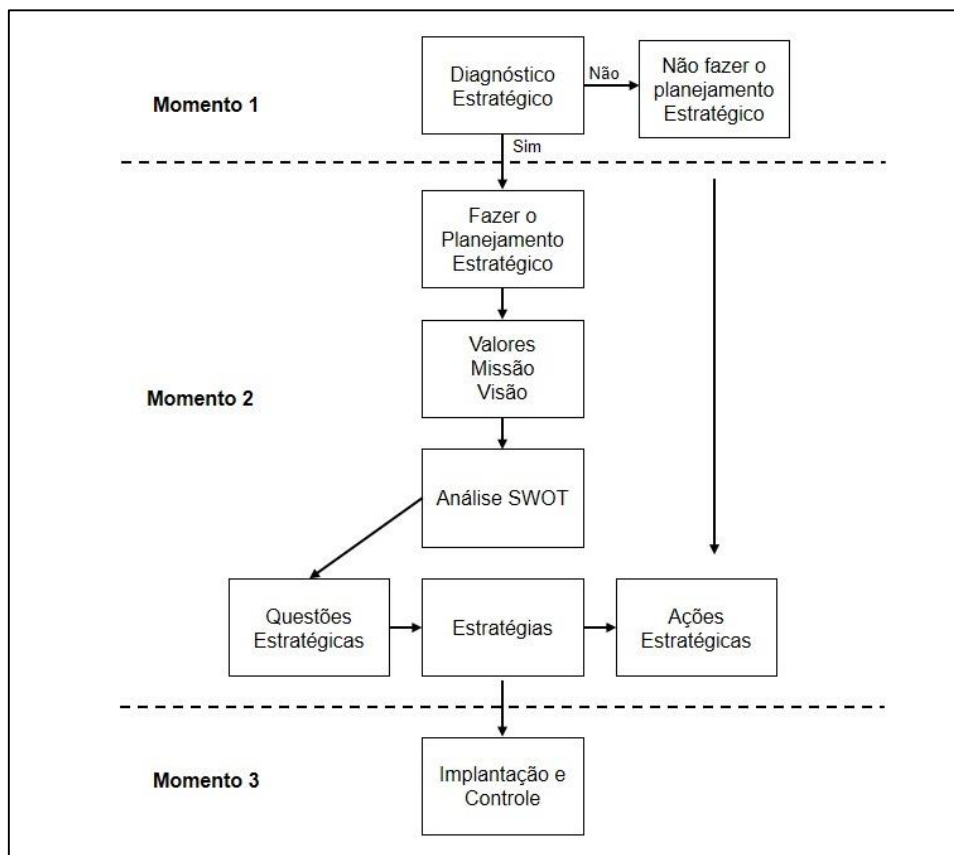
Na fase de acompanhamento, verifica-se a implementação das ações, assegurando que os objetivos e metas estabelecidas foram alcançados e realizados em concordância com o com o planejamento estratégico. Nesta etapa, prepara-se os Planos operacionais que conectem as ações ao Plano estratégico que foi elaborado.

O processo de planejamento estratégico pode ser dividido em três momentos: diagnóstico estratégico; formulação das etapas do processo de planejamento; e implementação e controle do processo de planejamento estratégico (PEREIRA, 2010).

O primeiro momento é caracterizado pela decisão do gestor de fazer ou não o planejamento estratégico, a partir disso (em caso afirmativo), faz-se necessário realizar um diagnóstico da situação atual que envolva todos os aspectos ambientais (internos e externos) inerentes àquela organização.

A Figura 2 apresenta os três momentos do processo de planejamento estratégico.

Figura 2 – Momentos do processo de planejamento estratégico



Fonte: adaptado de Pereira (2010), p. 57.

Assim, o diagnóstico deve conter algumas características básicas tais como: considerar o ambiente da organização e as variáveis pertinentes, identificar as ameaças do ambiente a fim de evitá-las e as oportunidades a fim de usufruí-las; além de conhecer seus pontos fortes e fracos e agir de forma integrada, contínua e sistêmica (OLIVEIRA, 2012).

Sendo assim, para estudo dos objetivos deste trabalho, o planejamento estratégico deverá fundamentar-se a partir de informações geradas por um sistema constituído de avaliação organizacional, ou seja, um diagnóstico, que verifique o desempenho da empresa e se está sendo bem administrada, a partir de uma análise dos seus departamentos e áreas organizacionais, para que obtenha o conhecimento da realidade no presente antes de se projetar o futuro, bem como aplicar as ferramentas do planejamento e a partir disso, desenvolver e direcionar as etapas do planejamento estratégico.

### **2.3 Diagnóstico Organizacional Sistêmico**

O diagnóstico sistêmico tem como objetivo lidar com situações que requerem explicações baseadas na inter-relação dos setores da organização. Capra (2006) complementa que esse diagnóstico permite uma visualização em termos de relações e integração.

Por definição, os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas a unidades menores. Em vez de se concentrar nos elementos ou substâncias básicas, a abordagem sistêmica enfatiza princípios básicos de organização (CAPRA, 2006).

Baseado nesses conceitos, Bertalanffy (2009) acrescenta que é necessário estudar os sistemas globalmente, de forma a envolver todas as suas inter dependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram em seus componentes isolados.

Para realização do diagnóstico organizacional, existem alguns métodos que permitem a obtenção dos conhecimentos necessários e análise dos questionamentos levantados. São estes: Revisão da Literatura, Pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas, além de observações pessoais. Esses, por sua vez,

ocorrem com a busca de informações para realização das análises, consultas em bibliografias especializadas, análise de documentos, internos e externos da organização, preenchimento de questionários/formulários, observação direta e entrevistas.

Para consumação do diagnóstico organizacional sistêmico, faz-se uso de uso de modelos. Na literatura são encontrados alguns modelos, tais como o de Fernandes e Berton (2005) que analisam a empresa a partir das áreas funcionais, abordando quatro campos: marketing, recursos humanos, produção/operações e finanças.

A eleição dos métodos e técnicas a utilizar na fase de diagnóstico será realizada em emprego do conjunto no qual se concretiza o diagnóstico, das características gerais, do tempo renunciado, dos recursos humanos e financeiros disponíveis, do conhecimento do grupo, etc. Pode-se recorrer aos métodos costumeiros, como entrevistas e questionários ou a uma gama de técnicas para recolhimento das informações e de decisão para adaptar nesta fase (documentais ou não documentais).

A seleção da técnica a empregar, conforme mencionado, sujeitar-se-á a totalidade em que o diagnóstico for realizado. Preferencialmente, utiliza-se métodos e técnicas que possibilitem articular a pesquisa e a ação.

No que reporta-se às técnicas julgadas mais comuns, geralmente requerem um exame de estudos realizados, levantamento de informação estatística diferenciada e entrevistas a anunciadores beneficiados.

Segundo Schiffer (2000), os elementos utilizados para recolher as informações podem incidir da seguinte forma: Observação direta; Análise da documentação disponível; Entrevistas, que ajudam a avaliar qualitativamente a informação recolhida; Questionários, que examinar as ideias, as impressões, as hipóteses; Ações participativas, para identificar as necessidades com os indivíduos.

Para realização do diagnóstico organizacional sistêmico, faz-se uso de modelos. Na literatura são encontrados alguns modelos, tais como o de Pina et al. (1978) que se refere à análise organizacional de uma maneira global, o Modelo de Hesketh (1979) que da mesma forma de Pina, descreve e analisa a organização como um todo, Tavares (2000) refere-se a diagnóstico inserindo seu conceito em gestão estratégica e considerando-o integrante da análise SWOT, Fernandes e Berton (2005) que analisam a empresa a partir das áreas funcionais, abordando quatro campos: marketing, recursos humanos, produção/operações e finanças e por fim, o modelo de Churchill e Lewis (1983), que contempla a forma em que a empresa está organizada,

considerando o estilo gerencial, estilo organizacional, a extensão dos sistemas formais, e a estratégia da organização.

Para fins de embasamento e análise dos objetivos deste trabalho, dentro da literatura consultada, considerou-se importante descrever o modelo julgado mais adequado à realidade da empresa estudada. Considerando o exposto, o estudo será fundamentado no modelo de Fernandes e Berton (2005), que analisa a empresa através das áreas funcionais, abordando quatro campos: marketing, recursos humanos, produção/operações e finanças que propõe uma avaliação quantitativa e depois de distribuída a pontuação em cada área específica, será apurada a média aritmética, chegando-se a uma média geral.

### **3 PROCEDIMENTOS E MÉTODOS**

Esta parte do trabalho apresenta as informações referentes ao planejamento do estudo e os métodos utilizados bem como a forma como foi conduzida as análises dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa considera-se com descritiva, caracterizada como um estudo de caso. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como: análise de documentação, observação direta, participante e entrevistas informais (GIL, 2010).

A pesquisa documental abrange todo o registro formal encontrado nas empresas. Roesch (2009) ressalta que esse modelo de coleta é amplamente empregado quando se observam organizações e destaca os seguintes exemplos: Relatórios anuais, políticas de marketing e de Recursos humanos, documentos legais, dentre outros. Yin (2005) destaca outros exemplos: documentos administrativos, correspondências, memorandos, entre outros.

Geralmente, esse modelo de coleta oferece duas vantagens principais: o baixo custo e uma rica fonte de informações, que podem ser úteis em diversos tipos de estudos. Ainda assim, os documentos devem ser analisados e utilizados cuidadosamente para não haver problemas de interpretação no processo de investigação (YIN, 2005) e deve ser empregado conjuntamente com outras técnicas, para que as informações sejam coletadas de forma concreta e precisa.

Quanto à observação como procedimento utilizado na coleta de dados, Yin (2005) distingue a direta da participante. Na observação direta, busca-se descrever o fato através de um tratamento de acontecimentos em tempo real que pode ser realizado por meio de uma visita ao local escolhido para o estudo.

Na observação participante, os acontecimentos também são acompanhados em tempo real, mas o observador não é passivo e pode até controlar as ocorrências experimentadas na investigação. Pode acontecer de diversas formas: participante

completo, em que pesquisador oculta sua função; observador como participante, em que o papel do pesquisador é conhecido; participante como observador, em que o papel de observação secundário em relação ao papel de participante e observador completo, em que o pesquisador observa sem participar (CRESWELL, 2007).

Além da pesquisa documental e observação, existe a entrevista, que é uma técnica muito utilizada em estudos de caso, pois permite uma interação verbal, conversas, diálogos, recursos para conhecer e obter informações sobre “experiências vividas” ou “tendências futuras” e que associada a outros métodos como a pesquisa documental e observação participante, permite a obtenção de dados e informações pertinentes para elaboração do estudo. (VERGARA, 2009).

No que concerne os tipos de estrutura das entrevistas, alguns autores utilizam várias nomenclaturas, porém com significados análogos. Gil (2010) divide as entrevistas entre informais, focalizadas, parcialmente estruturadas e totalmente estruturadas. Vergara (2009) intitula como fechadas, semiabertas e abertas. Já Yin (2005), por sua vez, denomina como entrevistas espontâneas, focadas e em formato de levantamento formal.

O estudo caracteriza-se como um diagnóstico sistêmico da organização como um todo e quanto à abordagem, classifica-se como pesquisa quantitativa e qualitativa, pois visa descrever a complexidade do problema, onde se analisa a situação apresentada no estudo.

### **3.2 Método da pesquisa**

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2010).

Ao longo da pesquisa, foram feitas visitas ao salão de beleza para coleta de informações e aplicação das ferramentas de planejamento. Para isto, utilizou-se um roteiro estruturado em duas partes, ambiente interno e externo, dividido por áreas, facilitando a coleta das informações necessárias para a pesquisa.

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de informações da organização foi realizada por meio de pesquisa documental, onde foram analisados alguns relatórios que demonstravam a situação atual da empresa. Observação direta e participante sem interferências e a realização de entrevistas não estruturadas com a proprietária, colaboradores e clientes realizadas no próprio estabelecimento.

A análise do ambiente interno subdividiu-se em cinco áreas: marketing, produção e operações, recursos humanos e finanças.

Para análise do ambiente externo foi utilizada a análise PEST que engloba os ambientes político, econômico, social e tecnológico.

A seguir são apresentadas as informações coletadas divididas por área.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando a proposta deste trabalho, foi elaborado um diagnóstico organizacional considerando a inter-relação entre os setores da empresa, bem como a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para mensurar de forma geral a atual posição da empresa no mercado em que atua.

### 4.1 Diagnóstico Organizacional Sistêmico

A análise sugere uma estimativa quantitativa, nomeando uma pontuação de 1 para muito fraco e 5 para muito forte de cada quesito abordado nas áreas funcionais. Após distribuição da pontuação em cada área específica, será calculada a média aritmética, chegando-se a uma média geral.

As áreas avaliadas são: marketing, produção e operações, recursos humanos e finanças.

A função de marketing analisa a organização em relação aos seguintes aspectos: sistema de distribuição, análise de portfólio de produtos/serviços, satisfação dos clientes internos e externos, novos produtos, estrutura de preços, promoção e propaganda, a organização do departamento de marketing.

De acordo com a Tabela 1, verificou-se que os clientes que frequentam o estabelecimento fidelizam-se e retornam outras vezes, esses, por sua vez, possuem um bom poder aquisitivo e alguns enquadram-se na classe média alta. A empresa possui uma boa imagem, mas em comparação aos principais concorrentes, ainda existem alguns aspectos que necessitam de aperfeiçoamento.

Quanto aos itens participação de mercado, localização, capacidade de pesquisa de mercado, competitividade e preço, o salão está bem enquadrado e nivelado, quando comparado aos seus principais concorrentes.

Em relação a amplitude dos produtos e serviços oferecidos, considera-se que a empresa está bem representada, por dispor de uma extensa variedade de produtos de marcas superiores às do mercado local e serviços de alto padrão e qualidade.

Quanto a integração e relacionamento com outras área da empresa, verificou-se que a maior integração é com o setor financeiro, ponto de origem dos recursos para

dar andamento as ações de marketing e à produção, pois as demandas e os resultados podem influenciar positivamente no marketing da empresa.

Tabela 1: Resultados da Área de Marketing

MARKETING	Empresa	Concorrentes		
	SALÃO	S	N	C
Clientes fiéis à empresa	4	3	3	3
Situação financeira dos clientes da empresa	4	4	4	4
Imagem da empresa	2	5	4	4
Participação de mercado da empresa	3	4	3	3
Localização e número de pontos de venda	3	3	3	3
Localização e número de pontos de armazenagem	3	3	3	3
Sistema de distribuição	3	3	3	3
Capacidade de pesquisa de mercado	3	4	3	3
Competitividade em preço	3	3	4	4
Amplitude da linha de produto/ serviços	5	5	4	4
Produtividade da força de vendas	3	4	3	3
Integração e relacionamento com outras área da empresa	1	3	3	2
Sistema de informações de marketing	1	3	2	2
<b>Média</b>	<b>2,92</b>	<b>3,62</b>	<b>3,23</b>	<b>3,15</b>

Fonte: Resultado da pesquisa (2015)

Quanto à função operações/produção, conforme Tabela 2, o modelo aborda as seguintes variáveis: instalações, equipamentos, processo produtivo, planejamento e controle da produção, qualidade dos serviços, sistemas de custos e tem como objetivo verificar as atividades orientadas para a produção de um serviço ou bem físico.

Desse modo, foi visto que a empresa estudada possui boas instalações que proporcionam conforto ao cliente, além de possuir bons equipamentos que permitem o melhor desenvolvimento dos trabalhos e obtenção dos resultados esperados pelo cliente.

A função produção está integrada com outras áreas da empresa, pois a produção utiliza racionalmente os recursos organizacionais sejam eles financeiros, materiais ou humanos. Assim, pode-se afirmar que a integração entres esses setores pode ocorrer no financeiro, com base nos cálculos pra estabelecer os níveis de estoque e evitar desperdícios; nos recursos materiais com aquisição nos fornecedores; e nos recursos humanos com a utilização da mão-de-obra, estabelecendo a quantidade de pessoas que devem atuar na execução dos serviços.

A função de recursos humanos será abordada holisticamente por meio dos seguintes aspectos: recrutamento e seleção, treinamentos, avaliações de

desempenho, remuneração, índice de acidentes de trabalho, motivação, clima organizacional.

Tabela 2: Resultados da Área de Operações / Produção

OPERAÇÕES / PRODUÇÃO	Empresa	Concorrentes		
	SALÃO	S	N	C
Localização e número de plantas	3	3	3	3
Tamanho das plantas	3	3	3	3
Idade das plantas	2	4	3	3
Nível de automação	1	3	2	2
Nível de qualidade	4	4	4	4
Produtividade	3	4	3	4
Poder de barganha em compras	3	4	3	3
Confiabilidade de fornecedores	4	4	4	4
Nível adequado de estoques	3	4	4	4
Disponibilidade de matéria prima	3	4	3	2
Integração e relacionamento com outras área da empresa	2	3	3	3
Sistema de informações de produção / operações	1	3	2	2
<b>Média</b>	<b>2,67</b>	<b>3,58</b>	<b>3,08</b>	<b>3,08</b>

Fonte: Resultado da pesquisa (2015)

De acordo com a Tabela 3, verificou-se que a política de recrutamento, seleção e treinamento são realizadas de modo que se pode analisar o perfil e características dos candidatos a exercer uma determinada função e após selecionados, passam por treinamentos que os adequam a atual necessidade da empresa.

A remuneração está dentro dos padrões praticados nos estabelecimentos do mesmo ramo, com a utilização de estratégias que impulsionam a produção e o alcance de metas pré-definidas.

Os programas de motivação consistem em premiações por méritos e metas atingidas, comissões, investimento em capacitação etc.

Os índices de acidentes de trabalho são mínimos, pois o colaboradores utilizam os equipamentos de proteção individual e adotam cuidados que minimizam a probabilidade de acidentes.

O clima organizacional é satisfatório e sem problemas aparentes, permitindo uma boa relação entre funcionários, o que torna o ambiente de trabalho agradável. Isso indica que os indivíduos que trabalham nesse ramo se sentem satisfeitos, na maioria das vezes, com o lugar onde trabalham, acarretando resultados positivos para o salão e aumento da produtividade.

Quanto a integração e relacionamento com outras áreas da empresa, verificou-se que possui grande integração, por estar diretamente ligado a todos os setores, tendo em vista que esses setores necessitam de recursos humanos para ser executado.

Tabela 3: Resultados da Área de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	Empresa	Concorrentes		
	SALÃO	S	N	C
Políticas de recrutamento	3	4	4	4
Políticas de seleção	3	4	3	3
Treinamento	3	4	3	3
Avaliação de desempenho	1	2	2	2
Remuneração	4	3	3	3
Plano de carreira	1	2	1	1
Índice de acidentes de trabalho	1	1	1	1
Diretores competentes, líderes, empreendedores e motivados	3	4	4	3
Gerentes/chefes competentes e motivados	3	3	3	3
Pessoal competente e motivado	4	4	3	3
Trabalho desenhado de forma adequada	3	3	3	3
Clima de trabalho	4	3	4	4
Integração e relacionamento com outras área da organização	3	3	3	3
Sistema de informações de recursos humanos	1	3	3	3
<b>Média</b>	<b>2,57</b>	<b>3,07</b>	<b>2,86</b>	<b>2,79</b>

Fonte: Resultado da pesquisa (2015)

Na função de finanças a abordagem será baseada nos aspectos que apresentaram maior relevância: lucratividade, liquidez, endividamento, receitas, custos e sistema de informações financeiras.

De acordo com a Tabela 4, a lucratividade da empresa apresentou uma situação regular, onde corresponde a aproximadamente 2% do volume das vendas totais. A liquidez geral mostrou-se levemente desfavorável pela demanda por sofrer variações sazonais gerando variações no caixa tornando-o insuficiente para quitar dívidas com terceiros.

No que abrange o índice de endividamento geral, a empresa possui alto índice e em algumas situações, depende totalmente de recursos de terceiros. As receitas obtidas, não tem sido suficiente para cobrir todos os custos e despesas incorridas, sendo necessário buscar recursos de terceiros em alguns momentos.

Os custos fixos do salão de beleza aparecem com mais predominância do que os custos variáveis e são relativamente altos para manter o padrão do estabelecimento.

O sistema de informação é alimentado pela contabilidade, quando é relacionado a informações contábeis e pela recepcionista quando trata-se dos serviços prestados, produtos e informações sobre funcionários, clientes e fornecedores.

Tabela 4: Resultados da Área de Finanças

FINANÇAS	Empresa	Concorrentes		
	SALÃO	S	N	C
Lucratividade da empresa	2	4	4	4
Liquidez da empresa	2	4	4	3
Endividamento	4	3	3	3
Receitas / vendas da empresa	4	4	4	4
Custos da empresa	3	3	3	3
Sistema de custos gerenciais	1	3	2	2
Contabilidade fiscal atualizada e confiável	2	4	3	3
Políticas de concessão de crédito	2	3	3	2
Políticas de cobrança	2	2	2	2
Passivo trabalhista	1	3	3	3
Capacidade de investimento	1	4	3	3
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa	3	3	3	3
Sistema de informações financeiras	2	3	2	2
<b>Média</b>	<b>2,54</b>	<b>3,31</b>	<b>3,00</b>	<b>2,85</b>

Fonte: Resultado da pesquisa (2015)

Face ao exposto, foram destacados os setores da empresa e seus principais aspectos, considerando a inter-relação entre os departamentos. Desse modo, verificou-se que em grande parte deles a empresa encontra-se abaixo da média dos seus concorrentes.

## 4.2 Análise SWOT

### 4.2.1 Análise do ambiente interno

O conjunto dos componentes internos da empresa pode ser avaliado através de diversos critérios. O modelo utilizado considera a mais comum das análises das potencialidades e fraquezas da organização, feita a partir das suas áreas funcionais (marketing, produção, recursos humanos e finanças).

Na área de marketing encontra-se a promoção de vendas e a publicidade, que são essenciais para os anúncios da empresa, com a utilização das mídias sociais para divulgar os serviços e promoções que o estabelecimento oferece, além de promover dicas de beleza e cuidados com os cabelos e estética.

O serviço prestado é realizado de forma eficiente, tendo como principal objetivo a satisfação do cliente e para fidelizar o cliente, o salão busca manter contato por meio de telefonemas e redes sociais.

Atualmente, a organização não participa de ações de responsabilidade social-ambiental, mas há alguns anos a empresa participou de eventos sociais em datas comemorativas como Dia da Mulher, Dia das Mães e Dia das Crianças, Outubro rosa, na própria cidade por meio de parcerias com fornecedores.

Na área da produção, existe a definição de metas e a comunicação entre a equipe funciona de forma eficiente, todas procuram estar sempre atentas para colocar em prática tudo que foi recomendado.

A organização pode melhorar seu nível tecnológico para que a execução de algumas atividades sejam mais eficientes e alcance dos melhores resultados, permitindo uma maior eficiência no fluxo do trabalho e evitar desperdícios de recursos.

Na área de recursos humanos, a contratação de funcionários ocorre através de indicações, em seguida, são realizados treinamentos internos e, depois de capacitados, esses profissionais são liberados para trabalhar.

A remuneração dos funcionários é composta por salário e comissões de acordo com a produção. Além do investimento em treinamentos e capacitação totalmente patrocinados pela empresa.

No âmbito financeiro foram identificados alguns aspectos negativos, ou seja, a falta de planejamento financeiro que tem comprometido a lucratividade da empresa e aumentado seu endividamento.

#### 4.2.2 *Análise do ambiente externo*

Para análise do ambiente externo, foram observadas a localização, concorrência e parcerias e, em seguida, foi realizada uma análise dos ambientes político, econômico, social e tecnológico (PEST).

Quanto a localização, o estabelecimento situa-se na zona sul de Natal, próximo as residências dos seus principais clientes, bem como a igrejas, academia e a universidades. Também foi verificado que nas proximidades existem outros salões de beleza, e que em alguns desses salões a gama de serviços oferecidos é bem mais restrita e com instalações inferiores.

A concorrência é acirrada, pois existem vários outros salões de beleza espalhados pela cidade, uns para atendimento exclusivamente ao público feminino, outros para atendimento ao público masculino e outros unissex e infantil. Há em média cinco salões de beleza na cidade que faz concorrência direta com o salão em estudo. No geral, são empresas estruturadas, especializadas e que atendem ao público masculino e feminino, além de ofertarem os mesmos tipos de serviços e faixa de valores.

Em relação às parcerias, são realizadas com os fornecedores por meio de sorteios de produtos, confecção de uniformes para os funcionários e materiais de divulgação. O SEBRAE também é um parceiro do negócio e disponibiliza periodicamente um profissional à empresa para realizar pesquisas e fornecer orientações sobre gestão, sugerindo recomendações de melhoria.

Além dessa análise inicial do microambiente da empresa, a análise do ambiente externo também incluiu os ambientes político, econômico, social e tecnológico, conhecida como Análise PEST. Nessa análise são verificadas algumas variáveis relacionadas aos ambientes supracitados onde é atribuído uma nota, de 1 a 5, conforme intensidade da ação da oportunidade ou da ameaça. As notas obedecem a seguinte ordem de intensidade: (1) desprezível, (2) baixa, (3) Média, (4) Alta (5) Muito alta.

O Quadro 1 apresenta os aspectos do ambiente político que, de forma geral, mostraram-se como ameaças ao negócio, considerando o ambiente de instabilidade econômica em que se encontra o país e que pode acarretar impactos em aspectos tributários (aumento de impostos) e na legislação de forma geral.

Quadro 1 – Análise PEST: ambiente político

Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
1	4	Impacto tributário/ informalidade/ incentivos fiscais	O aumento de tributos causa um impacto negativo na empresa ao tempo em que incentivos fiscais podem beneficiar o negócio.
1	3	Mudança de legislação	A mudança na legislação pode exigir mais das empresas aumentando o custo do serviço.
1	3	Direito do consumidor	Ajustes no direito do consumidor pode exigir adequações ou ter impacto
1	4	Legislação trabalhista	Mudanças na legislação trabalhista pode acarretar aumento dos custos com empregados.
1	3	Fiscalização	A fiscalização pode gerar demandas ou adequações que aumentem as despesas fixas ou necessidade de novos investimentos.

Fonte: Elaboração Própria (2015).

O Quadro 2 trata dos aspectos econômicos onde foram observados tanto aspectos que podem proporcionar oportunidades, quanto outros que podem ser ameaças ao negócio. Dentre esses, destaca-se que o aumento do poder de compra das classes mais pobres que pode oportunizar mais clientes para o negócio e, como ameaça, o aumento das taxas de juros pode ter impacto negativo, considerando que o salão utiliza serviços financeiros do banco.

Quadro 2 – Análise PEST: ambiente econômico

Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
4	1	Estabilização econômica	Comportamento do consumidor de não se preocupar em reduzir gastos e conter despesas.
5	1	Aumento do poder de compra das classes mais pobres	Oportunidade para mais pessoas utilizarem os serviços.
1	3	Desvalorização da moeda nacional	Pode causar impacto no preço dos fornecedores.
3	1	Planejamento financeiro	Estabilidade da economia do país.
1	4	Taxa de juros	Pode causar impacto no preço dos fornecedores e na utilização de serviços de crédito.
4	2	Crescimento dos serviços	Oportunidade para expandir os serviços prestados, mas pode causar o surgimento de novos concorrentes.

Fonte: Elaboração Própria (2015).

O Quadro 3 apresenta os aspectos do ambiente social que indicam oportunidades para o negócio, com destaque para a “preocupação com estética” que

tem crescido nos últimos anos e tornando o ramo de beleza e estética uma indústria bastante lucrativa.

Quadro 3 – Análise PEST: ambiente social

Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
4	1	Envelhecimento da população.	O envelhecimento da população pode gerar um novo nicho de mercado para serviços de beleza adequados para essa idade.
2	1	Preocupação com saúde.	O aumento da preocupação com a saúde pode gerar, indiretamente, a necessidade por serviços de beleza.
5	1	Preocupação com estética.	Esse aspecto tem impacto direto na atividade fim do negócio sendo uma grande oportunidade para ampliação e captação de clientes.
4	1	Incorporação da mulher ao mercado de trabalho.	Como a maior parte dos clientes são mulheres, sua inserção no mercado de trabalho aumenta o poder aquisitivo das mesmas.

Fonte: Elaboração Própria (2015).

Quanto aos aspectos tecnológicos, apresentados no Quadro 4, tem-se que a internet e informática/TI podem contribuir de forma significativa para o sucesso do negócio.

Quadro 4 – Análise PEST: ambiente tecnológico

Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
5	1	Internet	A internet pode ser utilizada como meio de divulgação e de relacionamento com os clientes, por meio das redes sociais.
5	1	Informática	A informática/TI pode ser utilizada na gestão do negócio por meio da implantação de um sistema de informação.
4	1	Novos materiais	O surgimento de novos materiais na indústria da beleza pode promover melhorias nos serviços oferecidos.
3	1	Automação	O surgimento de novas tecnologias pode proporcionar mais eficiência e novos métodos de escova, prancha, depilação dentre outros.
1	3	Redução do ciclo de vida dos produtos.	Essa redução pode gerar custos para a empresa, uma vez que, a durabilidade dos produtos diminuirá sendo necessária a reposição/manutenção em menor espaço de tempo.

Fonte: Elaboração Própria (2015).

Desse modo, tem-se uma visão geral dos aspectos relacionados ao ambiente externo que subsidiarão a elaboração da matriz SWOT.

### 4.3.3 Matriz SWOT

Após análise dos ambientes internos e externos, foi elaborada a matriz SWOT conforme Quadro 5, apresentando as oportunidades e ameaças que foram identificadas a partir da análise PEST, que são informações publicamente disponíveis, bem como pontos fortes e fracos da organização que foram elencados baseando-se em uma comparação entre a empresa estudada e seus principais concorrentes, ambos validados com a empresária.

Após realização da análise SWOT, verificou-se que a empresa possui em seus dois ambientes, uma maior predominância de fatores positivos do que negativos e que esta ferramenta é adequada para realização desse diagnóstico organizacional, permitindo um conhecimento mais detalhado sobre a atual situação da empresa.

Quadro 5 – Matriz SWOT

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom atendimento</li> <li>• Qualidade dos serviços</li> <li>• Ambiente confortável</li> <li>• Profissionais capacitados</li> <li>• Boa comunicação</li> <li>• Treinamentos rotineiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mapeamento e padronização de processos</li> <li>• Falta de informatização</li> <li>• Ausência de planejamento estratégico</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilização econômica</li> <li>• Aumento do poder de compra das classes mais pobres</li> <li>• Planejamento financeiro</li> <li>• Crescimento dos serviços</li> <li>• Preocupação com estética.</li> <li>• Incorporação da mulher ao mercado de trabalho.</li> <li>• Internet / Informática / TI</li> <li>• Novos clientes</li> <li>• Localização</li> <li>• Parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto tributário / informalidade / incentivos fiscais</li> <li>• Mudança de legislação</li> <li>• Direito do consumidor</li> <li>• Legislação trabalhista</li> <li>• Fiscalização</li> <li>• Desvalorização da moeda nacional</li> <li>• Taxa de juros</li> <li>• Redução do ciclo de vida dos produtos</li> <li>• Concorrentes e Novos entrantes</li> <li>• Sazonalidade</li> <li>• Técnicas e químicas caseiras</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria (2015).

A partir da realização do diagnóstico sistêmico e análise SWOT pode-se iniciar o planejamento estratégico da empresa estudada. Dessa forma, será utilizado o Balanced Scorecard para elaboração de um planejamento estratégico apresentado no tópico a seguir.

### 4.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

Considerando o processo de planejamento mostrado na Figura 2, apresentado por Pereira (2010), para a elaboração do planejamento estratégico é necessária a definição da missão, visão e dos valores da organização. Dessa maneira, esses três itens foram elaborados em conjunto com a empresária os quais são descritos no Quadro 6.

Quadro 6 – Missão, Visão e Valores

<b>Missão</b>	Prestar o melhor serviço de beleza com qualidade, garantindo satisfação aos clientes.
<b>Visão</b>	Ser reconhecida profissionalmente entre os 5 melhores salões de beleza de natal.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia da prestação de serviço;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Honestidade;</li> <li>• Pontualidade;</li> <li>• Respeito;</li> <li>• Trabalho em equipe.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2015).

O escopo desta parte incidiu na exposição de uma ferramenta que foi aplicada ao caso estudado para elaboração dos objetivos estratégicos, dentro das abordagens financeira e não-financeira. Os indicadores e metas mostrados nos Quadros 7, 8, 9 e 10 foram estabelecidos com base no contexto e na pretensão da proprietária do salão de beleza, buscando alcançar as mais simples e passíveis de êxito, a fim de induzir a empresa a um alinhamento das atividades operacionais diárias com os objetivos estratégicos.

Quadro 7 – Indicadores e Metas para Perspectiva Financeira

<b>Indicador</b>	<b>Unidade</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Quanto maior?</b>
Custos Fixos	R\$	200.000,00	Pior
Faturamento	R\$	1.500.000,00	Melhor
Lucro Líquido	R\$	100.000,00	Melhor
Índice de Inadimplência	Índice (%)	2,00	Pior

Fonte: Adaptado de Schorr (2006).

Os indicadores mencionados no Quadro 7, foram elaborados com base nos objetivos e metas da organização, com a função principal de avaliar seus resultados.

Quadro 8 – Indicadores e Metas para Perspectiva dos Clientes

<b>Indicador</b>	<b>Unidade</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Quanto maior?</b>
Satisfação dos Clientes	Índice (%)	70,00	Melhor
Preços Competitivos	Índice (%)	50,00	Melhor
Retenção de clientes	Índice (%)	70,00	Melhor
Participação no mercado	Índice (%)	5,00	Melhor
Crescimento das vendas	Índice (%)	5,00	Melhor
Reclamações	Índice (%)	1,00	Pior

Fonte: Adaptado de Schorr (2006).

Com relação as informações apontadas no Quadro 8, verifica-se que os indicadores e metas estabelecidas estão voltadas para a conquista, satisfação e fidelização dos clientes, estando diretamente ligadas a perspectiva financeira.

Quadro 9 – Indicadores e Metas para Perspectiva dos Processos Internos

<b>Indicador</b>	<b>Unidade</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Quanto maior?</b>
Produção por funcionário	R\$	30.000,00	Melhor
Produção da Empresa	R\$	150.000,00	Melhor
Desperdícios	Índice (%)	2,50	Pior
Retrabalho	Índice (%)	1,00	Pior
Eficiência	Índice (%)	80,00	Melhor
Falhas nos processos	Unidade	5,00	Pior

Fonte: Adaptado de Schorr (2006).

No Quadro 9, encontram-se os indicadores que estabelecem metas voltadas para quesitos relacionados a pessoas, percebe-se que esses indicadores também exercem influências sobre a perspectiva financeira.

Quadro 10 – Indicadores e Metas para Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

<b>Indicador</b>	<b>Unidade</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Quanto maior?</b>
Rotatividade	Índice (%)	2,00	Pior
Treinamento de funcionários	Horas	20,00	Melhor
Satisfação Interna	Índice (%)	75,00	Melhor
Absenteísmo	Índice (%)	3,00	Pior
Programas de sugestões	Unidade	5	Melhor

Fonte: Adaptado de Schorr (2006).

Quanto aos indicadores mencionados no Quadro 10, na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, encontram-se itens que contribuem para melhoria dos processos e capital intelectual da empresa.

Diante do exposto nos quadros acima, verifica-se que a abordagem metodológica do BSC para o salão de beleza foi adequada ao caso e poderá ser utilizada em outros tipos de empresas, independente do seu porte, considerando que

em alguns casos, caberá uma adaptação para que atenda a realidade da organização e obtenha a maior expectativa de êxito possível.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Internalizada nas empresas, a busca pela qualidade além de imperativa, é considerada diferencial competitivo. Sendo assim, obter e manter a qualidade são desafios contínuos e que no setor de serviços, especialmente nos prestados em salões de beleza tornam-se ainda mais ampliados devido à existência de fatores intangíveis, heterogêneos e perecíveis embutidos neste segmento.

Considerando o exposto, verificou-se que os resultados desta pesquisa demonstraram que a utilização de ferramentas de planejamento estratégico é fundamental para ampliar o conhecimento empresarial e tornar o negócio mais competitivo e que muitas empresas conseguem se inserir e consolidar-se no mercado por um tempo, mas em geral os empresários não conseguem perpetuar o crescimento de seu negócio.

A seguir são apresentados o alcance de cada objetivo específico:

*a) Verificar as inter-relações entre os vários setores da empresa.*

Para o alcance deste objetivo realizou-se um diagnóstico sistêmico, de acordo com o modelo proposto por Fernandes e Berton (2005), avaliando a organização antes da execução do planejamento estratégico e considerando a inter-relação entre os setores existentes.

No tocante ao processo de diagnóstico foi possível verificar que o referencial teórico propiciou o entendimento de suas fases e sua aplicação prática para a apresentação da situação real da empresa. As entrevistas e observações utilizados como instrumentos de trabalho permitiram uma análise adequada da situação, comportando a demonstração da atual realidade da organização.

*b) Descrever os pontos fortes e fracos da empresa.*

Ao analisar a empresa em seu ambiente interno verificou-se que seus pontos fortes são compostos pelo bom atendimento, qualidade dos serviços, ambiente confortável, profissionais capacitados, boa comunicação e treinamentos constantes e

os seus pontos fracos são a falta de padronização de processos, falta de informatização e ausência de um planeamento estratégico.

*c) Verificar as oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização.*

Ao analisar a empresa em seu ambiente externo, verificou-se que as oportunidades são marketing, tecnologia, novos clientes, localização e parcerias e as ameaças enfrentadas pela organização abrange os concorrentes, os novos entrantes no mercado e a sazonalidade.

Os objetivos específicos permitiram a realização de um diagnóstico do atual estado da organização, sendo possível a elaboração do diagnóstico sistêmico do salão de beleza, objetivo geral deste trabalho.

*d) Analisar os ambientes político, econômico, social e tecnológico da empresa.*

Após considerar o microambiente da empresa, a análise do ambiente externo que incluiu os ambientes político, econômico, social e tecnológico, conhecida como Análise PEST, permitiu a verificação de algumas variáveis relacionadas aos ambientes supracitados e observou-se que no ambiente político existem algumas ameaças ao negócio, considerando o ambiente de instabilidade econômica em que se encontra o país e que pode acarretar impactos em aspectos tributários (aumento de impostos) e na legislação de forma geral.

No ambiente econômico destaca-se que o aumento do poder de compra das classes mais pobres que pode oportunizar mais clientes para o negócio e, como ameaça, o aumento das taxas de juros pode ter impacto negativo, considerando que o salão utiliza serviços financeiros do banco.

No ambiente social existem oportunidades para o negócio, com destaque para a “preocupação com estética” que tem crescido nos últimos anos e tornando o ramo de beleza e estética uma indústria bastante lucrativa.

Quanto aos aspectos tecnológicos, considera-se que a internet e informática/TI podem contribuir de forma significativa para o sucesso do negócio.

*e) Elencar indicadores e metas para alcance dos objetivos estratégicos da organização.*

Como ponto de partida para o planejamento estratégico, após realização do diagnóstico sistêmico foi utilizado o BSC que permitiu a elaboração dos principais indicadores e metas da empresa, com o objetivo de ponderar as informações sobre o cliente e discernir as ações internas que podem ser melhoradas, considerando as possibilidades de conhecimento e desenvolvimento, além de investimentos em RH e sistemas de capacitação.

Desta forma, o uso do BSC permitiu o esclarecimento e tradução da visão e estratégia, mensurando, esquematizando e estabelecendo metas para definir as prioridades e promover o feedback estratégico por meio do monitoramento contínuo.

Após análise dos resultados e identificação de algumas necessidades, sugere-se que a empresa desenvolva um planejamento e controle financeiro mais eficiente, assim como um planejamento de vendas, compras e estoque, com objetivo de programar e alocar os recursos financeiros, reduzindo os desperdícios. Utilizar programas de controle financeiro com maior eficiência, a fim de que haja um registro e análise contábil mais precisa e invista em avaliações e ações de responsabilidade social e ambiental.

Em relação à função de Recursos Humanos, aconselha-se que seja analisado o grau de motivação dos funcionários, o nível de treinamento proporcionado pela empresa, a especialização em relação às atividades desenvolvidas pelos funcionários, o grau de absenteísmo, rotatividade de funcionários e o clima organizacional.

Para realização de estudos futuros, recomenda-se a utilização do método da pesquisa-ação para a implantação, monitoramento e controle do planejamento estratégico apresentado neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. L.; SELEME, A. **Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BATEMAN, T. S.; SNELL S. A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- BERTALANFFY, L. von. **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.
- CAPRA, F. **O Ponto de Mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**, Trad. Álvaro Cabral, São Paulo: Cultrix, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Trad. de Luciana de O. da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRUZ, C. A **Análise SWOT Como Ferramenta de Gestão Estratégica**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.superempreendedores.com/empreendedorismo/a-analise-swot-como-ferramenta-de-gestao-estrategica>>. Acesso em: 19 de maio de 2012.
- DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HESKETH, J. L., **Diagnóstico Organizacional, Modelo e Instrumentos de Execução**. Petrópolis, Editora Vozes, 1979.
- HIKAGE, O. K.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Praticando o processo de implementação de estratégia utilizando o Balanced Scorecard**. In. ENCONTRO ENEGEP, 23, Ouro Preto, UFOP, 2003.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para Instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo. Pearson. 2003.

LIMA, D. Balanced Scorecard. Um modelo revolucionário para avaliar o desempenho da empresa. **Revista Empresas & Tendências**. ED. 42, Brasília: QualiNews, ano IV, 1997. p. 03-07.

MARTINS, L. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R., MATOS, R. M. B., ALMEIDA, J. R. **Análise do Ambiente Cooperativo**: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: Teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PINA, V. M. D. *et al.* **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1978.

OLIVERA, J. F.; SILVA, E. A. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHORR, M. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa indústria de Alimentos**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). 82 f. 2006.

SCHIEFER, Ulrich (coord.) (2000), **MAPA - Método Aplicado de Planejamento e Avaliação - Manual de Planejamento de Projectos**, Mem Martins, Editorial do Ministério da Educação.

SEBRAE. **Ideias de negócios**: salão de beleza. Disponível em: <[http://www.amazoncourses.com.br/monte\\_seu\\_negocio/salao-de-beleza.pdf](http://www.amazoncourses.com.br/monte_seu_negocio/salao-de-beleza.pdf)>. Acesso em: 03 de maio de 2012.

SEBRAE. **Primeiro passo: salão de beleza**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/A213C53126347A38832578A4006B5020/\\$File/Sal%C3%A3o%20de%20beleza.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/A213C53126347A38832578A4006B5020/$File/Sal%C3%A3o%20de%20beleza.pdf)>. Acesso em: 03 de maio de 2012.

SENA, R. V. **Uma revisão de literatura sobre as dificuldades de implementação e uso do balanced scorecard em micro e pequenas empresas**. Revista da faculdade de ciências administrativas de Curvelo/faculdade de ciências administrativas de Curvelo. Belo Horizonte. v.1, n.1, p.39-70, anual, 2002.

SERRANO, D. P. **Análise SWOT: a matriz FOFA**. Dez. 2011. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise\\_SWOT\\_Matriz\\_FOFA.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise_SWOT_Matriz_FOFA.htm)>. Acesso em: 02 de abril de 2012.

SILVA, A. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 132 f. Trabalho 64 Monográfico (Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 6ª reimp. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIGUEIRO, F. M. C.; MARQUES, N. A. **Teorias da administração I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKIO, F. **Competitividade no mercado de trabalho**. Abr. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/competitividade-no-mercado-de-trabalho/22179/>>. Acesso em: 25 de julho de 2012.

## **ANEXO A – ROTEIRO DA ANÁLISE SWOT**

## 1 GUIA PARA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

### 1.1 ÁREA ORGANIZACIONAL

COMENTÁRIOS ANALÍTICOS SOBRE OS INDICADORES ORGANIZACIONAIS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa tem definida a sua missão que está sendo amplamente trabalhada com os colaboradores atualmente?</li> <li>2. Os objetivos a serem atingidos pela empresa são bem definidos?</li> <li>3. A estrutura organizacional da empresa é formalizada e difundida por organogramas específicos de cada setor e também por um organograma geral?</li> <li>4. A informação e a comunicação funcionam de forma adequada e eficiente para os padrões necessários à organização?</li> <li>5. Analise o nível de conflitos existentes na organização?</li> <li>6. Os funcionários da empresa trabalham de forma a cooperar umas com as outras visando uma melhor eficácia organizacional?</li> <li>7. Todos os gerentes têm demonstrado, entre si, capacidade suficiente para levar o empreendimento à frente de forma satisfatória?</li> <li>8. A empresa desenvolve um bom trabalho para favorecer um clima organizacional favorável ao bom desempenho da organização com um todo?</li> <li>9. A empresa possui serviços de assessoria (contábil, jurídica etc) terceirizados?</li> </ol>

### 1.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

COMENTÁRIOS ANALÍTICOS SOBRE OS INDICADORES ADMINISTRATIVOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A informatização da empresa ocorre de forma satisfatória?</li> <li>2. Existe um plano de ação estratégico na organização que pode gerar vantagem competitiva se for colocado em prática na sua totalidade?</li> <li>3. Todos os documentos são padronizados a fim de facilitar as atividades administrativas da empresa?</li> <li>4. As instalações físicas e as condições de trabalho atendem de forma adequada as necessidades para a execução das atividades organizacionais?</li> <li>5. A segurança patrimonial existe na empresa?</li> </ol>

### 1.3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

COMENTÁRIOS ANALÍTICOS SOBRE OS INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa possui uma política pré-definida para recrutamento e seleção?</li> <li>2. O levantamento sistemático de treinamento de pessoal ocorre sistematicamente para área de serviços?</li> <li>3. A empresa possui um manual de descrição e especificação de cargos?</li> <li>4. A empresa possui um manual de cargos e salários em funcionamento e os salários estão em consonância com o mercado?</li> <li>5. A empresa possui um plano de benefícios sociais em funcionamento?</li> <li>6. A empresa possui um plano de avaliação de desempenho em funcionamento?</li> <li>7. A empresa possui um programa sistemático de promoção dos empregados em funcionamento no qual os colaboradores podem ser realocados pelas áreas da empresa de acordo com as necessidades organizacionais?</li> <li>8. Não existe uma grande rotatividade na mão-de-obra da empresa, pois o tipo de atividade exercida pela mesma necessita manter seu quadro de funcionários relativamente estável para não comprometer a fidelidade do cliente.</li> </ol>

## 1.4 ÁREA DE SERVIÇOS

COMENTÁRIOS ANALÍTICOS SOBRE OS INDICADORES DE SERVIÇOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa sempre define um planejamento para seus serviços?</li> <li>2. A empresa possui um controle de estoque constante e atualizado?</li> <li>3. A empresa é certificada em varias normas de qualidade?</li> <li>4. Existe uma grande preocupação em manter o máximo de itens padronizados?</li> <li>5. Os itens de compras são todos definidos seguindo um padrão específico para as compras visando uma maior durabilidade e conseqüentemente a qualidade dos serviços há uma conservação e manutenção das maquinas e equipamentos?</li> <li>6. A empresa conta com o almoxarifado organizado e seguro?</li> <li>7. Visando agregar valor aos serviços a empresa dispõe de um serviço de transporte organizado para atender os clientes?</li> </ol>

## 1.5 ÁREA COMERCIAL/MARKETING

COMENTÁRIOS ANALÍTICOS SOBRE OS INDICADORES COMERCIAL/MKT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os Sistemas de marketing (pesquisa, banco de dados, inteligência organizacional) da empresa tem contribuído efetivamente para a empresa atingir os objetivos organizacionais com relação à clientela?</li> <li>2. A promoção de vendas e a publicidade estão presentes e atua como fator de marketing importante na organização?</li> <li>3. A área de vendas atende de forma eficiente aos clientes?</li> <li>4. O sistema de informação para atender as reclamações dos clientes funciona de forma eficiente através de um telemarketing e de outros tipos de contatos informais ajudando assim no gerenciamento do atendimento das solicitações dos clientes?</li> <li>5. Todas as informações sobre o produto/serviço são repassadas de forma integral e satisfatória para o cliente potencial?</li> <li>6. A atividade de pós-venda é exercida de forma eficiente e ampla para garantir a satisfação do cliente e mantê-lo fiel à empresa?</li> <li>7. A empresa participa de ações de responsabilidade social-ambiental?</li> </ol>

## 2 GUIA PARA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Sugestão de aspectos a serem verificados:

- a. Localização;
- b. Concorrentes;
- c. Parcerias;
- d. Melhor posicionamento frente aos concorrentes;
- e. Novos entrantes.

Demais Sugestões:

<b>FATOR</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Econômico</b>	- Processo de recuperação econômica do País - Juros menores - Apoio financeiro abundante do Governo Federal - Organizações Governamentais de apoio - Empresas de Consultoria - Incentivos para exportação
<b>Político/Legal</b>	- Selo EcoSocial - Comércio justo - Ato Cooperativo
<b>Sócio Cultural</b>	- Aumento da conscientização ecológica - Valorização da qualidade de vida - Aumento do nível educacional da população
<b>Tecnológico</b>	- Informação eletrônica disponível e abundante - Pesquisas avançadas sobre processos de transformação
<b>Demográfico</b>	- Grande número de possíveis clientes no Sul do país - Êxodo Urbano
<b>Natural</b>	- Clima apropriado

<b>FATOR</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Econômico</b>	- Distribuição de renda
<b>Tecnológico</b>	- Custo de desenvolvimento da Tecnologia
<b>Demográfico</b>	- Grande concorrência - Êxodo rural
<b>Natural</b>	- Doenças/pestes - Intempéries - Sazonalidade