

**FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA**

**Rodrigo Resende**

**Análise do planejamento estratégico em um Instituto de  
Beleza na cidade de Vitória**

**Serra  
2016**

**RODRIGO RESENDE**

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM INSTITUTO  
DE BELEZA NA CIDADE DE VITÓRIA**

Trabalho de conclusão de curso  
submetido à Faculdade Doctum DE  
Administração da Serra, como  
requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos  
Valente. PhD.

**Serra  
2016**

RODRIGO RESENDE

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM INSTITUTO DE BELEZA  
NA CIDADE DE VITÓRIA

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como  
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 21 de Junho de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Esp.: SEBASTIÃO LUIZ MORAES  
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Esp.: BRUNO MIGUEL DA SILVA  
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Me.: LEONARDO FAGUNDES BRAGANÇA  
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

# ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM INSTITUTO DE BELEZA NA CIDADE DE VITÓRIA<sup>1</sup>

RESENDE, Rodrigo<sup>2</sup>

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar se a organização (Instituto de Beleza na cidade de Vitória - ES) faz uso do Planejamento Estratégico e auferir os resultados desta aplicação, bem como se toda a equipe de funcionários fez parte deste processo. Para a concretização desta pesquisa foi proposta a realização de entrevistas semi-estruturadas com a gestão do Instituto de Beleza e os funcionários da empresa. Estas entrevistas abordaram questões sobre a missão da empresa, verificando ainda o enunciado da visão desta organização, avaliando sua perspectiva de futuro desejado e, por fim, os valores os quais devem definir os comportamentos e atitudes de todos os envolvidos na empresa, e a análise das entrevistas será feita partindo da análise de conteúdo. Espera-se que este trabalho possa contribuir como um instrumento para os gestores da empresa em questão e que, conseqüentemente, venha trazer melhorias significativas no desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; gestão estratégica; mudança organizacional

## 1. INTRODUÇÃO

Existem três tipos de organizações, nos dias de hoje: as que fazem acontecer, as que observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu (BARBOSA; BRONDANI, 2004). Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as organizações que fazem acontecer, pois no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas sim para inovadores.

---

<sup>1</sup> O presente texto corresponde ao trabalho de conclusão de curso de Rodrigo Resende e foi produzido como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Aluno do curso de Administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra, turma 2016/1. E-mail do autor: rodrigofr609@hotmail.com

O sucesso que a organização almeja atingir ou aquilo que o administrador considera importante alcançar dependerá da formulação de planos que permitam obter os objetivos estabelecidos.

O planejamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento das organizações com vistas a excelência e a eficácia de suas ações, sendo um instrumento que permite fazer um “raio-x” da real situação da organização frente ao mercado de trabalho competitivo (KUNSCH, 2006).

Esta pesquisa, especificamente, tem como objetivo geral verificar se a organização (Instituto de Beleza na cidade de Vitória - ES) faz uso do Planejamento Estratégico e auferir os resultados desta aplicação, bem como se toda a equipe de funcionários fez parte deste processo.

O problema se inicia com o seguinte questionamento: como demonstrar ao gestor desta empresa que o Planejamento Estratégico só promove mudanças e cria a identidade da própria empresa se participado e executado por todos os integrantes e colaboradores da organização?

Por meio dos objetivos específicos pretende-se, com esta pesquisa, realizar o diagnóstico estratégico da empresa.

A partir dos estudos realizados e da análise das entrevistas sobre o planejamento estratégico nesta organização, espera-se que este trabalho possa contribuir como um instrumento para os gestores da empresa em questão e que, conseqüentemente, venha trazer melhorias significativas no desempenho organizacional trazendo clareza às questões essenciais, bem como responder com sabedoria as pressões e necessidades deste ambiente.

## **2. O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO**

Segundo Chiavenato (1999, p. 6) “Administração é o processo de planejar, dirigir, e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”.

O processo de administrar é significativo em qualquer linha de uso de recursos. Como indivíduos, ou membro de uma família, nosso cotidiano é repleto de decisões que tem conteúdo administrativo. Ainda que a administração seja importante para

todos os que tomam decisões sobre a utilização de recursos para atingir objetivo o principal motivo para desenvolver essa disciplina é seu grande valor para o desempenho de todas as organizações.

De acordo com Druker (2002, p. 2) “A administração e os administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor à maior. Constituem o órgão específico de toda entidade. São eles que mantêm sua coesão e a fazem trabalhar”.

Segundo Vasconcelos Filho (1985), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

Entendemos que o processo de administração estabelece o modo de empregar os diversos recursos organizacionais, humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia, para atingir objetivos e alcançar desempenho esperado.

É através das pessoas que a administração faz as coisas acontecerem, ela não é voltada para a execução de operações ou tarefas, e sim, fazer com que essas tarefas e operações sejam realizadas por outras pessoas. O administrador exerce papel fundamental, visto que, é ele quem proporciona liderança as pessoas, dá a direção à organização e determina como os recursos organizacionais devem ser utilizados para alcançar os objetivos da organização.

A administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais:

**Planejamento:** É o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos.

**Organização:** É o processo de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de uma maneira estruturada para alcançar objetivos comuns.

**Direção:** é o processo de influenciar e orientar as atividades relacionadas com as tarefas dos diversos membros da equipe ou da organização como um todo.

**Controle:** processo de assegurar que as atividades atuais estejam em conformidade com as atividades planejadas. (CHIAVENATO, 2000, p. 15)

Segundo Chiavenato (2000, p. 208) “antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los adequadamente”.

Percebemos assim que planejar diz respeito a decisões antecipadas. Tudo aquilo que a organização deseja alcançar ou que o administrador julga importante realizar dependerá do estabelecimento de determinados objetivos e da formulação de planos que permitam alcançá-los. O planejamento é o ponto de partida para qualquer ação de parte da gerencia voltada para resultados.

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2000, p. 175).

Notamos que o Planejamento significa definir objetivos para o desempenho futuro da organização, e decidir sobre as tarefas e a utilização dos recursos necessários para atingi-los. É através do planejamento que empresários conseguem almejar seus resultados finais, determinando antecipadamente quais os objetivos e o que deve ser feito para atingi-los de maneira adequada.

Conforme Oliveira (2002, p. 45) são três os tipos de planejamento:

**Planejamento Estratégico:** é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de integração com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

**Planejamento Tático:** tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

**Planejamento Operacional:** pode ser considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecida. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

A empresa que planeja busca antecipar-se às modificações no ambiente, e em seus sistemas internos, como garantia de sua sobrevivência e eficácia. Numa administração proativa, o processo de planejamento permite aumentar o grau de controle em relação ao futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente.

Conforme Chiavenato (1999, p. 224) “o planejamento é feito através de planos. Estes podem incluir períodos de longo a curto prazo, como podem envolver a organização inteira, uma divisão ou ainda uma tarefa”.

Entende-se que Plano é um documento que orienta o desempenho da empresa em um determinado período de tempo em que a missão, visão, objetivo e metas são claramente definidos. Apesar de o plano representar a materialização do processo do planejamento, ele não precisa ser visto como estático, mas sim flexível, podendo

ser modificado em razão das mudanças ocorridas em nível organizacional e principalmente ambiental.

É de suma importância para o planejamento, determinar objetivos e as formas de realizá-los. Os objetivos de uma empresa podem ser visualizados dentro de uma hierarquia que vai desde os objetivos globais organizacionais, até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções para a rotina diária.

Objetivos são resultados específicos que se pretende alcançar em um determinado período de tempo. Os objetivos estabelecem resultados concretos que se deseja alcançar dentro de um específico prazo de tempo. (CHIAVENATO, 2000, p. 256).

Enquanto os objetivos organizacionais são vastos e gerais, à medida que se desce nos seu desdobramento, a focalização torna-se cada vez mais limitada e detalhada.

A forma de explicitar os objetivos depende do grau de evolução da organização:

- Numa primeira fase, por norma, são definidos os objetivos gerais e escritos;
- Numa fase posterior de desenvolvimento, as organizações, já com alguma dimensão e formalização escultural, definem objetivos gerais por escrito, nomeadamente em relatórios anuais;
- Mais tarde, passam a definir os objetivos específicos para as diversas atividades, expressos em valores e prazos;
- Finalmente, a situação ideal consiste em acrescentar à fase anterior a explicação de uma escala de prioridades para os objetivos, já que estes são freqüentemente incompatíveis em simultâneo. (CARDOSO, 1995, p. 63).

O primeiro momento para se definir o objetivo organizacional, é a indicação apenas do conceito que se pretende alcançar, conhecido como objetivos gerais, fornecendo o ponto de partida para a definição dos objetivos específicos ou operacionais. Neste caso, é quando são enunciados de maneira genérica, com baixo grau de definição.

Em seguida os objetivos específicos indicam uma ação mais precisa a ser realizada, são os que têm caráter operacional, e estão associados a um indicador de desempenho, como data, quantidade, nível de qualidade.

A definição de objetivos ajuda a organização a coordenar as decisões, orientando a atenção dos empregados, reduzindo conflitos na tomada de decisão, já que todos sabem onde se pretende chegar, bem como permitem avaliar o desempenho da organização, o seu êxito.

Outra questão bastante importante neste processo é a discussão sobre estratégia. Entende-se que estratégia é um conjunto de decisões, consciente, racional e coerente, a propósito de atuações sobre recursos a utilizar que permitam alcançar



os objetivos da organização, tendo em vista as decisões que, no mesmo campo, adotem ou possam adotar organizações concorrentes.

A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez... Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra *estratégia* estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar. (REBOUÇAS, 2002, p. 192)

A procura da estratégia mais funcional ao cumprimento dos objetivos da organização precisará considerar não só os passos que a própria organização terá de dar, mas também aquilo que eventualmente outras empresas possam resolver realizar, atentando para o ambiente mais amplo em sua volta.

Para Almeida (2001), existe um preconceito de que planejamento estratégico não deve ser elaborado em pequenas empresas, provavelmente devido à sua complexidade. Almeida (2001) ainda afirma, no entanto, que essa técnica pode ser desenvolvida também em empresas de pequeno porte, só que neste caso o processo deve ser simplificado.

Para Ansoff e MacDonnell (1993), o planejamento estratégico passa necessariamente pela análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

Bethlem (1998) considera que o desafio das empresas é, na maioria das vezes, o resultado de sua incapacidade de regenerar suas estratégias. Ao refletir sobre tal abordagem, o planejamento estratégico torna-se fundamental na medida em que favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias, das diretrizes e dos mecanismos de controle e avaliação.

Drucker (2002) elucida o pensamento de que “missão é sempre de longo prazo”, e ressalta que para desenvolvê-la são necessários esforços a curto prazo, e que para começar algo precisa ser a longo prazo, mas nunca se esquecer do que é necessário fazer hoje.

Para Oliveira (2004) planejamento não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

O Plano Estratégico é o produto obtido com o processo de planejamento e pode ser considerado como “um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido” (PORTO, 1998, p. 31).

Nenhuma empresa ou organização deve trabalhar sem pensar, analisar ou prever situações de curto ou de longo prazo em que terão de tomar decisões que afetarão diretamente seus negócios, como afirma Chiavenato, (2000, p. 195),

O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura (...). Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.

Esse posicionamento é ratificado por demais autores, dentre eles, Maximiano, (2004, p. 105), “O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro”. E Oliveira (2001, p. 33), “o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”.

Segundo Steiner, (1969 apud Oliveira, 2001, p. 32), existem cinco dimensões do planejamento e que “estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras”, apresentados a seguir:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações recursos humanos, etc.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou longo prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. (STEINER apud OLIVEIRA, 2001, p. 32).

Essas dimensões apresentadas permitem a visualização da amplitude do planejamento. Pode-se verificar que planejamento é um processo, o qual, as empresas deveriam cumprir, pois planejar deve fazer parte dos fatores de sucesso de uma empresa.

Compreende-se que o planejamento estratégico serve de apoio ao gestor da empresa para que possa cumprir cabalmente suas metas organizacionais e, além disso, contribui para o crescimento da empresa como uma forma de estímulo para que o administrador estenda suas diretrizes utilizando critérios práticos e eficazes de planejamento e principalmente, é uma ferramenta de auxílio nas tomadas de decisão, que muitas vezes, são difíceis e se tornam verdadeiros desafios para o gestor.

Na visão de Philip Kotler (1975, p. 125), “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”, ou seja, abranje e analisa todos os setores da empresa como um todo, integralizando-os entre si, de forma que em um planejamento estratégico, o administrador pensa em tudo, tanto nos pontos fortes de seu negócio, como nos pontos fracos, nas oportunidades de um modo geral e nas ameaças que o cercam.

A atenção dos administradores deve estar voltada para os cenários que envolvem o seu negócio, seja político, econômico, financeiro, de recursos humanos e outros, pois surgem a todo instante fatores negativos que podem atingir a empresa. O planejamento estratégico deve ser feito de modo a ser mudado com facilidade adequando-se aos novos cenários que vão surgindo.

Conforme Oliveira (2001), os principais objetivos de um planejamento estratégico se tratam do que a empresa espera do mesmo como contribuição administrativa, a saber: conhecer e utilizar seu pontos fortes; diminuir ou eliminar os pontos fracos; conhecer as oportunidades e ameaças externas e saber utilizar e controlá-las; estabelecer um plano de trabalho contendo: as premissas básicas, as expectativas da empresa, os caminhos a percorrer para alcançar o que almeja; o que, para que, como, quando, por quem, para quem, por onde e onde devem ser realizados os planos e como utilizar os recursos disponíveis e quais recursos adquirir.

Um bom planejamento estratégico deve alcançar, segundo Oliveira (2001, p. 61):

- Direcionamento de esforços para pontos comuns;
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

Para tanto, Oliveira (2001), afirma que o planejamento estratégico não é apenas uma forma para se firmar as diretrizes da empresa, mas inclui aquilo que deverá ser feito para transformar aspirações em realidade, tendo posse de um embasamento teórico.

O planejamento estratégico é feito em nível de topo, levando a definição dos objetivos gerais, estratégia e políticas globais da organização. É genérico e resumido e define a atuação da organização em longo prazo. É virado para fora, procurando fazer a ligação entre a organização e o ambiente e envolve alguma incerteza, uma vez que apesar de se basear em dados, tem de encarar situações imprevistas, para as quais não existem normas prontas para serem aplicadas.

Desse modo o planejamento estratégico clarifica e define o conjunto de objetivos a serem perseguidos, bem como os recursos necessários para viabilização dos resultados esperados. Qualquer organização, independente do porte, apresenta várias áreas funcionais, que reúnem recursos particulares e realizam tarefas específicas.

Após o planejamento, segue-se a função de organização, que consiste em assumir tarefas, alocar recursos e arranjar atividades coordenadas para programar planos; é o processo de mobilizar pessoas e outros recursos para executar tarefas que sirvam a um propósito comum (CHIAVENATO, 2000, p. 365).

Entende-se que organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um. A organização é a segunda função administrativa e que depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo. O processo de organizar pode ser feito em três níveis diferentes:

Organização ao nível global: é a organização que abrange a empresa como um todo. Organização ao nível departamental: é a organização que abrange cada departamento da empresa e Organização ao nível das tarefas: é a organização que focaliza cada tarefa, atividade ou operação especificamente. (CHIAVENATO, 1999, p. 269).

Segundo Chiavenato (2000, p. 480):

A direção é o processo de guiar as atividades dos membros da organização nos rumos adequados. Esses rumos, naturalmente, são aqueles que levam ao alcance dos objetivos organizacionais e, de preferência, atendam também aos objetivos pessoais dos membros. A direção envolve a focalização nos membros organizacionais como pessoas e a abordagem de assuntos como moral, arbitragem de conflitos e o desenvolvimento de boas relações entre os indivíduos.

Como a empresa é uma organização viva, a direção deve mostrar o caminho e apontar o horizonte, aonde se quer chegar. A partir do planejamento, à medida que as ações vão se desenvolvendo, ocorrem mudanças, pequenas e grandes. Daí a importância de uma direção competente para que a empresa possa estar sempre muito atenta ao rumo que o mercado está tomando e em relação a sua competitividade neste mercado. Portanto, corrigir rotas, traçar novos rumos mostrar melhores alternativas para obter melhores resultados, é de competência da direção.

A direção abrange a organização como uma totalidade. E a direção propriamente dita cabe ao presidente da empresa e a cada diretor em sua respectiva área. Corresponde ao nível estratégico da organização. A partir da direção, são delegadas aos níveis táticos e operacionais as responsabilidades de cada função, dentro do campo de atuação de cada departamento. Assim o propósito da direção é obter a colaboração das pessoas para atingir seus objetivos.

Empresas onde a direção é muito centralizada e retém todas as decisões na alta cúpula tem um grupo de colaboradores e inseguros e sem iniciativa. Empresas que estimulam as pessoas a trabalhar com mais autonomia, tem pessoas mais ativas e comprometidas com o resultado.

Para completar o processo administrativo trata-se, enfim, da função administrativa denominada “controle”, a qual depende do planejamento, da organização, e da direção. Chiavenato (2000, p. 635) reforça que controle “é a função administrativa

que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam realizados”.

A finalidade do controle está na investigação da atividade controlada e se está ou não obtendo os resultados esperados. Segundo Maximiano (2000, p 465) “a informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle”. Percebe-se com isso que só é possível planejar tendo como base os subsídios de controle e não de projeções em relação ao futuro.

O controle constitui o quarto processo administrativo, o qual é a parte que completa o trabalho do administrador, mas sendo necessário em cada uma das outras funções (planejamento, organização e direção).

Outro momento bastante importante para o processo de planejamento estratégico, segundo Chiavenato (1999), Rebouças (2002), Maximiano (2000) é o Diagnóstico Estratégico, composto pela identificação e análise da Visão, da Missão e dos Valores da organização.

A missão da empresa está relacionada com o propósito final que a organização busca e como ela se coloca perante os usuários.

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividade a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: “Aonde se quer chegar com a empresa?”. (REBOUÇAS, 2002, p. 128).

Existem organizações que têm dificuldades em definir a missão das empresas. Podemos considerar que a missão é o papel da organização em relação à sociedade, e o tipo de negócio no qual deseja concentrar-se, visto que, fornece direção para os funcionários e expõe para a sociedade qual a finalidade da organização.

É de grande importância conhecer a missão de uma organização. Se os colaboradores não sabem o porquê da existência da missão dentro de uma organização e para onde ela deseja ir, eles nunca vão saber a melhor direção a seguir.

A habilidade de visualizar coisas, estabelecer cenários por meio do pensamento é um influente recurso que podemos empregar para obter e construir aquilo que pretendemos na vida. Para criar é preciso antes de qualquer coisa, imaginar. A imagem que criamos na nossa cabeça de como desejamos que venha a ser a nossa organização no futuro é exatamente o que vem a ser visão.

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. O termo visão é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade. (CHIVENATO, 2000, p. 253).

Sendo assim, a visão traz como consequência a criação de um centro capaz de ligar as pessoas existentes na organização, uma vez que provoca um grau de acordo a respeito do objetivo proposto.

Já em relação aos valores, entende-se que são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão.

Os valores organizacionais basicamente são as crenças enfatizadas sobre o que é bom para a empresa e funcionam como uma ideologia. Eles constituem o núcleo de uma cultura Organizacional, definem o sucesso e as expectativas de seus integrantes, isto é, apontam para a direção dos comportamentos. (CHIAVENATO, 2002, p. 189)

Desta forma, os valores são o apoio moral e ético da empresa. Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes de todos os empregados, para que executando a missão, alcancemos a visão.

Percebe-se que o conjunto de Missão, Visão e Valores, só é favorável se a prática do cotidiano, da equipe gestora aos funcionários, mostra e demonstra ser esse o conjunto de regras que regem a conduta do pessoal da sua empresa.

### **3. METODOLOGIA**

Para a concretização desta pesquisa foi proposta a realização de entrevistas semi-estruturadas (Anexo I) com a gestão do Instituto de Beleza e os funcionários da empresa. Estas entrevistas abordaram questões sobre a missão da empresa, verificando ainda o enunciado da visão desta organização, avaliando sua

perspectiva de futuro desejado e, por fim, os valores os quais devem definir os comportamentos e atitudes de todos os envolvidos na empresa.

Segundo Manzini (1991) a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Desta forma, foram realizadas 13 entrevistas semi-estruturadas, abarcando o total de profissionais atuantes na pequena empresa, cada entrevista durou cerca de 40 minutos e todas as perguntas foram respondidas pelos profissionais.

A análise das entrevistas foi feita partindo da análise de conteúdo, uma técnica de análise na qual se busca a classificação em temas ou categorias que auxiliam na compreensão dos discursos (BARDIN, 2006).

## **4. RESULTADOS OBTIDOS**

### **4.1 Identificação da instituição e seus serviços**

A pesquisa foi realizada em um instituto de beleza localizado em um bairro nobre na cidade de Vitória – ES.

Esta instituição oferece serviços intangíveis relacionados ao comportamento das pessoas para com a sociedade. Esta pequena empresa é responsável por lidar com aspectos comportamentais, sociais e culturais.

Os tipos de serviço disponibilizados são técnicas específicas para o cuidado dos cabelos, sobrancelhas, unhas e estética corporal, dentre elas o corte de cabelo, penteados para eventos, dentre outros processos químicos relacionados à tintura e manutenção dos fios, além de procedimentos para o cuidado das unhas e depilação corporal.



A garantia de condições de higiene do processo e do ambiente ao uso de produtos de boa qualidade e atributos mais valorizados pelos clientes tende a ser a disponibilidade e a localização para a realização do serviço, são exatamente estes atributos que se destacam como diferencial para ganhar espaço no mercado de trabalho.

O espaço físico desta empresa é constituído por quatro salas, duas delas ficam na parte térrea e as outras duas na parte superior, na parte térrea ainda se encontra o balcão de recepção, onde acontece a acolhida dos clientes e os processos de pagamento dos serviços.

Na parte térrea são realizados todos os serviços relacionados ao cuidado capilar, desde corte aos processos químicos específicos do tipo de trabalho.

Na parte superior da empresa, se localiza a sala de estética, onde acontecem os procedimentos específicos de depilação e outros cuidados, além da sala específica para o cuidado das unhas.

A equipe de trabalho desta pequena empresa é formada por treze profissionais especializados para cada área dentro da instituição, sendo seis cabeleireiros, seis manicures e uma esteticista.

Cada profissional age em uma área diferente dentro da empresa. São três cabeleireiros especializados no corte e trato de clientes masculinos, duas cabeleireiras especializadas no cuidado ao público feminino e um profissional para a produção e festas.

Dentre as manicures, quatro profissionais são especializadas no cuidado geral das unhas, uma manicure especializada em podologia e outra profissional especializada na técnica de aplicação de unhas em gel.

A profissional esteticista cuida da área de depilação geral, tanto masculina quanto feminina, além de técnicas de massagem e limpeza de pele.

A empresa é gerida por uma profissional que, além dos serviços de gestão, atua enquanto cabeleireira especializada no cuidado ao público feminino.

Neste item de discussão, foram identificadas respostas que abarcaram temas como o tipo de serviço disponibilizado, o público-alvo da empresa e as características diferenciais desta empresa em relação a outras empresas no mercado.

Em relação ao tipo de serviço disponibilizado, a gestora compreende que o papel da empresa é oferecer serviços relacionados ao cuidado estético e produção de beleza.

Para os profissionais, esta questão aparece de duas formas: 33,3% compreendem que os tipos de serviço disponibilizados se referem ao cuidado estético, de acordo com a própria concepção da gestão sobre este tópico, contudo 66,7% não souberam responder e identificar o tipo de serviço que a empresa oferece, demonstrando um desconhecimento por parte do próprio processo de trabalho.

Este desconhecimento, por parte de alguns profissionais, sobre os serviços que a empresa oferece é bastante prejudicial para a própria empresa, pois uma vez que parte da equipe profissional não reconhece e identifica o tipo de serviço que a organização oferece, a empresa demonstra que existe uma falta de comunicação entre funcionários que atuam nesta empresa e a própria organização da instituição. Apesar de ser algo bastante prejudicial para a empresa, é bastante comum encontrar funcionários que desconhecem os serviços disponibilizados de forma geral pela organização, o que traz grandes dificuldades para o processo de trabalho na instituição.

Em relação ao público-alvo da empresa, a gestora identifica que são as pessoas moradoras do bairro e da região, bem como parte de turistas que se hospedam em hotéis dos arredores. A gestora conta que existe uma parceria com alguns destes hotéis no sentido de oferecer seus serviços para os hóspedes, sendo a referência para este quesito, quando os hóspedes demandam este tipo de serviço.

Para os profissionais, esta questão aparece de diferentes formas: 58,3% dos profissionais disseram que o público-alvo são mulheres, enquanto que 25% responderam que o público é masculino e 16,7% responderam que são pessoas de classe média alta.

É possível identificar que estas diferentes respostas sobre o público-alvo da empresa demonstram que falhas na identificação do tipo de serviço prestado geram problemas na caracterização do público-alvo atendido pela empresa. Identifica-se, nas respostas, uma confusão na delimitação do tipo de consumidores, e até mesmo na área, que esta empresa decide atuar.

Em relação às características diferenciais desta empresa, a gestora acredita que este potencial está na equipe profissional da empresa.

Já para os profissionais, as respostas foram de três formas: 41,7% responderam que o diferencial está no atendimento, não necessariamente no profissional e nem no serviço, 33,3% disseram não existir diferencial e 25% disseram não saber qual o diferencial da empresa.

Da mesma forma que nos itens anteriores, apresenta-se uma confusão na hora de identificar qual é o diferencial desta empresa em relação a outras no mercado. Esta dificuldade certamente se relaciona com o problema de caracterização dos itens anteriores, como uma “bola de neve”, ou seja, uma vez que existe a dificuldade de identificação dos tipos de serviços disponibilizados, esta dificuldade se reflete no público-alvo da empresa, bem como na delimitação de suas características diferenciais. Ou seja, se os profissionais têm dificuldades de compreender que tipo de serviço eles oferecem, certamente terão dificuldades em dizer quais são as particularidades deste serviço.

#### **4.2 Missão da empresa**

Para este subitem foram elaboradas perguntas que trouxessem uma caracterização do que esta empresa compreende enquanto razão de ser, o “por que” de existência da empresa e como ela espera ser reconhecida pelos clientes e demais.

A gestora compreende que a missão da instituição está no cuidado e satisfação dos clientes. Apesar disso, não ficou claro, em suas respostas, os procedimentos adotados pela empresa para garantir a excelência de serviços e produtos oferecidos pelo estabelecimento, maximizando o valor e potencial de seus serviços.

Para os profissionais, 58,3% responderam que não sabem qual é a missão da empresa ou as razões de existência, 25% disseram que a empresa existe para responder às demandas dos clientes e 16,7% disseram que a empresa existe para gerar satisfação no público-alvo, em concordância com a resposta da gestora.

Pelos resultados das entrevistas foi possível identificar que não existe um consenso entre os dirigentes e os funcionários da organização, isto traz dificuldades para o processo de trabalho da empresa.

A missão da empresa não somente indica seus objetivos e propósitos concretos futuros e em andamento, como descreve seu estado atual, seu ramo, atividade, produtos e serviços, sua abrangência, seu mercado, seu público, etc.

Para além do não consenso, foi possível perceber que grande parte da equipe profissional não conseguiu identificar o motivo de existência da própria empresa, fato este que gera problemas também para o como a empresa será reconhecida tanto pelos seus clientes quanto por outras empresas.

### **4.3 Visão da empresa**

Nesta temática, foram elaboradas perguntas que investigassem a perspectiva de futuro da empresa, ou seja, qual o futuro desejado e vislumbrado por esta organização.

Visão diz de algo responsável por nortear a organização. São convicções que direcionam a trajetória da empresa. A visão pode ser percebida como o caminho que se pretende percorrer.

Para a gestora, a visão da empresa é o crescimento, ela espera que a empresa cresça e se torne uma instituição melhor.

Quando perguntados sobre esta questão, 66,7% dos profissionais responderam que não sabem qual a perspectiva de futuro da empresa, não souberam responder o que a empresa espera e vislumbra para o futuro. 25% responderam que esperam que a empresa amplie as ações, ou seja, a perspectiva de futuro se relaciona com a ampliação de estruturas e recursos para a disponibilização de serviços na instituição, e 8,3% disseram esperar que a empresa se torne melhor.

Por grande parte dos profissionais da empresa não saberem ao certo qual a visão desta organização, esta questão demonstra o quanto a gestão da empresa precisa antes de tudo traçar metas objetivando esclarecer qual o ponto de vista que a empresa tem para os clientes, a partir da própria ação dos funcionários, para atender com excelência as demandas dos clientes. Pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados.

### **4.4 Valores da empresa**

Para este subitem foram organizadas perguntas sobre os princípios que guiam a vida da organização e como estas concepções têm o papel de atender os objetivos da empresa e as necessidades dos clientes.

Para a gestora, os principais valores se relacionam com a necessidade de atender às demandas e satisfazer os clientes, contudo ela não consegue perceber a contribuição dos seus serviços para seu entorno social. Além disso, a gestora compreende a necessidade de compartilhar os objetivos da empresa com todos os profissionais, sendo esta uma forma de tornar gerais os principais valores da empresa.

Em relação às respostas dos profissionais, 50% responderam que os objetivos de cada profissional são diferentes e, desta forma, os valores não são totalmente compartilhados. 33,3% disseram que a empresa não produz nenhum tipo de contribuição para com a sociedade e 16,7% afirmaram a falta de comprometimento dos funcionários para que os valores sejam compartilhados, fazendo assim com que a empresa atinja seus principais objetivos.

A identificação dos valores essenciais para a obtenção de sucesso consiste basicamente na análise do ambiente interno e externo de uma organização através de formulação das metas e objetivos feitos pela gestão. Sendo assim, é de responsabilidade da gestão transferir as informações para todo o corpo da empresa para que tenha uma capacidade de identificar tendências no mercado e procurar reunir pontos fracos e fortes da organização. Desta forma, deverão ser tomadas medidas cabíveis para maximizar e explorar seus resultados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A procura por melhores resultados é algo imprescindível para que as organizações se mantenham competitivas em um cenário cadenciado tanto por regras advindas dos processos quanto pelo crescente nível de exigência pertencente a um novo perfil de consumidores.

Desse modo, as empresas começam a atuar de forma mais ideológica e, ainda, uma vez que os produtos e serviços mostram-se cada vez mais iguais e apresentam-se de maneiras cada vez mais semelhante, as instituições atualmente andam apostando em um conjunto próprio de características que as identificam e diferenciam dos demais.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, pode-se constatar que o planejamento estratégico é um tema atual que pode apresentar-se através de múltiplas facetas

que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso desta importantíssima ferramenta de gestão.

Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de outras. Este tipo de constatação pode parecer bastante ruim, contudo é possível que seja uma realidade.

Convém destacar que a simples elaboração de um plano estratégico não fará nenhum milagre, não trará benefício algum para a organização. Não adianta desenvolver um trabalho esteticamente perfeito, elaborado com a assessoria dos melhores consultores do mercado para servir como um enfeite.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa, por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes.

Baseado nessa concepção, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização.

A implementação do planejamento estratégico ou até mesmo a simples ideia da elaboração de um projeto dentro de uma organização, pode trazer em um primeiro momento uma certa descrença por parte de alguns, o que é perfeitamente normal, tendo em vista a pública e notória resistência do ser humano a mudanças, principalmente dentro de grupos conservadores defensores da tese do “sempre foi feito assim, para que mudar?”.

Portanto, cabe aos gestores da empresa mudar a opinião dos focos de resistência, que por ventura existirem, e mostrar a importância de que este tipo de funcionamento proporcionará para a organização, onde todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia, e principalmente o acréscimo em competitividade que a empresa terá para enfrentar o mercado globalizado.

Nesta pesquisa, foi verificado que não existe nenhum tipo de planejamento estratégico administrativo na empresa estudada, e grande parte das pessoas envolvidas neste processo demonstrou não saber como se configura um planejamento estratégico, quais as suas contribuições para a atuação profissional e para a gestão da empresa, não sabendo, assim, o que é visão de futuro e o objetivo a ser alcançado pela empresa e pelos profissionais.

Entretanto, mesmo sem o planejamento estratégico e suas convicções e contribuições organizacionais, a empresa ainda assim funciona como uma instituição que possui um determinado nível de organização do trabalho que tem eficácia e que deve ser levado em consideração no quesito técnico e comportamental.

Contudo, se o planejamento estratégico fosse realizado de forma conjunta, entre equipe gestora e profissionais, existiria a possibilidade de se pensar e produzir estratégias de potencialização das formas de trabalho e de sua própria estrutura organizacional, contribuindo tanto no nível técnico quanto, possivelmente, no nível financeiro da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo, Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, 2006.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**, 2. Ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 5. Ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Análisi**, v. 34, p. 125-136, 2006.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico**. 18. Ed. São Paulo: Atlas 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTO, C. (org.). **Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo** – Brasília: mimeo, Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.



APÊNDICE I  
ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Em sua opinião para que este Instituto de Beleza existe?

---

---

2. Qual o tipo de serviços que este Instituto de Beleza oferece? Tem algo de diferencial se comparado com outros Institutos?

---

---

3. Para quem este Instituto de Beleza presta serviços? Qual o público-alvo?

---

---

4. Você sabe qual é a missão deste instituto de beleza?

---

---

5. Você considera que os objetivos dos funcionários são iguais aos objetivos do Instituto de Beleza?

---

---

6. Em sua opinião o que este Instituto de Beleza quer se tornar/ser como empresa?

---

---

7. Você sabe qual é o futuro desejado (VISÃO) deste Instituto de Beleza?

---

---

8. Em sua opinião como a empresa trata seus clientes?

---

---

9. Qual a contribuição da empresa para a sociedade?

---

---

10. Você se considera importante para esta empresa? Por quê?

---

---