

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE
TRATAMENTO ESTÉTICO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Luina Alves Albernaz

**Santa Maria, RS, Brasil
2016**

Luina Alves Albernaz

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE
SERVIÇOS DE TRATAMENTO ESTÉTICO**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção parcial do título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador: Ms. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS
2016

Luina Alves Albernaz

**PROPOSTA DE MODEL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRATAMENTO ESTÉTICO**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção parcial do título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Aprovado em 29 de junho de 2016:

**Gilberto Brondani, Ms. (UFSM)
(Presidente/ Orientador)**

Marivane Vestena Rossato, Dra. (UFSM)

Ana Paula Fraga, Ms. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao fim de uma longa jornada não podemos deixar de prestar aqui alguns agradecimentos.

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Aos grandes responsáveis por minha trajetória, que agora têm a certeza de que fizeram um bom investimento, agradeço infinitamente aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradeço a minha mãe Ondina, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

Ao meu pai que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante.

Obrigada meus irmãos e sobrinha, pelo apoio e suporte nas horas precisas. À prima Aline pela companhia nas horas de escrita.

Ao professor Gilberto Brondani pela orientação, paciência e disponibilidade de tempo durante a realização do estudo.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, muito obrigada.

RESUMO

Trabalho de Conclusão
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRATAMENTO ESTÉTICO

AUTORA: LUINA ALVES ALBERNAZ

ORIENTADOR: GILBERTO BRONDANI

Data e local da Defesa: Santa Maria, 22 de Junho de 2016.

Este estudo apresenta uma proposta de modelo de planejamento estratégico para uma empresa de serviços de tratamento estético, localizada na cidade de Santa Maria – RS. Tem como objetivo desenvolver uma missão e visão para o futuro da organização, bem como analisar o ambiente interno e externo para elaboração das questões estratégicas até a formalização do planejamento estratégico. Alcançadas as informações dos ambientes externo e interno, foram obtidos os subsídios necessários para definição do negócio e o conhecimento da missão da empresa. Alcançadas as informações dos ambientes externo e interno, foram obtidos os subsídios necessários para definição do negócio e o conhecimento da missão da empresa. Com isso, foram traçadas estratégias que orientarão na busca dos objetivos estratégicos, surgindo assim uma série de ações que tem a intenção de gerar efeitos esperados para otimização das atividades. Por fim, com esses dados foi elaborado um modelo de planejamento estratégico. Por fim, com esses dados foi elaborado um modelo de planejamento estratégico, tendo os principais resultados esperados alcançados, pois o salão de beleza obteve uma orientação de como captar e fidelizar clientes e também de como tratar as inovações que surgem no mercado.

ABSTRACT

Completion of work
Accounting Course
Federa University of Santa Maria

PLANNING STRATEGIC PROPOSAL FOR TREATMENT SERVICES COMPANY AESTHETIC

AUTHOR: LUINA ALVES ALBERNAZ

ADVISOR: GILBERTO BRONDANI

Date and place of defense : Santa Maria , June 22, 2016 .

This study presents a strategic planning model proposed for aesthetic treatment service company, located in Santa Maria - RS. It aims to develop a mission and vision for the future of the organization and analyze the internal and external environment for the development of the strategic issues to the formalization of strategic planning. Accessed information from external and internal environments, were obtained the necessary subsidies to business definition and knowledge of the company's mission. Accessed information from external and internal environments, were obtained the necessary subsidies to business definition and knowledge of the company's mission. Thus, strategies were drawn to guide the pursuit of strategic objectives, thus resulting in a series of actions intended to generate expected results for optimization activities. Finally, with this data it was drawn up a strategic planning model. Finally, with this data it was drawn up a strategic planning model with the main expected results achieved, as the salon got a guidance how to capture and retain customers and also how to deal with the innovations that come to market.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questão estratégica 1.....	42
Quadro 2 – Questão estratégica 2.....	43
Quadro 3 – Questão estratégica 3.....	43
Quadro 4 – Questão estratégica 4.....	44
Quadro 5 – Questão estratégica 5.....	44
Quadro 6 – Questão estratégica 6.....	45
Quadro 7 – Questão estratégica 7.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
2.1 Organizações.....	11
2.1.1 Tipos de organização.....	12
2.2 Empresa.....	14
2.2.1 Conceito de empresa.....	15
2.2.1.1 Perfil subjetivo.....	15
2.2.1.2 Perfil funcional.....	15
2.2.1.3 Perfil objetivo (patrimonial).....	16
2.2.1.4 Perfil corporativo.....	16
2.2.2 Classificação das empresas.....	16
2.2.2.1 Critério de classificação das empresas.....	17
2.3 Controladoria.....	17
2.3.1 Conceito de controladoria.....	18
2.3.2 Funções da controladoria.....	18
2.3.2.1 Informação.....	19
2.3.2.2 Motivação.....	19
2.3.2.3 Coordenação.....	19
2.3.2.4 Avaliação.....	19
2.3.2.5 Planejamento.....	19
2.3.2.6 Acompanhamento.....	20
2.3.3 O papel da controladoria na tomada de decisão.....	20
2.3.4 Controller.....	21
2.4 Gestão.....	22
2.4.1 Conceito de gestão.....	22
2.4.2 Funções da gestão.....	22
2.4.3 Gestão estratégica.....	23
2.4.4 Modelo de gestão.....	23
2.5 Planejamento.....	24
2.5.1 Níveis de planejamento.....	24
2.5.1.1 Nível estratégico.....	25
2.5.1.2 Nível tático.....	25
2.5.1.3 Nível operacional.....	26
2.5.2 Planejamento estratégico.....	26
2.5.2.1 Características do Planejamento estratégico.....	27
2.5.2.2 Definição do processo de planejamento estratégico.....	28
2.5.2.3 Missão.....	29
2.5.2.4 Visão.....	29
2.5.2.5 Análise externa.....	29
2.5.2.6 Análise interna.....	30

2.5.2.7 Diretrizes e objetivos estratégicos	31
2.5.2.8 Estratégias	31
2.5.2.9 Plano de ação	32
2.6 Estratégia.....	32
2.6.1 Conceito de estratégia	33
2.7 Serviços de tratamento estético	34
3 METODOLOGIA.....	36
4 Apresentação da empresa.....	38
4.1 Proposta de Modelo de Planejamento estratégico	39
4.1.1 Negócio.....	39
4.1.2 Missão.....	39
4.1.3 Visão	39
4.1.5 Análise Externa	40
4.1.5.1 Oportunidades.....	40
4.1.5.2 Ameaças	40
4.1.6 Análise Interna	41
4.1.6.1 Pontos fortes	41
4.1.6.2 Pontos fracos	41
4.1.7 Questões Estratégicas	42
4.2 Planos de ações para as questões estratégicas	42
5 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos tempos desenvolveu-se muito o ramo da indústria da beleza, criando-se produtos e serviços tanto para homens como para mulheres. A compreensão desse fator nos leva a observar o grande crescimento do consumo de produtos e serviços ofertados nas empresas de serviços de tratamento estético. Esse mercado se transformou em uma área extremamente competitiva e importante.

A crescente busca e valorização de cuidados com a beleza, fez com que se abrissem mais portas para os profissionais do ramo de tratamento estético, tornando o seguimento altamente competitivo, tendo a satisfação do consumidor como principal pilar, buscando assim aprimorar-se e conseguir a consolidação no seguimento.

Tendo em vista o atual contexto, em que o mercado estético apresenta muitas mudanças e alto grau de inovações, torna-se necessária a utilização de um planejamento. Diante da complexidade e das constantes transformações no cenário empresarial, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta que auxilia o processo de gestão, permitindo à empresa estabelecer um rumo a ser seguido, bem como a interação com o ambiente a qual ela pertence. O planejamento estratégico como ferramenta administrativa volta-se especialmente a empresas competitivas, cuja finalidade é a obtenção de lucro.

Diante disso, surge a implantação do planejamento estratégico, que visa suprir as necessidades, a fim de fornecer uma visão de futuro, estabelecer políticas e diretrizes para as empresas.

A implantação de um planejamento estratégico tem como objetivo direcionar a empresa em suas ações e decisões futuras e com vistas a atender melhor as necessidades do consumidor, o que justifica a realização desta pesquisa por apresentar um estudo de caso de uma pequena empresa de serviços de tratamento estético, que busca se destacar no mercado em que atua através da utilização de ferramentas de gestão que condizem com sua realidade e necessidade. Com isso pretende-se resolver o seguinte problema: o planejamento estratégico pode ser um instrumento capaz de auxiliar na direção de conduzir às ações de uma empresa de serviços de tratamento estético?

Na tentativa de resolver o problema estabelecido, o estudo tem como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo da estética e beleza com abrangência para 2 anos. Traz como objetivos específicos: justificar importância do planejamento estratégico para uma empresa de serviços de tratamento estético; definir o negócio, a missão e visão da empresa; efetuar uma análise externa, objetivando identificar prováveis oportunidades e ameaças; elaborar uma análise interna, objetivando identificar seus pontos fortes e pontos fracos; elencar questões estratégicas adequadas às necessidades da empresa; definir para cada questão estratégica as ações a serem desenvolvidas, com seus prazos e efeitos esperados. Através do qual a empresa tenha possibilidade de colocar em prática suas estratégias e que também sirva de suporte as suas ações futuras para uma empresa de tratamento estético em Santa Maria – RS, que servirá como base para a proposta de modelo de planejamento estratégico.

O presente trabalho é constituído por 5 (cinco) capítulos, sendo este, o primeiro que se dá pela introdução contendo informações sobre o tema, problema, objetivos e a justificativa. O segundo trata da revisão bibliográfica, aborda os tipos de organizações e as gestões por elas utilizadas, dando ênfase também a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. No terceiro será referenciada a metodologia adotada para este estudo. No quarto capítulo será feito o estudo de caso com a apresentação da empresa em estudo seguido da elaboração do modelo de planejamento estratégico. No quinto capítulo será apresentada a conclusão alcançada por este estudo em relação ao uso do planejamento estratégico como ferramenta das decisões.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Sendo o tema desse trabalho planejamento estratégico, ele deve ser associado ao esclarecimento do significado de outros termos, tais como organizações, empresa, gestão e estratégia, além de elucidar as empresas de serviços de tratamento estético, setor que o trabalho é destinado. Para tanto, foram pesquisados diversos autores da área, que de alguma maneira contribuem para o enriquecimento dos aspectos mencionados no trabalho.

2.1 Organizações

As organizações são requisitos básicos quando se fala em planejamento estratégico, pois o planejamento estratégico é realizado no âmbito de uma organização. Diante disso torna-se muito importante abordar alguns aspectos referentes a este tema.

O Planejamento Estratégico contribui para o alcance dos objetivos organizacionais ao adaptar a organização aos ambientes favoráveis e problemáticos de relacionamento público. Em vista disso, trazemos alguns conceitos de organização, por diferentes autores.

“Existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançar certo objetivo” (MEGGINSON, et AL. 1998).

“Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo” (MAXIMIANO, 2006).

“A organização consiste num grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto numa atividade comum” (CARAVANTES, 1998).

Segundo o conceito de Oliveira (2002, p. 84) “rganização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

Para que exista uma organização, é necessário que essas pessoas se organizem, ou seja, que desenvolvam as suas atividades de forma coordenada e

controlada para atingir determinados resultados. Esta coordenação e controle são geralmente efetuados por um líder, mas encontram-se muitas vezes organizações em que estas tarefas são efetuadas por todos os membros em conjunto.

2.1.1 Tipos de organização

Conforme Clemente et al. (2004), as formas de estrutura e poder, em razão das circunstâncias e dos objetivos de cada organização, podem ser descritas da seguinte maneira:

❖ Organização Empreendedora

Constituída pelo patrão e poucos funcionários, geralmente é pequena e jovem. Estrutura informal e flexível, onde o patrão coordena quase todas as operações, superando bastante a burocracia.

❖ Organização Máquina

Opera como uma máquina programada. É composta por um grupo de planejadores que programam a atividade de todos outros grupos: um grupo composto de assessores e um grande grupo de operários executores das atividades. O controle das atividades é dado através da hierarquia. Esta estrutura é encontrada em indústrias com produção em massa.

❖ Organização Profissional

Caracterizada por ter profissionais altamente treinados, tomando, por exemplo, um hospital ou de um laboratório de pesquisa. A estrutura surge descentralizada e a coordenação nasce espontaneamente pela expectativa que um integrante tem do outro. Os profissionais contam com uma equipe de apoio, sendo desnecessária a direção de linha para controlar o trabalho.

❖ Organização Diversificada

Não é propriamente uma organização integrada, e sim um conjunto de unidades, com certo grau de independência, unidas por uma estrutura administrativa solta. Como exemplo tem-se uma universidade com muitos polos, onde cada um tem sua estrutura própria para tratar das situações que aparecem, mas todos eles sujeitos a sistemas distantes de controle.

❖ Organização Adhocrática

É um tipo de organização que está presente em indústrias que precisam inovar de maneira complexa. Têm profissionais altamente qualificados de diferentes áreas de formação que necessitam trabalhar em conjunto para desenvolver um projeto. Com o poder baseado em conhecimento, a coordenação ocorre por ajuste mútuo entre participantes. Um exemplo é a indústria aeroespacial.

❖ Organização Missionária

Possui fraca divisão do trabalho, pouca especialização, As diferenças entre a gerência, assessores e funcionários operacionais são pequenas. Integrantes são unidos por crenças e valores, e como exemplo tem-se os religiosos.

❖ Organização política

Caracterizada por ter um sistema de poder instável onde tendem a surgir tumultos que podem levar a uma situação de falta de controle. Há organizações que são temporárias, principalmente durante períodos de difíceis transformações, e também as organizações permanentes, que é o caso das empresas estatais.

Em qualquer tipo de organização é necessária a união de pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros, dentre outros. A organização é criada para atingir um objetivo que seria inatingível por uma pessoa só. E o resultado do trabalho de uma organização somente é possível graças ao trabalho em conjunto de cada um dos membros que a compõem. Como exposto anteriormente, algo importante a ser considerado nas organizações consiste em analisar sua diversidade, bem como identificar o ambiente a qual ela está inserida, para dessa forma administrá-la adequadamente.

2.2 Empresa

O “instituto” empresa pode ser conceituado como atividade econômica organizada de produção e circulação de bens e serviços para o mercado, exercida para o empresário, em caráter profissional através de um complexo de bens. Uma empresa é uma unidade econômico-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objetivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços. Pode ser econômica ou social

constituída por pessoas, materiais, técnicos. Que tem o objetivo de produzir bens, serviços (RACHEL, 2015).

A gestão de empresas é uma ciência social que se dedica ao estudo da organização destas entidades, analisando a forma como são geridos os seus recursos, processos e os resultados das suas atividades.

2.2.1 Conceito de empresa

De acordo com dados do SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em 2015, a definição de empresa compreende 4 (quatro) perfis: subjetivo, funcional, objetivo e corporativo.

2.2.1.1 Perfil subjetivo

A empresa é o empresário, pois empresário é quem exercita a atividade econômica organizada, de forma continuada. Nesse sentido, a empresa pode ser uma pessoa física ou uma pessoa jurídica, pois ela é titular de direitos e obrigações.

2.2.1.2 Perfil funcional

A empresa é uma atividade, que realiza produção e circulação de bens e serviços, mediante organização de fatores de produção (capital, trabalho, matéria prima etc).

2.2.1.3 Perfil objetivo (patrimonial)

A empresa é um conjunto de bens. A palavra empresa é sinônima da expressão estabelecimento comercial. Os bens estão unidos para uma atividade específica, que é o exercício da atividade econômica.

2.2.1.4 Perfil corporativo

A empresa é uma instituição, uma organização pessoal, formada pelo empresário e pelos colaboradores (empregados e prestadores de serviços), todos voltados para uma finalidade comum.

2.2.2 Classificação das empresas

Segundo SEBRAE (2015), as empresas podem ser classificadas de acordo com a atividade econômica que desenvolvem. Deste modo, deparamo-nos com as empresas do setor primário, as empresas do setor secundário e as empresas do setor terciário.

Outra classificação igualmente possível para as empresas é de acordo com a sua constituição jurídica. Existem empresas individuais (que pertencem a uma única pessoa) e societárias (constituídas por várias pessoas). Neste último grupo, as sociedades, por sua vez, podem ser anônimas, de responsabilidade limitada e de economia social (as chamadas cooperativas), entre outras.

As empresas também podem ser definidas de acordo com a respectiva titularidade do capital. Assim, mencionaremos as empresas privadas, cujo capital está nas mãos de particulares; as públicas, controladas pelo Estado; as mistas, onde o capital é partilhado por particulares e pelo Estado; e, as empresas de autogestão que o capital é propriedade dos trabalhadores.

2.2.2.1 Critério de classificação das empresas

- Quanto ao tipo:

a) Microempreendedor Individual (MEI)

b) Microempresa (ME),

c) Empresa de Pequeno Porte (EPP).

- Quanto à Receita Bruta Anual

a) Microempreendedor Individual - EI - Até R\$ 60.000,00

b) Microempresa - ME - Lei 123/06 - Até R\$ 360.000,00

c) Empresa de Pequeno Porte - EPP - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

- Quanto ao número de Empregados:

O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

a) Indústria:

Micro: com até 19 empregados

Pequena: de 20 a 99 empregados

Média: 100 a 499 empregados

Grande: mais de 500 empregados

b) Comércio e Serviços

Micro: até 9 empregados

Pequena: de 10 a 49 empregados

Média: de 50 a 99 empregados

Grande: mais de 100 empregados

2.3 Controladoria

A cada dia que passa, o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, exigindo cada vez mais um número maior de dados para auxiliar à tomada de decisões. E essa complexa malha organizacional exige uma demanda cada vez maior de profissionais que consigam ter uma visão ampla. A

controladoria proporciona ao profissional atuar na área econômica e financeira através do desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que proporcione essa visão ampla, com base de dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos executivos numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico.

Tendo em vista que atualmente as organizações dependem cada vez mais de informações adequadas que permitem a tomada de decisão eficaz, a controladoria torna-se de grande importância pelo fato de ser composta de forma multidisciplinar por diversas áreas do conhecimento, fornecendo alternativas mais precisas aos tomadores de decisões.

2.3.1 Conceito de controladoria

Para Wahlmann (2003, p.11) a controladoria constitui uma área das Ciências contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de empresas, economia, informática, estatística e principalmente da contabilidade. Ou seja, a autora entende a controladoria como uma área da contabilidade, assim como a área de custos, financeira, societária, etc.

2.3.2 Funções da controladoria

Através das funções da controladoria é possível orientar a aplicação de um planejamento estratégico na empresa. Podemos identificá-los como sendo fases pelas quais o processo passará.

2.3.2.1 Informação

A informação é gerada através da tradução de um dado. A empresa possui vários bancos de dados. Bancos esses que compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamento e recebimentos, folha de pagamento, etc.

2.3.2.2 Motivação

Referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.

2.3.2.3 Coordenação

Visando centralizar as informações com vistas á aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria de direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.

2.3.2.4 Avaliação

Com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.

2.3.2.5 Planejamento

De forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.

2.3.2.6 Acompanhamento

Relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

As funções têm por objetivo orientar o campo de atuação de determinada área do conhecimento. Desta forma apresentam-se alguns conceitos, segundo autores:

Para Peleias (2002, p. 15) a Controladoria tem por função dar subsídio ao processo de gestão, nas etapas de planejamento, execução e controle; gestão dos sistemas de informação para apoio ao processo; atendimento aos agentes de mercado.

Conforme Almeida et al. (CATELLI, 2001, p. 349) as funções de controladoria podem ser de: subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informação e atender os agentes do mercado.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 93) as funções destacam-se em reunir, analisar e interpretar a informação que a administração necessita para operar a empresa; e manter os registros contábeis adequados, com a finalidade de prover informações corretas para as várias entidades externas.

2.3.3 O papel da controladoria na tomada de decisão

As atividades exercidas pela controladoria podem variar conforme a empresa, localização, cultura, porte e tipo de negócio, etc. Porém, o que unifica a opinião dos

autores é a ferramenta por esta utilizada no processo decisório, a informação, seja de natureza financeira ou não-financeira.

Brito (2004, p.110), em sua dissertação de mestrado, manifestou-se que a Controladoria tem a responsabilidade de assegurar, juntamente com os gestores, os resultados necessários à continuidade da empresa, por meio de uma atuação proativa no fornecimento de informações necessárias para as decisões de conceder crédito ou não a determinados clientes. O gerenciamento eficiente dos riscos será determinante na obtenção de resultados positivos, como também para a melhoria do prestígio do *controller* na empresa.

Para que os gestores possam ter segurança na tomada de decisões, é imprescindível que tenham suportes instrumentais que propiciem informações tempestivas e adequadas, assegurando-lhes a menor possibilidade de erros a exposição de riscos.

2.3.4 *Controller*

A necessidade que as empresas têm em contar com um *Controller* é tão grande que segundo Muller e Beuren (2010, p.108) “a posição da controladoria na estrutura organizacional pode ser definida a partir da função do *controller* dada a sua importância no ambiente empresarial.”

O Gestor de controladoria é conhecido como *Controller* que segundo Figueiredo (1995, p.6) “é o gestor encarregado do departamento de controladoria e seu papel é através do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes fazendo com que as atividades sendo desenvolvidas conjuntamente, alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente”.

Assim, a participação da Controladoria no processo de decisão e nas atividades da empresa, tem aumentado as responsabilidades e valorização deste profissional no mercado, dadas às exigências que são impostas ao perfil requerido pelas organizações a este profissional.

2.4 Gestão

Gestão consiste em lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente.

2.4.1 Conceito de gestão

Segundo Chiavenato (2011) a gestão é a atividade empresarial que através de diferentes indivíduos especializados, tais como: diretores institucionais, consultores, produtores, gerentes, entre outros, e de ações, buscam melhorar a produtividade e a competitividade de uma empresa ou de um negócio. Para que uma determinada gestão seja ideal e, portanto, alcance bons resultados, ela deve corrigir os problemas que possam afetar diretamente o sucesso da empresa e procurar a ajuda de especialistas para identificar esses problemas e buscar novas soluções e estratégias, entre outras questões.

2.4.2 Funções da gestão

De acordo com Chiavenato (2011), existem quatro funções fundamentais que a administração da empresa deve cumprir para conseguir uma gestão eficiente que produza bons resultados; o planejamento, a partir do qual os recursos são combinados de modo a produzir novos projetos que possam ser rentáveis para a empresa. Em seguida, a organização, que é vital na hora de agrupar todos os recursos que conta a empresa para assim ter uma melhor ideia, promover que trabalhem em conjunto e on-line para obter um melhor aproveitamento e então esperar somente por bons resultados.

Em terceiro lugar aparece a comunicação, ou melhor, um bom nível de comunicação entre os administradores e os empregados; isto acaba por ser quase essencial quando se deseja um bom ambiente de trabalho e aumentar a eficiência.

E por último o controle da gestão aplicado à administração, porque somente desta maneira é possível quantificar o progresso que tem sido observado, por exemplo, em relação aos objetivos pessoais que marcaram o início de uma estratégia ou plano.

2.4.3 Gestão estratégica

Segundo Rocha (1999), Gestão Estratégica é um recurso utilizado pelas organizações para gerir com eficiência qualquer negócio. Neste tipo de gestão não somente o plano é o centro, mas o desenvolvimento do pensamento estratégico em diversos setores da administração.

Faz-se necessária uma gestão estratégica eficiente para que as organizações mantenham-se competitivas, e para isso, Rocha (1999, p. 46) define gestão estratégica como “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”.

2.4.4 Modelo de gestão

Visando apresentar um bom desempenho operacional e obter vantagens competitivas, o modelo de gestão é a forma através da qual é feito o gerenciamento das funções e fluxos da empresa, de acordo com a sua estratégia.

De acordo com Oliveira (2007, p. 25):

Modelo de gestão é o processo estruturado, interativo e consolidado – sustentado pelos instrumentos administrativos estratégicos e pelo estilo de atuação dos principais executivos da empresa – de desenvolver e operacionalizar a administração estratégica, visando ao incremento dos resultados e ao crescimento da empresa.

Assim, considera-se um poderoso instrumento de comunicação. A adesão de executivos de uma empresa a uma filosofia de administração estratégica é facilitada com a apresentação de um modelo de gestão.

2.5 Planejamento

O cenário atual não permite que as empresas se comportem de forma improvisada. Desta forma tudo deve ser projetado anteriormente e cuidadosamente planejado, devendo ser escolhidas com antecedência as ações que serão realizadas, em que sequência, quando e como.

Desta forma, devido ao auxílio que o planejamento oferece aos gestores, torna-se parte de extrema importância para o bom desempenho de uma organização principalmente na precaução quanto às mudanças que podem ocorrer no ambiente em que a mesma atua.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento consiste em uma importante tarefa de gestão e administração, que está relacionada com a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. É essencial na tomada de decisões e execução dessas mesmas tarefas. Posteriormente, o planejamento também é a confirmação se as decisões tomadas foram acertadas (feedback).

A utilização de um planejamento como uma ferramenta no seu trabalho demonstra um interesse em prever e organizar ações e processos que vão acontecer no futuro, aumentando a sua racionalidade e eficácia.

2.5.1 Níveis de planejamento

De acordo com Chiavenato (2007) em uma organização são apresentados três tipos de Planejamento. O Planejamento estratégico, elaborado geralmente pela alta gerência e abrange toda a estrutura organizacional. O planejamento tático, desenvolvido por profissionais da média gerência e aplica-se a departamentos específicos. E por fim, o planejamento operacional, que é considerado como

formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas, sendo desenvolvido pelos baixos níveis de gerência. Todos esses são interligados, e suas interações influenciam de um planejamento para outro.

2.5.1.1 Nível estratégico

“O nível estratégico contempla os objetivos e planos da empresa, tomada de decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 30).

2.5.1.2 Nível tático

O planejamento, no nível tático, é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos. (BATEMAN; SNELL, 1998). O principal desafio neste nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional.

O planejamento tático é o meio da pirâmide organizacional, ele tem como objetivo otimizar determinada área de resultado, trabalhando com objetivos, estratégias e políticas específicas que são definidas no planejamento estratégico, ou seja, este tipo de planejamento tem a finalidade de aplicar da melhor forma possível os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. De acordo com Chiavenato (2007, p. 139) “planejamento tático é o planejamento elaborado em cada departamento, no nível intermediário da organização”.

2.5.1.3 Nível operacional

O planejamento operacional é a base da pirâmide organizacional, é a formalização através de documentos escritos da metodologia do desenvolvimento e implantação estabelecidos. Para Chiavenato (2007, p. 140) “o planejamento operacional é o planejamento que se refere a cada tarefa ou atividade em particular”.

No planejamento operacional, o processo é de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, pondo em prática os planos específicos definidos no planejamento tático. (BATEMAN; SNELL, 1998).

2.5.2 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é um processo formal composto por um sistema integrado de decisões responsável por atingir os resultados esperados pela organização. O planejamento estratégico tem início na análise dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades do ambiente, por conseguinte, é possível formular os objetivos, as estratégias e as ações.

A competitividade acirrada e o crescimento das exigências dos clientes em termos de qualidade e compatibilidade com suas necessidades fazem com que as empresas busquem cada vez mais uma interação com o ambiente em que estão inseridas, utilizando-se muitas vezes do planejamento estratégico para direcionar suas decisões.

Para Oliveira (2004) o Planejamento Estratégico é um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão. É um processo formal composto por um sistema integrado de decisões responsável por atingir os resultados esperados pela organização. O planejamento estratégico tem início na análise dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades do ambiente, por conseguinte, é possível formular os objetivos, as estratégias e as ações.

O planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas para a condução das atividades em relação ao seu plano, aumentando a probabilidade de que no futuro, a organização estará no lugar certo e na hora certa, oferecendo uma

visão de futuro, independente do tamanho da empresa. Tem como finalidade definir de que maneira a organização aplicará os seus recursos como meios para alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e a longo prazo, ressaltando que sua elaboração é responsabilidade do nível mais alto da organização

Não existe um modelo pronto para o planejamento estratégico, portanto, ao ser elaborado terá as necessidades de acordo com as características da organização e com certa flexibilidade para readequação de novas estratégias, se necessário, durante o desenvolvimento e a realização da prática.

2.5.2.1 Características do Planejamento estratégico

O planejamento estratégico apresenta 5 características fundamentais, conforme Matos e Chiavenato (1999, p.30):

1º) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.

Está sujeita a um ambiente de incerteza a respeito dos eventos ambientais confronta-se com a incerteza de suas decisões tomadas por julgamento e não em dados concretos. Engaja uma orientação externa que focaliza as respostas corretas ou adequadas de forças e pressões que estão no lado de fora do ambiente da organização

2º) O planejamento estratégico é orientado para o futuro.

Como característica tem resposta em longo prazo. Os problemas atuais não são esquecidos durante o curso de planejamento, eles são considerados juntamente com os obstáculos e barreiras que possam vir a causar problemas e consequências futuras.

3º) O planejamento estratégico é compreensivo.

Ele abrange a organização como uma totalidade, abraçando todos seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e futuras potencialidades da empresa.

A resposta estratégica da organização envolve um comportamento compreensivo, sistêmico e global. A participação das pessoas é de suma importância nesse aspecto, pois o mesmo não deve ficar só no papel, apenas na

teoria. Esse planejamento tem que ser acolhido por todos, por que quem realmente faz esse planejamento ser executado, quem faz ele realmente acontecer e dá certo são as pessoas.

4°) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.

Graças à grande diversidade de interesses e necessidades dos parceiros, sócios e acionistas de uma organização, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor se adapte para que a organização possa alcançar seus objetivos.

Para que isso dê certo é necessário aceitação ampla e irrestrita das pessoas envolvidas, só com um acordo entre todos os envolvidos o planejamento estratégico pode ser realizado em todos os níveis da organização.

5°) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

Está orientado para adaptação da organização ao contexto ambiental. Por causa do planejamento ele se torna uma tentativa constante de apreender e ajustar-se a um ambiente competitivo, complexo e suscetível a mudanças.

2.5.2.2 Definição do processo de planejamento estratégico

Ao pensar em uma implantação de um planejamento estratégico, é necessário definir o que a empresa é e o que ela quer com isso. Através do Planejamento Estratégico a empresa espera definir a missão e visão. Bem como através da análise interna apontar e melhor utilizar seus pontos fortes; perceber e assim eliminar ou adequar seus pontos fracos. Por meio da análise externa, conhecer e posteriormente usufruir das oportunidades realizar a identificação e consequentemente, evitar as ameaças; com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para o cumprimento da sua missão.

Nesse contexto, elaborada a união e selecionando itens das metodologias de elaboração de planejamento estratégico propostas por Oliveira (2012) e Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) obtêm-se as seguintes definições para as fases do planejamento.

2.5.2.3 Missão

É a declaração sobre o que a organização e qual seu propósito fundamental, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada.

Definir a missão da empresa é muito importante, pois ela exerce influência direta nos aspectos essenciais do negócio. A missão é que a razão de ser da empresa, o motivo que a faz existir e a quem seus produtos e serviços atendem (OLIVEIRA, 2012).

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2009), a missão é direcionada às necessidades do mercado e a partir dela, são definidos os produtos e serviços a serem vendidos de acordo com a sua capacidade tecnológica, financeira e de mão-de-obra, o que possibilita uma harmonização com o ambiente.

2.5.2.4 Visão

Representa um estado futuro para a organização, onde ela deseja chegar, o que quer alcançar.

Oliveira (2012) define visão como momento de importante contribuição para o delineamento do planejamento estratégico, pois, na visão, traduzem-se as necessidades e expectativas da alta administração.

2.5.2.5 Análise externa

O ambiente externo à organização exerce grande influência no seguimento do negócio, tornando-se motivo de preocupação por parte dos gestores, pois fatores externos não podem se controlados. Através do ambiente externo são geradas oportunidades que são situações os eventos externos à organização que, se bem aproveitados, podem facilitar o cumprimento da missão. E ameaças que são

situações ou eventos externos à organização que podem dificultar o cumprimento da sua missão.

Para Oliveira (2012), a análise externa estuda estes pontos: a relação entre a empresa e seu ambiente (oportunidades e ameaças), a posição dos seus produtos *versus* o mercado e a posição em que se deseja estar no futuro. De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) englobam o ambiente externo fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos que, de alguma forma podem influenciar os resultados da empresa. Segundo os dois autores citados o ambiente externo gera oportunidades e ameaças que não podem ser evitados pela empresa, e cabe a ela administrar esses fatores da melhor maneira possível em detrimento de seus objetivos.

2.5.2.6 Análise interna

A análise interna é composta de fatores inerentes às operações da empresa, administração e utilização dos recursos disponíveis, são englobados fatores controláveis pela gestão, constituem-se de pontos fortes que são condições internas à empresa, que contribuem para o cumprimento de sua missão e a consecução de seus objetivos. E de pontos fracos que são condições internas a empresa, que reduzem a probabilidade de cumprimento da sua missão e dificultam a consecução dos objetivos.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2009), uma análise interna evidencia as potencialidades e vulnerabilidades da organização, de forma que complemente os resultados da análise externa e se tenha a base para a formulação de objetivos e a definição de estratégias.

Oliveira (2012) salienta que a análise interna deve englobar a comparação com outras empresas concorrentes e suas formas de atuação, para, assim, consolidar esta abordagem estratégica: comparar a sua empresa, que é controlável, com os concorrentes, que são fatores externos e não controláveis.

Por meio de decisões e ações no ambiente interno, a empresa torna-se capaz de proteger-se das ameaças externas e tirar proveito das oportunidades existentes

no ambiente externo, por isso a combinação dessas duas análises torna-se essencial para preceder a definição das diretrizes e objetivos estratégicos.

2.5.2.7 Diretrizes e objetivos estratégicos

De acordo com (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2009) as diretrizes e objetivos estratégicos proporcionam benefícios concretos e mais duradouros da análise da situação da empresa e são formulados de acordo com as avaliações do ambiente interno e externo efetuadas. Desta forma os autores explicam os conceitos:

a) Diretrizes estratégicas: são indicações amplas que orientam e canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões. Elas direcionam o comportamento da empresa. São as diretrizes que contribuem no processo de escolha e dimensionamento dos objetivos estratégicos.

b) Objetivos estratégicos: são os resultados esperados dentro da organização englobam as metas e seus prazos para alcance. Os objetivos devem conter necessidades reais e de acordo com a missão, precisam ser uma prioridade em relação às necessidades encontradas e serem claros, concretos, e viáveis dentro das condições da organização.

2.5.2.8 Estratégias

Após o estabelecimento das questões estratégicas, a empresa deve concentrar seus esforços na formulação de estratégias e ações que, da maneira mais eficiente, conduzam ao alcance das questões estratégicas.

Oliveira (2012) salienta a importância da estratégia para os ambientes externo e interno, afirmando que ela aperfeiçoa as interações da empresa com os fatores externos e influencia significativamente em fatores internos.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2009), as estratégias básicas são definidas de acordo com as opções disponíveis para a empresa no eixo produto, mercado e tecnologia.

Apesar de as estratégias serem de natureza flexível devido às constantes mudanças do mercado, é importante que a alta administração saiba escolher a melhor estratégia para cada situação, sem perder o vínculo com as crenças, valores e missão da organização.

2.5.2.9 Plano de ação

Os planos de ação indicam o rumo para poder resolver as questões estratégicas. São utilizados como guias para direcionar os esforços e possibilitar a verificação das atividades, de acordo com sua realização. Assim, é possível identificar quando alguma atividade foi realizada de maneira errada, evitando a queda de qualidade no objetivo final.

Almeida (2003) destaca que no plano de ação devem ser descritas as ações que serão executadas para garantir que as metas estabelecidas sejam devidamente cumpridas. Também deve-se expor quais são as barreiras existentes, quem será o responsável principal e os demais responsáveis e quais os recursos necessários para realizar a ação.

O objetivo do plano de ação é elencar todas as atividades que precisam ser desempenhadas para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Sua realização é essencial para que as atividades da organização estejam bem estruturadas e favoreçam as conquistas almejadas.

2.6 Estratégia

A estratégia é extremamente útil para a empresa desde que esteja ligada ao processo de tomada de decisões, sendo um modelo de decisão que ocorre

anteriormente à ação direcionando as organizações. Para delinear uma estratégia é preciso estabelecer objetivos, políticas, metas e campo de atuação da organização.

2.6.1 Conceito de estratégia

A estratégia foi conceituada por diversos autores como o processo pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas.

“As estratégias empresariais dão conta dos caminhos definidos pelo planejador e sua equipe para mover a empresa da situação atual aos objetivos estratégicos, através das oportunidades e ameaças detectadas em seu plano”. (BORN et al. 2007, p. 200).

Para Chiavenato (2007, p. 114), estratégia consiste:

A estratégia é uma teoria sobre a realidade dos negócios. Ela consiste em selecionar entre várias alternativas existentes a hipótese aceitável (teoria) sobre aspectos internos e externos da empresa e tomar decisões com base nessa hipótese escolhida.

Quando se desenvolvem estratégias de ações para a empresa, não deve haver a preocupação centralizada, apenas no sucesso ou no fracasso, é preciso estar atento ao que está acontecendo no ambiente, para somente então decidir o que deve ser feito sempre se considerando a necessidade de adaptação às consequências das estratégias de ação.

A estratégia representa a mobilização de todos os recursos da empresa, para a consecução de seus objetivos. Para o sucesso da estratégia deverá haver uma adequada utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos. Mediante a estratégia a empresa irá estabelecer um rumo a ser seguido, bem como definir as ações a serem tomadas para o alcance dos seus objetivos.

Segundo Oliveira (2002), a estratégia deve corresponder a uma opção inteligente, econômica e viável a empresa, com o intuito de aperfeiçoar o uso de

seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir problemas e aproveitar as oportunidades dispostas no ambiente.

É essencial que a estratégia esteja voltada para o objetivo principal da empresa, não afastando a possibilidade de que existam investimentos em objetivos diversificados, mas é preciso priorizar a essência do negócio. A estratégia oferece suporte ao gestor para que as tarefas sejam realizadas, mas ainda assim é necessário que sejam realizadas da maneira certa. Visto que possuir uma estratégia não significa que as coisas começarão a dar certo, também é imprescindível colocá-la em prática de forma adequada.

Para que a empresa tenha um desenvolvimento significativo é necessário que utilize todos os seus recursos, desta forma podemos dizer que a estratégia está diretamente relacionada com a interação entre a empresa e o ambiente em que ela atua e, portanto, é nesse sentido que a empresa procura traçar suas estratégias, com o objetivo de maximizar seus resultados.

2.7 Serviços de tratamento estético

O mercado da Beleza e Estética apresenta elevado crescimento histórico no Brasil e no mundo. Sua cadeia de valor é extensa e inicia-se na indústria de cosméticos e equipamentos, incluindo negócios de salões de beleza, clínicas e estéticas, SPA's, dentre outros.

Segundo dados do SEBRAE (2015) O setor que abrange as áreas de estética e beleza está em expansão. O último estudo divulgado pela Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), aponta que a venda dos produtos de beleza e higiene cresceu 15,62% em 2012. Segundo a associação, este mercado mantém seu crescimento anual na faixa dos 10 % há alguns anos. E a tendência é aumentar estes e outros números

Muitas pessoas – homens, mulheres e crianças –, são frequentadores assíduos das empresas de serviços de tratamento estético e têm seus profissionais e estabelecimentos prediletos e de confiança.

Sejam negócios informais, pequenos negócios ou grandes centros de estética, o setor da Beleza e Estética ainda possui bastante espaço para empresas e

empreendedores que trabalham qualidade e investem em diferenciais competitivos, independente se o foco do negócio está nas classes A e B ou C e D.

Segundo dados do SEBRAE (2015) existem hoje em torno de 300 mil negócios formalizados nas categorias MEI, Micro e Pequena Empresa, considerando-se a atividade “Cabeleireiros e Manicures”. Se agregadas a esta conta “Outras Atividades de Beleza”, chega-se a mais de 400 mil CNPJs.

Cerca de 7 mil salões de beleza são abertos por mês em todo o território nacional, a maioria como microempreendedores individuais. Considerando-se o alto grau de informalidade destas atividades, estes números trazidos à realidade seguramente ultrapassam a casa de 1 milhão.

3 METODOLOGIA

Para o presente estudo foi utilizada a pesquisa qualitativa. Segundo Roesch (1999), a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano de ação, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Foi utilizada a pesquisa descritiva. Para Roesch (1999, p.137), “são feitos levantamentos de dados com o objetivo de obter informação sobre a população estudada”.

O estudo de caso foi desenvolvido elaborando um plano de ação para a empresa estudada. A pesquisa bibliográfica que, segundo Vergara (2000) é caracterizada por ser constituída por materiais já elaborados, tais como, livros e artigos científicos. Permite ao investigador pesquisar uma gama enorme de fatos que não poderiam ser pesquisados diretamente. A pesquisa documental, conforme Vergara (2000) assemelha-se a pesquisa bibliográfica, entretanto refere-se a materiais que não foram analisados cientificamente, ou que ainda podem ser reelaborados e o estudo de caso que se caracteriza por ser um estudo profundo e detalhado de um ou poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado.

O universo da pesquisa foi a empresa estudada e como ela poderá se desenvolver a partir da proposta de modelo de planejamento estratégico elaborado com este trabalho.

As informações necessárias para a elaboração deste estudo de caso foram obtidas através de entrevistas realizadas na sede da empresa, no mês de maio de 2016, foram elencados questionamentos referentes ao funcionamento da organização, aos objetivos, à missão, à visão e aos valores da empresa, para a elaboração do Planejamento Estratégico.

A coleta de dados, segundo Roesch (1999), um trabalho pode combinar técnicas desenvolvidas em um ou outro paradigma. Assim, a coleta de dados pode ser feita através de entrevistas, questionários, observações. Neste trabalho foram

utilizadas entrevistas com a proprietária, para que pudesse ser elaborado o modelo de planejamento estratégico para a empresa estudada.

Os dados foram analisados de forma qualitativa, através do referencial teórico, das respostas obtidas nas entrevistas e do estudo de caso, para que, posteriormente, pudesse ser elaborado o modelo de planejamento.

4 Apresentação da empresa

Fundada em 2000 (há 16 anos), a empresa tem como objetivo proporcionar serviços estéticos à população. A empresa de serviço de tratamento estético está localizada na Rua Visconde de Pelotas, bairro Nossa Senhora de Fátima, Santa Maria/RS.

O salão possui dois espaços amplos. Em 2015, tornou-se microempreendedor individual (MEI), pois até então a proprietária contribuía para a previdência como contribuinte Individual. Em 16 anos de atendimento já foram atendidos diversos clientes, dentre estes alguns que permanecem até hoje. A clientela é predominante de moradores do Bairro Nossa Senhora de Fátima.

O objetivo da empresa é fazer com que os clientes se fidelizem ao empreendimento através da excelência dos produtos e serviços prestados, visando construir na mente de todos os públicos a melhor impressão no ramo da beleza e bem-estar.

A empresa preza muito por passar credibilidade para seus clientes, satisfazendo-os, através da confiabilidade transmitida por meio da sua missão, proporcionando embelezamento, autoestima e qualidade de vida, focado nas necessidades de cada público (masculino e feminino), buscando sempre atendê-los de forma que se sintam únicos.

A proprietária visa ser referência não só em beleza, mas também em valores para o consumidor, pois, atualmente, as estratégias estão cada vez mais voltadas para a realização plena do ser humano, deixando de ter o foco principal apenas no produto, oferecendo e passando valores emocionais, sociais, culturais e principalmente ambientais.

Os Serviços ofertados pela empresa se constituem em: Coloração; Corte; Escova; Escova progressiva e definitiva; Hidratação; Luzes; Permanente; Reconstrução capilar; Reflexo Invertido; Relaxamento; Selagem Capilar; Tonalização; Depilação; Serviços de manicure e pedicure; maquiagem.

4.1 Proposta de Modelo de Planejamento estratégico

A presente proposta foi realizada a partir da análise da situação em que a empresa se encontra e de suas expectativas futuras.

4.1.1 Negócio

Oferecer serviços e produtos de beleza e estética.

4.1.2 Missão

Prestar um atendimento de excelência, com serviços de extrema qualidade, objetivando a valorização da beleza, dentro da perspectiva de um melhor custo-benefício, proporcionando desta forma a satisfação dos clientes.

4.1.3 Visão

Sermos referência no bairro Nossa Senhora de Fátima, no tratamento da beleza, através da qualidade dos nossos serviços, oferecendo conforto, pontualidade, eficiência no atendimento e fidelização dos clientes.

4.1.4 Valores

Prezar o respeito, valorização e satisfação dos nossos clientes, obter, excelência nos resultados e humildade na condução do negócio.

4.1.5 Análise Externa

A análise externa pode interferir no desempenho da organização, gerando mudanças que representam oportunidades e ameaças ao desenvolvimento. As mudanças advindas do ambiente externo refletem nas empresas que concorrem de forma direta e até mesmo indireta.

4.1.5.1 Oportunidades

- Culto a beleza;
- Inovações de tratamentos estéticos;
- Novos estilos veiculados na mídia;
- Variedades trazidas por fornecedores;
- Inexistência de restrição à classe ou sexo;
- Concorrentes sem inovação;
- Utilizar serviços oferecidos pelo SEBRAE de apoio a microempreendedores.

4.1.5.2 Ameaças

- Produtos substitutos e competidores;
- Falta de recursos financeiros dos clientes;
- Aumento do custo dos produtos utilizados nos serviços;

- Produtos e equipamentos importados;
- Crescimento do número de salões;
- Baixa da população em período de férias;
- Surgimento de concorrentes com o mesmo tipo de serviço, voltado para o mesmo público, porém com preços ainda mais acessíveis.

4.1.6 Análise Interna

A análise interna compreende um diagnóstico do ambiente interno, sendo necessário para sua realização um levantamento de dados da empresa para que se identifiquem pontos fortes e pontos fracos.

4.1.6.1 Pontos fortes

- a) Preços acessíveis;
- b) Sede própria;
- c) Qualidade dos serviços;
- d) Proximidade dos clientes para receber críticas e sugestões, assim analisadas rapidamente como possibilidade de melhorar os serviços;
- e) Ambiente limpo e higienizado.

4.1.6.2 Pontos fracos

- a) Falta de recursos para reinvestir no negócio;
- b) Demora no tempo do atendimento, pois há somente uma profissional;
- c) Forma de recebimento limitada;
- d) Inexistência de um sistema que possibilite um maior controle financeiro;
- e) Falta de um plano de *marketing*;

f) Tempo escasso para participar ativamente de cursos de atualização profissional.

4.1.7 Questões Estratégicas

Questão estratégica 1: Ampliação do quadro de colaboradores.

Tem como objetivo acelerar o tempo de atendimento e possibilitar que a proprietária possua horários para sua atualização profissional, conforme ponto fraco item b e item f.

Questão estratégica 2: Expansão das possibilidades de recebimento.

Visa possibilitar outras formas de recebimento, conforme ponto fraco item c.

Questão estratégica 3: Disponibilização de novos serviços.

Tem por meta ofertar novos serviços trazendo as novidades do mercado para dentro da empresa.

Questão estratégica 4: Formação de parcerias estratégicas.

Visa agregar maior visibilidade à empresa, buscando aumento de capital, conforme ponto fraco item a.

Questão estratégica 5: Criação de planilha de controle financeiro.

Tem como objetivo controlar as entradas e saídas dos recursos da empresa, conforme ponto fraco item d.

Questão estratégica 6: Criação de planejamento de Marketing promocional.

Objetiva aumentar a divulgação da empresa, conforme ponto fraco item e.

Questão estratégica 7: Busca de cursos de atualização profissional, conforme ponto fraco item f.

4.2 Planos de ações para as questões estratégicas

Para a realização dos objetivos da empresa foi desenvolvido o plano de ação e a proposta de aplicação das ações a serem seguidas.

Quadro 1 – Questão estratégica 1

Questões estratégica 1: Contratação de mais um profissional para auxiliar no atendimento.
Objetivo: Possibilitar o atendimento de mais clientes e ampliar os serviços ofertados.
Ações: a) Pesquisar tendências que não estão sendo ofertadas, para introduzir um profissional na empresa que execute novas atividades;
b) Divulgar a vaga direcionada para o perfil desejado a realizar estas novas atividades;
c) Seleção e entrevista para escolha do profissional;
d) Contratação do novo colaborador;
e) Treinamento do novo funcionário;
Prazo: 2 meses
Efeito esperado: Ampliar os serviços ofertados, captar novos clientes e também dar mais opções de serviços variados aos clientes já existentes;

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Quadro 2 – Questão estratégica 2

<u>Questão estratégica 2:</u> Ampliar as formas de recebimento.
<u>Objetivo:</u> Possuir segurança de recebimento dos clientes e dar possibilidade de formas pagamento parcelada para serviços de valor mais elevado.
<u>Ações:</u> a) Realizar um levantamento das bandeiras de cartões mais utilizadas.
b) Apurar qual empresa possuiu as máquinas com melhores taxas para estes cartões;
c) Credenciamento da máquina;
<u>Prazo:</u> 1 mês
<u>Efeito esperado:</u> Garantia de recebimento.

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Quadro 3 – Questão estratégica 3

Questões estratégica 3: Novos serviços ofertados.
Objetivo: Aumentar os serviços ofertados, buscar novos clientes, aumentando assim o faturamento da empresa;
Ações: a) Pesquisa de mercado buscando tendências; b) Identificar quem já oferece este tipo de serviço e saber se está tendo o retorno esperado; c) Apurar o custo-benefício; d) Implantar e divulgar os novos serviços que empresa oferece;
Prazo: 2 meses
Efeito esperado: Ampliação das atividades, crescimento da empresa.

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Quadro 4 – Questão estratégica 4

Questões estratégica 4: Parcerias estratégicas
Objetivo: Evidenciar o salão.
Ações: a) Procurar representantes comerciais que trabalhem com produtos que satisfaçam os clientes e atraiam novos (tinturas, produtos para realização de escovas inovadoras); b) Escolher os produtos que o salão deveria utilizar; c) Formar a parceria vinculando o nome do salão à marca; d) Investir em <i>marketing</i> para a divulgação da parceria. (fachada personalizada com a divulgação da marca de produto associada, apresentação em eventos, feiras profissionais).
Prazo: 2 meses
Efeito esperado: Associação da marca ao nome do salão; maior visibilidade da empresa.

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Quadro 5 – Questão estratégica 5

Questões estratégica 5: Elaboração de uma planilha de controle financeiro.
Objetivo: Controlar as despesas financeiras, o aumento dos preços dos recursos utilizados nos serviços, para a atualização de preços e escolha de fornecedores; separação das despesas familiares das despesas da empresa.
Ações: a) Calcular as despesas fixas e variáveis do estabelecimento;
b) Calcular os custos dos produtos utilizados na execução dos serviços prestados;
c) Separar as despesas domésticas das despesas da empresa;
d) Manter o controle de serviços prestados diariamente;
e) Apuração do faturamento mensal;
Prazo: 1 mês
Efeito esperado: Acompanhar o real faturamento da empresa, apuração dos custos para a atualização dos preços dos serviços.

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Quadro 6 – Questão estratégica 6

<u>Questões estratégica 6:</u> Elaboração de estratégias de <i>marketing</i>
<u>Objetivo:</u> Captação de novos clientes, maior visibilidade da empresa.
<u>Ações:</u> a) Pesquisa de mercado para identificar os possíveis novos clientes e assim captá-los; b) Criação de uma página no facebook; c) Criação de um cartão fidelidade; d) Desconto para aniversariantes; e) Promoções em dias de menor movimento (redução de preços através de pacotes de serviços).
<u>Prazo:</u> 1mês
<u>Efeito esperado:</u> Aumentar o faturamento, ampliar o movimento em determinados dias. Ter uma página para divulgar promoções, avisar sobre mudanças e novidades, compartilhar fotos dos serviços, receber marcações por <i>chats</i> .

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Quadro 7 – Questão estratégica

<u>Questões estratégica 7:</u> Cursos de aperfeiçoamento profissional
<u>Objetivo:</u> Atualização profissional, busca de inovações para especialização em novas áreas.
<u>Ações:</u> a) Identificar os serviços na empresa que precisam ser atualizados e buscar as tendências; b) Buscar escolas que estejam oferecendo cursos; c) Identificar a instituição de melhor custo-benefício; d) Matrícula no curso;
<u>Prazo:</u> 1mês
<u>Efeito esperado:</u> Captar novos clientes, utilização de novas técnicas a serviços já existentes, aumento do faturamento.

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico se torna cada vez mais importante nas organizações. Através desta ferramenta se torna possível alcançar os objetivos da empresa. Diante deste cenário, pode-se observar que o planejamento estratégico passa ser uma ferramenta valiosa em uma organização, pois minimiza ações incorretas e de risco, buscando alcançar os objetivos propostos.

No desenvolver do trabalho foi utilizada a revisão bibliográfica a fim de auxiliar na realização do estudo, através da pesquisa e conhecimento de vários autores. Em seguida foram analisados dados de uma empresa de serviço de tratamento estético.

A formulação de um modelo de planejamento estratégico para uma empresa de serviço de tratamento estético poderá ser de grande importância para organização, pois através da análise do ambiente externo e interno da empresa foi o diagnóstico que possibilitou a identificação das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e pontos fracos relacionados à empresa, além de permitir a definição da missão, visão e as estratégias a serem adotadas. Após execução destas análises foram elaboradas as questões estratégicas para que a empresa as utilize através de ações, visando melhorar o seu desempenho e aprimorar os já existentes.

Através deste estudo foi possível o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos que são de extrema importância no que se refere à aplicabilidade da ferramenta de gestão, ou seja, planejamento estratégico. O objetivo geral do estudo foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de serviços de tratamento estético com abrangência de 2 anos e os objetivos específicos alcançados consistiam em justificar a importância do planejamento estratégico para uma empresa de serviços de tratamento estético; elaborar a definição do negócio, a missão e visão da empresa; efetuar uma análise externa objetivando identificar prováveis oportunidades e ameaças; elaborar uma análise interna, para possibilitar a identificação dos seus pontos fortes e pontos fracos; elencar questões estratégicas adequadas às necessidades da empresa; definir para cada questão estratégica as ações a serem desenvolvidas.

Feitas as análises foi possível notar que empresa ainda não divulga de forma satisfatória seu trabalho, e essa é uma situação que deve ser revista. Percebeu-se

também a carência de mais colaboradores para a condução do negócio. Aponta-se também a ausência de um controle financeiro, capaz de demonstrar os lucros, gastos e custos gerados. Foi possível perceber que a empresa deve investir em cursos de capacitação, pois o mercado desta área é muito exigente. Por isso, é importante que a empresa se estruture, a partir da posposta de planejamento desenvolvida, no sentido de conseguir mais competitividade e lucratividade.

A contabilidade, vista como um sistema de informação formal e estruturado, confirma sua importância ao demonstrar as origens dos recursos e a forma como eles foram aplicados. Nesse contexto, é importante citar a relevância dos profissionais dessa área. O planejamento estratégico é um serviço que está cada vez mais requisitado no mercado. Desta forma, vem se revelando uma boa área para o contador realizar consultoria e contribuir no processo de tomada de decisões, já que este possui informações financeiras e patrimoniais. O mercado atualmente requer um novo perfil de profissional que esteja comprometido com os resultados de seus clientes. Desta forma, a contabilidade gerencial figura como um dos instrumentos mais poderosos para subsidiar a administração de uma empresa, pois causa forte influência no processo de planejamento estratégico empresarial e orçamentário. Visto que a contabilidade representa um instrumento de apoio ao planejamento estratégico, compete ao contador aplicar suas técnicas e conhecimento para gerar informações com a maior clareza e exatidão possível para permitir aos seus usuários o direcionamento do negócio, facilitando alcance do sucesso nas empresas.

Diante da proposta de planejamento estratégico, a empresa pôde conhecer melhor as variáveis e condicionantes que atuam internamente e externamente em suas atividades, e a partir das implantações provavelmente poderá utilizar-se delas como um dispositivo auxiliador na tomada de decisões. O planejamento estratégico deve ser realizado e seguido, com isso, a empresa conseguirá se desenvolver e atender suas expectativas e dar mais satisfação a seus clientes, colaboradores e proprietários.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASQUINI, Alberto. **Perfis da empresa.** Trad. Fabio Konder Comparato. In: **Revista de Direito Mercantil**, n. 104, p. 110-126. Atlas, 1999.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BRITO, Carmo Aparecido. **Um estudo exploratório sobre a atuação da controladoria nas empresas de factoring.** 174 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo: 2004.
- BORN, R. et al. **Construindo o plano estratégico.** Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo.** Porto Alegre: AGE, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2011.
- CLEMENTE, Armando et al. **Planejamento do negócio: como transformar ideias em realizações.** Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília, DF: SEBRAE, 2004.
- FIGUEIREDO, S. Contabilidade e a gestão empresarial: a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade.** n. 93, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Editora Makron Books, 1999.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed São Paulo: Harbra, 1998.

MENDES, Ivanildo Guimarães. **Controladoria estratégica**: sistemas de controle evoluem e ganham valor estratégico nas organizações. *Revista FAE BUSINESS*, n. 4, pag. 51-54, dez./2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MÜLLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Revista Gestão & Regionalidade**. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

RACHEL, Andréa Russar. Qual o conceito e a natureza jurídica da empresa? Disponível em <http://fg.jusbrasil.com.br/> Acesso em: Novembro de 2015

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Luiz A. A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE (2015). Disponível em: www.sebrae.com/ Acesso em 20 de Novembro de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um estudo exploratório sobre atividade de Controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. Monografia (mestrado em Ciências Contábeis) Faculdade Integrada Módulo. Caraguatatuba, São Paulo. 2003.