



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

ISAAC BORGES CAPILLÉ JÚNIOR

**A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ALIADA AO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DOS
CABELEIREIROS DE PALMAS**

Palmas – TO

2011

ISAAC BORGES CAPILLÉ JÚNIOR

**A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ALIADA AO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DOS
CABELEIREIROS DE PALMAS**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Msc, Selma Lucia de Moura Gonzales

Professor Tutor: Esp. Douglas Schneider de Fries

Palmas – TO

2011

Capillé Jr, Isaac Borges.

A Administração Estratégica Aplicada ao Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável dos Cabeleiros de Palmas / Isaac Borges Capillé Júnior. – Palmas, 2011.

47 f.:Il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Douglas Schneider de Fries, Departamento de Administração.

1. Desenvolvimento Sustentável. 2. Desenvolvimento Regional Sustentável no Banco do Brasil. 3. Administração Estratégica. I. Título

ISAAC BORGES CAPILLÉ JÚNIOR

**A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ALIADA AO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DOS
CABELEIREIROS DE PALMAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

ISAAC BORGES CAPILLÉ JÚNIOR

Esp. Douglas Schneider de Fries
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Palmas/TO, 03 de Dezembro de 2011

Dedico este trabalho a minha esposa, que me apoiou durante todo o decorrer desta minha caminhada, depositando em mim toda confiança e me incentivando sempre, mostrando que a vitória só tem valor se for conquistada com muito suor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, aquele que me deu vida, forças e sabedoria para chegar até esse momento e conseguir mais esta vitória.

Agradeço em especial à você Ana, minha esposa, que sempre esteve ao meu lado, que nos momentos de dificuldades sempre se fez presente, me incentivando e me ajudando a superar todos os obstáculos para chegar até aqui com muita força, fé e esperança. Aos meus filhos, Isaac Neto e Sarah, vocês são a grande inspiração de minha vida, tudo que fiz, faço ou farei é para que vocês sintam orgulho de seu pai, assim como eu sinto de vocês.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso é uma forma de refletir sobre o tema sustentabilidade e a importância da adoção da Administração Estratégica para o sucesso de um determinado empreendimento. Tem sua estrutura baseada na Estratégia DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável desenvolvida pelo Banco do Brasil dentro dos Salões de Cabeleireiros na cidade de Palmas/TO. O trabalho fundamenta-se no conceito de Responsabilidade Social, Desenvolvimento Regional Sustentável e Administração Estratégica. Dentro do conceito de Administração Estratégica destaca-se que a estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, assim, o objetivo principal da Administração Estratégica pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de forma a assegurar a geração de riqueza para os investidores e a satisfação dos stakeholders. Os resultados estudados demonstram que os Salões de Cabeleireiros não se utilizam da Administração Estratégica, gerando conseqüentemente reflexos negativos nos resultados por eles esperados.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Planejamento. Sustentabilidade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	Formulação do problema	5
1.2	Objetivo Geral.....	6
1.3	Objetivos Específicos	6
1.4	Justificativa	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	O Desenvolvimento Sustentável – Conceito/Definição.....	8
2.1.1	As Dimensões da Palavra Sustentável	9
2.2	O Banco do Brasil e o Desenvolvimento Regional Sustentável.....	9
2.3	A estratégia DRS no Banco do Brasil.....	12
2.4	Objetivos da estratégia negocial DRS	13
2.5	Visões da estratégia negocial DRS	14
2.5.1	Visão Participativa.....	14
2.5.2	Visão de Abrangência	15
2.5.3	Visão de Cadeia de Valor	16
2.5.4	Visão de futuro	17
2.5.5	Visão Negocial	17
2.6	Administração estratégica	18
2.7	O processo de Administração Estratégica.....	22
2.7.1	Análise do ambiente externo.....	23
2.7.2	Análise do ambiente interno.....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	25
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	27
3.3	População e amostra.....	29
3.4	Instrumento(s) de pesquisa	30
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4	RESULTADOS	32
4.1	Discussão dos Resultados	35
5	CONCLUSÕES	38
5.1	Limitações e Recomendações.....	39
	REFERÊNCIAS.....	40

APÊNDICES.....	43
Apêndice A – Roteiro da Entrevista.....	43
Apêndice B – Questionário Aplicado	44

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social é uma postura de conscientização da classe empresarial quanto à sua atuação capitalista na sociedade. Essa atitude preconiza a sobrevivência e a evolução da sociedade, sendo que na ausência desta, poderá haver dissolução das empresas que ali atuam.

Busca-se, também, entender a possibilidade e viabilidade de se conciliar desenvolvimento, sustentabilidade e negócio.

Visando participar da construção do desenvolvimento que concilia crescimento econômico, inclusão social e conservação ambiental, foco do atual governo federal, o Banco do Brasil criou em junho de 2005, a Gerência de Desenvolvimento Regional Sustentável e instituiu oficialmente estratégia DRS do Banco do Brasil. A estratégia DRS tem como objetivo promover a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, levando em conta as características naturais, sociais, políticas e culturais do território de atuação.

O estudo da estratégia negocial do BB com visão de negócios e as suas implicações justifica-se extremamente relevantes para a compreensão, esclarecimento e ampliação dos conhecimentos sobre a temática, além de possibilitar uma análise criteriosa de como está sendo conduzida e praticada a estratégia DRS, permitindo até a proposição de ações para a sua melhoria e eficácia.

Para o Banco do Brasil, Desenvolvimento Regional Sustentável é uma estratégia negocial que busca a geração de trabalho e renda, com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, por meio da adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

Esse conceito foi criado com base nas condicionantes do desenvolvimento humano e sustentável, em perfeita sintonia com o conceito de desenvolvimento adotado pela ONU: “Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”.

Fazem parte dos objetivos da Estratégia Negocial DRS, a geração de trabalho e renda, a solidificação dos negócios com mini e pequenos

empreendedores rurais e urbanos, formais ou informais, o ganho de escala, a competitividade e a adoção de práticas que permitam melhorias nos indicadores de desenvolvimento social, econômico, ambiental e cultural.

O mundo das organizações vive entre os altos e baixos provocados pelas constantes mudanças dos ambientes internos e externos aos quais estão submetidos. Para manter-se competitiva, uma organização deve valer-se de um artifício fundamental – a administração estratégica – que permite uma visão clara e coerente de seus objetivos e metas em todos os níveis da organização e um controle que permita a operacionalidade da estratégia do negócio.

A pesquisa desenvolvida teve como objeto de estudo um dos Planos de DRS em implantação, composto pelos Cabeleireiros de Palmas e Região, profissionais esses filiados ao Sindicato das Empresas de Salões de Beleza e Estética do Estado do Tocantins e teve como finalidade observar as estratégias administrativas empregadas pelos profissionais na condução de seus empreendimentos. Percebemos nos últimos tempos, um novo limiar no relacionamento consumidor/organização. Os consumidores, mais conscientes dos seus direitos, passaram a participar de maneira mais ativa, expondo suas expectativas, satisfações e insatisfações. O mercado ficou mais exigente, forçando uma evolução constante das organizações, tanto na disponibilidade de novos produtos e serviços, quanto no modo de se administrar.

As novas tecnologias, a velocidade da comunicação, a preocupação com o meio ambiente e a aproximação dos mercados são alguns dos fatores que tornaram as concorrências mais intensas.

Dentro desse cenário, as organizações necessitam priorizar ações de relacionamento e planejamento, a fim de que possam conhecer esse mercado e direcionar suas atuações no sentido de seduzir, encantar e fidelizar seus clientes. Segundo Zaccarelli (1996, pág. 67), três são os fatores de sucesso dos empreendimentos: a política do negócio para estar em um bom negócio, a estratégia para ter a preferência do cliente, e a funcionalidade interna, para ter custos baixos. Tudo isso é administrar estrategicamente, o que resulta de um sistema de ação, que envolve o planejamento e capacitação da empresa para enfrentar o futuro, em termos de sistemas de informação, de administração, de estímulos aos empregados e de bom atendimento ao cliente.

Dentro desse contexto, o planejamento estratégico funciona como instrumento de gestão que contribui para a atuação da organização e o cumprimento da sua missão, partindo da observação das oportunidades e ameaças e da análise dos pontos fortes e pontos fracos.

Dessa forma, a escolha do tema decorreu da necessidade de se desenvolver estudos mais específicos nesta área, como a verificação do modo de atuação e instrumentos utilizados pelos cabeleireiros (as) de Palmas e região, na área de administração estratégica, na tentativa de criar condições para que os empreendimentos operem com eficácia diante das ameaças ou restrições ambientais, e possam também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

O tema se ajusta a filosofia do DRS, que trata de uma visão de longo prazo, ou seja, a aplicação da administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, e sua aplicação é de grande importância na atualidade, pois toda e qualquer organização adota uma estratégia, quer seja consciente ou inconscientemente e por isso é de extrema importância a aplicação da Administração Estratégica, para atingir os objetivos propostos. Neste contexto, a estratégia, a organização e seu ambiente não são estáticos, acabados, pelo contrário, estão continuamente em processo de mudança.

1.1 Formulação do problema

De que maneira Administração Estratégica pode auxiliar no crescimento e sucesso de um plano de DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável – em andamento nos salões de beleza de Palmas/TO?

1.2 Objetivo Geral

Analisar e despertar sobre a eficácia e importância da administração estratégica no auxílio ao crescimento e sucesso de um plano DRS nos salões de beleza de Palmas (TO).

1.3 Objetivos Específicos

O trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- 1) Levantar os conceitos da administração estratégica com ênfase na sua aplicabilidade aos integrantes do plano DRS Cabeleireiros de Palmas ;
- 2) Analisar as dificuldades e facilidades para a aplicação da administração estratégica nos empreendimentos em estudo;
- 3) Contribuir através da administração estratégica com a organização dos profissionais da beleza de Palmas;
- 4) Verificar se os resultados alcançados podem ser aplicados aos demais empreendimentos do ramo.
- 5) Demonstrar que a responsabilidade social é uma postura de conscientização da classe empresarial e que essa atitude preconiza a sua sobrevivência.

1.4 Justificativa

A responsabilidade social é uma postura de conscientização da classe empresarial quanto à sua atuação capitalista na sociedade. Essa atitude preconiza a sobrevivência e a evolução da sociedade, sendo que na ausência desta, poderá haver dissolução das empresas que ali atuam.

Na visão de Megginson (1998, p.78), “a responsabilidade social representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade”. De acordo com Carvalho *apud* Tinoco (2001, p. 32-33):

A noção de responsabilidade social remete para a atitude da empresa, em face das exigências da sociedade, em consequência de suas atividades, a avaliação e compensação dos custos sociais que a mesma gera e a ampliação do campo de seus objetos, para assim, obter legitimidade e responsabilidade perante os diversos grupos humanos que a integram e a comunidade em seu conjunto (Carvalho *apud* Tinoco 2001, p. 32-33).

Os fatores que implicam na postura ética e cidadã de uma empresa se fundamentam no auxílio e investimentos em educação, saúde e cultura da comunidade, bem como, o atendimento e valorização de seu corpo funcional. Busca-se, também, entender a possibilidade e viabilidade de se conciliar desenvolvimento, sustentabilidade e negócio.

O estudo da estratégia negocial do BB com visão de negócios e as suas implicações justifica-se extremamente relevante para a compreensão, esclarecimento e ampliação dos conhecimentos sobre a temática, além de possibilitar uma análise criteriosa de como está sendo conduzida e praticada a estratégia DRS, permitindo até a proposição de ações para a sua melhoria e eficácia.

O interesse pela pesquisa se deu em função da relevância e atualidade do tema, em especial à questão da sustentabilidade aliada à visão negocial e também, por se constituir em uma tendência de mercado em todo o mundo.

Observa-se que, em sua grande maioria, os Planos de DRS do BB são compostos por mini e pequenos empreendedores que não possuem o domínio das técnicas de administração, necessitando do apoio dos agentes de DRS e dos parceiros institucionais para a estruturação e condução dos negócios.

Dessa forma, a escolha do tema decorreu da necessidade de se desenvolverem estudos mais específicos nesta área, como a verificação do modo de atuação e instrumentos utilizados pelos cabeleireiros (as) de Palmas e região, na área de administração estratégica, na tentativa de criar condições para que os empreendimentos operem com eficácia diante das ameaças ou restrições ambientais, e possam, também, capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Desenvolvimento Sustentável – Conceito/Definição

As incursões sobre a temática mostram que o conceito de desenvolvimento sustentável encontra suas raízes históricas nos resultados da Conferência da ONU sobre o Ambiente Humano, ou Conferência de Estocolmo, como ficou consagrada, realizada em Estocolmo, capital da Suécia, em junho de 1972, organizada pelo PNUMA, sob a liderança de Maurice Strong, canadense, fundador e líder do Conselho da Terra.

Segundo Ferreira (1992, p. 18), “nessa época, o Brasil, gozava do auge do desenvolvimento industrial sob o comando do governo militar e, foi um dos países que se posicionou contrariamente ao reconhecimento da importância dos problemas causados ao ambiente”.

Ainda segundo Guimarães (1986, p. 122), neste período:

O mundo vivia uma contradição fundamental que atravessou o evento de Estocolmo: enquanto nos países centrais já se começava a visualizar movimentos sociais de questionamento ao modelo de desenvolvimento não sustentável, os mesmos exportavam para os países periféricos uma concepção de industrialização muito poluente e de intensa exploração de mão-de-obra desqualificada e barata (GUIMARÃES, 1986, p. 122).

A partir dos levantamentos procedidos, percebe-se que a ideia de Desenvolvimento Sustentável surgiu a partir da constatação de que o atual modelo de crescimento econômico gerou enormes desequilíbrios, aumentando a pobreza e concentrando riqueza nas mãos de poucos, fazendo aflorar o sentimento de busca da conciliação do desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e, também, com o fim dos abismos sociais do mundo.

A constatação deste modelo, não sustentável, sinalizou que o desenvolvimento deve acontecer sustentando a vida do homem e dos demais seres vivos que habitam o planeta, desde que isso assegure à Terra continuar o seu ciclo com garantia da integridade planetária.

Esta é a essência do conceito de sustentabilidade, alicerçado no princípio do desenvolvimento sustentável, que ganhou a sua mais precisa e difundida definição no documento chamado Nosso Futuro Comum “*é aquele que satisfaz as*

necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades“ (CMMAD, 1991, p.46 e 49).

Percebe-se que esse conceito possui três idéias básicas: a primeira delas é “necessidades“, entendidas como prioritárias as necessidades essenciais à humanidade; a segunda refere-se às “limitações“, impostas ao meio ambiente pela forma como o homem o explora e dele se utiliza; e terceira diz respeito ao “compromisso“ com as gerações futuras.

2.1.1 As Dimensões da Palavra Sustentável

As dimensões sobre as questões surgidas com este termo são importantes, mas não bastam. Cabe esclarecer que as ausências de preocupação ambiental nessas abordagens convencionais resultaram de uma política deliberadamente voltada para o crescimento econômico a qualquer custo e não dá ausência de conceitos e instrumentos econômicos para tratar das questões ambientais. Sobre isto Barbieri (2000, p. 23 e 24) diz que:

O conceito de desenvolvimento sustentável tem gerado muitas dúvidas e controvérsias, principalmente pelo fato de que as experiências de desenvolvimento concretas foram perdulárias em matérias de recursos naturais e geraram tantos problemas sócio-ambientais que ficou muito difícil vislumbrar propostas concretas para solucioná-las. Um ponto problemático desse conceito refere-se ao entendimento da palavra sustentável. O grande avanço nesse aspecto foi à superação de uma visão unilateral de sustentabilidade própria das abordagens de desenvolvimento convencionais, tais como, considerar apenas o crescimento econômico entendido basicamente como crescimento do produto nacional do país e sustentabilidade como fluxos regulares de capitais necessários à consecução dos planos de desenvolvimento (BARBIERI, 2000, p. 23 e 24).

Segundo Giorgi (2006, p. 75):

A sustentabilidade é um fator que facilita o acesso ao capital, permite reduzir custos e maximizar retornos de longo prazo do investimento, previne e reduz riscos, além de estimular a atração e a permanência de uma força de trabalho motivada, entre outros aspectos. Esses mesmos elementos contribuem para fortalecer nossa reputação, credibilidade e imagem, concorrendo assim para manter e aumentar o valor da empresa para os acionistas e a sociedade em geral (GIORGI, 2006, p. 75).

2.2 O Banco do Brasil e o Desenvolvimento Regional Sustentável

O grande desafio do empresariado mundial é contribuir para que a população de baixa renda possa melhorar sua qualidade de vida, produzindo

produtos e serviços ecologicamente sustentáveis e economicamente rentáveis, de acordo com as necessidades materiais e culturais de cada lugar. (BANCO DO BRASIL, 2007b)

A estratégia é aliar as necessidades do mundo contemporâneo e seus desafios de busca do desenvolvimento sustentável às estratégias negociais.

O Banco do Brasil tem uma história repleta de iniciativas voltadas para a redução das desigualdades sociais, seja no incentivo ao cooperativismo e ao associativismo, seja na efetivação de operações de giro e investimento para micro e pequenos empreendedores rurais e urbanos ou ainda na organização da produção. (BANCO DO BRASIL, 2007b)

Visando participar da construção do desenvolvimento que concilia crescimento econômico, inclusão social e conservação ambiental, foco do atual governo federal, o Banco do Brasil criou em junho de 2005, a Gerência de Desenvolvimento Regional Sustentável e instituiu oficialmente estratégia DRS do Banco do Brasil. A estratégia DRS tem como objetivo promover a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, levando em conta as características naturais, sociais, políticas e culturais do território de atuação. Juntamente com os demais atores desse DRS, como as ONGs, os agentes da esfera federal, estadual e municipal, políticos, empresários, entre outros, o Banco do Brasil estabelece com eles relações inter organizacionais em prol de um objetivo comum e maior que é o desenvolvimento sustentável. (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c)

A estratégia DRS do BB baseia-se em sua atuação não apenas como financiador de recursos econômicos, mas também promover a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, levando-se em conta nesse processo as características do local de atuação (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c).

O Banco do Brasil é uma das instituições mais tradicionais do país e fazem parte de sua história alguns exemplos de iniciativas voltadas ao desenvolvimento e à redução das desigualdades sociais, cooperando para a construção de um país socialmente justo, como por exemplo, o FUNDEC – Fundo de Desenvolvimento Comunitário, FIPEC -Fundo de Incentivo à Pesquisa e MIPEM – Programa de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Entretanto, o que diferencia o DRS destes programas anteriores do BB é o fato que a estratégia do DRS é desenvolvida juntamente com parceiros como: associações de produtores, SEBRAE, SENAR, empresas de

consultoria e capacitação, entre outros, enquanto os programas anteriores foram implementados pela junção da visão da empresa e apoio do quadro funcional. A visão regional do DRS deve-se ao fato de ser mais fácil identificar as potencialidades e as necessidades localmente, do que globalmente assim, cada agência do BB passa a atuar como agente do Desenvolvimento do local onde se encontra através da implementação de projetos que visam dar instrução e suporte técnico para os produtores e empreendedores. (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c)

Quando se fala em Desenvolvimento Regional Sustentável necessariamente se fala em quebra de paradigma de ação: “ações pontuais e isoladas precisam dar lugar a redes horizontais de cooperação” o que facilita a interação entre os diversos atores e a eficiência na implantação de políticas públicas na área social. Cada vez mais as redes se tornam importantes, entretanto, não são as únicas maneiras de associação entre diversos atores com interesses comuns. Alianças e parcerias continuarão tendo sua importância como formas tradicionais de organizações. Os funcionários do BB, juntamente com parceiros e demais atores devem: definir as estratégias a serem seguidos, os objetivos a serem alcançados, estudar as oportunidades, avaliar os impactos das ações a serem tomadas, planejar a integração e promover o engajamento de todos os envolvidos no processo. (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c).

A Estratégia Negocial de DRS do BB tem como princípio básico o tripé da sustentabilidade, que pressupõe que as ações desenvolvidas sejam economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, respeitando a diversidade cultural local, retratando, dessa forma, a sua preocupação não só com o resultado econômico, mas também com a qualidade e a conservação do meio ambiente e a promoção da justiça social. (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c)

Outra diferença nesta forma de atuar do BB está, notadamente, na visão sistêmica da dinâmica social, que permite não somente ver a sociedade em movimento, mas, principalmente, identificar e valorizar as relações entre os muitos agentes envolvidos.

O principal fator de sucesso dessa estratégia é o princípio participativo e construtivista de sua metodologia que se baseia no processo de “concertação”. (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c)

Assim, o Banco do Brasil tem por objetivo, com a Estratégia Negocial de DRS, otimizar a sua participação em soluções para o desenvolvimento sustentável do

país, de forma orquestrada com os demais parceiros e como foco nas cadeias de valor, por meio de ações específicas para diferentes potencialidades regionais, visando a promoção do acesso ao crédito (bancarização), o estímulo e o aperfeiçoamento da capacidade de organização social (cooperativismo e associativismo), o desenvolvimento de atividades produtivas de forma a agregar valor aos produtos e serviços, a promoção da inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho, produção e consumo, disseminação da cultura empreendedora, além de minimizar riscos e maximizar resultados por meio de ações integradas. (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c).

2.3 A estratégia DRS no Banco do Brasil

De acordo com as premissas iniciais do planejamento da estratégia DRS do Banco do Brasil, Desenvolvimento Local, Territorial ou Regional Sustentável pode ser definido como aquele que leva à construção de comunidades humanas que buscam atingir um padrão de organização em rede, com características de interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade, englobando a tríplice visão de vir a ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, respeitando a diversidade cultural.

A estratégia de DRS do Banco do Brasil considera Desenvolvimento Regional como um processo endógeno, registrado em unidades territoriais e agrupamentos humanos, capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população.

É o processo de desenvolvimento regional sustentável capaz de gerar riquezas e melhoria na qualidade de vida da população de uma região, enquanto contribui para o equilíbrio social e para o respeito ao meio ambiente e à cultura regional. Busca satisfazer as demandas presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

Esta estratégia está apoiada em três pilares: viabilidade econômica, a inclusão social e o respeito ao meio-ambiente e à cultura.

Através da estratégia de DRS, o Banco do Brasil busca impulsionar o desenvolvimento das regiões onde está presente, apoiando cadeias de valor de

atividades produtivas rurais e urbanas, identificadas com as vocações, potencialidades e características de cada região. Como pré-requisitos, as atividades devem se economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas e culturalmente diversificadas, com visão de cadeia de valor (BANCO DO BRASIL, 2007b).

Trabalhar com a visão de cadeia de valor significa considerar todas as etapas de produção e distribuição que agregam valor a produtos e serviços até o consumidor final. A cadeia de valor abrange a cadeia produtiva, a cadeia de distribuição, bem como todos os elementos de influência direta e indireta não descrita na forma de atividade. Estes elementos são compostos pelo ambiente institucional com as leis, tradições, educação, cultura, entre outros; e pelo ambiente organizacional, constituído pelos órgãos reguladores e financiadores, governos, instituições financeiras, associações, cooperativas, sindicatos, ONGs, pesquisa, extensão, etc.

Desta forma, procura-se contribuir para a geração de trabalho e renda e para a adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento social e ambiental, com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, sempre em conjunto com parceiros locais.

A estratégia DRS do Banco do Brasil teve início em 2003, nas regiões mais pobres do país, principalmente no nordeste e norte. O apoio de uma instituição do porte do Banco do Brasil cria as condições iniciais para a implantação de iniciativas produtivas que beneficiem o maior número possível de pessoas.

2.4 Objetivos da estratégia comercial DRS

Adotando o mesmo conceito de desenvolvimento sustentável idealizado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991), conforme já mencionado neste trabalho, a Estratégia Comercial de DRS do Banco do Brasil (2007c, p.1-2) visa alcançar os seguintes objetivos:

- a) Otimizar a participação do banco do Brasil em soluções para o desenvolvimento sustentável, por meio de ações adequadas às diferentes potencialidades regionais:

- i) O aprimoramento das atividades produtivas, com visão de cadeia de valor;
- ii) O desenvolvimento dos capitais humanos, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora;
- iii) Geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo;
- iv) A democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros.

2.5 Visões da estratégia negocial DRS

A Estratégia Negocial DRS prevê a estruturação de atividades produtivas em um determinado território, observando-se cinco visões que devem estar presentes em todas as etapas de sua metodologia (BANCO DO BRASIL, 2007c): visão participativa, visão de abrangência, visão de cadeia de valor, visão de futuro e visão negocial.

2.5.1 Visão Participativa

O principal fator de sucesso do DRS é o princípio participativo e construtivista de sua metodologia que se baseia no denominado processo de concertação, Aplicada com o sentido de orquestração, a concertação é uma ação conjunta que aglutina os agentes da esfera federal, estadual, municipal, sociedade civil, políticos, empresários, entidades religiosas e Organizações Não Governamentais (ONG), dentre outros, em prol de um objetivo comum que é o desenvolvimento sustentável de determinada atividade produtiva. Diz-se também que a concertação é a força motriz do DRS, porque está presente em todas as situações que requeiram interação com os atores econômicos e sociais (BANCO DO BRASIL, 2005a, 2007b).

Com esse modo de atuação, o Banco do Brasil acredita que o processo de concertação estimula os agentes intervenientes a se apropriarem da metodologia do DRS e a conduzirem o processo de desenvolvimento regional com base no conceito de sustentabilidade. Os próprios parceiros, ao se organizarem e se

comprometerem em torno de objetivos comuns materializados em um Plano de Negócios, tornam-se responsáveis por implementar as ações planejadas, fazer o monitoramento e a avaliação do processo, desde a escolha das atividades produtivas a ser trabalhada até a implementação das ações acordadas (BANCO DO BRASIL, 2005a, 2007b).

A concertação é um processo permanente, prevê a participação de todos os intervenientes que possam contribuir, com suas competências específicas, para o desenvolvimento da atividade produtiva. Essa rede articulada é imprescindível no diagnóstico da situação da atividade produtiva, na definição de rumos, no planejamento das ações a serem implementadas, enfim, na gestão de toda a estratégia de desenvolvimento (BANCO DO BRASIL, 2007c).

2.5.2 Visão de Abrangência

No mapeamento das potencialidades produtivas, o menor território a ser trabalhado deve ser a jurisdição de uma agência do Banco do Brasil. Há diferentes composições da jurisdição de uma agência: um só município; dois ou mais municípios; ou partes de um município (bairros, distritos, áreas urbanas/rurais), no caso de praças de maior potencial econômico, que contam com mais de uma agência (BANCO DO BRASIL, 2007c).

A visão de abrangência preocupa-se em delimitar a área a ser abrangida pela Estratégia Negocial DRS, definindo-se o escopo para a elaboração do diagnóstico da situação da atividade produtiva e do plano de negócios a ser implementado. Na definição da área de abrangência deve-se levar em conta a necessidade de dinamizar as economias locais, obter ganhos de escala de produção capazes de promover o desenvolvimento da atividade e gerar resultados que justifiquem a intervenção estratégica. A metodologia proposta pela Estratégia Negocial DRS preconiza que, na prática, a visão de abrangência “pode ser ampliada e integrar mais de uma agência, visando otimizar recursos, obter ganhos de escala e potencializar resultados”(BANCO DO BRASIL, 2007c, p. 3).

2.5.3 Visão de Cadeia de Valor

Para o Instituto Ethos (2007, p. 72), o conceito de cadeia de valor é designado por:

Uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase de distribuição para o consumidor final. O gerenciamento da cadeia de valor propicia à empresa vantagens competitivas, por meio da eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto. Ao incorporar elementos de responsabilidade sociambiental ao gerenciamento da cadeia de valor e estimular essa incorporação por parte de sua cadeia de fornecimento e de distribuição, a empresa, além de adicionar valor ao seu produto contribui efetivamente para o desenvolvimento sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 72).

Numa abordagem convergente com a do Instituto Ethos, o Banco do Brasil (2007b, p. 26; 2007c, p. 3), conceitua cadeia de valor como:

Todas as atividades de produção e entrega que agregam valor a produtos e serviços até o consumidor de destino. A cadeia de valor abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta não descritos na forma de atividade, como governo, cooperativos e instituições financeiras, entre outros (BANCO DO BRASIL 2007b, p. 26; 2007c, p. 3).

O conceito de cadeia de valor se desenvolveu a partir da necessidade de alcançar maior grau de competitividade sistêmica. Desse modo, as organizações procuraram entender, de forma mais integrada, a interdependência entre as diferentes atividades e elos das cadeias produtivas (produção, armazenagem, transporte, beneficiamento, transformação, comercialização) e de distribuição (logística, atacado e varejo), além de identificarem outros fatores - infra-estrutura, cultura, política, crédito, sistemas tributário e regulatório, centros de pesquisa, de geração de conhecimento e de tecnologia, sistema de comunicação etc. - que se mostram capazes de influenciar o nível de competitividade. Assim, a análise, a compreensão e a articulação da cadeia de valor de um produto podem propiciar um grande diferencial competitivo e tornar mais nítidas as decisões estratégicas fundamentais (BANCO DO BRASIL, 2007b).

Na análise crítica de Normann e Ramírez (1993), a idéia de cadeia se tornou obsoleta, parecendo-se com a velha linha de montagem, linear, seqüencial. No entanto, mesmo empregando o termo cadeia de valor, o conceito adotado pelo Banco do Brasil, também assume o significado de constelação de valor proposto por Normann e Ramírez (1993, p. 65-66), condizente com o modo

de atuação preconizado pela Estratégia Negocial DRS:

Em um ambiente competitivo tão volátil, estratégia não é mais uma questão de posicionar um conjunto fixo de atividades ao longo de uma cadeia de valor. Cada vez mais as companhias de sucesso não apenas agregam valor, elas o reinventam. O foco de análise estratégicas delas não é a companhia, nem mesmo a respectiva indústria, mas o próprio sistema de criação de valor, dentro do quais diferentes atores econômicos – fornecedores, parceiros, aliados, clientes – trabalham juntos para co-produzir valor. A tarefa estratégica chave é a reconfiguração de papéis e relacionamentos entre essa constelação de atores, a fim de mobilizar a criação de valor em novas formas e por novos agentes NORMANN E RAMÍREZ (1993, p. 65-66).

2.5.4 Visão de futuro

A visão de futuro da Estratégia Negocial DRS pressupõe a implementação de ações de curto, médio e longos prazos, que contribuam para o desenvolvimento sustentável de atividades produtivas, modificando realidade dos agentes envolvidos. Avalia-se a capacidade que a atividade produtiva tem de se perpetuar ao longo do tempo, do ponto de vista econômico, social e ambiental, respeitando-se a diversidade cultural. Partindo-se do diagnóstico da situação encontrada, busca-se articular as competências dos parceiros e a conjugação de recursos de fontes diversas, para delinear o planejamento de desenvolvimento da atividade produtiva, formalizado e pactuado por meio de um Plano de Negócios, com visão de longo prazo (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c).

2.5.5 Visão Negocial

A visão negocial da Estratégia DRS leva em conta a capacidade que o desenvolvimento da atividade produtiva terá de gerar oportunidades em benefício das partes envolvidas, contribuindo para o atingimento dos objetivos inerentes ao seu negócio e/ou ao desempenho de sua missão organizacional (BANCO DO BRASIL, 2007b, 2007c).

Ao contribuir para o fortalecimento das economias locais, por meio do fomento à organização e estruturação de atividades produtivas, com base nos pressupostos de sustentabilidade, o Banco do Brasil tem a expectativa de expandir sua base de clientes e de realizar novos negócios com os seus diversos públicos de relacionamento, distribuídos em três pilares estratégicos: varejo (pessoas físicas, micro e pequenas empresas, agricultores familiares, organizações não governamentais),

atacado (negócios com empresas parceiras), governo (federal, estaduais, municipais e seus respectivos órgãos da administração direta e indireta) (BANCO DO BRASIL, 2007c).

2.6 Administração estratégica

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa “a arte do general”. No princípio a estratégia esteve muito ligada com as questões militares e a formulação dos planos de combate. Analisando a história podemos destacar importantes estrategistas: Alexandre, O Grande; Júlio César; Sun Tzu (autor da obra A arte da guerra) entre tantos outros, todos com a habilidade de inovar e implementar estratégias diante das adversidades, transformando cada dificuldade em uma oportunidade.

Somente nos últimos tempos é que a estratégia passou a ser associada ao mundo dos negócios, mais especificamente na década de 40, quando surgiu a teoria dos jogos, que busca auxiliar o processo de tomada de decisões nas organizações, considerando que os concorrentes são racionais e atuam visando a maximizar seus próprios lucros (Pindyck e Rubinfeld, 1994).

Nesse sentido, Thompson Jr. e Strickland III (2000) definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

Para Mintzberg e Quinn (1991), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso”. Ainda para o primeiro autor, estratégia apresenta cinco definições que se complementam: estratégia como plano; estratégia como manobra; estratégia como padrão de comportamento; estratégia como posição e estratégia como perspectiva.

Outrossim, na visão operacional de Michel (1990), a estratégia é “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar

proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”.

Muitos outros autores se aventuraram na missão de definir estratégia, e de todas elas podemos destacar algumas palavras-chave, como: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional.

A Administração Estratégica surgiu tardiamente em relação às demais disciplinas tradicionais do Conhecimento Administrativo. Segundo Vasconcelos (2001) é uma disciplina que surgiu da evolução das teorias das organizações e recebeu influência da sociologia e da economia e somente a partir da década de 1950 passou a receber maior atenção do meio empresarial e acadêmico. Até 1950 os empresários se preocupavam apenas com fatores internos, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, pois o mercado não era muito diversificado e não existia ainda um ambiente de hostilidade competitiva.

Entretanto, depois da guerra, e a partir dos anos 50 o mundo empresarial foi se tornando cada vez mais complexo e passou a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, ações mais rápidas e eficazes frente à concorrência e uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura dos consumidores.

Nesse cenário se constituiu a Administração Estratégica, cujo objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de forma a assegurar a geração de riqueza para os investidores e a satisfação dos stakeholders.

Apesar de sua constituição tardia, a Administração Estratégica apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, levando-se em conta a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 60, destacando-se a matriz BCG do Boston Consulting Group, o modelo *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)*, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de vários conceitos como o de análise de estrutura, conduta e performance, competência distintiva, competências essenciais e os sistemas de planejamento estratégico (VASCONCELOS, 2001).

O caráter dinâmico e em constante mudança da Administração Estratégica pode ser explicado pela diversidade dos conceitos a partir dos quais ela evoluiu. Tais conceitos formam um conjunto de teorias de diversos campos do conhecimento

humano: a Teoria da Evolução de Darwin; Teoria da Organização Industrial: forças setoriais implícitas (evolução implícita); as Teorias Econômicas: proteções legais, diferenciação temporária, status competitivo; Teoria da Contingência: proatividade, forças do ambiente associadas às ações estratégicas (WRIGHT, KROLL E PARNEL, 2000).

Vasconcelos (2001) ressalta dois importantes fatores que poderiam ter contribuído para o surgimento tardio da Administração Estratégica:

- o ambiente acadêmico fortemente influenciado pela Economia Neoclássica, onde a idéia de mercado como um sistema auto-regulado implicava na transitoriedade e, em última análise, irrelevância das estratégias organizacionais;
- a baixa profissionalização na gestão de grandes organizações, que até a segunda metade do século XX continuavam sendo em sua maioria, empreendimentos com administração exclusivamente familiar.

Assim, o crescimento da Administração Estratégica pode ser associado ao boom do desenvolvimento empresarial ocorrido depois da II Guerra, quando então surgiram as grandes empresas, com administração mais complexa, dando ao mercado um ar mais competitivo e dinâmico, exigindo cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que passaram a se profissionalizar e desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial (GHEMAWAT, 2000).

Inicialmente o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fracos e fortes de uma organização, passando posteriormente a preocupar-se com o planejamento e a administração de mudanças do meio ambiente organizacional, o que possibilitou à Administração Estratégica ganhar espaço na administração por ser a responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia. (BERTERO, 1995).

Segundo Bertero (1995), a estratégia empresarial passou por várias fases e nomes: diretrizes de negócios, planejamento estratégico, diretrizes administrativas, gestão ou administração estratégica, até atingir uma abordagem do gerenciamento integrado da empresa.

Segundo Meirelles e Gonçalves (2001) a Administração Estratégica surgiu como uma etapa do processo do planejamento estratégico, e que atualmente é considerado um dos seus principais instrumentos, onde é possível analisar o macro e o micro ambiente da empresa e traçar as diretrizes e alternativas para os problemas identificados.

Entende-se administração estratégica como um processo que envolve: a análise do ambiente, identificando oportunidades e ameaças, forças e fraquezas; o estabelecimento da missão e dos objetivos da empresa; a formulação das ações que permitirão a empresa tirar proveito de suas fraquezas transformando-as em oportunidades negociais finalmente levando a realização do planejamento efetuado e o controle deste planejamento.

Os diversos autores conceituam estratégia como sendo a maneira como uma empresa utiliza os seus pontos fortes existentes e potenciais, para alcançar seus objetivos, levando em conta mudanças do meio ambiente, e administração estratégica como um enfoque sistemático que leva a posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

A administração estratégica permite a empresa ter uma visão clara e coerente de suas metas e objetivos em todos os níveis organizacionais e efetuar o controle que permita a operacionalidade da estratégia do negócio.

Sendo assim, podemos dizer que a Administração Estratégica tem como objetivo a busca de vantagem competitiva para as organizações, ou seja, uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a geração de riquezas.

O Planejamento Estratégico, como uma forma de se planejar dentro da Administração Estratégica, pode ser definido como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Para Ansoff & McDonnell (1993), “a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta o sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”.

Ansoff apresenta ainda um conjunto de características da Administração Estratégica:

- conscientização da mudança é o estado natural;
- adequação para buscar atuação em condições de risco e incerteza;
- adaptação para iniciar novas experiências cujos resultados são difíceis de serem controlados no curto prazo;
- predisposição para aceitar novos modelos administrativos com suas conseqüências sociopolíticas;
- capacidade para gerenciar conflitos, objetivando reduzir os custos da mudança;
- -priorização da acumulação de potencialidades em detrimento do lucro imediato e da adesão;
- total consciência da importância dos processos de aprendizagem;
- aceitação de trabalho em ambientes multiculturais e estruturas politicamente ambíguas;
- capacidade para redesenhar métodos e procedimentos administrativos.

Na visão de Wright *et al.* (2000), Administração Estratégica é um processo contínuo de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto dos seus ambientes externo e interno, que faz com que a organização visualize o futuro.

2.7 O processo de Administração Estratégica

O processo de Administração Estratégica visa manter uma organização em equilíbrio dinâmico com o seu ambiente, para isso envolve uma série de etapas, a saber:

a) execução de uma análise do ambiente.

Análise do ambiente é um processo de monitoramento contínuo do ambiente organizacional, interno e externo, para se identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, atuais e futuras, para a organização.

A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros, humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado.

Divide-se então a análise da situação atual em duas partes, a análise do ambiente externo e a análise interna.

2.7.1 Análise do ambiente externo

Maximiano (2006) diz que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Esta definição é verdadeira, assim que assumimos as organizações como sistemas abertos, ou conjunto de partes interdependentes entre si, que sofrem influência do meio externo.

No processo de planejamento estratégico, a primeira etapa compreenderá a identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização.

2.7.2 Análise do ambiente interno

Maximiano (2006) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”.

Os estudos dos pontos fortes e fracos da organização são realizados através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (prática conhecida como benchmarking).

O benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra (MAXIMIANO, 2006).

Através do benchmarking, a organização pode observar em outras organizações as melhores práticas para cada uma das áreas funcionais, adaptando suas tarefas e procedimentos de acordo com a conduta destas organizações.

a) Estabelecimento de uma diretriz organizacional

Trata-se da definição da missão e dos objetivos organizacionais. A missão representa a finalidade ou razão de existência da organização. Já os objetivos expressam as metas da organização.

b) Formulação de uma estratégia organizacional

Após a análise do ambiente e da definição da meta e dos objetivos, é necessária a definição de um curso de ação que garanta o alcance dos objetivos

organizacionais. Nesse sentido, formular estratégias é projetar e selecionar ações estratégicas que levem à realização dos objetivos organizacionais.

c) Implementação da estratégia organizacional

Envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas, para obter os benefícios da realização da análise organizacional e da formulação da estratégia. Sem a prática das estratégias não há como se obter os benefícios previstos nas etapas anteriores.

d) Controle estratégico

Consiste na monitoração e avaliação do processo da administração estratégica, para melhorar e assegurar o funcionamento adequado.

Embora muitas vezes esta etapa não seja levada em consideração, a etapa do monitoramento e controle é essencial.

Segundo Maximiano (2006), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2003,p.115):

A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (Marconi e Lakatos 2003, p.115).

“Para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele” Ludke e André(1986).

O termo metodologia refere-se à maneira de abordar os problemas e procurar respostas para os mesmos, incluindo as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o potencial criativo do investigador Mynaio (1994).

Técnicas de pesquisa são entendidas como “um conjunto de preceitos ou processos do que se serve uma ciência ou arte” Lakatos (1991), e dentre elas podemos citar:

- **documentação indireta:** através da pesquisa documental e bibliográfica, a fim de se construir um embasamento teórico que alicerça o trabalho;
- **observação direta intensiva:** através da observação não-participante prevista na Residência Social e das Entrevistas;
- **observação direta extensiva:** mediante a aplicação de questionários.

Como técnicas de coleta de dados utilizaram-se a entrevista e o questionário. Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social. Segundo Seltiz *et al*(1987, p.272), a entrevista “é bastante adequada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. As entrevistas foram aplicadas conforme roteiro.

O tratamento das entrevistas consta de duas etapas: agregação e síntese. A agregação é desenvolvida a partir do conjunto das respostas em relação ao elemento pesquisado, ou seja, a cada pergunta do instrumento de coleta de dados obtêm-se as respostas dadas pelos entrevistados, procurando-se manter a maior fidelidade e veracidade das informações, usando as mesmas palavras do entrevistado, evitando-se resumi-las. Finalmente, a síntese, que consiste na filtragem das percepções mais significativas dentro do enfoque estudado.

O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que são respondidas por escrito. Durante a aplicação do questionário, procura-se esclarecer a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obtenção das respostas claras e objetivas, de forma a despertar o interesse do entrevistado. Marconi; Lakatos(1990).

Em vista da necessidade de se desenvolver estudos que contribuam para a administração estratégica dentro dos Planos de DRS, buscou-se encontrar soluções para o problema fundamental deste estudo:

“Como o Planejamento e Administração Estratégica podem contribuir para o desenvolvimento dos profissionais da classe de cabeleireiros que pertencem à Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável em implementação na cidade de Palmas?”

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Caracterização da Empresa	
Nome: Profissionais autônomos de Salões de Beleza vinculados ao Sindicato das Empresas de Salões de Beleza e Estética, dos empresários individuais e profissionais autônomos de Salões de Beleza e Clínicas de Estética do Estado do Tocantins.	Sigla: SINBEL/TO
Localização: AANO 20, Conjunto 03, Lote 03/04, Centro - Município de Palmas/TO	
Gestores responsáveis pelo sindicato: Enilda de Oliveira Belo - Presidente do Sindicato Maria Luiza Pinheiro da Silva – Vice-Presidente do Sindicato Terezinha Prado dos S. Mello – Diretora Administrativo Ivone de Oliveira Dias – Diretora Financeiro Maria Xavier de Oliveira – Diretora da Área Social Jorgenei Oliveira Matos – Diretor das Relações de Trabalho Efetivo Hélia Maria R da S. Santana – Diretora de Comunicação	
Integrantes da organização: a) Gestores :22 a.1) Assalariados: não há a.2) Voluntários: 22 b) Beneficiários: 431 6. Ano da fundação da iniciativa: 07/09/2009 7. Ano de início da atuação da iniciativa: 31/10/2007	

O Sindicato não comercializa produtos e serviços. Os salões de belezas objeto do trabalho comercializam produtos/serviços.

O negócio de salão de beleza oferece serviços dirigidos à estética capilar, higiene, estética e embelezamento das mãos e pés, depilação, estética das sobrancelhas e cílios, maquiagem facial, podendo agregar outros serviços da estética facial.

Seguem abaixo alguns serviços comercializados que se destacam nos estabelecimentos:

Para os cabelos: alongamento, cauterização, corte, escova, escova definitiva, hidratação, lavagem, mechas, penteado, permanente, tintura, tonalizante, reflexo.

Para as mãos e pés: cutilação, aplicação de esmalte, tratamento de fungo, esfoliação, polimento, aplicação e manutenção de unhas de porcelana.

Depilação estética de sobrancelha e cílios.

Maquiagem.

Alguns salões comercializam produtos como: cosméticos, *shampoos*, tinta para cabelo, cremes, esmalte para unhas, cera para depilação e outros produtos. A estrutura básica da maioria dos salões conta com uma área média de 20 metros quadrados, com instalações elétricas e hidráulicas em boas condições, com ambiente bem iluminado, paredes e pisos claros e nem sempre laváveis.

Outros trabalham de forma precária, em instalações inadequadas, com profissionais mal preparados e sem conhecimentos mínimos sobre a melhor forma de administrar um pequeno negócio. Quanto aos equipamentos, móveis (cadeiras e bancadas com espelhos, lavatórios e secadores, equipamentos para manicure, pedicure, podólogo, depilação) e computadores, observa-se que estão em bom estado de conservação.

Ainda não utilizam a informática para orientação quanto ao desempenho das atividades profissionais da área de estética. Há programas específicos, que não são utilizados, onde o cliente pode visualizar o resultado de determinado corte, tintura ou penteado antes mesmo de executá-los. Os computadores têm sim, auxiliado na folha de pagamento, cadastro de clientes, no gerenciamento de estoque de produtos.

3.3 População e amostra

A unidade escolhida para o presente estudo foi o Sindicato das Empresas de Salões de Beleza e Estética, dos Empresários Individuais e Profissionais Autônomos de Salões de Beleza e Clínicas de Estética do Estado do Tocantins, especificamente os profissionais autônomos vinculados ao mesmo, por se tratar de uma entidade representativa da categoria e ser beneficiada pela estratégia negocial DRS do Banco do Brasil, além de possibilitar um envolvimento direto do aluno de GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO com a realidade dos sujeitos observados. O sindicato possui hoje cerca de 431 associados, todos eles trabalhadores no ramo de salões de beleza de Palmas e região.

Para o desenvolvimento do projeto em questão foram realizadas pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas.

A pesquisa qualitativa é um estudo estatístico que se destina a descrever as características de uma determinada situação, medindo numericamente as hipóteses levantadas a respeito de um problema de pesquisa. Esse tipo de pesquisa visa confirmar se os dados mensuráveis obtidos numa amostra são estatisticamente válidos para o universo do qual a amostra foi retirada Minayo(1994).

Devido à impossibilidade de realizar a pesquisa com todos os filiados do sindicato, foi feita uma amostragem do tipo probabilística, onde todos os elementos da população possuem a chance de serem pesquisados. A amostragem probabilística utilizada na pesquisa foi a Amostragem Aleatória, que consiste em atribuir a cada elemento da população um número único, para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual. As entrevistas foram feitas de forma individual a quarenta (40) profissionais filiados ao sindicato. Tanto para a pesquisa qualitativa quanto para a pesquisa quantitativa, foram aproveitadas as mesmas pessoas escolhidas aleatoriamente e realizados os questionários com uma série ordenada de perguntas, que foram respondidas por escrito pelos participantes. Esse questionário foi objetivo e acompanhado de instruções, a fim, de esclarecer o propósito de sua aplicação e ressaltar a importância da colaboração do entrevistado para o sucesso da pesquisa. Também foi feita a entrevista com essas pessoas a fim de levantar dados que se caracterizam com a aplicação da Administração Estratégica no estabelecimento.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Para a realização do presente estudo, foram realizadas pesquisas quantitativas e pesquisas qualitativas. Para a pesquisa quantitativa foi elaborado um questionário com uma série ordenada de perguntas que foram respondidas por escrito. Durante a aplicação do questionário, procurou-se esclarecer a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obtenção das respostas claras e objetivas, de forma a despertar o interesse do entrevistado. O modelo do questionário utilizado segue descrito no Apêndice A deste trabalho.

Para a realização da pesquisa qualitativa foi utilizada como instrumento de coletas de dados a entrevista. Essas entrevistas foram aplicadas obedecendo a um roteiro predeterminado e foi aplicada individualmente para quarenta profissionais filiados ao sindicato que é objeto de estudo deste trabalho. A pesquisa utilizada segue descrita no Apêndice B deste trabalho.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram aplicadas obedecendo a um roteiro predeterminado. O período de realização das mesmas compreendeu os meses de agosto/2011 a outubro/2011, respeitando a liberdade de participação de cada profissional pesquisado. Foram realizadas quarenta entrevistas. No momento das mesmas, foram explicados os conteúdos das perguntas, sem haver indução por parte dos pesquisadores. Todas as entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos profissionais de salões de Palmas.

Dentro desse contexto, e visando atingir aos objetivos do presente trabalho, apresentam-se na sequência os procedimentos, em ordem cronológica, para cada objetivo apresentado.

Para levantar os conceitos da administração estratégica com ênfase na sua aplicabilidade aos integrantes do plano DRS Cabeleireiros de Palmas, utilizou-se da documentação indireta, através da pesquisa documental e bibliográfica, constituindo um embasamento teórico que alicerçou todo o trabalho.

Para analisar as dificuldades e facilidades para a aplicação da administração estratégica nos empreendimentos em estudo, utilizou-se a observação direta intensiva, através da observação não-participante e das entrevistas, além da observação direta extensiva, mediante aplicação de questionários.

Após a realização das entrevistas as respostas foram tratadas em duas etapas: agregação e síntese. Na agregação, a cada pergunta do instrumento de coleta de dados da entrevista foram agregadas as respostas dadas pelos entrevistados, procurando-se manter a maior fidelidade e veracidade das informações, usando as mesmas palavras do entrevistado, evitando-se, resumi-las.

Na síntese utilizou-se a filtragem das percepções mais significativas dentro do enfoque estudado.

No que tange a contribuição da administração estratégica com a organização dos profissionais da beleza de Palmas, foi verificado se os resultados alcançados podem ser aplicados aos demais empreendimentos do ramo. Após a defesa do presente trabalho, pretende-se fazer uma apresentação do mesmo para o público envolvido, a fim de mostrar-lhes os resultados obtidos e assim auxiliar no uso dessa estratégia para obterem melhores resultados dentro de seus empreendimentos.

Buscou-se, aqui, abordar e interpretar a realidade estudada, ou seja, a administração estratégica nos salões de beleza de Palmas e região, demonstrando as evidências a que se chegou através da pesquisa.

Assim, na sistematização de dados, usou-se linguagem corrente e formal buscando articular a estratificação dos discursos dos sujeitos de pesquisa, incorporando-a ao conteúdo integral do texto.

4 RESULTADOS

Seguem abaixo todos os resultados encontrados na pesquisa. No caso do questionário aplicado, observaram-se os seguintes resultados para cada resposta apresentada:

Questionário	Sim (%)	Não (%)
Previamente ao início do seu empreendimento, foi feito um estudo quanto a melhor localização para o estabelecimento?	85%	15%
Foi definida alguma estratégia de marketing previamente ao estabelecimento do empreendimento?	95%	2%
A empresa adota atualmente alguma estratégia de marketing/divulgação?	90%	10%
Os preços praticados pelo salão são compatíveis com a prática do mercado local?	55%	45%
Para a implantação do empreendimento foi necessário o financiamento dos recursos por terceiros, a exemplo de instituições financeiras?	5%	95%
O salão de beleza trabalha com recursos de terceiros para a manutenção das atividades?	2,5%	97,5%
Existe política de pessoal definida?	0%	100%
Há uma política de prevenção em relação às doenças resultantes do Trabalho (DORT)?	2,5%	97,5%
A empresa já sofreu alguma demanda trabalhista por parte de seus funcionários e/ou colaboradores?	10%	90%
Existe monitoramento do nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa?	2,5%	97,5%
Há participação dos funcionários nos lucros e resultados?	0%	100%
Há avaliação de desempenho dos funcionários de forma sistematizada?	0%	100%
Foi definida a missão da empresa?	0%	100%
Foram definidos os objetivos da empresa?	0%	100%
Os colaboradores e funcionários conhecem a missão e os objetivos da empresa?	0%	100%
Foi feito um estudo de mercado previamente à implantação do empreendimento, visando auferir as oportunidades e os riscos envolvidos?	0%	100%
As compras de equipamentos e materiais de uso são adquiridos de forma conjunta?	2,5%	97,5%
A inauguração de novos salões de beleza na cidade afeta o resultado do seu salão?	15%	85%
Existe rivalidade entre os salões da região?	55%	45%

Existe a preocupação do empreendimento com o surgimento de novas técnicas, tecnologias e materiais no mercado?	55%	45%
A introdução de novas técnicas, tecnologias e materiais atinge positivamente o seu empreendimento?	45%	55%

No que diz a respeito a entrevista, descreve-se abaixo uma síntese das categorias de resposta que mais apareceram:

<p>1 – O que motivou a adoção desse tipo de empreendimento?</p> <p>a) conhecimento prático e teórico da profissão</p> <p>b) baixo custo de implantação do empreendimento</p> <p>c) elevada e contínua demanda pelos serviços</p> <p>d) giro rápido do capital</p> <p>Verificou-se que o que mais motivou a adoção desse empreendimento foi a facilidade para a implantação e a demanda contínua para esse tipo de serviço.</p>
<p>2 – Quais as estratégias adotadas para a definição do local do empreendimento?</p> <p>a) custo com o aluguel do imóvel</p> <p>b) proximidade do público-alvo</p> <p>c) proximidade do local da residência</p> <p>d) proximidade de outros estabelecimentos similares</p> <p>Para a definição do local o empreendedor leva em consideração dois aspectos fundamentais: o preço do aluguel e a proximidade da residência.</p>
<p>3 – Quais as estratégias adotadas para atrair o público consumidor?</p> <p>a) publicidade do empreendimento</p> <p>b) promoção nos preços</p> <p>c) qualidade na prestação de serviços</p> <p>d) localização do empreendimento</p> <p>Várias são as estratégias adotadas para atrair o público consumidor, mas a principal apresentada pelos profissionais foi a promoção nos preços dos serviços prestados.</p>
<p>4 – Como a empresa define o preço dos serviços realizados?</p> <p>a) acompanha o preço praticado na praça</p> <p>b) não há critérios na estipulação dos preços</p> <p>c) em relação ao perfil da clientela</p> <p>d) em relação aos produtos e técnicas utilizados</p> <p>Para a definição dos preços praticados, geralmente o profissional leva em</p>

consideração o preço praticado pela concorrência e o perfil da clientela a ser atendida.

5- Como são tomadas as decisões dentro da organização?

- a) de forma unilateral pelo dono do empreendimento
- b) alguma vez há consulta aos funcionários
- c) consulta à clientela envolvida

As decisões tomadas dentro da organização geralmente se dão de forma unilateral pelo dono do empreendimento.

6- Como é o processo de contratação de funcionários e colaboradores?

- a) Análise curricular, com forte apelo pela experiência
- b) Sem análise curricular, com forte apelo pela análise prática
- c) entrevista e estágio probatório

A escolha dos funcionários e colaboradores a serem contratados é feita levando em consideração a sua experiência no ramo em muitos casos é feito um estágio probatório para uma melhor análise do candidato.

7 – Quais as medidas adotadas pela empresa para prevenir possíveis demandas trabalhistas?

- a) poucos seguem a legislação trabalhista e previdenciária
- b) a maioria não segue a legislação trabalhista e previdenciária, sem salário fixo, mas com participação nos resultados

A grande maioria dos entrevistados não segue a legislação trabalhista e previdenciária para com seus empregados. A maioria oferece participação nos resultados.

8 – De que forma a organização monitora o mercado, em relação à atuação dos concorrentes?

- a) não há monitoramento de mercado
- b) há mais preocupação com o preço e qualidade dos serviços que se presta
- c) poucos estabelecimentos se preocupam com as inovações tecnológicas adotadas pelo mercado

Nenhuns dos entrevistados monitoram a atuação dos seus concorrentes.

9 – A empresa encontra-se regularmente constituída e em dia com suas obrigações legais?

A grande maioria não está regularmente constituída e não se encontra em dia com

suas obrigações legais

10 – A organização adota alguma estratégia de fidelização dos clientes? Se sim, quais?
--

Não há preocupação em se adotar alguma estratégia de fidelização dos cliente.

4.1 Discussão dos Resultados

Segue abaixo o tratamento das respostas ao questionário e entrevistas aplicados durante o período de realização deste trabalho.

Analisando o tratamento das respostas podemos inferir as seguintes interpretações:

- os salões não fazem a análise do ambiente externo onde atuam, pois não fazem um processo de monitoramento contínuo do ambiente organizacional, interno e externo, para se identificar as oportunidades, as ameaças, forças e fraquezas, atuais e futuras, para a organização.
- Não há definição da missão e dos objetivos organizacionais. Não entende que a missão representa a finalidade ou razão de existência da organização, e que os objetivos expressam as metas da organização.
- Não definem um curso de ação que garanta o alcance dos objetivos organizacionais. Não entende que formular estratégias é projetar e selecionar ações estratégicas que levem à realização dos objetivos organizacionais.
- Por fim, não colocam em ação as estratégias desenvolvidas, para que se obtenha os benefícios da realização da análise organizacional e da formulação da estratégia.

No Plano DRS Cabeleireiros de Palmas, durante a realização desta pesquisa, foi possível perceber que todos os profissionais envolvidos, a seu modo de ver, “aplicam os conhecimentos da administração estratégica”. Entretanto, durante a vivência, percebemos que na realidade do dia a dia destes profissionais,

alguns detêm o conhecimento, como foi afirmado, porém, a prática destoa do conhecimento, ao mesmo tempo em que alguns não possuem sequer o conhecimento da Administração Estratégica.

Percebe-se, na prática, que a realidade da administração atual dos salões que integram o Plano de DRS Cabeleireiros não possui um planejamento prévio do negócio, e muito menos um planejamento estratégico. Não há uma definição do tipo de serviços a serem oferecidos, levando-se em conta, dentre outros aspectos, a concorrência e a localização. Os salões carecem, em sua grande parte, de programas de capacitação contínua que visem a atualizar o conhecimento, as especialidades, o atendimento e habilidades. Há uma grande rotatividade de colaboradores e prestadores de serviços, decorrentes da pouca qualificação desses profissionais. Outro fato impressionante é que as empresas integrantes do Plano DRS diferenciam-se umas das outras pela apresentação e fachada externa do empreendimento, localização, preço e nome do estabelecimento, não apresentando outros diferenciais marcantes aos olhos do consumidor.

A Administração e o Planejamento Estratégicos aplicados ao Plano de DRS Cabeleireiros de Palmas têm como premissa a efetividade das ações propostas para os atores envolvidos, em que se deixa de lado a gestão e o planejamento tradicional, e adota-se uma nova abordagem estratégica para se chegar mais rápido aos resultados desejados.

Neste contexto, o planejamento estratégico funciona como instrumento de gestão que contribui para a atuação da organização e o cumprimento da sua missão, partindo da observação das oportunidades e ameaças e da análise dos pontos fortes e pontos fracos. Assim, para cada produto ou serviço, os salões de beleza poderão adotar as seguintes estratégias: a diferenciação através da qualidade dos serviços, bom atendimento e o custo mais baixo. Estas estratégias poderão ser observadas sempre que o cliente possa reconhecer num serviço ou produto diferenças que não seja o custo.

Mesclando os conhecimentos sobre Administração Estratégica adquiridos durante o período de Graduação de Administração, com a vivência junto a esses profissionais e os conhecimentos adquiridos na aplicação da metodologia da estratégia DRS do Banco do Brasil, detecta-se, com a análise qualitativa dos questionários e entrevistas, que os salões participantes do Plano DRS Cabeleireiros de Palmas, não definem os serviços a serem oferecidos pelos salões de beleza e

estabelecimentos congêneres, em função do perfil dos clientes a serem atendidos; não dominam as tecnologias, especialidades e habilidades ligadas a este setor de prestação de serviços; não definem do perfil dos colaboradores e prestadores de serviço; não identificam os fatores que os farão serem lembrados pelo consumidor, dando-se ênfase ao atendimento prestado ao cliente; e, não analisam se a estrutura dos salões possibilitará retorno do capital e tempo investidos.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou investigar o processo de administração estratégica e a utilização da mesma nos salões de cabeleireiros de Palmas e região.

No desenvolvimento do estudo realizou-se uma fundamentação teórica de modo a apresentar os conceitos de administração estratégica e de suas etapas. Os salões de beleza de Palmas e região foram escolhidos para análise, dadas suas peculiaridades e necessidades urgentes, de reconhecer a administração competente como um instrumento de qualidade em serviços, incorporação de novos modelos de gestão, percepção das atitudes e comportamentos dos seus funcionários, enfim, como instrumento que a empresa utiliza os seus pontos fortes existentes e potenciais, para alcançar seus objetivos, levando em conta mudanças do meio ambiente.

Através do estudo de caso realizado, procurou-se analisar como ocorre o processo de administração estratégica nos salões de beleza de Palmas e região. Verificou-se, através de estudos, da observação, dos questionários e das entrevistas realizados, que este processo não vem sendo realizado pelos empreendimentos visitados.

Precisa-se, portanto, que os cabeleireiros(as) de Palmas e região, percebam a administração estratégica como importante para os seus empreendimentos, aproveitando assim suas potencialidades e corrigindo seus desvios de modo a garantir sua sobrevivência e implantando ações que visem a sua melhoria contínua.

Percebe-se que não há preocupação com a formulação, implantação e acompanhamento de estratégias nos estabelecimentos visitados.

Assim, o planejamento estratégico funcionaria como instrumento de gestão e contribuiria para a atuação da organização e o cumprimento da sua missão. Partindo da observação de sua Matriz *SWOT*, a organização poderia adotar estratégias de diferenciação e qualidade dos serviços prestados que poderão ser percebidas pelos clientes, tornando-se um diferencial perante os seus concorrentes.

Conclui-se por dizer que não há administração estratégica sendo adotada nos salões de beleza de Palmas e região. Isso exposto recomenda-se a utilização da administração estratégica nos salões de beleza de Palmas e região, como

processo contínuo e interativo visando a manutenção dos empreendimentos como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Assim, segue abaixo propostas de melhorias e seus possíveis impactos na adoção da administração estratégica pelos salões de cabeleireiros de Palmas:

Adotar administração Estratégica	Impactos
Executar análise ambiental	Agilidade p/ reagir mudanças
Estabelecer diretriz organizacional	Agilidade p/ reagir ameaças
Formular estratégia organizacional	Agilidade p/ aproveitar oportunidades
Implementar estratégia organizacional	Sobrevivência
Efetuar o controle estratégico	Crescimento e progresso da empresa

5.1 Limitações e Recomendações

O presente estudo deparou-se com algumas limitações. A principal refere-se a abrangência da pesquisa em função da pouca contribuição por parte dos profissionais em questão, que apesar de serem filiados ao sindicato objeto dessa pesquisa, temiam algum tipo de represália por estarem expondo os seus pontos de vista que em muitas vezes eram conflitantes com os dirigentes do sindicato. Nesse aspecto, existe a necessidade de elaboração de estudos mais detalhados, mostrando a importância da adoção de uma administração estratégica para o sucesso do empreendimento, além disso, um acompanhamento mais próximo ao dia-a-dia desses pequenos empreendedores servirá de fonte para avaliar as transformações na vida desses pequenos empresários e da categoria como um todo a partir do desenvolvimento de atividades e estratégias sob o ponto de vista administrativo e funcional das organizações.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BANCO DO BRASIL. **Agenda 21. 2007**. Disponível em <http://www.bb.com.br>. Acesso em 20 de maio de 2011.
- BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Disponível em <http://intranet.bb.com.br/drs>. Acesso em 18 de Maio de 2011.
- BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável: Atuação do BB**. Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb>. Acesso em 05 de Maio de 2011.
- BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável: Cadeia de Valor**. Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb>. Acesso em 05 de Maio de 2011.
- BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável: Metas e Resultados**. Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb>. Acesso em 15 de Maio de 2011.
- BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável: O que é?** Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb>. Acesso em 25 de maio de 2011.
- BANCO DO BRASIL. DIRETORIA DE AGRONEGÓCIOS. **Subsistema DRS - Desenvolvimento Regional Sustentado. Relatórios Internos 2011**. Brasília, DF: Banco do Brasil, 2010.
- BANCO DO BRASIL. **DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável: Relatórios Internos. SISBB – Sistema do Banco do Brasil**. Acesso em 14 de Abril de 2011.
- BANCO DO BRASIL. SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DE GOVERNO E VAREJO DO TOCANTIS. **Subsistema DRS - Desenvolvimento Regional Sustentável. Relatórios Internos 2010**. Palmas, 2011.
- BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento Sustentável Regional e Municipal: Conceitos, Problemas e Pontos de Partidas**. Revista de Administração. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Vol. I, nº. 4, out. a dez. 2000.
- BERTERO, C.O. **Rumos da estratégia empresarial**. ERA Light, São Paulo: FGV, v.2.n2, p 20-25,mar.-abr.1995.
- BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em 10 de novembro de 2010.
- CAVALCANTI, Clóvis (Org). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável**. 3ª Ed. Recife: Cortez; Fundação Joaquim Nabuco, 2001.

CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991. Controle. Trad. Brandão. 4. Ed. SP: Ed. Atlas, 1994

ETHOS – INSTITUTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – **Missão**. Disponível em <http://www.ethos.org.br/pri/princ/institucional/missao.asp>. Acesso em 10 de Abril de 2011.

ETHOS, Instituto. **Responsabilidade social das empresas**. São Paulo: Ethos, 2000.

FERREIRA, Gabriel Jorge. **Os bancos e a sociedade**. São Paulo: FEBRABAN, 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIORGI, Danilo d. **Desenvolvimento Sustentável: Realidade ou Hipocresia?**. Artigo, 2006, disponível em: <http://360graus.terra.com.br/ecologia> Acesso em 01 de junho de 2010.

GUIMARÃES, Heloísa Werneck Mendes. **Responsabilidade Social das Empresas: uma visão histórica de sua problemática**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, número 24 (4), páginas 211/219, out./dez, 1986.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOS LEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paul H. **Administração - conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIRELLES, A., GONÇALVES, C.A. *Construção da estratégia organizacional: visão, processo decisório e aprendizagem*. São Paulo: Paper, 2001.

MICHEL, K. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.;

HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.

MINTZBERG, H. 1988, "Opening up the definition of strategy", in *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*, QUINN. J.B; MINTZBERG, H.; JAMES R.M. (Ed.), Prentice-Hall Inc Pinduck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (1994). *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inclusão Social pelo Trabalho: Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte**. Ignacy Sachs (Org). Rio de Janeiro: Garamond, 2003 (200p.)

THOMPSON JR. A.A. ; STRICKLAND III, A. J. (2000) **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balço Social: Uma Abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações.** São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

VASCONCELOS, F. **Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica.** In: XXV ENANPAD, 25º, Anais. Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo; Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas.** São Paulo: Zarco, 1996, 176p.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da Entrevista

Entrevista:

Prezado senhor(a),

Esta entrevista tem por objetivo coletar informações a respeito de “Como o Planejamento e Administração Estratégica podem contribuir para o desenvolvimento dos profissionais da classe de cabeleireiros que pertencem à Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável em implementação na cidade de Palmas?”, necessárias para a elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração à distância cujo tema é “A Administração Estratégica aplicada ao plano de Desenvolvimento Regional Sustentável dos cabeleireiros de Palmas”. Não há necessidade de se identificar. As informações servirão apenas para embasar a análise de dados, porém, serão preservadas as identidades dos entrevistados.

Desde já agradecemos pela colaboração e nos colocamos à disposição para mais informações.

Roteiro
1 O que motivou a adoção desse tipo de empreendimento?
2 Quais as estratégias adotadas para a definição do local do empreendimento?
3 Quais as estratégias adotadas para atrair o público consumidor?
4 Como a empresa define o preço dos serviços realizados?
5 Como são tomadas as decisões dentro da organização?
6 Como é o processo de contratação de funcionários e colaboradores?
7 Quais as medidas adotadas pela empresa para prevenir possíveis demandas trabalhistas?
8 De que forma a organização monitora o mercado, em relação à atuação dos concorrentes?
9 A empresa encontra-se regularmente constituída e em dia com suas obrigações legais?
10 A organização adota alguma estratégia de fidelização dos clientes? Se sim, quais?
11 A organização adota alguma estratégia de retenção dos profissionais que nela atuam? Se sim, quais?
12 De que forma a organização contribui para o aprimoramento profissional dos seus colaboradores?
13 Quais os objetivos definidos para a organização ?

Apêndice B – Questionário Aplicado

Questionário

Data da aplicação: __/__/____

Organização: _____

Questionário

1) Previamente ao início do seu empreendimento, foi feito um estudo quanto à melhor localização para o estabelecimento?

() sim () não

2) Foi definida alguma estratégia de marketing previamente ao estabelecimento do empreendimento?

() sim () não

3) Os preços praticados pelo Salão são compatíveis com a prática do mercado local?

() sim () não

4) A empresa adota atualmente alguma estratégia de marketing/divulgação?

() sim () não

5) Para a implantação do empreendimento foi necessário o financiamento dos recursos por terceiros, a exemplo de instituições financeiras?

() sim () não

6) O salão de beleza trabalha com recursos de terceiros para a manutenção das atividades?

() sim () não

7) Existe política de pessoal definida?

sim não

8) Há uma política de prevenção em relação às doenças resultantes do trabalho (DORT)?

sim não

09) A empresa já sofreu alguma demanda trabalhista por parte de seus funcionários e/ou colaboradores?

sim não

10) Existe monitoramento do nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa?

sim não

11) Há participação dos funcionários nos lucros e resultados?

sim não

12) Há avaliação de desempenho dos funcionários de forma sistematizada?

sim não

13) Foi definida a missão da empresa?

sim não

14) Foram definidos os objetivos da empresa?

sim não

15) Os colaboradores e funcionários conhecem a missão e os objetivos da empresa?

sim não

16) Foi feito um estudo de mercado previamente à implantação do empreendimento, visando auferir as oportunidades e os riscos envolvidos?

sim não

17) As compras de equipamentos e materiais de uso são adquiridos de forma conjunta?

sim não

18) A inauguração de novos salões de beleza na cidade afeta o resultado do seu salão?

sim não

19) Existe rivalidade entre os salões da região?

sim não

20) Existe a preocupação do empreendimento com o surgimento de novas técnicas, tecnologias e materiais no mercado?

sim não

21) A introdução de novas técnicas, tecnologias e materiais atinge positivamente o seu empreendimento?

sim não