



Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN

ESTUDO DE CASO

Clínica Estar BEM: Podologia e Estética

ALUNA: Tassiana Ramalho de Albuquerque Câmara

ORIENTADOR: Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

Curso: MBA em Marketing Estratégico 11

¹ Publicitária formada pela Universidade Potiguar-UNP. Acadêmica do curso de MBA em Marketing Estratégica. E-mail: tassiusa@hotmail.com

² Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente da UNP e UNIRN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

ESTUDO DE CASO

Clínica Estar BEM: Podologia e Estética

INTRODUÇÃO

Após o término de mais um dia de trabalho, F. reflete sobre a Estrutura Organizacional da sua Empresa. F., como fundadora e gerente, decide reavaliar o como está o atendimento ao cliente, estrutura física da clínica, serviços clínicos e estéticos, desempenho dos funcionários, contudo, fazer melhorias parece difícil para alguém que não entende de rotinas administrativas empresariais. Os problemas surgem no dia a dia da Empresa, F. sabe que será inevitável a contratação de um profissional da área de administração de empresas e logística, mas, as despesas da clínica são inúmeras e o custo desse tipo de serviço é alto.

A decisão foi feita, diminuir o quadro de funcionários para possibilitar a contratação de uma assessoria empresarial. Seria um grande desafio para F. fazer a tal desejada reforma estrutural e organizacional da clínica, haveria prejuízos no início, mas, com perspectiva de sucesso posteriormente. Ao final de mais um dia corrido de trabalho, F. se prepara para ir à busca da solução refletindo sobre os tantos problemas que precisam ser resolvidos rapidamente. Tantos que não deixaram espaço para observar a rotina da clínica e suas demandas.

Em 2007, a empresa passou por grandes transformações de ordem interna: a estrutura física foi remodelada e ampliada para melhor atender as necessidades dos seus clientes, chegou um sócio com o intuito de agregar valor ao conceito da empresa (que é de satisfazer o cliente acima de qualquer coisa), com a chegada de um sócio o aumento das situações problemáticas começou e acabou tomando uma proporção gigantesca nas decisões de F. perante as mudanças estabelecidas pelo sócio. Tornou-se inviável a convivência com a nova administração, as decisões do sócio teriam que ser adequadas ao padrão da empresa, porém, isso não estava acontecendo. O parceiro administrativo de F. estava disposto a modificar as peças publicitárias da clínica (logo marca, banner, folhetos, outdoors), dava-se início ao mega investimento que fora criado para modificar os planos de ações estratégicas empresariais.

HISTÓRICO DA EMPRESA

A Clínica Estar BEM: Podologia e Estética nasceu em 2002 da iniciativa de sua fundadora, Sra. F., que viu na Clínica de Podologia e Estética uma grande oportunidade em termos de empreendedorismo no setor de Beleza e Saúde: no desejo de atender as necessidades estéticas de homens e mulheres que buscam atendimento em excelência, ótima localização e facilidade na forma de pagamento.

Cenário Histórico:

A eleição presidencial brasileira de 2002 ocorreu em dois turnos. O primeiro aconteceu em 6 de outubro de 2002 e o segundo, no dia 27 do mesmo mês. Após três tentativas frustradas, Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores (PT), conseguiu eleger-se presidente com quase 53 milhões de votos, tornando-se o segundo presidente mais votado do mundo, atrás apenas de Ronald Reagan na eleição estadunidense de 1980.

De fato, aconteceu de Lula (PT) ascender nas pesquisas de intenção de voto e o chamado risco Brasil, índice que mede a confiança dos investidores no país, subir. Foi adotado então por alguns economistas e comentaristas políticos o termo pejorativo "risco Lula", indicando que se este candidato viesse a ganhar a eleição, a economia do país poderia falir. Lula viu-se obrigado a assinar um texto, que ficou conhecido como Carta aos Brasileiros, prometendo que, caso ganhasse a disputa, não tomaria medidas que representassem grandes mudanças na política econômica brasileira, o que decepcionou setores da esquerda brasileira.

Clínica Estar BEM: Podologia e Estética:

Neste período, F., estava cursando o último ano da faculdade de Contabilidade, o seu desejo era de montar o próprio negócio. Com o diploma em mãos F., deu início ao tão esperado projeto de ser Empresária.

O início foi muito difícil, passando por várias dificuldades, inclusive de ordem financeira. O envolvimento com o ramo de Empreendedorismo era presente no

cotidiano de F., os investimentos tinham que ser feitos para obter o sucesso esperado. A inauguração da Clínica aconteceu, porém, não obteve um resultado positivo, o público buscava apenas o serviço de Podologia, acreditando em seu potencial como administradora, continuou com os serviços de Estética.

Passando por varias dificuldades, F. (recém-formada) começou a fazer um curso de esteticista, dessa forma, entenderia mais sobre esse ramo e consequentemente as necessidades de investimento desta área. Pelos 3 anos seguintes, a empresa sofreu com as adaptações e transformações exigidas pela sua clientela.

Foi realizada uma pesquisa de satisfação com os seus clientes, o resultado foi positivo. Porém, na pesquisa realizada, foi detectado a necessidade de vender cosméticos e produtos específicos para tratamento de podologia. A Empresa atendeu, então, a sugestão da sua clientela vendendo (protetor solar para o rosto, sabonetes específicos para cada tipo de pele, cremes anti-rugas, cremes para pés e mãos) e foi um sucesso de vendas. Entre 2005 e 2007, F. investiu na ideia de lançar produtos com a sua marca “Estar BEM”.

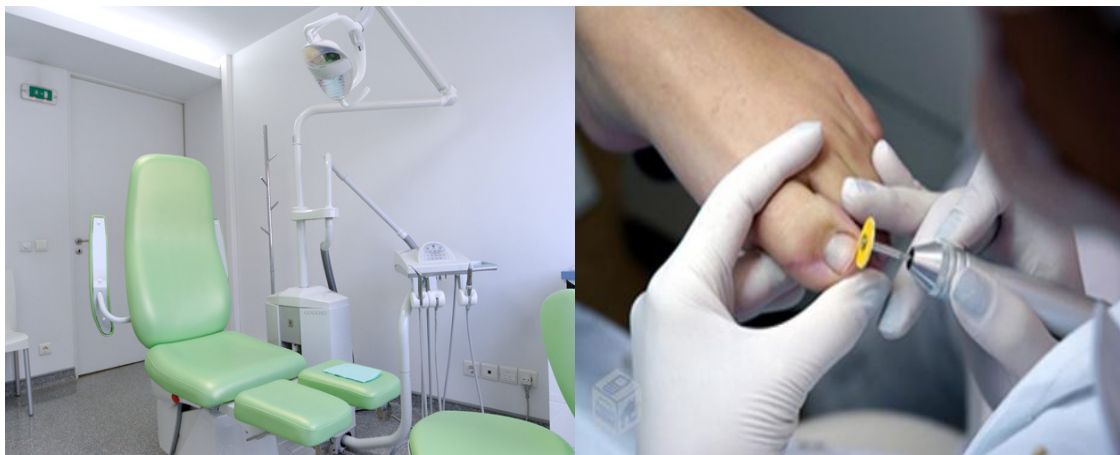


foto 1: imagem das instalações da loja (2005) – imagem cedida pela Empresa



foto 2: imagem do serviço de Podologia (2005) – imagem cedida pela Empresa

O desenvolvimento dos produtos de tratamento de beleza aconteceu em 2006, após estudos e testes de controle de qualidade, foi definida a escolha da matéria prima para se ter uma ideia do custo e benefício na hora da fabricação. O lançamento do produto aconteceu em 2007, com a divulgação feita por meio de (revistas de beleza, folders, banners e mídias sociais), o retorno financeiro não demorou muito para acontecer, devido a excelente qualidade dos produtos.



Logotipo da empresa

No início de 2008, F. propôs ao seu sócio expandir os negócios, nessa época a empresa estava bem estruturada e pronta para abrir uma filial. O maior investimento da loja filial seria na sua instalação física, pois havia uma grande necessidade de investir em equipamentos modernos e de alta qualidade, seria um salto para o desenvolvimento empresarial de F. e seu sócio. A partir desta nova parceria, a loja filial entrou no mercado para ser referência no quesito Clínica de Podologia e Estética.

Desde sua fundação, nenhuma ferramenta organizacional foi aplicada na empresa, nunca houve um planejamento no desenvolvimento de equipe. A administração de F. centralizava todos os problemas que surgiam no decorrer do tempo. O mais importante no trabalho em equipe seria manter a integração de todos, deixando-os bem informados sobre as metas e normas da empresa, dessa forma, direcioná-los para um só objetivo.

A empresa precisa estabelecer critérios de funcionamentos que desenvolvesse vantagens competitivas no mercado de Clínica de Podologia e Estética. Os padrões de atendimento ao cliente faz todo o diferencial, engloba desde agilidade, gentileza até aparência pessoal, outro quesito importantíssimo seria o tom da fala dos funcionários e sua postura no atendimento.

Faltava uma assessoria específica para sua equipe de trabalho realizando treinamentos e oferecendo qualificação profissional, foi quando houve a necessidade de criar um Departamento de Recursos Humanos, o crescimento da empresa exigia uma estrutura maior de suporte e apoio aos seus funcionários. Pois, o faturamento da clínica vinha crescendo, em média, 40% ao ano.

Estética facial



Foto 3: Banner que fica no interior da Clínica – arquivo cedido pela Empresa

Para F. a Empresa está no caminho certo, sempre buscando investir em novidades para melhor atender os seus clientes. Desta maneira vem fazendo ajustes no setor administrativo da sua equipe, avaliando o desempenho de cada profissional, fazendo novas contratações. A missão da empresa é de valorizar o profissional e este, por sua vez, valoriza o cliente. Os desafios para manter a qualidade dos serviços prestados e excelência no atendimento para F. e seu sócio seriam, funcionários treinados e comprometidos com metas, e consequentemente com o sucesso da empresa, produtividade e lucratividade.

A Clínica Estar BEM conta com um total de 7 funcionários na sua folha de pagamento mensal na loja matriz e cerca de 9 funcionários na loja filial, visto que, 2 são prestadores de serviços (consultoria em marketing de vendas e digital, assistência jurídica), no escritório são 2; Diretora e sócio diretor, além disso, conta com 1 (um) motoboy que faz a entrega de produtos de beleza.

A constante busca pela produtividade e lucro, deixou explícita a falta de maturidade na administração da empresa. Dessa forma, havia uma grande falha na fidelização dos clientes. A grande concorrência deixava os clientes cada vez mais exigentes, essa deficiência continuava na rotina da Clínica, deixando invisível aos olhos de F. uma solução.

O Problema:

A diretoria sabe da necessidade de investimentos no setor organizacional da Empresa, até o momento não houve capacitação específica para este setor. Existe uma carência em relação ao treinamento dos funcionários. O desempenho da equipe se dá de maneira informal, Dessa forma, é levado em consideração apenas os aspectos técnicos e resultados alcançados. A contratação acontece para suprir a urgência de uma vaga disponível, por este motivo, é feita de maneira precária, muitas vezes para assumir uma vaga de emprego temporário.

A tradição da empresa em agir de forma centralizadora e a falta de soluções técnicas para os problemas existentes por parte dos seus funcionários, será uma ameaça constante no processo de desenvolvimento do futuro da Empresa.

F. está ciente das dificuldades que a Empresa enfrenta e busca solucionar os problemas do setor administrativo e capacitação dos funcionários.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Empresa do ramo de Podologia e Estética, que iniciou de maneira pouco estruturada na administração de recursos humanos, houve um crescimento desordenado e consequentemente surgiram falhas no setor organizacional da empresa. Transformar as dificuldades em soluções para uma nova política administrativa exige mudança na cultura da empresa, dessa forma, o serviço oferecido ao cliente deve ser de qualidade. A diretoria precisa ter os olhos voltados para o futuro, qualificar o profissional dentro das normas da empresa e motivá-lo diariamente. Este caso narra a real situação de uma empresa, Clínica Estar BEM: Podologia e Estética, que relata as dificuldades e os desafios em possuir uma administração amadora. O rápido crescimento deixou falhas no setor organizacional e, portanto, na produtividade e qualidade dos serviços.

Palavras-chave: empresa; qualidade dos serviços; cliente; recursos humanos e administração.

Abstract

Business of Podiatry and Aesthetics, which started so poorly structured in human resources management, there was a disorderly growth and consequently emerged flaws in the organizational sector company. Transforming problems into solutions for a new administrative policy requires change in company culture, thus, the service offered to the customer should be quality. The board needs to have their eyes on the future, qualify the professional standards within the company and motivates him daily. This case tells the real situation of a company, Wellness Clinic WELL: Podiatry and Aesthetics, which recounts the difficulties and challenges of owning an administration amateur. The rapid growth has left gaps in the organizational sector and therefore on productivity and quality of services.

Keywords: business; quality of services; customer; human resources and administration.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O presente estudo de caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento de uma empresa e seus desafios: empresa, gestão, funcionários e clientes. Estas dificuldades refletem na política interna da empresa no setor administrativo e de recursos humanos. Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Reflexões sobre como funciona o setor organizacional de uma empresa; 2) aplicação dos conceitos de administração em gestão de pessoas; 3) análise das referências teóricas sobre o tema; 4) busca de alternativas quanto à cultura organizacional; 5) capacidade de estabelecer relação entre teoria e prática.

Fontes dos Dados

Este estudo de caso relata uma situação real, iniciada em 2002, uma empresa da área de podologia e estética. As situações apresentadas são reais à pesquisa realizada. As informações coletadas são de caráter primário, utilizando técnicas de observação com os funcionários e clientes. A publicação dos dados apresentados foi autorizada pela proprietária da empresa, afirmando a veracidade das informações cedidas.

Sugestões para Discussão do Caso

Este estudo de caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em marketing estratégico e gestão de empresas. É importante obedecer a seguinte sequência dos passos: 1) Explicação sobre a empresa e uso dos conceitos da área; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Questões para Discussão

- 1) Que tipo de estratégias de marketing a empresa deve adotar?
- 2) Identifique as dificuldades que a empresa enfrenta no setor organizacional.
- 3) Quais ações de marketing seriam necessárias para atrair atenção do seu público consumidor?

- 4) Analise o problema de caráter administrativo que a empresa de podologia e estética enfrenta.

Padrões de Resposta

- 1) Utilizar dentro da função de marketing estratégico, uma boa estratégia de mercado reforçando os seus pontos fortes, a ponto de torná-los uma vantagem competitiva, reduzir os pontos fracos, a fim de diminuir as ameaças do negócio, aproveitar as boas oportunidades que surgem no mercado empresarial.
- 2) Mudar a cultura organizacional da empresa, estabelecer metas, realizar capacitação para os funcionários, aprimorar o atendimento ao cliente, analisar o mercado competitivo, gerenciamento.
- 3) Inovar nos atendimentos oferecidos, oferecer produtos de beleza que estão em destaque no mercado, criar um site mostrando os serviços, estrutura física, preços e promoções, fazer parte das redes sociais (facebook, twitter), publicidade com banners informativos, folders e letreiros luminosos, formas de pagamento com prazo e desconto, atendimento personalizado.
- 4) O problema de caráter administrativo é o maior desafio dentro de uma empresa, principalmente na falta de planejamento econômico, assessoria e consultoria. Impossibilita o funcionamento desejado nos diversos setores da empresa. A falta de liderança tem sido o grande conflito administrativo.

Análise do Caso

Para melhor compreensão da problemática analisada, começaremos a discussão do estudo de caso, abordando as principais necessidades da empresa. A partir daí deve-se refletir com base em alguns pesquisadores sobre o assunto abordado.

Estrutura Organizacional de uma Empresa

Certo (2003) nos dá uma contribuição dizendo que a finalidade organizacional é a razão da existência de ser de uma organização, determinada por um grupo de

necessidades de clientes, e que os objetivos, adequadamente desenvolvidos, refletem essa finalidade. Se ela está atingindo seus objetivos, está também atingindo sua finalidade, ou seja, justificando a razão de ser de sua existência.

Nesta linha, temos ainda a contribuição de Daft (2002), que defende sendo uma organização composta por agentes e seus relacionamentos estabelecem, por vezes, metas para alcance de objetivos de suas áreas e entre áreas. Quando os objetivos se utilizam de um número crescente de artefatos ou recursos, então estamos diante de uma atuação horizontal, permitindo que a coordenação tenha caráter horizontal e que as fronteiras entre áreas acabem por ser cada vez mais flexíveis. Isto tende a facilitar a estruturação e condução de objetivos.

Ainda sobre objetivos Lacombe e Heilborn (2003) destacam que uma organização possui dois grupos de objetivos principais:

- os que representam premissas básicas com as quais uma organização deve estar em sintonia, ou seja, no tratamento dos valores dos subsistemas que a compõem;
- os que definem a razão de ser de uma organização e os motivos de sua existência.

Marketing 3.0: um novo conceito para interagir com um novo

Os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010: 21).

A evolução para o Marketing 3.0 traz a importância de evoluir simplesmente da estratégia de “diferenciação” (modelo clássico de posicionamento de mercado), para o conceito de “fazer a diferença” nas localidades em que a organização atua, criando práticas responsáveis que atinjam novos mercados e consumidores, contribuindo para a inclusão social e para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Ou seja, é preciso criar novas formas de interagir com as pessoas, adequando as ações da organização aos valores e crenças da comunidade, numa atuação local e de acordo com contextos específicos, mesmo num mundo cada vez mais globalizado.

Os autores trazem exemplos de práticas simples como o desenvolvimento de produtos em tamanhos menores e embalagens mais simples para diminuir o preço praticado; recrutamento e treinamento de representantes das próprias comunidades para a distribuição e venda dos produtos; e desenvolvimento de métodos produtivos e unidades de produção nos novos mercados de atuação, com ganhos para a empresa e para a população nesse processo de criação (e não só de exploração) de mercado.

Gestão de Pessoas

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher & Albuquerque (2001, p. 16):

- “atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas;
- manter motivação/clima organizacional;
- desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- descentralizar gestão de “RH”.

Motivação

Segundo Maitland (2002, p. 7), motivação “é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agir de uma forma específica”.

São várias as teorias levantadas acerca da motivação, mas apenas três mantiveram credibilidade por um certo tempo, que são:

- “a pirâmide de necessidades de Maslow, que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas” (Maitland, 2002, p. 8);
- a teoria de dois fatores de Herzberg, que sugeriu dois grupos igualmente importantes para motivar uma equipe: fatores de higiene (condições no ambiente de trabalho); fatores motivadores (dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento) (Maitland, 2002);
- “teoria de Vroom: existem duas partes que compõem a motivação: desejos individuais e as expectativas de alcançá-los” (Maitland, 2002, p.10).

Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe é mais do que uma ferramenta de trabalho. É um recurso primordial para a produtividade, e, para tal, é necessário que a equipe desenvolva atividades para uma determinada missão, projeto ou qualquer desafio dentro da organização.

Em relação aos objetivos e missão da organização, existem alguns requisitos básicos para que a equipe seja eficaz (Maximiano, 1986, p. 22):

- missão – definição vocacional;
- resultados a serem alcançados – definição operacional;
- divisão de trabalho/papel dos membros – definição instrumental.

A percepção é outra fonte importante para a formação de uma equipe. Não basta apenas a convivência física, é necessário que as pessoas estejam organizadas para atingir os mesmos objetivos. A equipe é definida como tal se cada um de seus membros se identifica como pertencente à mesma identidade social (Maximiano, 1986).

Liderança

De acordo com Vinci (2002), os chefes estão se ocupando cada vez mais com o desenvolvimento das pessoas, atendendo o potencial de cada um e as necessidades da organização. Alguns deles apresentam potencial de desenvolvimento técnico, e outros, para gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos” e pode ser dividida em:

- liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

A excelência empresarial está intimamente ligada a excelência gerencial. Para o sucesso empresarial, as principais determinantes são visão, dedicação e integridade do gerente, e as principais habilidades e ferramentas gerenciais se resumem basicamente em liderança. O indivíduo é único e ímpar e se destaca na equipe de trabalho por suas diferenças; e, para desenvolver um bom trabalho em equipe, é necessário haver uma liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas*. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.

CERTO Samuel C.; PETER, J. Paulo. *Administração moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAFT, Richard L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. *Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010*. [São Paulo] : MBA, USP, 2001. 18 p.

LACOMBE. Francisco; HEILBORN. Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAITLAND, I. *Como motivar pessoas*. São Paulo : Nobel, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Gerência de trabalho de equipe*. São Paulo : Pioneira, 1986.

VINCI, A. O chefe não manda mais. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 18 ago. 2002. Classificados Empregos.

KOTLER, PHILIP; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.