



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

KEREN KAROLYNE NÓBREGA SILVA

**MAPEAMENTO DE RECURSOS COMPETITIVOS E FORMULAÇÃO
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ESTÉTICO**

**SUMÉ - PB
2022**

KEREN KAROLYNE NÓBREGA SILVA

**MAPEAMENTO DE RECURSOS COMPETITIVOS E FORMULAÇÃO
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ESTÉTICO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Dr. Yuri Laio Teixeira Veras Silva.

**SUMÉ - PB
2022**



S586m Silva, Keren Karolyne Nóbrega.

Mapeamento de recursos competitivos e formulação estratégica: um estudo de caso no setor estético. - 2022.

80 f.

Orientador: Professor Dr. Yuri Laio Teixeira Veras Silva.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Competitividade. 2. Gestão estratégica. 3. Setor de estética. 4. Matriz swot. 5. Ferramentas da qualidade. I. Silva, Yuri Laio Teixeira Veras. II. Título.

CDU: 658.56(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

KEREN KAROLYNE NÓBREGA SILVA

**MAPEAMENTO DE RECURSOS COMPETITIVOS E FORMULAÇÃO
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ESTÉTICO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA:

**Professor Dr. Yuri Laio Teixeira Veras Silva.
Orientador - UAEP/CDSA/UFCG**

**Professor Me. Lenilson Olinto Rocha.
Examinador Externo - UNIVASF**

**Professor Me. Josean da Silva Lima Junior.
Examinador Interno - UAEP/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: 07 de abril de 2022.

SUMÉ - PB

AGRADECIMENTOS

A honra e a glória ao Senhor, que nunca me abandonou, mesmo em meio as maiores dificuldades, foi tão bom comigo, me capacitou com sabedoria, é consolo bem presente e renovou minhas forças para chegar até aqui.

Aos meus pais Socorro e Amarildo, ao meu padrinho Matias, pelo amor, dedicação e investimento, que mesmo de longe se esforçaram, se fizeram presentes na realização de um sonho.

Sou imensamente grata, em especial a minha mãe, por estar comigo nas madrugadas, por acreditar em mim quando tudo não parecia ter sentido, sem ela nada disso seria possível.

Aos meus familiares, principalmente a minha irmã Keyse Isthainy, por atender minhas ligações agoniadas/empolgadas, me ouvir horas e horas falando sobre a universidade.

A Junior, pela paciência, apoio e carinho. Gratidão por ser um presente durante toda essa trajetória, desde a empolgação até as noites em claro, adversidades e distância.

Aos amigos de infância e aos presentes de Sumé, que tornaram essa caminhada mais leve (Adilson, Corina, Higor, Hellen, Larissa, Lucas, Isadora, Edson, José, Ariadne e Cleidimar). Um abraço especial a Yan, Marcelo e Adrielly, que me ajudaram bastante, principalmente nessa fase final, que escutaram vários áudios enormes, entraram em call comigo altas horas da noite e me forneceram várias ideias. Aos amigos que eu ganhei com a ProdUP e aos colegas de Biotec, por todos os momentos icônicos e aprendizados riquíssimos.

Ao meu orientador, Yuri Laio, que aceitou entrar nesse projeto comigo, suas sugestões foram fundamentais para construção desse trabalho, obrigada por me direcionar, por toda paciência, disponibilidade, eficiente, palavras de apoio e correção.

Aos professores e funcionários do CDSA que fizeram parte da minha formação, em especial a Tatiana Simões, Aldinete Barreto, por me inspirarem dentro e fora da sala de aula, pelos conselhos e pelas risadas. Aos meus professores de disciplinas específicas, Daniel Moura pela exigência, também por me mostrar o que é produção de fato e, Maria Creuza Borges, por estimular a crescer, mostrando a importância de aproveitar bem o tempo.

Obrigado a todos!

*“Senhor, quero dar-te graças de todo o coração
e falar de todas as tuas maravilhas”*

– Salmos 9:1

RESUMO

O cenário do setor da estética no Brasil possui um grande potencial, visto que apresenta crescimento mesmo em momentos de dificuldade econômica, todavia, a falta de direcionamento estratégico é um dos obstáculos para as empresas dessa área. Por essa razão, o intuito desse trabalho é investigar uma empresa no setor da estética, mediante a avaliação do seu comportamento estratégico em comparação com o desempenho apresentado ao mercado. Por meio de entrevistas e pesquisas mercado, os dados foram coletados e, forneceram subsídio para a aplicação de ferramentas estratégicas como a matriz de importância-desempenho e a análise SWOT. Em decorrência dessa implementação, pontos de melhorias foram identificados, possibilitando a construção de estratégias direcionadoras, assim como alertando a empreendedora de quais passos seguir para elevar a competitividade do seu negócio em comparação com seus concorrentes.

Palavras-chave: gestão estratégica; setor de estética; matriz importância-desempenho; matriz swot; competitividade.

ABSTRACT

The scenario of the aesthetics sector in Brazil has great growth potential, since it presents growth even in times of economic difficulty, however, the lack of strategic direction is one of the obstacles for companies in this area. For this reason, the purpose of this project is to investigate a company in the aesthetic sector, by evaluating its strategic behavior in comparison with the performance presented to the market. Through interviews and market research, data were collected and provided support for the application of strategic tools such as the importance-performance matrix and the SWOT analysis. As a result of this implementation, points for improvement were identified, enabling the construction of guiding strategies, as well as alerting the entrepreneur of which steps to take to increase the competitiveness of her business compared to her competitors.

Keywords: strategic management; aesthetics sector; importance-performance matrix; swot matrix; competitiveness.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Matriz de Importância-Desempenho.....	20
Gráfico 2	- Grau de relevância do atendimento ao cliente.....	36
Gráfico 3	- Grau de relevância para simpatia, cortesia e educação no atendimento.....	37
Gráfico 4	- Grau de relevância da qualidade do serviço prestado.....	37
Gráfico 5	- Grau de relevância da frequência dos procedimentos.....	38
Gráfico 6	- Grau de relevância do tempo e facilidade do procedimento.....	38
Gráfico 7	- Grau de relevância do tempo de espera.....	39
Gráfico 8	- Grau de relevância do tempo de duração do atendimento.....	39
Gráfico 9	- Grau de relevância da pontualidade.....	40
Gráfico 10	- Grau de relevância da manutenção do atendimento.....	40
Gráfico 11	- Grau de relevância do atendimento pós procedimento.....	41
Gráfico 12	- Grau de relevância da atenção dada durante o atendimento.....	41
Gráfico 13	- Grau de relevância da estrutura do local.....	42
Gráfico 14	- Grau de relevância do conforto do ambiente.....	42
Gráfico 15	- Grau de relevância da beleza do ambiente.....	43
Gráfico 16	- Grau de relevância da localização do espaço.....	43
Gráfico 17	- Grau de relevância da capacidade de alterar as datas.....	44
Gráfico 18	- Grau de relevância da amplitude de horários.....	44
Gráfico 19	- Grau de relevância da flexibilidade dos horários de atendimento.....	45
Gráfico 20	- Grau de relevância do custo do procedimento.....	45
Gráfico 21	- Grau de relevância dos custos dos produtos.....	46
Gráfico 20	- Grau de relevância dos preços atribuídos.....	46
Gráfico 21	- Grau de relevância da variedade das formas de pagamento.....	47
Gráfico 22	- Grau de relevância para o acréscimo de taxas.....	47
Gráfico 23	- Matriz Importância – Desempenho.....	53
Gráfico 24	- Representação gráfica da matriz SWOT.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Objetivos de desempenho.....	17
Quadro 2 -	Critérios competitivos com relação ao cliente.....	18
Quadro 3 -	Categorias de critérios competitivos.....	19
Quadro 4 -	Categorias de desempenho em relação aos concorrentes.....	19
Quadro 5 -	Matriz SWOT.....	22
Quadro 6 -	Relação entre os componentes da matriz SWOT.....	22
Quadro 7 -	5W2H.....	23
Quadro 8 -	Formulário objetivo de desempenho.....	28
Quadro 9 -	Pesquisa de mercado na área da estética.....	29
Quadro 10 -	Critérios competitivos avaliados pelos consumidores.....	30
Quadro 11 -	NPS – Feedback dos clientes.....	31
Quadro 12 -	Percentual de entrevistados do mercado consumidor.....	35
Quadro 13 -	Feedback oferecido pelos entrevistados.....	48
Quadro 14 -	Estudo dos concorrentes.....	50
Quadro 15 -	Fatores Competitivos.....	52
Quadro 16 -	Plano de ação – Administrativo.....	59
Quadro 17 -	Plano de ação – Marketing.....	60
Quadro 18 -	Plano de ação – Operacional.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVOS.....	12
2.1	OBJETIVO GERAL.....	12
2.1.1	Objetivo específico.....	12
2.2	JUSTIFICATIVA.....	12
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
3.1	SETOR DA ESTÉTICA NO BRASIL.....	14
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
3.2.1	Ambiente interno organizacional.....	15
3.2.2	Ambiente externo organizacional.....	16
3.2.2.1	<i>Objetivos de desempenho.....</i>	<i>16</i>
3.2.2.2	<i>Critérios competitivos.....</i>	<i>17</i>
3.3	MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO.....	20
3.4	MATRIZ SWOT.....	21
3.5	FERRAMENTAS GERENCIAIS DA QUALIDADE.....	22
3.5.1	5W2H.....	23
3.5.2	Diagrama de relações.....	24
3.5.3	Diagrama de árvore.....	24
3.6	MAPAS MENTAIS.....	25
4	METODOLOGIA.....	26
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	26
4.2	FERRAMENTA PARA COLETA DE DADOS.....	28
5	ESTUDO DE CASO.....	32
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	32
5.2	DESCRIÇÃO DO PROCESSO.....	33
5.3	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	33
5.3.1	Perfil do mercado consumidor.....	34
5.3.2	Critérios competitivos sob a ótica do cliente.....	35
5.3.3	Feedback dos clientes.....	48
5.4	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	49
5.4.1	Perfil dos concorrentes.....	50
5.4.2	Matriz importância-desempenho.....	51
5.5	APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT.....	54
6	ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	58
6.1	PLANOS DE AÇÃO.....	58
6.2	RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES PLANEJADAS E OS FATORES COMPETITIVOS.....	62
6.2.1	Diagrama de relações.....	63
6.2.2	Diagrama de árvore.....	64
6.2.3	Mapas mentais.....	67
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o ramo da estética está crescendo de maneira significativa, mesmo em momentos de dificuldades econômicas, como o cenário pandêmico de 2020. No entanto, ainda é evidente a presença de vários obstáculos, que dificultam a permanência de alguns empreendimentos dessa área no mercado, um deles é a ausência de uma gestão estratégica bem estruturada.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), a maior falha dos empreendedores atualmente é não investir em planejamento para iniciar o seu negócio. Apesar das evidências que asseguram a importância do planejamento estratégico para o sucesso de uma organização, são poucos os pequenos e médios empreendedores que se preocupam em realizá-lo, o que resulta em danos gravíssimos no futuro, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo e, para se obter competitividade, as empresas devem investir em estratégia de valor (SANT'ANA *et al.*, 2017).

Em razão do cenário pandêmico em 2020, a maioria dos comércios teve que se adequar, pois as atividades não essenciais foram suspensas por um período. Com isso, o mercado da beleza foi um dos seis setores que mais sentiu o impacto, todavia, a crise não impediu o desenvolvimento na formalização de centros estéticos (INOCH, 2021).

O crescimento da concorrência, gerou nas clínicas de estéticas um desejo acirrado pela liderança no segmento de atuação, o que abre as portas para as ferramentas estratégicas de apoio à decisão. Visto que as vantagens competitivas em relação aos concorrentes, só podem ser asseguradas ao negócio mediante o cumprimento de competências essenciais que competem a gestão estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Conforme Costa (2014), entender o consumidor e traçar seu perfil, é fundamental para desenvolver produtos focado no seu nicho, conseqüentemente obtendo destaque no seu cenário de atuação. Esse conhecimento amparado a análise dos concorrentes e, aos conceitos básicos da estratégia, possibilita ao decisor, encontrar no mercado oportunidades competidoras. Por essa razão, as pesquisas quantitativas e qualitativas são cruciais para o direcionamento da organização, tanto internamente, quanto externamente.

Atualmente existem inúmeras técnicas de apoio à decisão, que auxiliam na gestão e funcionamento dos empreendimentos, assim como ferramentas estratégicas, que auxiliam a empresa a ser competitiva. Como a matriz importância-desempenho, que por meio de um rank comparativo entre os níveis de desempenho e o conceito de importância, manifesta os critérios

mais importantes para o cliente, na qual o decisor deve focar para obter seu maior desempenho, se deseja conquistar o mercado consumidor (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON; BETTS, 2013).

A análise SWOT também é uma ferramenta que auxilia aos gestores, uma vez que, simplifica a gestão organizacional, por meio da avaliação crítica dos ambientes interno e externo, amparando a escolha estratégica. Além de que, com a identificação dos pontos fortes e pontos de melhoria, a empresa pode alcançar seus objetivos, por meio de um alinhamento das expectativas (RIBEIRO; GUERRA, 2019).

Independentemente do tamanho da empresa, com o planejamento e as ferramentas estratégicas é possível alinhar a gestão de informações da empresa, tornando-a mais competitiva e, potencializando suas forças.

Tendo vista a realidade do cenário estético e, da falta de direcionamento estratégico, se fez necessário realizar um estudo, na qual a pergunta do problema pesquisa é: “Qual o comportamento estratégico de uma empresa de pequeno porte no setor da estética em comparação com o seu desempenho competitivo no cenário?”.

2 OBJETIVOS

Com o intuito de apresentar soluções para o problema pesquisa supracitado, este estudo se propõe a cumprir os seguintes objetivos:

2.1 OBJETIVO GERAL

- Investigar uma empresa no setor da estética, mediante a avaliação do seu comportamento estratégico em comparação com o desempenho apresentado ao mercado.

2.1.1 Objetivo específico

- Identificar o comportamento estratégico adotado pela organização;
- Conhecer o ambiente interno e externo do estabelecimento;
- Analisar o desempenho do negócio em comparação com seus concorrentes;
- Aplicar ferramentas estratégicas que auxiliem no processo de estruturação da empresa;
- Propor estratégias e operações necessárias, para que a empresa consiga aplicar, consequentemente elevar sua competitividade no mercado.

2.2 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo é justificada por um diagnóstico breve de experiência no mercado da região, os dados de insatisfação das clientes foram coletados por meio de conversas impessoais com as habitantes na região do cariri paraibano.

Fundamentada também em dados do mercado, as pesquisas mais atuais apontam que, a falta de gestão e direcionamento estratégico levam cercam de 25% das empresas brasileiras a falência (NADER, 2021).

Segundo dados do IBGE (2021), 48% dos negócios fecham as portas antes de completa três anos de atual e, 29% deles alega a pouca demanda e alta competitividade no mercado. Essas afirmações em conjunto com os números expressivos de, organizações que não possuem conhecimento do seu desempenho em relação aos seus concorrentes.

Se fez necessário alertar os empreendedoras da região, sobre a busca de estruturação de seu negócio, por meio de planos de ações e recursos chaves que geram resultados relevantes

para o comércio da região. Uma vez que, a partir do momento que as pequenas empresas avaliarem seus objetivos, por intermédio da projeção de futuro, definição de estratégia e planejamento da aplicação dos recursos, elas serão capazes de abranger o mercado.

Tendo em vista, que um plano estratégico bem estruturado, sendo executado dentro das organizações colabora com o sucesso interno, assim como o externo em comparação com os concorrentes (JÚNIOR, 2018). Vale ressaltar que, com a retomada dos atendimentos presenciais, agora os empreendedores focar ainda mais nessa área de gestão, principalmente na organização interno, a fim de conseguir atender toda a demanda do mercado de beleza, que cresceu cerca de 73% em menos de um ano (REVISTA CAPITAL ECONÔMICO, 2021).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção tem o intuito de apresentar os conceitos referenciais utilizados para compor a pesquisa. Neste sentido, são apresentadas contextualizações acerca do setor da estética no Brasil, não esquecendo de citar os seguintes conceitos: planejamento estratégico, ambiente interno, ambiente externo, objetivo de desempenho, critérios competitivos, matriz de importância-desempenho, matriz SWOT e as ferramentas da qualidade, 5W2H, diagrama de relações e diagrama de árvores, não esquecendo de conceituar os mapas mentais.

3.1 SETOR DA ESTÉTICA NO BRASIL

O mercado da estética brasileiro é um dos mais dinâmicos do mundo, com crescimento constante até em momentos de crise, nem mesmo a pandemia conseguiu frear a expansão desse mercado. Uma característica evidente nos brasileiros é a vaidade, o que colabora bastante para o crescimento desse setor que já é bastante amplo.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2021), o mercado de estética cresceu 567% de 2014 a 2019, contribuindo para a permanência do país no título de 3º maior consumidor no setor estético, perdendo apenas para os Estados Unidos e China.

Desde o início da pandemia o setor da beleza e estética se uniu, trocando informações e adotando medidas para contenção de danos. A Associação Brasileira de Estética e Spas (ABES) e a Associação Brasileira de Franchising (ABF) colaboraram com os empreendedores dessa área, fornecendo suporte, a fim de manter o crescimento desse setor no mercado brasileiro.

Conforme os dados da associação que reúne as empresas do setor, ABIHPEC, desde 2020 a indústria da beleza vem crescendo cerca de 6% ao ano, e essa tendência de crescimento continua para os próximos anos. Um setor tão promissor, deve estar apoiado por táticas e técnicas de expansão, o que evidencia a importância de aplicar os conceitos estratégicos nessa área.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece suporte a organização, por meio de um processo sistemático e contínuo, na qual são determinados os objetivos e traçados os planos de ações, para que seja possível satisfazer os propósitos pré-estabelecidos, bem como,

obter vantagens competitivas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). De acordo com Rezende (2008), realizar a construção de um planejamento estratégico é crucial para o sucesso organizacional, tendo em vista que auxilia na tomada de decisão, proporcionando um alinhamento das informações internas e externas.

De acordo com Silva (2015), no conjunto de atividades gerenciais que compõem um planejamento estratégico proveitoso, a parte chave para o sucesso é o equilíbrio entre as metas da empresa, os recursos que ela dispõe e a adaptação ao mercado. Quando há uma harmonia entre esses três pontos, os resultados são eficientes e, conseqüentemente, a vantagem competitiva é garantida, visto que ampara os tomadores de decisão quanto a situação interna, assim como o ambiente externo, relacionado as ações dos concorrentes (FERNANDES, 2015).

Dessa forma, conhecer os cenários do ambiente organizacional é crucial para a aplicação das estratégias, tendo em vista que, o planejamento torna-se incompleto quando não há consideração da influência dos inúmeros relacionamentos internos e externos a organização (LAUTERT, 2009). Além de que, entender esses ambientes possibilitam um conhecimento base para a construção de medidas de competitividade, por meio de ferramentas de análise estratégica que resultaram em retornos acima da média (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2011). Dessa maneira, nos tópicos a seguir, os ambientes interno e externo serão descritos para melhor compreensão.

3.2.1 Ambiente interno organizacional

O ambiente interno pode ser compreendido como, um conjunto de elementos que estruturaram interna da organização, voltado para a administração estratégica, tendo como finalidade alcançar o desempenho pré-estabelecido no planejamento, por meio da adaptação ao ambiente externo, na qual estão inseridos os recursos humanos, financeiros, organizacionais e físicos (SOBRAL, PECCI, 2008).

Segundo Oliveira (2011), os gestores conseguem determinar as limitações e as ações que dão suporte a vantagem competitiva, por meio da análise do ambiente interno. Assim, o ambiente interno é totalmente influenciado pela sua gerência, sendo essa a responsável por identificar os fatores e subfatores que estão ligados aos pontos fortes, fracos e neutros da empresa (OLIVEIRA, 2011).

3.2.2 Ambiente externo organizacional

O ambiente externo corresponde ao cenário no qual a organização opera, constituído de elementos que influenciam de maneira indireta nas decisões da gerência, dessa forma, não pode ser totalmente controlado, alguns desses componentes de influência são os concorrentes, clientes, stakeholders (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010). Consoante a Matos, Matos e Almeida (2008), conhecer o ambiente externo é crucial no processo de adaptação ao mercado, visto que, proporciona o conhecimento das oportunidades e ameaças.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), a análise do ambiente externo pode ser dividida em três espaços:

- Macroambiente: Se refere as características demográficas de instalação, assim como a disposição de recursos, cultura e economia do local. Geralmente possuem interferências impossíveis de controlar ou prever;
- Setor do negócio: Está relacionado a influência dos concorrentes, disponibilidade dos fornecedores, percepção dos clientes, é um espaço mais próximo da organização, dessa forma, observá-lo fornece um destaque na competitividade;
- Empresa: Associada diretamente ao ambiente interno da organização, é nesse espaço que as ideias de atuação são definidas, com base no monitoramento da interferência do macroambiente e do setor.

Um ponto importante nessa relação dos ambientes interno-externo, é qualificar como os clientes reconhecem a empresa, da mesma forma como os concorrentes são impactados por suas ações, não esquecendo de avaliar o desempenho no mercado, da mesma forma que examinar o cumprimento dos critérios valorizados pelos consumidores (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008). Devido a amplitude do ambiente externo, os subtópicos de análise serão descritos a seguir.

3.2.2.1 Objetivos de desempenho

Se tratando de processo decisório da produção, os objetivos são amplos, visto que é necessário atender tanto as metas internas, quanto aos stakeholders, dessa forma, no nível operacional os objetivos de desempenho básico devem ser bem definidos (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2002).

Conforme Slack (1993), os objetivos de desempenho são divididos em cinco, sendo eles: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos, descritos e conceituados brevemente no Quadro 1.

Quadro 1 - Objetivos de desempenho

Objetivos de desempenho	Descrição
Qualidade	Habilidade de produzir um produto ou prestar um serviço, que cumpra as necessidades dos clientes, assim como as especificações definidas em acordo, sem falhas e com a qualidade esperada.
Velocidade	A competência de atender o cliente em tempo hábil, valorizando o cliente através do cumprimento do tempo de produção, para que o produto/ serviço atenda o cliente o mais rápido possível.
Confiabilidade	Ser capaz de cumprir com o acordo estabelecido com o cliente, prezando pela clareza na comunicação, além da pontualidade em entregar de bens ou prestação de serviço.
Flexibilidade	Capacidade de atender as mudanças nos pedidos, com a rapidez necessária, mesmo que essas alterações sejam no volume, prazo de entrega, ampliação ou redução da variedade de bens ou serviço.
Custo	Aptidão para controlar os recursos investidos, tanto com base no mercado competitivo, quanto na produção dos bens ou prestação do serviço.

Fonte: Adaptado de Slack (1993)

Os objetivos de desempenho descritos acima, possuem impacto interno e externo, assim como o efeito entre si, em vista disso é essencial conhecer os critérios mais valorizados pelo cliente. Para que isso seja possível, Slack (2002), elaborou e classificou os critérios competitivos, ou também chamados de objetivos de desempenho relacionados aos consumidores, em três fatores, sendo eles citados e descritos no tópico a seguir.

3.2.2.2 *Critérios competitivos*

Os critérios competitivos estão inseridos dentro dos objetivos de desempenho, e estão diretamente relacionados a satisfação do cliente, tendo o poder de contribuir de maneira favorável ou não com a competitividade da organização, dessa forma, é uma etapa durante o processo de análise do ambiente externo, que requer a atenção dos gestores, principalmente se tratando de stakeholders (SLACK; LEWIS, 2009).

Segundo Slack (2002), os critérios competitivos podem ser avaliados por duas perspectivas, sendo-as, a primeira acerca da avaliação dos critérios mais importantes para os clientes e, a segunda investigação dos critérios da organização em comparação com os concorrentes do mercado.

Com relação aos clientes, os critérios competitivos são divididos em três fatores, sendo eles: Ganhadores de pedido, qualificadores de pedido e menos importantes. No Quadro 2, está exposta a descrição de cada fator.

Quadro 2 - Critérios competitivos com relação ao cliente.

Critérios competitivos	Descrição
Ganhadores de pedido	São os aspectos que contribuem de maneira direta para a qualidade do produto/serviço. Pode ser um dos principais indicadores utilizados pelos clientes durante o processo de compra.
Qualificadores de pedido	São os fatores mais importantes, devem estar acima dos concorrentes no mercado, para obterem destaque durante o processo de aquisição o produto/serviço.
Menos importantes	São os elementos pouco ou não considerados no processo de compra dentro do cenário competitivo, tendo baixa influência sobre os consumidores.

Fonte: Adaptado de Slack (2002).

Quando se refere aos concorrentes, os critérios avaliados são os objetivos de desempenho. Mesmo que o padrão de consumo dos clientes seja semelhante, as organizações alteram sua maneira de gerir, para obter um papel de destaque no cenário competitivo, dessa maneira os objetivos de desempenho da organização possibilitam, avaliar se a performance atingida é melhor, igual ou pior ao do concorrente (CORRÊA et al., 2012).

Os critérios competitivos em relação aos clientes, de acordo com Slack (1994) e Corrêa et al. (2012), podem ser divididos em nove escalas, conforme a importância para os clientes, descritos e detalhados a seguir no Quadro 3.

Quadro 3 - Categorias de critérios competitivos.

Critério competitivo	Escala	Descrição
Ganhador de pedido	1 – Forte	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes.
	2 – Médio	Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes.
	3 – Franco	Proporciona uma vantagem útil junto aos clientes.
Qualificador de pedido	4 – Forte	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão para o setor.
	5 – Médio	Precisa estar em torno da média do padrão para o setor.
	6 – Franco	Precisa estar a pouca distância do padrão para o setor.
Menos importante	7 – Forte	Não usualmente importante, mas pode ser tornar importante.
	8 – Médio	Muito raramente considerado pelos clientes.
	9 – Franco	Nunca considerado pelos clientes.

Fonte: Adaptado de Slack (2002).

De maneira semelhante, no Quadro 4, a escala de categoria para os objetivos de desempenho em relação aos concorrentes, é exposta e as nove classes são descritas de acordo com o conceito proposto pelos autores Slack (1994) e Corrêa et al. (2012).

Quadro 4 - Categorias de desempenho em relação aos concorrentes.

Critério competitivo	Escala	Descrição
Melhor que os concorrentes	1 – Forte	Consideravelmente melhor do que os concorrentes.
	2 – Médio	Claramente melhor do que os concorrentes.
	3 – Franco	Marginalmente melhor do que os concorrentes.
Igual ao dos concorrentes	4 – Forte	Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes.
	5 – Médio	Mais ou menos igual a maioria de seus concorrentes.
	6 – Franco	Levemente abaixo da média da maioria.
Pior que os concorrentes	7 – Forte	Usualmente marginalmente pior do que a maioria de seus concorrentes.
	8 – Médio	Usualmente pior do que os concorrentes.
	9 – Franco	Consistentemente pior do que os seus concorrentes.

Fonte: Adaptado de Slack (2002).

Quando os critérios competitivos são bem definidos, com relação aos clientes e concorrentes, é possível realizar um detalhamento da organização, na qual esses fatores contribuem para a elaboração da matriz de importância-desempenho.

3.3 MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

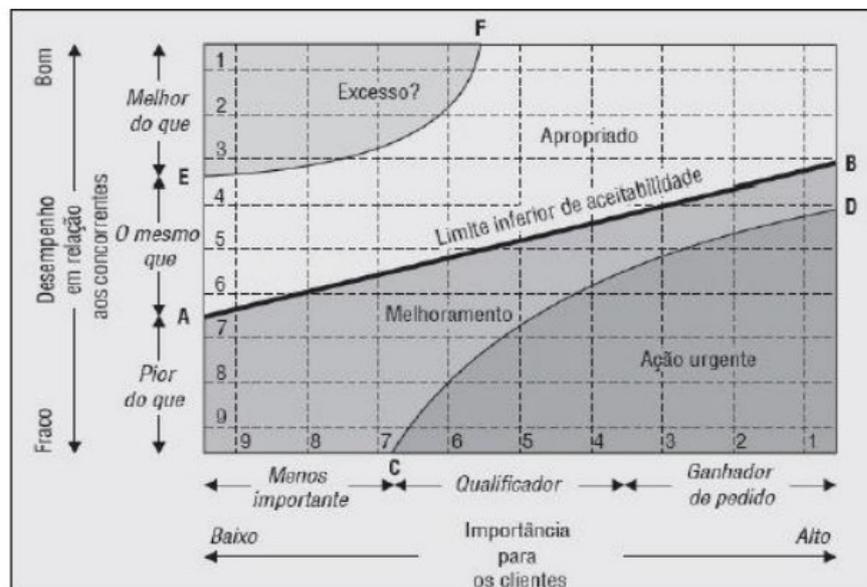
As organizações possuem níveis diferentes de desempenho, e para que as expectativas e necessidades dos clientes sejam atendidas é fundamental monitorar a satisfação dos clientes de maneira contínua (SILVA et al., 2011). Tendo conhecimento dessa carência, Slack, Chambers, Johnston e Betts (2013) desenvolveu a matriz importância-desempenho, uma ferramenta simples de ser estruturada, que possibilita traçar o panorama da empresa e os seus processos em relação aos concorrentes, além de auxiliar no direcionamento das ações de melhoria de desempenho, focando na satisfação dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Essa ferramenta estratégica também permite distinguir os requisitos mais relevantes para o consumidor, assim como o desempenho da empresa em relação aos concorrentes, que conseqüentemente, são os pontos que devem ser aperfeiçoados para que a competitividade da organização seja elevada (RIBEIRO; PICININ, 2012).

Consoante a Slack (1994), a matriz segue uma escala de seis pontos, na qual três deles se subdividem em outros três pontos para a importância avaliada pelos clientes e, os demais, também se subdividem em outros três pontos para o desempenho da empresa em relação aos concorrentes.

Dessa forma, para montar a matriz é primordial ter conhecimento dos atributos mais importante para o cliente em uma escala de um a nove, assim como, conhecer a avaliação dos consumidores acerca do seu desempenho nos atributos classificados anteriormente, também numa escala de um a nove (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON; BETTS, 2013).

Gráfico 1 - Matriz de Importância-Desempenho.



Fonte: Slack, Chambers, Johnston e Beets (2013).

A matriz ilustrada no Gráfico 1, se divide em quatro zonas, na qual os critérios de importância e desempenho serão alocados, a seguir, as zonas serão descritas e detalhadas de acordo com Slack (1994):

- Zona adequada: É considerada a área mais satisfatória, visto que os seus parâmetros estão acima da zona inferior, assim como a relação importância e desempenho é ideal segundo a avaliação;
- Zona de melhoramento: Nessa região estão os critérios que tiveram um desempenho pouco satisfatório para os critérios mais relevantes, dessa forma, são considerados pontos a serem aperfeiçoados;
- Zona de ação urgente: Os indicadores mais relevantes para os consumidores, que no entanto, possuem baixo desempenho em relação aos concorrentes, estão destinados a melhoria imediata;
- Zona do excesso: Nessa posição estão alocados os fatores de alto desempenho que possuem um nível de importância muito abaixo, sendo assim, utilizam recursos além da medida necessária.

Nesta pesquisa os aspectos competitivos a serem considerados são: qualidade, velocidade, confiabilidade, localização, flexibilidade e custos.

3.4 MATRIZ SWOT

Formada por quatro pilares de desenvolvimento estratégico, a matriz SWOT é uma das ferramentas mais completas na área de gestão, sendo crucial para apoiar os decisores sobre as análises internas e externas, além disso, é um recurso de fácil manuseio e compreensão, podendo ser utilizada em todas as organizações, seja ela micro, pequeno, média ou até multinacional (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

Segundo Pereira (2010), a análise resultante da matriz SWOT tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos da organização, fornecendo as informações necessárias para alinhar a organização, identificando qual o caminho mais adequado para alcançar as metas, assim como auxiliam no desenvolvimento estratégico.

Para que seja possível conhecer a empresa de maneira interna e externa, são avaliados 4 pilares sendo eles: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Quadro 5, a matriz é ilustrada.

Quadro 5 - Matriz SWOT.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Matos, Matos e Almeida (2008).

Conforme Matos, Matos e Almeida (2008), cada um desses quadrantes tem uma relação, gerando um direcionamento estratégico diferente para cada fator, e essa orientação que resulta nos relacionamentos dos quatro pilares da matriz SWOT, podendo ser visualizado no Quadro 6.

Quadro 6 - Relação entre os componentes da matriz SWOT.

Relação	Direcionamento Estratégico
Pontos Fortes x Oportunidade	Após a organização tomar conhecimento dos seus pontos fortes, ela deve aplicá-los em suas oportunidades para obter vantagem competitiva no mercado.
Pontos Fracos x Oportunidade	Conhecendo seus pontos fracos, a organização pode determinar e implantar as ações corretivas, para que as oportunidades do mercado não sejam perdidas.
Pontos Fortes x Ameaças	Aplicando os pontos fortes internos, a organização consegue minimizar ou evitar os impactos das ameaças presentes no mercado.
Pontos Fracos x Ameaças	Entendendo os pontos de melhorias e as dificuldades do mercado, a organização tem o desafio de inovar, para que a situação emergente seja transformada em destaque entre os concorrentes.

Fonte: Adaptado de Matos, Matos e Almeida (2008).

Os direcionamentos estratégicos baseados na matriz SWOT, possibilitam aos decisores potencializar os resultados empresariais, não esquecendo de mitigar as dificuldades. Essa ferramenta tão ampla, que pode ser empregue de maneira simultânea as outras, tanto estratégicas, quanto direcionais ou analíticas.

3.5 FERRAMENTAS GERENCIAIS DA QUALIDADE

Reconhecidas em todo o mundo, as ferramentas da qualidade foram criadas a partir da necessidade de aperfeiçoar os processos, assim como os serviços, sua aplicação é feita de maneira simples e contribuem de maneira significativamente com a melhoria nas organizações (VIEIRA FILHO, 2019).

Á vista disso, as ferramentas da qualidade envolvem todos os procedimentos da empresa, essa expressão pode ocorrer em gráficos, diagramas, esquemas de desenvolvimento,

assim como em estudos analíticos, pesquisas numéricas, roteiros de ação, mecanismo e formulações de conceitos ou diretrizes, dentre outros (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Tendo em vista a dimensão do estudo e a proposta de elaboração de estratégias com base nos fatores indicados por meio de aplicações estratégias, foi necessária a aplicação de ferramentas da qualidade, a fim de fornecer suporte, relacionando fatores, assim como facilitando a compreensão do leitor por meio de informações visuais.

Desse modo, foram escolhidas três ferramentas da qualidade aplicadas na melhoria dos processos, sendo elas: 5W2H, os diagramas de relações e de árvore. A técnica de aprendizagem dos mapas mentais, também foi aderida, com a finalidade de facilitar a expressão das relações entre as melhorias na empresa.

3.5.1 5W2H

A ferramenta 5W2H consiste em um plano de ação, que fornece apoio a atividades estabelecidas previamente. Desenvolvida com o intuito de organizar a ordem das execuções por meio da resposta de sete questões, dessa forma pode ser lida de maneira intuitiva, ao decorrer do mapeamento das operações (POLACINKSKI et al., 2012).

As respostas do plano de ação estão interligadas, de fácil compreensão e visualização, a ferramenta define as ações, como e por quem devem ser realizadas, assim como qual o custo de executá-las (MEIRA, 2003). Como é possível observar no Quadro 7.

Quadro 7 - 5W2H.

Plano de Ação		
5W	Whats?	O quê?
	Who?	Por quê?
	Where?	Quem?
	When?	Onde?
	Why?	Quando?
2H	How?	Como?
	How Much?	Quanto Custa?

Fonte: Meira (2003).

Para Nakagawa (2014), a ferramenta é tão proveitosa que pode ser aplicada sozinha, em pequenas decisões, cotidianas ou simples, tanto quanto é útil para ser utilizada em paralelo com outras ferramentas analíticas.

Um ponto importante sobre o plano de ação é atualização periodicamente, para que a ferramenta não fique defasada. O intervalo de mudança das repostas varia de acordo com as necessidade e rotinas da organização (AVILA NETO et al., 2016).

3.5.2 Diagrama de relações

O diagrama de relações é uma das novas ferramentas da qualidade gerenciais, tem como intuito estabelecer relações de causalidades entre diferentes fatores, representando de maneira gráfica as causas e efeitos dos elementos problemas do estudo (CARPINETTI, 2012).

De maneira mais específica esse diagrama auxilia no entendimento da adversidade em questão, uma vez que relaciona de maneira lógica os itens e aspectos relevantes, ou seja, determinando a causa raiz e os efeitos resultantes do problema (CÉSAR, 2013).

Por ser uma representação visual, também auxilia na compreensão, tornando a pesquisa mais didática, uma alternativa de complemento, tanto em trabalhos da qualidade, quanto outras áreas de pesquisa.

3.5.3 Diagrama de árvore

O diagrama de árvore de acordo com Oribe (2004), é uma das sete ferramentas da qualidade gerenciais, utilizada para realizar controle, de maneira simples e fácil. Visto isso, auxilia na resolução de problemas, podendo inclusive reduzir o tempo de análise e identificação da causa raiz, por meio do detalhamento de um atributo ou ações em níveis hierárquicos.

Durante o processo de avaliação do problema, o diagrama de árvore inicia sua construção com a centralização do transtorno, seja no topo ou na extremidade, na sequência, o usuário deve responder o porquê de acontecer tal inconveniente, sendo essas respostas expostas no quadro por meio das ramificações, desse modo o diagrama pode contar com vários níveis e após uma sucessão de porquês, as causas estão complementarmente mapeadas (CARPINETTI, 2012).

Por ser caracterizada como uma ferramenta versátil, o diagrama de árvores também pode ser utilizado para expor ideias e melhorias de uma maneira mais visual, pois facilita a compreensão, uma vez quando o quadro é observado a técnica é autoexplicativa.

3.6 MAPAS MENTAIS

Planejado por Buzan em 1974, os mapas mentais foram elaborados com a intenção de facilitar a absorção de conteúdos em aula. Os mapas mentais são representações de um esquema de informações, que permite relacionar fatores, ideias, conceitos, a fim de facilitar a entendimento (MARQUES, 2008).

Um mapa mental pode ser estruturado de maneira hierárquica, expondo as ideias sobre um determinado tema ou esboçando estratégias e ações acerca de projetos. Existem mapas mais robustos na qual suas ramificações abordam vários subtemas, mostrando um procedimento sequencial (BOVO; HERMANN 2005).

As expressões gráficas dos mapas mentais variam, indicando que essa ferramenta é flexível, podendo ser aplicada em diversas áreas, pois proporciona inúmeros benefícios, desde a criatividade, aprendizagem e assimilação de conteúdos, até aos melhores resultados em aplicação de projetos por meio de um raciocínio mais estimulado (BUZAN, 2009).

4 METODOLOGIA

A presente seção tem como propósito discutir quais os métodos utilizados na realização do estudo, assim como a caracterização da pesquisa e do objeto de estudo. De maneira breve, são aplicados os conceitos estratégicos, que expõe as etapas de coleta e análise de dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente monografia pode ser caracterizada quanto a quatro aspectos, sendo eles: Natureza, as abordagens metodológicas, os objetivos e procedimentos técnicos. Em seguida, o processo de coleta de dados pode ser expresso por meio de um fluxo metodológico com todas as etapas elaboradas para construção do estudo.

Dessa forma, no que se refere a natureza, conforme Nascimento e Sousa (2016), a pesquisa pode ser definida como aplicada, uma vez que envolve a aquisição e geração de conhecimento, que será empregue para a solução de problemas quanto a estratégia organização.

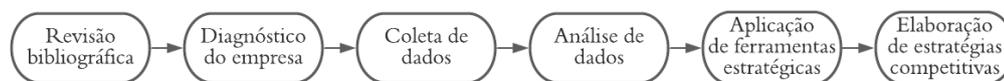
Considerando que o presente trabalho que engloba dados e análises subjetivas, no que diz respeito a abordagem, a pesquisa pode ser definida como mista, visto que a metodologia implementada envolve categorias, análise de dados e processos de descritivos, assim, unindo os métodos quantitativos em conjunto com as avaliações qualitativas (GALVÃO; PLUYE; RICARTE, 2017).

De acordo com os conceitos de Beuren (2004), quanto aos objetivos a pesquisa se classifica como exploratória descrita, visto que busca encontrar as causas e possíveis soluções para um determinado problema, assim como estudar de maneira minuciosa o objeto de estudo, detalhando e descrevendo as dificuldades, sem a interferência do pesquisador.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser definida como estudo de caso, considerando que é conduzida pela investigação de um fenômeno, inserido no contexto, embora não exista a limitação entre fenômeno e o contexto (YIN, 2001).

Os dados do estudo foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, apresentando perguntas objetivas, com a classificação em escala, seguindo os parâmetros categóricos de Slack (2002), não esquecendo das questões subjetivas, possibilitado aos entrevistados a possibilidade de expor suas opiniões. O levantamento e tabulação dos dados foi realizada de maneira quantitativa, no entanto as análises e possíveis ações a serem implementadas na organização foram tratadas de maneira qualitativa (GIL, 1999).

Fluxograma 1 - Metodológico.



Fonte: Autoria própria (2022).

Para melhor compreensão, o Fluxograma 1, ilustra o fluxo metodológico, com as seis etapas de estruturação da pesquisa, em seguida o detalhamento de cada ação executada.

- ▶ Revisão bibliográfica: Como base para iniciação do estudo, foram utilizadas inúmeras referências, através do conhecimento presente em livros, artigos, revistas, assim como cursos e palestras da área;
- ▶ Diagnóstico da empresa: A identificação das dificuldades enfrentadas pela empresa foi realizada em etapas, a primeira de observação do objeto de estudo e comparação com outras organizações do ramo, em seguida, uma breve reunião com a empreendedora, que possibilitou conhecer a história do empreendimento assim como suas complicações;
- ▶ Coleta de Dados: O material necessário para o estudo foi obtido com o auxílio de questionários *online* e reuniões com a proprietária, a pesquisa se estendeu por um mês as mulheres do município de Sumé;
- ▶ Análise de Dados: Após aplicação dos questionários e a estruturação dos dados, a própria ferramenta de aplicação fornece uma breve análise gráfica dos dados e, com essas informações, a etapa de investigação se inicia, sendo dividida como análise dos ambientes internos e externos da organização;
- ▶ Aplicação de ferramentas estratégicas: As respostas adquiridas serviram de subsídio para aplicação de duas ferramentas, a Matriz de Importância-Desempenho e a Matriz SWOT, que auxiliam no direcionamento estratégico;
- ▶ Elaboração de estratégias competitivas: Com todo o conhecimento adquiridos através das análises e da aplicação em ferramentas, foi possível elaborar estratégias direcionadoras que levaram o negócio a outro nível, por meio de sugestões de melhoria, pontuadas com auxílio das ferramentas 5W2H, diagrama de relações, diagrama de árvore e mapa mental. Vale destacar que essa construção só foi possível, pois levou em consideração todas as análises das matrizes, assim como a comparação com a concorrência do mercado na qual a empresa está inserida.

Durante a fase de coleta dos dados foi realizada com o auxílio da ferramenta “Formulários Google” foi utilizada para auxiliar a aplicação das entrevistas, e ela será detalhada minuciosamente no próximo tópico. Além dela o software Microsoft Excel foi manuseado durante a fase de aplicação de ferramentas estratégicas, com o propósito de facilitar a análise e gerar expressões gráficas intuitivas.

4.2 FERRAMENTA PARA COLETA DE DADOS

Devido ao cenário pandêmico, o estudo foi realização em sua maioria de maneira remota, dessa forma, para obtenção dos dados, quatro questionários foram construídos e aplicados no município de Sumé – PB, por meio de um aplicativo de gerenciamento de pesquisas, o “Formulários Google”. As questões selecionadas para compor a pesquisa, assim como a suas respectivas finalidades, estão descritas e detalhadas ao decorrer do presente subtópico.

No tocante a estratégia do negócio, é importante conhecer a visão do empreendedor, assim como o mercado concorrente, visto isso, o formulário exposto no Quadro 8, foi elaborado com o intuito de conhecer a visão da empreendedora, sobre o seu negócio em comparação com a concorrência do mercado, dessa forma, foram selecionadas vinte e uma perguntas divididas em seis critérios avaliados em uma escala de um a cinco, sendo um, muito baixa e cinco, muito alta, baseado na teoria proposta por Slack (1993).

Quadro 8 - Formulário objetivo de desempenho.

CRITÉRIO	PERGUNTAS
QUALIDADE	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto ao atendimento?
	Como é o seu desempenho em comparação quanto a qualidade do serviço prestado?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a frequência da realização dos procedimentos?
VELOCIDADE	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto ao tempo e facilidade do procedimento?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto ao tempo para iniciar o seu atendimento?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto ao tempo de duração do seu atendimento?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a pontualidade e o cumprimento do prazo predefinido?
CONFIABILIDADE	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a manutenção do atendimento?

	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto ao atendimento pós procedimento?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a atenção dada durante o atendimento?
LOCALIZAÇÃO	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a estrutura do local?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto ao conforto do ambiente?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a beleza do ambiente?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a localização do espaço?
FLEXIBILIDADE	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a habilidade de alterar as datas de atendimento?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a amplitude dos horários de atendimento?
CUSTO	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto aos custos do procedimento?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto aos custos do produto?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto aos preços atribuídos?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto a variedade das formas de pagamento?
	Como é o seu desempenho em comparação com o concorrente quanto ao acréscimo de taxas?

Fonte: Autoria própria (2022).

Ter conhecimento dos critérios competitivos, expectativas e necessidades do mercado consumidor, é crucial para o desenvolvimento do negócio. À vista disso, treze perguntas foram selecionadas para compor um formulário, almejando conhecer o público-alvo, ou seja, mulheres do município de Sumé – PB e de cidades circunvizinhas. No Quadro 9, estão expostas as questões que estruturam a pesquisa de mercado.

Quadro 9 - Pesquisa de mercado na área da estética.

PERGUNTAS
Qual sua faixa etária?
Qual seu estado civil?
Qual seu grau de escolaridade?
Você tem interesse em novidades do mundo da beleza?
Se sim, onde você procura as novidades de beleza?
Você costuma cuidar da sua pele?
Quais procedimentos você tem interesse?
Quanto você estaria disposto a pagar em um procedimento estético?

Com que frequência você realiza procedimento estético?
Quais fatores influenciam na hora de realizar um procedimento estético?
Qual forma de pagamento você prefere?
Qual a rede social que você mais utiliza?
Quando o assunto é procedimento estético, cite os critérios que são mais relevantes para você

Fonte: Autoria própria (2022).

No que tange a prestação de serviço, apenas conhecer o público-alvo não é suficiente, existem outros pontos importantes a serem considerados, como entender suas expectativas e necessidades. Diante disso, o formulário presente no Quadro 10, é composto por vinte e três perguntas, divididas em seis critérios, classificadas em uma escala de um a cinco, com o propósito de identificar os critérios mais importantes para os consumidores da região, a fim de conquistá-los através do domínio desses critérios competitivos.

Quadro 10 - Critérios competitivos avaliados pelos consumidores.

CRITÉRIO	PERGUNTAS
QUALIDADE	Que grau de relevância você atribui ao atendimento?
	Que grau de relevância você atribui a qualidade do serviço prestado?
	Que grau de relevância você atribui a simpatia, cortesia e educação no atendimento?
	Que grau de relevância você atribui a frequência da realização dos procedimentos?
VELOCIDADE	Que grau de relevância você atribui ao tempo e facilidade do procedimento?
	Que grau de relevância você atribui ao tempo para iniciar o seu atendimento?
	Que grau de relevância você atribui ao tempo de duração do seu atendimento?
	Que grau de relevância você atribui a pontualidade e o cumprimento do prazo predefinido?
CONFIABILIDADE	Que grau de relevância você atribui a manutenção do atendimento?
	Que grau de relevância você atribui ao atendimento pós procedimento?
	Que grau de relevância você atribui a atenção dada durante o atendimento?
LOCALIZAÇÃO	Que grau de relevância você atribui a estrutura do local?
	Que grau de relevância você atribui ao conforto do ambiente?
	Que grau de relevância você atribui a beleza do ambiente?
	Que grau de relevância você atribui a localização do espaço?
FLEXIBILIDADE	Que grau de relevância você atribui a habilidade de alterar as datas de atendimento?
	Que grau de relevância você atribui a amplitude dos horários de atendimento?

	Que grau de relevância você atribui a flexibilidade dos horários?
CUSTO	Que grau de relevância você atribui aos custos do procedimento?
	Que grau de relevância você atribui aos custos do produto?
	Que grau de relevância você atribui aos preços atribuídos?
	Que grau de relevância você atribui a variedade das formas de pagamento?
	Que grau de relevância você atribui ao acréscimo de taxas?

Fonte: Autoria própria (2022).

Mais importante do que conquistar clientes em potencial, ou seja, prospectar *leads*, a fidelização dos clientes atuais que se torna menos custosa e mais eficiente, por essa razão, um *NPS (Net Promoter Score)* foi desenvolvido, com o propósito de receber *feedback* dos consumidores, quanto a qualidade do serviço prestado, atendimento, dentre outros critérios, com o fim de informar a empreendedora sobre melhorar seus procedimentos. No Quadro 11 estão listadas as oito perguntas escolhidas para obter *feedback*.

Quadro 11 - NPS – Feedback dos clientes.

PERGUNTAS
Como você classifica o atendimento?
Como você classifica o preço dos procedimentos?
Como você classifica o serviço prestado?
Qual seu grau de satisfação com o procedimento?
Quanto ao ambiente, como você classifica o espaço físico?
Quanto ao ambiente, como você classifica a limpeza?
Quanto ao ambiente, como você classifica o conforto?
Deixe sua crítica ou sugestão de melhoria

Fonte: Autoria própria (2022).

Com as informações coletadas por meio da aplicação dos formulários, será possível diferenciar os pontos de melhorias, oportunidades, além de ordenar as áreas que precisam de interferência urgente, tudo isso através de duas ferramentas chaves direcionadoras na área estratégicas, descritas durante o tópico de estudo de caso.

5 ESTUDO DE CASO

Esta seção é responsável por apresentar os resultados provenientes dos seis meses de pesquisas, realizados em parceria com uma microempreendedora individual do ramo da estética no Cariri Paraibano, as discussões estão subdivididas em: Caracterização da empresa, descrição dos processos, análise do ambiente interno e externo, seguida da aplicação da matriz SWOT, finalizado com um tópico de elaborações de estratégias competitivas, na qual existem dois subtópicos direcionados como manuais para a gestora do negócio.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo é uma microempresa “Z”, localizada no município de Sumé - PB, atuando no mercado da beleza, principalmente no ramo da estética corporal, que nasceu da determinação de uma empreendedora em inovar nos cuidados com a pele e a autoestima das mulheres sumeenses. A organização possui capital fechado, com o controle somente da proprietária, que há dois anos está construindo seu império com muito esforço, focando na qualidade dos seus serviços depilatórios.

Por ser relativamente recente no mercado, a empreendedora enfrenta algumas dificuldades de se destacar no mercado, considerando que mesmo sediada em uma cidade pequena, a concorrência no mercado ainda é forte, e duas de suas quatro concorrentes possuem forte influência na cidade. Dessa maneira, é de extrema necessidade analisar os critérios competitivos, assim como os objetivos de desempenho, considerando a importância que os consumidores atribuem e a relação com os concorrentes, para que seja possível determinar as ações mais adequadas para obter destaque no mercado, bem como a ordem de execução de uma dessas melhorias.

Devido à alta busca por procedimentos estéticos, o cuidado com o corpo e em alguns casos um ato de autocuidado, a seleção de uma empresa na área de estética corporal foi baseada no interesse de, conhecer quais os diferenciais que tornam essa área tão atraente para os consumidores, assim como utilizar esses elementos para dar suporte a tomada de decisão, por se trata de sobrevivência e crescimento no mercado competitivo, até então tão pouco explorado em pesquisas.

5.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO

O primeiro contato com o objeto de estudo foi no mês de setembro de 2021, no entanto as análises só tiveram início no mês seguinte, quando foi realizada uma reunião com a proprietária a fim de conhecer um pouco mais sobre o negócio. Em razão da complexidade do estudo, a coleta das informações necessárias foi dividida em três fases, sendo elas citadas e descritas a seguir:

- Contato com a proprietária: A primeira fase foi ter o contato indireto, por meio de observação, em seguida, o contato direto foi realizado com a empreendedora, a fim de tomar conhecimento acerca da organização, dificuldades e pontos de melhorias, assim como as expectativas de mercado, visão dos clientes, concorrentes e metas internas. Além de uma pesquisa online, para conhecer sua visão em relação aos concorrentes do mercado;
- Conhecendo o público da cidade: Em razão da pandemia, o contato com os habitantes foi realizado através de meios indiretos, como pesquisas *online* e *chat* aberto, com o alvo de traçar o perfil dos consumidores residentes;
- Diferenciando os clientes: Tendo conhecimento do público residente, se fez necessário afunilar as informações, fazendo a diferenciação dos clientes atuais, por meio do contato direto da empreendedora com os clientes e do contato indireto os quais ocorreram por intermédio de pesquisas anônimas *online*, com o desígnio de conhecer quais os pontos que consideram importante, assim como a classificação do serviço prestado atualmente e sugestões de melhoria.

Os dados, obtidos da aplicação dos questionários expostos anteriormente, os dados serviram como subsídios no processo de reconhecimento da estratégica utilizada no objeto de estudo, por meio da aplicação de duas ferramentas, a Matriz Importância-Desempenho e Matriz SWOT, que possibilitaram a construção de um estudo completo sobre ambientes interno e externo.

5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A empresa “Z” é gerenciada por uma microempreendedora e exerce atividades de procedimentos estéticos, tais como depilação e cuidados com a pele. Presente no mercado desde agosto de 2019, conta com a prestação de serviço apenas da proprietária, que dispõe de um

espaço fixo para atender os seus clientes, basicamente equipado, um cômodo fechado dentro da sua residência.

Embora seja localizado distante do centro da cidade é conhecido e procurado na região, a maior parcela dos clientes atuais conheceu o empreendimento graças a indicação de consumidoras e, foram fidelizados com os cuidados especializados da epiladora. Por trabalhar sozinha, além de estar envolvida os serviços domésticos, a gestora dispõe de um tempo limitado, se dividido em prestar serviços e tomar decisões organizacionais, dessa forma não consegue elaborar, executar e controlar um plano de ação para crescimento da empresa, por isso mesmo utilizando as redes sociais como ferramenta de divulgação, os resultados da prospecção ativa são extremamente baixos.

Todos os pontos listados anteriormente, apontam para a necessidade gigantesca de um planejamento estratégico simples e eficiente, que ampare a empreendedora em suas ações acerca das divulgações, aperfeiçoamento das instalações e acréscimo de novos serviços, para conseqüente crescimento da empresa.

Por se tratar de uma microempresa, requer uma estruturação estratégica bem firme, tendo em vista que, no momento que a empresa começar apresentar sinais de crescimento, administrar os processos será uma tarefa mais difícil, pois a proprietária pode ficar extremamente sobrecarregada, considerando que a estrutura hierárquica do local é centralizada na tomada de decisão, na qual os setores administração e de serviço estão diretamente ligados.

Como os clientes são os principais responsáveis pela divulgação e razão da existência da empresa, durante o estudo do ambiente interno eles foram avaliados em três vertentes. A princípio, foi realizado um levantamento do seu perfil, no qual é possível caracterizá-los por meio do resultado das pesquisas, em seguida, foram identificados os critérios mais importantes durante o processo de decisão acerca de contratar ou não o serviço, e por fim, a coleta de *feedback*, que possibilita a avaliação dos serviços prestados.

5.3.1 Perfil do mercado consumidor

Dentro do processo de prestação de serviço, é imprescindível conhecer os consumidores, essa é uma das ações mais importantes dentro de um ambiente organizacional, tendo em vista que possibilita direcionar a estratégia de maneira que conquiste o público-alvo.

Visto isso, os resultados obtidos a partir de um questionário aplicado com 180 pessoas do município de Sumé-PB, possibilitou conhecer o mercado na qual a empresa está inserida e, partir disso, elaborar ações para atrair o público da região.

A fim de facilitar a compreensão dos resultados percentuais coletados, estão expostos no Quadro 12, o qual fornece subsídio para a análise do perfil de mercado consumidor, descritas e detalhadas posteriormente.

Quadro 12 - Percentual de entrevistados do mercado consumidor.

RESULTADOS COLETADOS
95,6% são do gênero feminino;
37,2% se encontram na faixa etária entre 18 e 23 anos;
66,8% alegam que o seu estado civil é solteiro;
60,8% possuem ensino médio completo;
95,6% possuem interesse nas novidades acerca dos procedimentos estéticos;
88,6% buscam novidades do mundo da beleza nas redes sociais;
56,7% costumam cuidar da pele com pouca frequência;
40,6% possuem interesse em procedimentos estéticos corporais, majoritariamente, a depilação;
65,5% não estão dispostos a investir um elevado valor em procedimentos estéticos;
54,5% dizem se submeter a procedimentos estéticos com muita frequência;
87,8% afirmam que o fator que mais possui influência na hora de realizar um procedimento estético é qualidade;
57,2% responderam que a forma de pagamento que eles mais utilizam é o cartão, seguida do pagamento à vista (48,9%);
75,6% declaram que a rede social que eles mais utilizam é o Instagram, seguida do <i>WhatsApp</i> (65%).

Fonte: Autoria própria (2022).

Com base nas informações listadas acima, é comprovado que, o público-alvo quanto ao ramo da estética no município são em sua grande maioria, mulheres entre 18 e 23 anos, solteiras, vaidosas, que não gostam cuidar da sua pele, no entanto investem em procedimentos estéticos com frequência, em destaque os corporais, que possuem alta qualidade e baixo custo. Muito bem-informadas, essas clientes buscam novidades nas redes sociais, como indicação de modelos e influencers no *Instagram*.

Tendo conhecimento regional e dentro do nicho de atuação, a companhia tem as informações bases para montar sua estratégia, embora não seja suficiente para caracterizar o consumidor ideal, assim sendo, os fregueses foram avaliados segundo os seus critérios de decisão.

5.3.2 Critérios competitivos sob a ótica do cliente

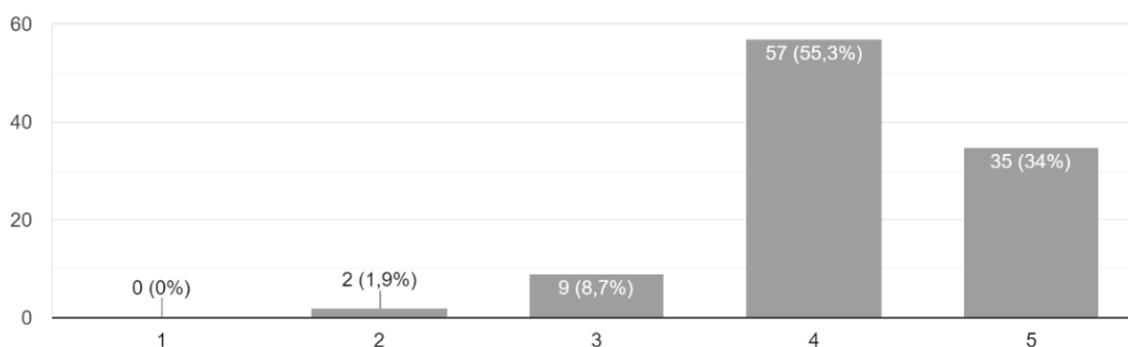
Os critérios competitivos são os responsáveis por conquistar os “leads”, ou seja, possíveis clientes, e transformá-los em consumidores assíduos da marca. Esse dado manuseado

em parceria com a definição do cliente, é um diferencial competitivo gigantesco para o mercado. Avaliar qual o grau de importância e desempenho da empresa quanto aos critérios, é outro ponto estratégico crucial.

Em razão disso, uma pesquisa robusta para avaliação dos critérios a respeito dos procedimentos estéticos corporais, foi aplicada com 108 pessoas que residem na cidade do objeto de estudo, a fim de, determinar importância e desempenho, informação que contribuem para a estruturação da Matriz Importância-Desempenho posteriormente.

A pesquisa direcionada, foi composta por vinte e três perguntas divididas em seis critérios, sendo eles: qualidade, velocidade, confiabilidade, localização, flexibilidade e custo. Todos esses fatores são classificados em uma escala de 1 a 5, na qual o primeiro está relacionado com a importância muito baixa, enquanto o seguinte se refere a grau muito alto de interesse.

Gráfico 2 - Grau de relevância do atendimento ao cliente.

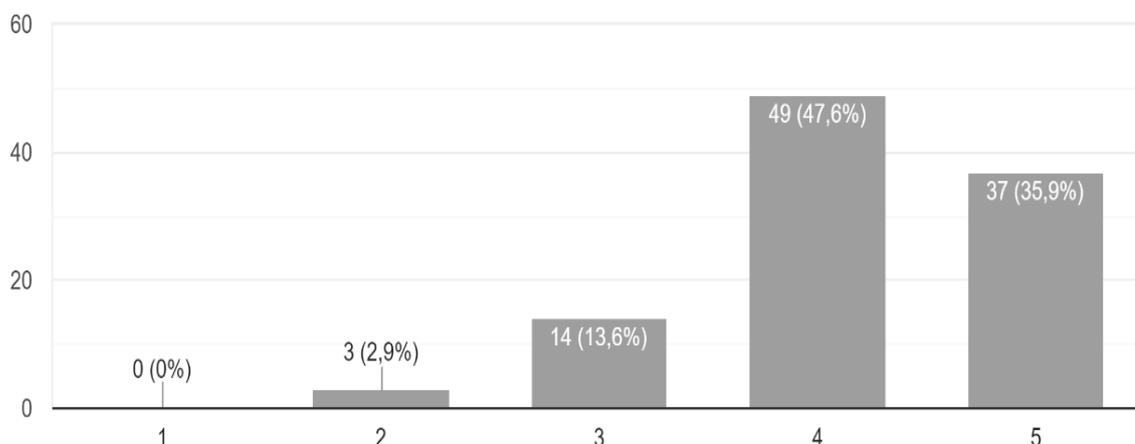


Fonte: Autoria Própria (2022).

Quanto ao critério de qualidade, quatro questões foram elaboradas para obter a avaliação dos entrevistados. Quanto ao atendimento ao cliente, 55,3 % dos entrevistados atribuíram um grau de relevância alto, seguido de 34% que consideraram o grau muito alto, como é exposto no Gráfico 2.

Ainda sobre o atendimento, a Figura expressa a avaliação quanto aos quesitos simpatia, educação e maneira cortês de tratar os clientes, foram avaliados e 47,6% dos entrevistados afirmaram que o seu grau de relevância durante o processo de decisão é alto, seguido de 35,9% que considera ter o interesse muito alto.

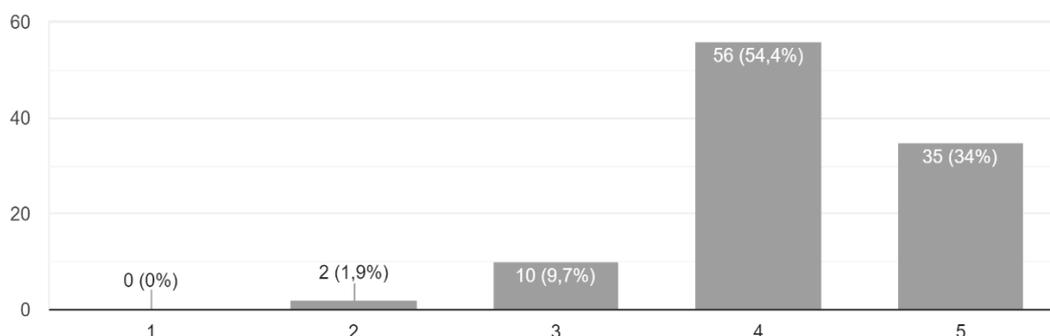
Gráfico 3 - Grau de relevância para simpatia, cortesia e educação no atendimento.



Fonte: Autoria Própria (2022).

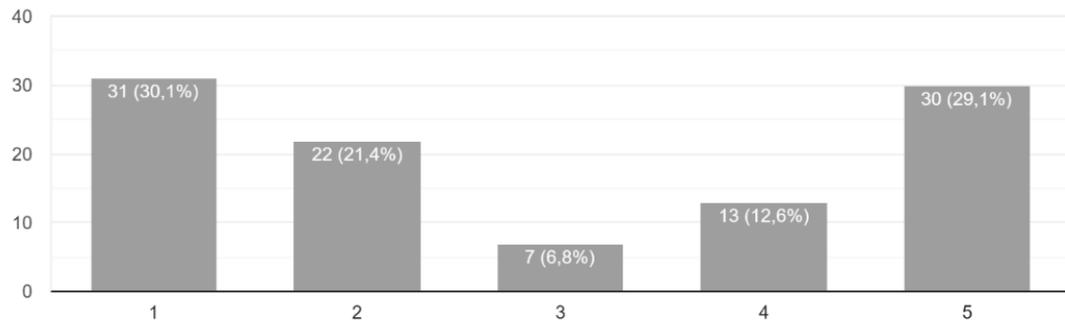
De maneira semelhante, o Gráfico 4 expõe graficamente que 54,4 % dos entrevistados atribuíram um grau de relevância alto no quesito qualidade do serviço prestado, seguido de 34% que consideraram o grau muito alto.

Gráfico 4 - Grau de relevância da qualidade do serviço prestado.



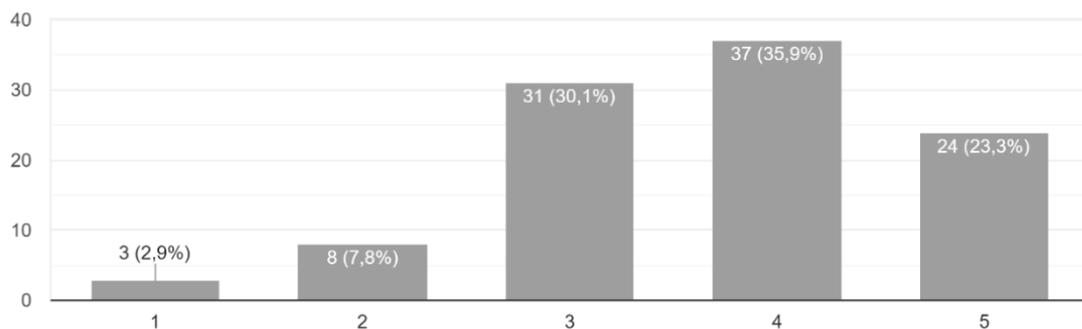
Fonte: Autoria Própria (2022).

A regularidade da realização dos procedimentos estéticos, está diretamente ligada aos seis critérios avaliados, tendo em vista que, dependendo da periodicidade os custos pode ser um critério muito mais relevante que a qualidade. Os resultados da pesquisa apontaram que 30,1% dos entrevistados consideram a frequência irrelevante, enquanto 29,1% deles julga ser um requisito extremamente importante, como é possível observar no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Grau de relevância da frequência dos procedimentos.

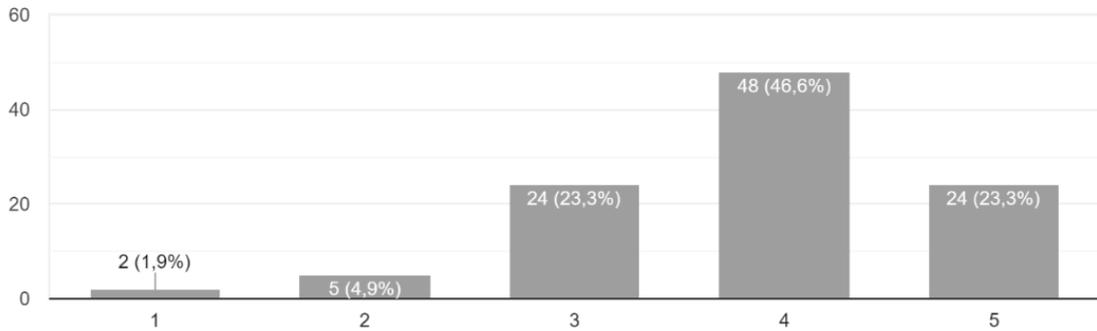
Fonte: Autoria Própria (2022).

O segundo critério avaliado na pesquisa, foi a velocidade, que envolve o período de esperar, agilidade da prestação de serviço assim como, o tempo de duração, cumprimento de prazo. Quanto ao tempo e facilidade do procedimento, 35,9% dos entrevistados afirmaram que esse requisito é pertinente, seguido de 30,1% que consideraram um fator mediano no processo decisório. Os dados podem ser visualizados no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Grau de relevância do tempo e facilidade do procedimento.

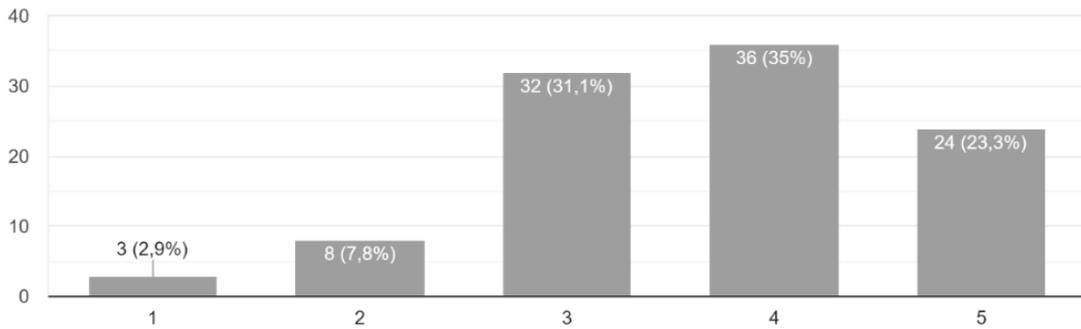
Fonte: Autoria Própria (2022).

Com os dados obtidos por meio dos entrevistados sobre o tempo de espera e expostos no Gráfico 7, é possível afirmar que esse critério é valioso para os entrevistados, visto que 46,6% deles atribuíram muita importância.

Gráfico 7 - Grau de relevância do tempo de espera.

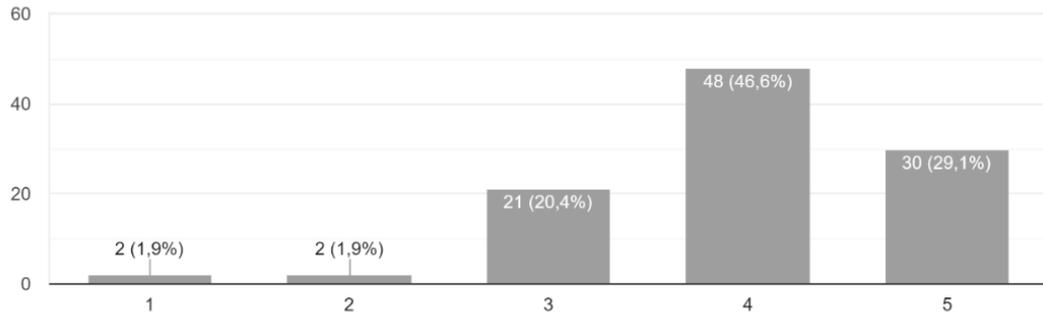
Fonte: Autoria Própria (2022).

O tempo de duração do atendimento, foi avaliado pelos entrevistados como um significativo pré-requisito, na qual 35% se referiram como um critério de alto interesse, seguido de 31,1% que concederam uma importância mediana, desse modo, não muito importante e nem irrelevante, mas necessário. Na Figura 9, pode-se observar os dados coletados.

Gráfico 8 - Grau de relevância do tempo de duração do atendimento.

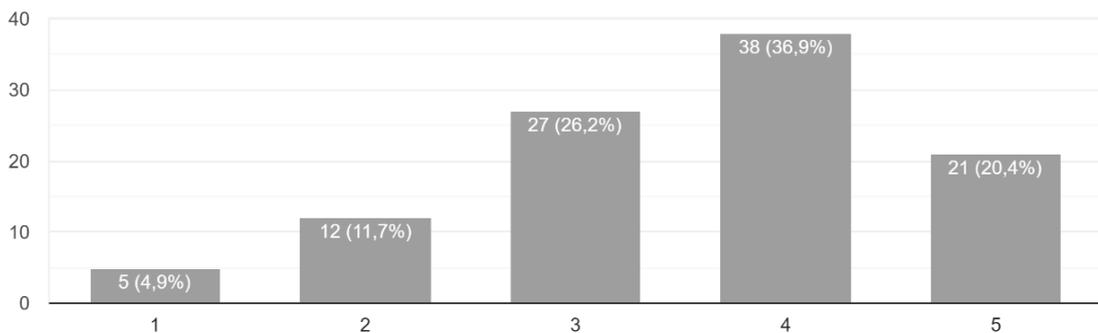
Fonte: Autoria Própria (2022).

No que se refere ao cumprimento dos prazos, 46,6% avaliaram a pontualidade como fundamental para a realização de procedimentos estéticos, seguido de 29,1% que alegaram ser de extrema importância, como é possível notar no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Grau de relevância da pontualidade.

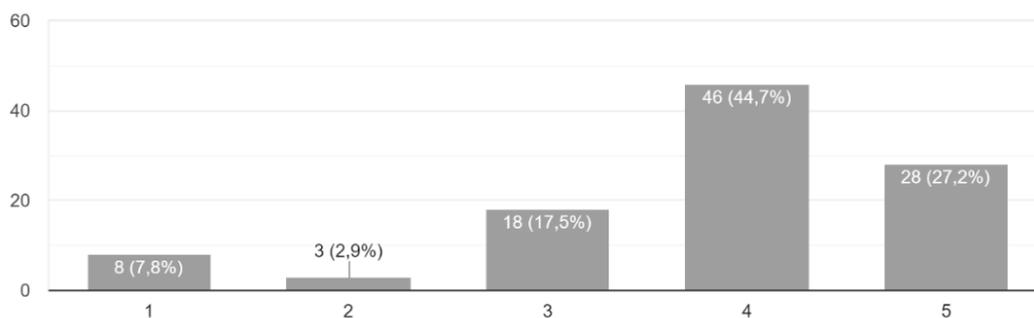
Fonte: Autoria Própria (2022).

A respeito da confiabilidade, os entrevistados avaliaram o requisito a partir de três perguntas, com o intuito de avaliar a importância do atendimento durante e pós a prestação de serviço. No Gráfico 10, pode-se observar que os maiores índices de relevância acerca da manutenção do atendimento, está no grau alto com 36,9% dos entrevistados, em seguida, 26,2% do grau básico de avaliação.

Gráfico 10 - Grau de relevância da manutenção do atendimento.

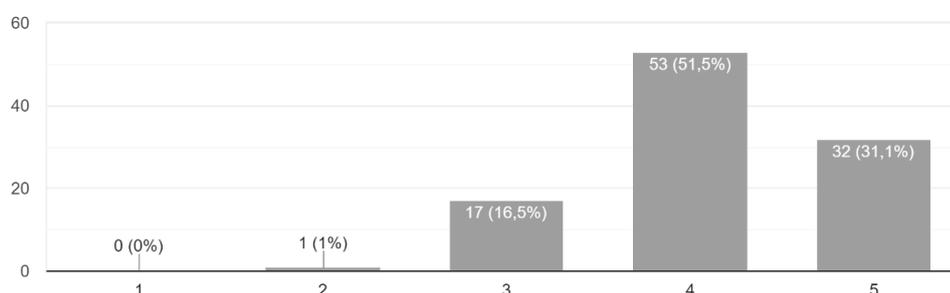
Fonte: Autoria Própria (2022).

Segundo os entrevistados, o atendimento e suporte pós procedimento estético é de alto grau de relevância, com 44,7% é um dos fatores responsáveis por gerar no cliente a confiança necessária na esteticista.

Gráfico 11 - Grau de relevância do atendimento pós procedimento.

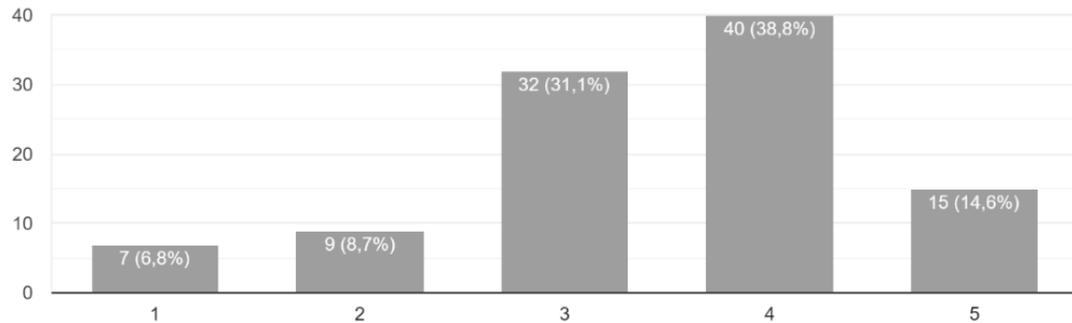
Fonte: Autoria Própria (2022).

A atenção dada ao cliente durante a realização do procedimento, é um dos critérios que pode ser considerado um dos mais importante, visto que a expressão gráfica presente no Gráfico 12, apresenta que apenas 1% das pessoas que responderam à pesquisa, afirmaram que esse critério é de baixa importância, a maioria entrevistado atribuiu um grau alto de importância (51,5%).

Gráfico 12 - Grau de relevância da atenção dada durante o atendimento.

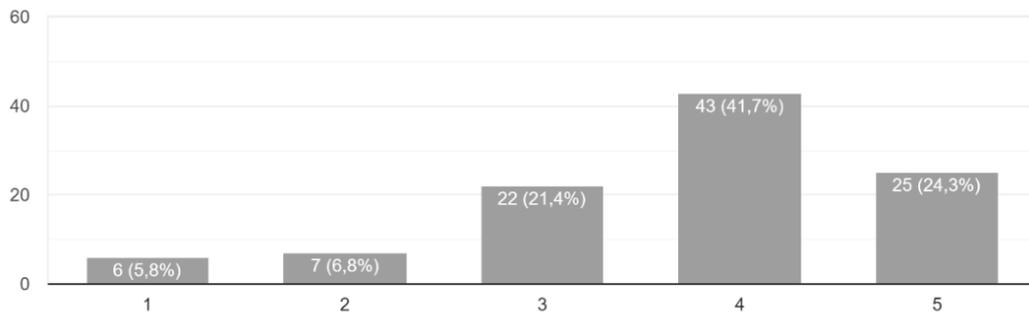
Fonte: Autoria Própria (2022).

Com relação aos fatores de localização, o serviço de estética foi avaliado conforme a estrutura do local, beleza e conforto do espaço físico, não esquecendo de verificar a importância da localização geográfica do ponto físico de atendimento. Como o Gráfico 13 ilustra, para 38,8% dos entrevistados, a estrutura do local é fator significativamente importante para a qualidade do serviço, tendo em vista que transmite confiança.

Gráfico 13 - Grau de relevância da estrutura do local

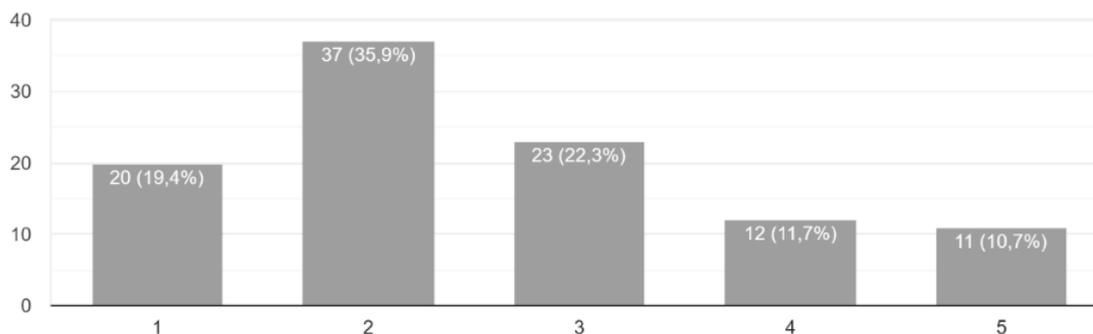
Fonte: Autoria Própria (2022).

Ainda avaliando o ambiente e a estrutura física do local, os resultados expostos no Gráfico 14 mostram que para 41,7% dos entrevistados o conforto do local é um dos fatores de alta importância durante o procedimento estético.

Gráfico 14 - Grau de relevância do conforto do ambiente.

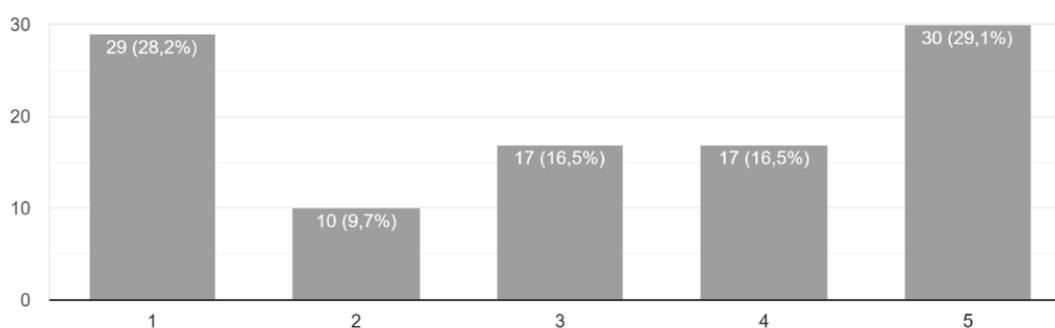
Fonte: Autoria Própria (2022).

Diferentemente, das avaliações anteriores, quando se trata de beleza do espaço físico, por meio do Gráfico 15, é evidente que a maioria dos entrevistados está localizada nas escalas 2, 3 e 1, que representam respectivamente, baixa (35,9%), média (22,3%) e muito baixa relevância (19,4%), o que traduz ser um fator pouco exigido pelos consumidores da área.

Gráfico 15 - Grau de relevância da beleza do ambiente.

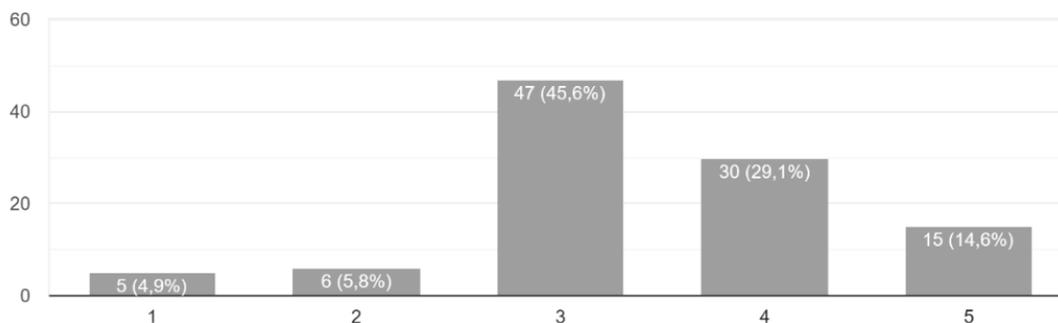
Fonte: Autoria Própria (2022).

De maneira semelhante a frequência da realização dos procedimentos, a localização do espaço físico obteve uma avaliação peculiar, como é possível observar no Gráfico 16, que ocorreu uma divisão na opinião dos entrevistados, visto que 29,1% consideram um fator extremamente importante para o agendamento e aquisição do serviço, enquanto 28,2% não leva em consideração esse critério, dado como insignificante.

Gráfico 16 - Grau de relevância da localização do espaço.

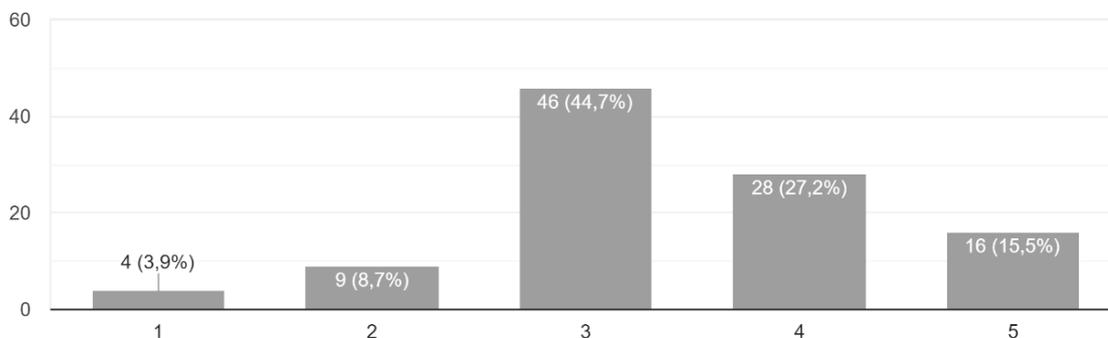
Fonte: Autoria Própria (2022).

Dentro do critério competitivo flexibilidade, os entrevistados avaliaram a habilidade de alterar datas e horários, como a agilidade da realização dos agendamentos. Quanto a capacidade e disponibilidade de mudança de datas no processo de agendamento, 45,6% dos dados presentes no Gráfico 17, demonstram que esse é um fator importante, no entanto, não é um critério que leva o cliente a desistir ou insistir no profissional estético.

Gráfico 17 - Grau de relevância da capacidade de alterar as datas.

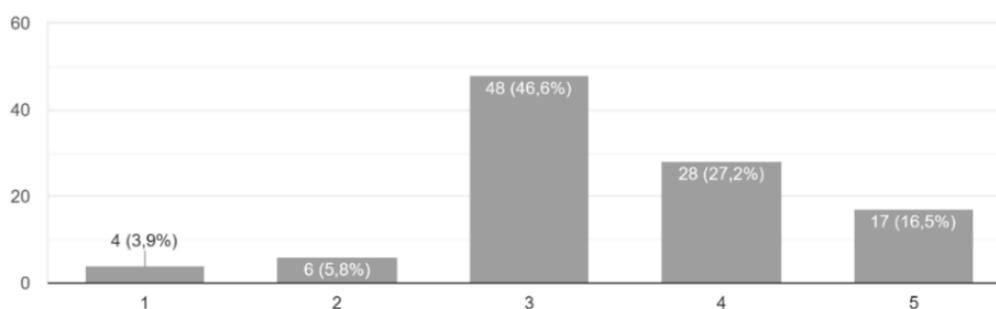
Fonte: Autoria Própria (2022).

Do mesmo modo que a pergunta anterior, o Gráfico 18 evidencia que, 44,7% dos entrevistados acreditam, que a amplitude dos horários e a capacidade de encaixe para a realização dos procedimentos estéticos são medianamente importantes, em casos particulares, podem ser critérios para escolher uma profissional, no entanto, comumente é tido apenas como um requisito básico.

Gráfico 18 - Grau de relevância da amplitude de horários.

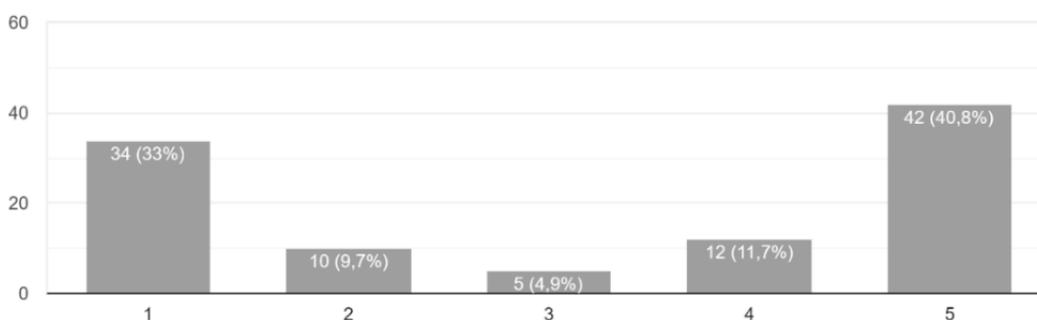
Fonte: Autoria Própria (2022).

Quanto a flexibilidade dos horários de atendimento representada no Gráfico 19, 46,6% dos entrevistados afirmam ser um critério dentro da normalidade do exigido, seguido de 27,2% que creem ser um fator importante, que subjetivamente pode-se afirmar que são casos particulares, por favor mulheres que trabalham em horário comercial, estudantes em período integral ou pessoas de outras cidades.

Gráfico 19 - Grau de relevância da flexibilidade dos horários de atendimento.

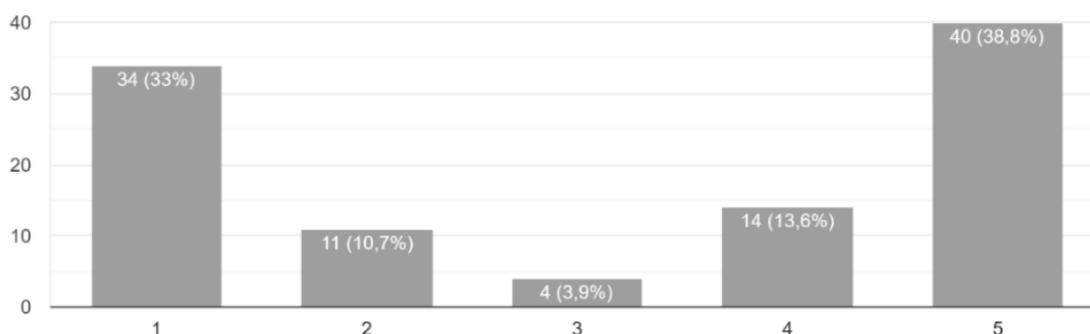
Fonte: Autoria Própria (2022).

Por fim, as últimas cinco questões da entrevista são referentes ao valor que os custos dos procedimentos agregam para os consumidores. No tocante ao custo do procedimento, os resultados obtidos demonstram que 40,8% dos entrevistados consideram o custo um fator extremamente importante no processo decisório, como é possível observar no Gráfico 20, há um choque de opinião, tendo em vista que 33% não se prende a conhece custo do procedimento.

Gráfico 20 - Grau de relevância do custo do procedimento.

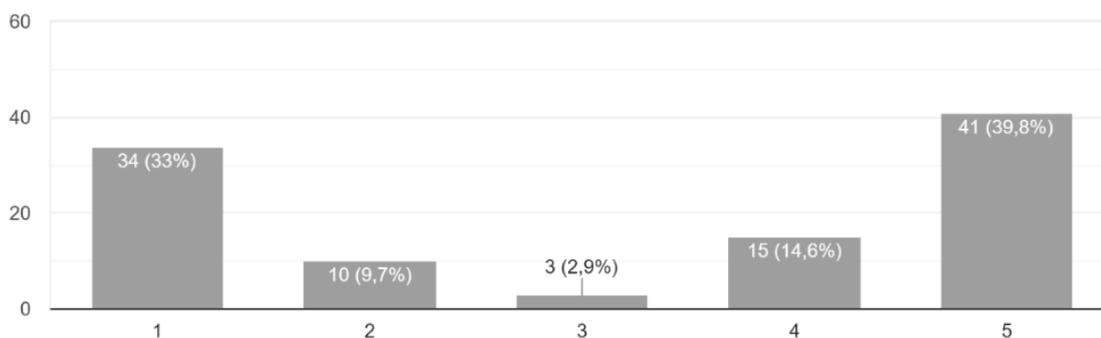
Fonte: Autoria Própria (2022).

Assim como a realização de procedimento estéticos exige produtos específicos, o “pós” procedimento também necessita de alguns cuidados especiais, geralmente, as profissionais do ramo indicam ou fazem a comercialização deles. Como expõe o Gráfico 21, 52,4% acreditam que os custos dos cosméticos e produtos utilizados é de extrema importância durante a escolha de um profissional de estética.

Gráfico 21 - Grau de relevância dos custos dos produtos.

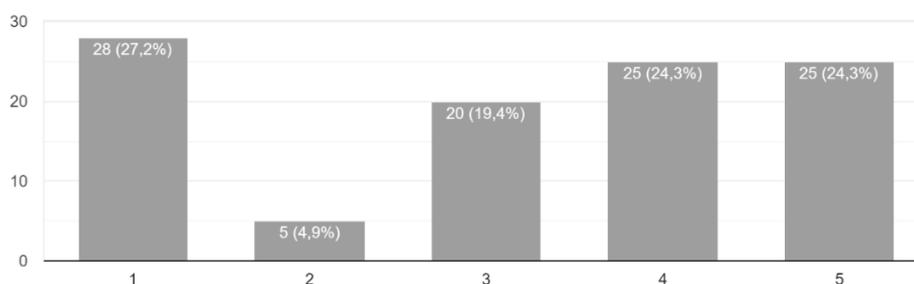
Fonte: Autoria Própria (2022).

Os custos são avaliados em diversas vertentes, quando se chega ao consumidor, o custo mais fácil de ser identificado é o atribuído ou preço final de venda, um fator que segundo o Gráfico 22, 39,8% dos entrevistados, é crucial na decisão de realização ou não do procedimento, o que é um ponto a ser analisado e comparado com o percentual de entrevistas que visa qualidade.

Gráfico 22 - Grau de relevância dos preços atribuídos.

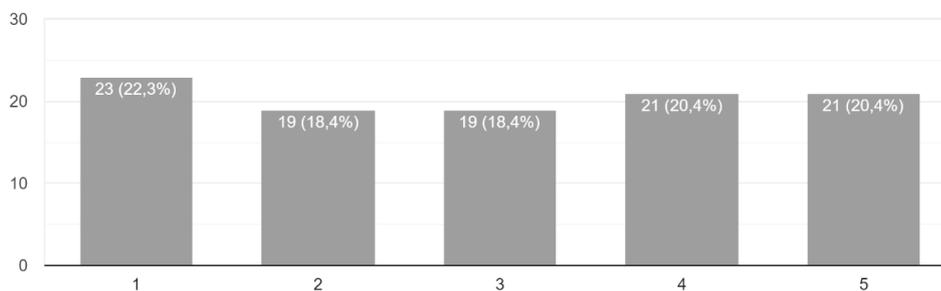
Fonte: Autoria Própria (2022).

Quanto a variedade das formas de pagamento, entre os entrevistados ocorreu um empate entre as escalas de critério 4 e 5, respectivamente alta e muita alta relevância, que se somadas superam a escala 1 (muito baixa) até então visualmente no Gráfico 23, o percentual mais alto. O que pode ser tradução como, a importância de contar com várias formas de pagamento.

Gráfico 23 - Grau de relevância da variedade das formas de pagamento.

Fonte: Autoria Própria (2022).

O questionário é finalizado com uma questão acerca do grau de relevância para o acréscimo das taxas, em caso de utilização de cartão. O Gráfico 24, aparenta uma particularidade que não aconteceu em mais nenhum critério, o empate entre quatro escalas de importância, mas com uma análise mais profunda, é possível observar que grande maioria dos entrevistados acham desvantagem pagar um valor a mais no procedimento, apenas para efetuar o pagamento através da maquineta de cartão.

Gráfico 24 - Grau de relevância para o acréscimo de taxas.

Fonte: Autoria Própria (2022).

Tomando como base, todas as informações e figura expostas anteriormente, podemos sintetizar que, para conquistar o maior percentual de entrevistados é necessário, priorizar por um atendimento cordial e eficiente, não esquecendo de focar na qualidade do procedimento e em ações de efeito rápido, tendo em vista que grande parte não considera a frequência como um fator importante. Devido a quantidade elevada de tarefas a serem realizadas diariamente, o tempo é um fator muito importante, então este deve ser uma das prioridades, e o cumprimento dos prazos é crucial, a dedicação no atendimento pós procedimento também é um destaque.

Quanto a estrutura do local, é de grande relevância manter uma boa estrutura, com os materiais e métodos necessários para executar o procedimento, prezando pelo conforto, sem grandes distrações, o ideal é que a localização do espaço físico sejam as mais próximo possíveis

dos clientes. Na flexibilidade de datas e horários é interessante separar um espaço na agenda para casos exclusivos, como mulheres que só possuem tempo vago no período da noite, finais de semana ou em horário de almoço.

Com base nos dados, para agradar e fidelizar os clientes, é essencial criar um equilíbrio entre custos e qualidade, na qual os dois sejam inversamente proporcionais e, o custo-benefício sejam alcançados, visto que grande maioria citou a qualidade como fator ganhador de pedido, no entanto destacou que os elevados custos são o motivo da pouca aderência. Além disso, é interessante adotar duas ou mais formas de pagamento, se possível, inserir o valor da taxa da maquineta de cartão dentro do valor do procedimento, dando uma visão ao cliente de que ele não está pagando por esse serviço.

5.3.3 Feedback dos clientes

Estruturar o perfil do mercado consumidor e conhecer os critérios que ele julga importante, é uma etapa fundamental para a construção da estratégia organizacional. Todavia, como o empreendimento escolhido para ser objeto de estudo está no mercado a quase dois anos, mesmo que não estruturada corretamente, já existe uma gestão estratégica subjetivamente, desse modo, se faz necessário coletar o *feedback* dos clientes.

Dessa forma, uma pesquisa de satisfação foi elaborada e aplicada com 43 clientes da empresa “Z”, com o propósito de identificar as ações chaves que agregam valor ao cliente, assim como ter conhecimento do que pode ser estruturado.

Construída para avaliar o serviço em uma escala de um a cinco, na qual 1 é ruim e 5 é excelente, o resultado obtido das respostas das clientes está ilustrado no Quadro 13, a fim de apresentar de maneira didática os dados fornecidos pelos entrevistados.

Quadro 13 - Feedback oferecido pelos entrevistados.

RESULTADOS COLETADOS
97,7% das entrevistadas classificam o atendimento como excelente;
46,5% das entrevistadas relacionam o preço do serviço como excelente, enquanto 37,2% consideram muito bom;
88,4% das entrevistadas especificam que a qualidade do serviço prestado é excelente;
83,7% das entrevistadas afirmam que a sua satisfação com o procedimento realizado é excelente;
48,8% das entrevistadas classificam o espaço físico como excelente, enquanto 37,2% consideram muito bom e 14% apenas como regular;
83,7% das entrevistadas atestam que a limpeza do local é excelente;
53,5% das entrevistadas afirmam estarem satisfeitas com o conforto do local.

Fonte: Autoria própria (2022).

O questionário é finalizado com uma pergunta em aberto para que as clientes citem possíveis melhorias e sugestões para o atendimento. A maioria das recomendações recebidas pelas clientes é quanto ao conforto do local, a questão da climatização é citada inúmeras vezes, assim como a disponibilidade de banheiro no local e a instrução de parcerias, para divulgar a marca.

Como diagnóstico geral por meio dos dados, é possível destacar que as clientes estão satisfeitas com o serviço e conforme os *feedbacks* recebidos a profissional é muito competente, no entanto é insuficiente no espaço físico, o ponto que mais frisado pelas clientes na questão de melhorias. Outro ponto importante são os custos, pois as clientes compreendem que a empreendedora é iniciante, que está inserida em um mercado competitivo de cidade pequena, na qual as consumidoras não acham relevante o valor atribuído, no entanto ainda é um fator que as clientes consideram como não tão valioso.

5.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

No macroambiente, a empresa “Z” está inserida em uma cidade do interior, que apesar de pequena recebe anualmente vários estudantes, devido a universidade federal, então existe uma rotação de capital interessante, na parte central existem alguns *Studios* de beleza, todavia não se caracterizam como concorrentes diretos.

Sumé é uma cidade interiorana, na qual o setor da estética ainda está em desenvolvimento, atualmente a concorrência direta para procedimentos corporais é baixa e os clientes não são exigentes, no entanto, a dificuldade de acesso dos fornecedores limita a prestação de serviço, dificultando os empreendedores que decidem investir em materiais melhores.

Devido o cenário pandêmico atual, a insegurança de se submeter a um procedimento estético aumentou, as clínicas de estética tiveram que se adaptar e cumprir com as novas da OMS (Organização Mundial da Saúde), sem conta que as aulas remotas a clientela que vinha da universidade diminuiu de maneira significativa. Considerando esses fatores, as empresas do ramo tiveram que inovar e atualmente existem três principais epiladoras na cidade, a empresa objeto do estudo e suas duas concorrentes diretas, o espaço “Y” e o *Studio* “X”, brevemente descritas a seguir.

5.4.1 Perfil dos concorrentes

Conhecer os concorrentes é um fator relevante na diferenciação de mercado, tendo em vista que, realizar um acompanhamento dos seus passos possibilita estruturar estratégias corporativas a curto e longo prazo, assim realizar comparativo de desempenho.

Em razão disso, as duas concorrentes de mercado da empresa “Z” foram analisadas, com o propósito de traçar seus perfis, assim como, identificar os aspectos positivos e negativos, não esquecendo de determinar os pontos de diferenciação, para isso, uma breve contextualização das concorrentes foi elaborada.

A empresa “Y” é um espaço de beleza, atuando no mercado a mais de cinco anos pela gerência de três sócias, contando com os serviços estéticos faciais, corporais e capilares, no entanto, nesse estudo apenas o serviço de depilação será avaliado.

Em contrapartida, temos a empresa “X”, um *Studio* de epilação, recente no mercado com apenas um ano de atuação no mercado, administrado por uma microempreendedora individual, que chegou conquistando as mulheres de Sumé com sua hospitalidade e cuidados com a pele.

Investigar os concorrentes de longe é interessante, no entanto, não oferece tantas informações sobre o negócio, por isso, entramos em contato com clientes das organizações concorrentes. Após ouvir várias clientes das três empresas, por meio de conversas descontraída, e de entrevistas sobre a percepção das clientes, o Quadro 14, foi elaborado a partir de um comparativo entre as empresas do ramo em Sumé.

Quadro 14 - Estudo dos concorrentes.

Empresas/ Critério	Atendimento	Localização	Espaço físico	Serviço ao cliente	Preço
Empresa “Z”	Atendimento personalizado, cuidados antes e depois da epilação.	2km do centro da cidade.	Cômodo dentro da residência, basicamente equipado, com janela,	Epilação; Cuidados com a pele.	Alto.
Espaço “Y”	Procedimento de epilação.	200m do centro da cidade.	Espaço com 4 cômodos, banheiro, copa e ar refrigerado.	Epilação; Manicure; Procedimentos faciais e capilares	Médio.

Studio “X”	Epilação e tratamento pós procedimento, além de cuidados extras, como mimos e promoções.	500m do centro da cidade.	Salão térreo, aconchegante, equipado com itens básicos e ventilado.	Epilação; Cuidados com a pele.	Baixo.
-------------------	--	---------------------------	---	--------------------------------	--------

Fonte: Autoria Própria (2022).

Com base nas informações coletadas e nos estudos realizados, pode-se afirmar que, mesmo concorrendo diretamente, cada negócio tem seu diferencial, dessa forma, tendo clientes característicos para o seu negócio.

A empresa “Z” tende a conquistar clientes preocupadas com o cuidado com a pele, que não priorizam estrutura ou custos, visto que se destaca no quesito atendimento, investindo tratamento personalizado, conforme o objetivo da cliente e seu tipo de pele, além de se preocupar com antes e depois do procedimento.

Enquanto o Espaço “Y” por ser uma empresa mais antiga, tem sua clientela fidelizada, inclinando-se a consumidoras mais tradicionais, que não levam em consideração os cuidados ou tratamentos com a pele, geralmente são mulheres mais maduras, com vida corrida que buscam realizar vários procedimentos no mesmo ambiente, preferencialmente que ele seja centralizado para fácil acesso.

Já o *Studio “X”*, aproxima-se de atrair novas clientelas, por ser nova no mercado e ter êxito no quesito preço, pode ser considerado uma concorrência ameaçadora. Pois oferecer os cuidados com a pele a preços acessíveis, em um local basicamente estruturado, além de, investir em mimos, promoções e preocupação com os clientes.

Por meio do comparativo com as concorrentes, é evidente que no quesito localização, preço e espaço físico, a empresa objeto do estudo deixa a desejar. A análise realizada proporciona várias ideias, de melhoria, no entanto, ainda parece muito superficial, visto isso, os dados coletados serão aplicados na Matriz Importância-Desempenho, com o intuito de obter um diagnóstico mais profundo, que possa embasar as decisões e definição da estratégia corporativa.

5.4.2 Matriz importância-desempenho

Conhecer o clima organizacional e dominar os critérios empresariais são diferenciais importantes de gestão, com o suporte da matriz importância-desempenho é possível definir as

quatro zonas de prioridade distintas, possibilitando identificação do nível de satisfação dos consumidores, assim como, o posicionamento da empresa acerca dos concorrentes.

Com base nos dados coletados com entrevistas, análise de concorrentes e percepção da proprietária, a matriz importância-desempenho da empresa “Z” foi elaborada. Um ponto importante na matriz é a legenda, uma vez que alguns critérios apresentaram classificação igual nas coordenadas, o que torna difícil a visualização.

Dessa forma, o Quadro 15 apresenta os vinte e dois critérios avaliados, suas respectivas zonas e o número de identificação dos requisitos, a fim de facilitar a compreensão da ilustração da matriz posteriormente.

Quadro 15 - Fatores Competitivos.

SIGLA	Fator Competitivo	Zona
AC	Atendimento ao Cliente	Adequado
QS	Qualidade do Serviço Prestado	Adequado
FP	Frequência dos procedimentos	Excesso
TF	Tempo e facilidade do procedimento	Aprimorar
TE	Tempo de espera	Aprimorar
TD	Tempo de duração do atendimento	Aprimorar
PO	Pontualidade	Adequado
MA	Manutenção do atendimento	Adequado
AP	Atendimento pós procedimento	Adequado
AD	Atenção dada durante o atendimento	Adequado
EL	Estrutura do local	Ação Urgente
CA	Conforto do ambiente	Aprimorar
BA	Beleza do ambiente	Aprimorar
LE	Localização do espaço	Ação Urgente
CD	Capacidade de alterar as datas	Adequado
AH	Amplitude dos horários	Adequado
FH	Flexibilidade dos horários de atendimento	Aprimorar
CP	Custo do procedimento	Aprimorar
CR	Custos dos produtos	Aprimorar
PA	Preços atribuídos	Aprimorar
FP	Formas de Pagamento	Aprimorar
AT	Acréscimo de taxas	Aprimorar

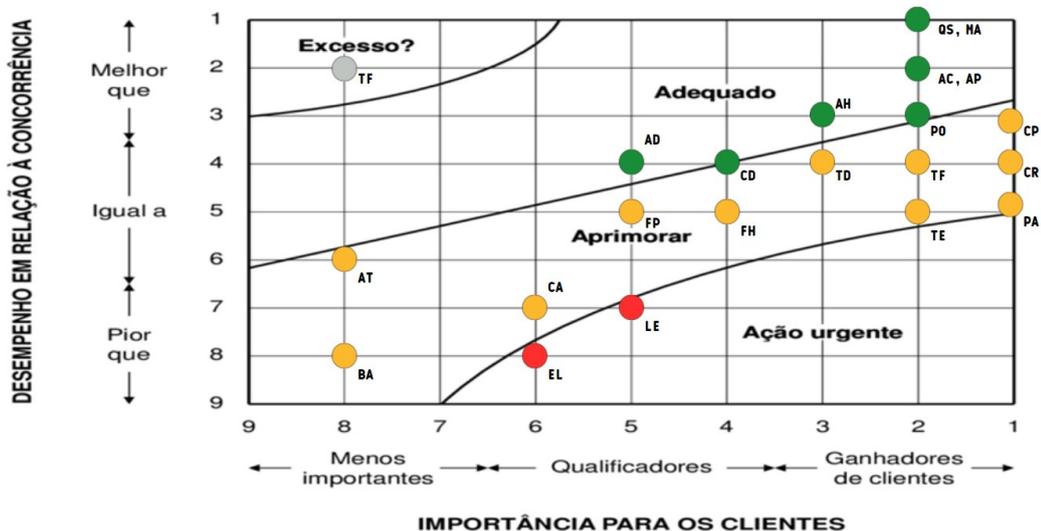
Fonte: Autoria Própria (2022).

Com o propósito de facilitar a compreensão do leitor, assim como da proprietária, cada zona tem sua cor característica, com cores que fazem alusão ao semáforo (Verde, Amarelo e Vermelho).

A zona “Adequado” é representada pela cor verde para expressar a satisfação no fator competitivo, enquanto “Aprimorar” é colorido em amarelo, alertando que um critério de fator importante não está apresentando desempenho satisfatório, por fim, a área de “Ação Urgente” é simbolizada pela cor vermelha, chamando atenção e de maneira subliminar, transmitindo a insatisfação com o critério em questão. Os requisitos que possuem desempenho alto mas não apresentam um nível de relevância significativo, são representados pela cor cinza na zona de “Excesso”.

As zonas de prioridades estão ilustradas no Gráfico 25, assim como os fatores selecionados para o diagnóstico do clima organizacional estão posicionados. Como citado anteriormente, alguns critérios ficaram sobrepostos na matriz, entre eles, se destacam os elementos: AC (Atendimento ao cliente) e AP (Atendimento pós procedimento), que possuem mesmo grau de importância e desempenho, assim como os pares QS (Qualidade do serviço prestado) e MA (Manutenção do atendimento), localizados na zona “Adequado”, classificados como ganhadores de pedidos.

Gráfico 25 - Matriz Importância – Desempenho.



Fonte: Autoria Própria (2022).

A partir da análise da matriz, é possível afirmar que, existem vários critérios a serem aperfeiçoados, os que mais chamam atenção são os seis elementos na zona “Aprimorar” que se classificam como ganhadores de pedidos, sendo eles: TD (Tempo de duração do atendimento), TF (Tempo e facilidade do procedimento), TE (Tempo de espera), CP (Custo do procedimento), CR (Custo dos produtos), PA (Preços atribuídos), na qual os três primeiros correspondem ao

tempo em relação com o atendimento e a espera do cliente, e os demais estão associados aos custos, um fator criticamente destacado durante as entrevistas.

Se referindo aos critérios qualificadores, os que chamam atenção são dois, EL (Estrutura do local) e LE (Localização do espaço), localizados na zona “Ação urgente”, que se trata da estrutura do local, na qual se caracteriza como pior que a concorrente e devem ser levados em consideração pela empreendedora.

Já na zona de “Aprimorar” tem-se o critério qualificador que obtém destaque é o conforto do ambiente (CA), que está muito abaixo dos demais fatores dispostos nessa zona, além de ser um dos mais destacados nas pesquisas, podendo ser considerado até uma fraqueza para o estabelecimento. Como critério menos importante nessa zona, a beleza do ambiente (BA) é um requisito muito abaixo em comparação com os concorrentes, um ponto que também precisa ser revisto.

De maneira geral, através da aplicação da ferramenta é possível afirmar que a zona de aperfeiçoamento é a que mais apresenta pontos, nesse caso, a empresa “Z” possui inúmeros fatores de melhoria, desse modo deve investir em priorizar os mais urgentes, nos casos que envolvem os custos e a estrutura do local. Quanto ao atendimento o padrão está adequado e apenas um de excesso, o caso da frequência de procedimentos (TF).

Nos demais critérios, especialmente os que a empresa se apresentou adequada, é importante manter vigilância, salientando que embora sejam responsáveis pela satisfação dos clientes atuais, é preciso manter a qualidade ao longo prazo, para evitar frustrações em clientes futuros.

5.5 APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT

Identificar suas forças, fraquezas a serem superadas, assim como as oportunidades a explorar e ameaças de mercado, possibilita ao decisor entender sua organização e focar nos causas que mais afetam. Por intermédio da análise SWOT, é possível distinguir o ambiente interno e externo, assim como amparar a estruturação de um plano estratégico.

Dito isso, com base nas informações e dos diagnósticos anteriores, a matriz SWOT foi estruturada, resultado de uma avaliação minuciosa dos ambientes interno e externo da organização, assim como da identificação e definição dos fatores positivos, como também os negativos se comparado aos concorrentes do mercado.

Quanto aos fatores internos da organização, tem-se as forças e fraquezas do estabelecimento, ou seja, critérios que devem ser aperfeiçoados, mantidos ou extintos. Ao

analisar a Figura 1, fica nítidos que os pontos fortes da Empresa “Z” envolvem o atendimento, tanto na personalização, quanto na manutenção e qualidade do serviço prestado, todos resultantes da capacitação das esteticistas, que se preocupa com a satisfação do cliente e higiene do procedimento.

Em contrapartida, tem-se as fraquezas, associadas principalmente a falta de planejamento, que torna a organização vulnerável, dado que a empreendedora não agrega valor ao seu serviço, em virtude da falta de estruturação do negócio. Por dispor de apenas uma profissional, mesmo que o empreendimento se destaque no mercado, a organização não conseguiria atender a demanda da realização, tanto pela capacidade produtiva, quanto pelos custos, que são elevados em virtude da grande distância entre a empresa e os seus fornecedores.

Figura 1 - Matriz SWOT.



Fonte: Aatoria Própria (2022).

Com relação aos fatores externos, tem-se a identificação das oportunidades e ameaças no mercado de atuação, na qual juntos somam seis tópicos para desenvolvimento da clínica de estética. A busca crescente pelos procedimentos estéticos e cuidados com a pele, é uma oportunidade fortíssima para o empreendimento se estabelecer.

Um fator que vale se destacar na matriz SWOT é a localização descentralizada, que claramente parece uma fraqueza, mas se apresenta como vantagem competitiva, pois uma vez que longe do centro, o estabelecimento está instalado em um dos bairros mais povoados do município, ou seja, o mais próximo da população. Por essa razão, a estrutura do local é

vantajosa, no entanto não isenta a empreendedora de realizar reparos que valorizem a beleza, conforto e arranjo físico do local.

Em compensação, as ameaças definidas também envolvem três pontos importantes, que é a falta de investimento em divulgação, a falha na prospecção passiva e a alta visibilidade da concorrência.

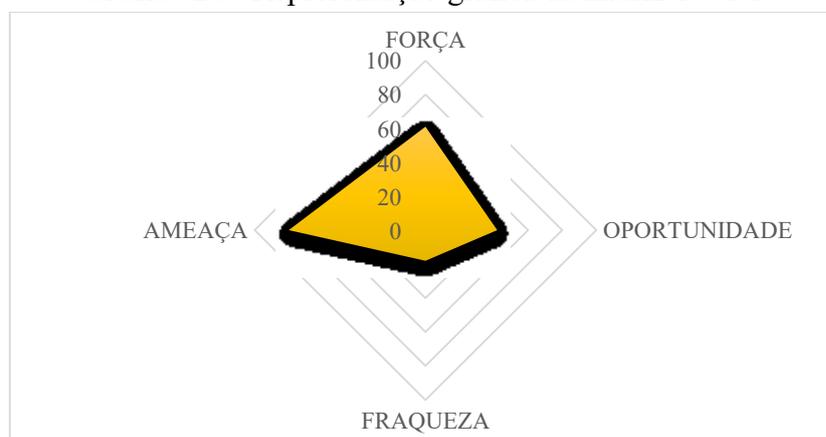
Mesmo que a empreendedora tenha uma rede social voltada para o negócio, o perfil não é atrativo, não consegue captar leads e nem os qualificar, além de que o investimento em novos conteúdos é muito baixo, não há constância e os seguidores não são o público-alvo da empresa. Em comparação com os concorrentes, a propagação do serviço está baixíssima, o que dificulta a atração e fidelização de novos clientes, inventando o crescimento do negócio.

As deficiências na área de *marketing* são uma fraqueza da empresa, mas acaba se transformando em ameaça pois suas concorrentes são estruturadas no mercado, o “Espaço Y” mesmo que não invista em mídias sociais, possuía uma propaganda muito forte na cidade, tanto pelos anos de experiência quanto pela divulgação dos clientes fidelizadas. Já o *Studio* “X”, mesmo que novo, possui uma estratégia de *marketing* bem implementada e atraente nas mídias sociais, o que constrói um fator de risco muito forte para a empresa “Z”.

A fim de facilitar a compreensão dos panoramas organizacionais avaliados pela matriz SWOT, o Gráfico 26 ilustra uma expressão gráfica da relação entre os quatro fatores, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quando se compara os quatro pontos da matriz, avaliando os pesos de impacto de cada identificação, fica notório que as ameaças a empresa “Z” são as principais responsáveis pela falta de competitividade. Os pontos fortes da organização são bem marcantes, se comparados com as fraquezas eles ganham, todavia como são não aplicados para aproveitar o pequeno leque de oportunidade, acabam se ocultando pela concorrência do mercado.

Gráfico 26 - Representação gráfica da matriz SWOT.



Fonte: Autoria Própria (2022).

Desse modo, o resultado das aplicações das ferramentas estratégicas, evidenciam que o principal foco da empreendedora nesse momento deve ser combater os riscos que o mercado está proporcionando, e os seus pontos dominantes podem facilmente serem empregues.

Tem em vista as inúmeras lacunas identificadas na organização e o grande impactado do mercado externo, se faz necessário separar um tópico para estruturação e construção de planos de ações será separado, com a finalidade de orientar de maneira estratégica a proprietária, a fim de minimizar seus danos, maximizar seus recursos, conseqüentemente aperfeiçoando seus critérios competitivos.

6 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Em razão da variabilidade presente nos pontos de melhoria identificados na empresa “Z”, fez-se necessário a subdivisão de dois tópicos para construção da estratégia, o primeiro envolve a descrição e o detalhamento dos planos de ações, que irão guiar a empreendedora no processo de melhoria. Em seguida, a importância das ações elencadas é apresentada, por meio da relação entre as melhorias sugeridas e os fatores competitivos avaliados anteriormente.

6.1 PLANOS DE AÇÃO

Com base nos estudos realizados, foram elaboradas três macroestratégias, com o intuito de amparar a empreendedora no processo de estruturação em várias áreas do seu negócio. Esses parâmetros construídos envolvem as três áreas organizacionais que mais sofrem impacto tanto interna, quanto externamente, que conforme as análises da pesquisa são os setores administrativo, *marketing* e operacional.

O ponto de partida para a estruturação do negócio é investir em um planejamento estratégico, que direcionará a empreendedora a gerenciar de maneira eficaz o seu negócio. Desse modo, a gestão é primeira a ser impactada com a estratégica, sendo também responsável por distribuir para as outras áreas um plano a médio e longo prazo.

Em seguida, o empenho deve ser voltado para divulgação e agregação de valor ao serviço, esses dois primeiros pontos quando bem implementados geram subsídio financeiro para aperfeiçoar a estrutura do local, gerando um conforto maior para o ambiente, consequentemente para as clientes.

A definição das estratégias macro fornecem subsídio e possibilitam o estabelecimento dos planos de ação, através da ferramenta 5W2H, que serão direcionadores na execução das atividades a curto, médio e longo prazo, bem como para o acompanhamento.

Tendo em vista a contenção de custos do empreendimento atualmente, a grande maioria das ações de estratégias elaboradas não envolvem recursos financeiros, apenas o tempo, disponibilidade e interesse da proprietária em questão. Dessa forma, o principal custo definido durante o plano de ação foi o de oportunidade, na qual o dado base foi R\$20,00 por hora, tendo em vista que a empreendedora possui o período da manhã e da noite mais livres.

Quanto a área administrativa, a meta é estruturar o negócio no cenário atual e posteriormente construir um plano estratégico para o futuro, visto isso, o Quadro 16 foi elaborado com os passos necessários para alcançar esse objetivo.

Quadro 16 - Plano de ação – Administrativo.

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Capacitação na área de gestão	Obter conhecimento para estruturar o negócio	Dona	Setor de gestão	Até 30/07/2022	Estudando a área de gestão, com auxílio do SEBRAE, Empresa Júnior ou outras redes de apoio aos empreendedores.	Cerca de 16h em curso, próximo de R\$320,00 de custo de oportunidade.
Definir objetivos e nortear a organização a médio e longo prazo	Para que seja possível definir quais as melhores táticas para o crescimento do negócio	Dona	Setor de gestão	Até 30/07/2022	Analisando o negócio e avaliando qual o propósito de ter criado ele, não esquecendo de olhar para o futuro.	Cerca de 6h, nesse caso só o custo de tempo.
Elaborar um plano de negócio	Para ter um empreendimento sólido e competitivo.	Dona com auxílio do SEBRAE.	Todas as áreas da empresa.	Até 30/08/2022	Estruturando todas as áreas da organização.	Custo de oportunidade, cerca de R\$100,00.

Fonte: Autoria Própria (2022).

Praticamente todos os três passos elaborados contam com a participação a dona do negócio, uma vez que é ela o principal motivo da organização ainda está de pé, desse modo, ela é a responsável por definir os objetivos da empresa. Como a área de gestão é importantíssima, principalmente para empreendedores, um dos planos de ação envolve a capacitação da empreendedora nessa área, a fim de facilitar o direcionamento da organização.

Com o propósito de elaborar ações mais rentáveis, uma das recomendações é entrar em contato com o SEBRAE, um órgão que auxiliam os negócios, fornece inúmeros cursos gratuitos, assim como cases de sucesso e estudos, que podem mudar a mentalidade e o cenário da empresa “Z”.

O plano de negócios é citado também, pois é um planejamento que direciona a organização, todavia deve ser revisto com o passar dos anos. Como um dos objetivos a longo prazo da empreendedora é se registrar como MEI (microempreendedor individual) ou possivelmente como microempresa, sendo assim, é importante conta um planejamento bem estruturado do negócio, um ponto relevante também em casos de empréstimos, ainda mais em uma região onde os bancos buscam investir em pequenos negócios emergentes.

Dentro do plano de negócio, existe um tópico que cita o plano de *marketing*, mas considerando que a firma demore a tomar as medidas de gestão cabíveis ao negócio, uma série de estratégia para a movimentação das divulgações foi elaborada.

Quanto ao setor de *marketing*, as novas estratégias desenvolvidas, possuem o intuito de ampliar o posicionamento da marca nas mídias sociais, assim como tornar seu perfil mais relevante, atraindo novos clientes. No Quadro 17, as ações necessárias para atingir o alvo estão listadas.

Quadro 17 - Plano de ação – Marketing.

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Capacitação na área de <i>marketing</i>	Para gerir melhor as redes sociais	Dona	Diretoria de gestão e <i>marketing</i> .	Até 30/08/2022	Realizando cursos e pesquisas, através de plataformas como: <i>RD Station</i> e <i>Rock Content</i> .	Aproximadamente de 16h em curso, cerca de R\$320,00 de custo de oportunidade.
Criar a persona da empresa	Conhecer as clientes ideias	Dona	Diretoria de <i>marketing</i>	Até 30/08/2022	Estudando as clientes atuais por meio de entrevistas	R\$ 40,00 do custo de oportunidade.
Criar estratégias de atração para a persona	A fim de conquistar as clientes interessadas no seu negócio	Dona	Diretoria de <i>marketing</i>	Até 30/09/2022	Planejamento mensal de conteúdos	R\$ 100,00 do custo de oportunidade.
Criar um perfil direcionado para a marca	A maioria dos seguidores atuais não são personas	Dona	<i>Instagram</i>	Até 30/09/2022	Criar uma conta na rede social utilizando o email da empresa	R\$ 20,00 do custo de oportunidade.
Postar conteúdo toda semana	Aumenta a visibilidade da marca, conquistando novas clientes	Dona	<i>Instagram</i>	Até 30/10/2022	Gerar informações sobre a área e sobre o serviço	R\$ 20,00 do custo de oportunidade.
Análise de desempenho das mídias	Verificar a eficiência das estratégias aplicadas	Dona	<i>Instagram</i>	Até 30/12/2022	Analisar as métricas da plataforma e realizar comparativo	R\$ 60,00 do custo de oportunidade.

Fonte: Autoria Própria (2022).

Como o conhecimento é a chave do poder, a primeira ação é treinamento da empreendedora, para que ela possa executar as sugestões de melhoria elaboradas para aplicação no setor de *marketing*. Existe uma gama de qualificação no mercado, mas plataformas como o *RD Station* e *Rock Content* fornecem artigos, cursos e capacitações gratuitos para o desenvolvimento dos brasileiros que possuem interesse em obter conhecimento na área do *marketing*, principalmente o digital.

A persona para o *marketing* é tão essencial quanto o público-alvo é para o planejamento estratégico, pois é com essa ferramenta, que o gestor consegue elaborar estratégias eficientes/eficazes para satisfazer, atrair e fidelizar os consumidores. Por isso, uma das ações é definir o cliente ideal da marca, em seguida, construir estratégias para atraí-los, com essas técnicas elaboradoras, a empreendedora pode criar um perfil para a marca, tendo em vista que seu público atual de seguidores não são consumidores ativos do seu conteúdo.

Já na plataforma escolhida para rodar a estratégia de *marketing*, o *Instagram*, as estratégias de atração podem ser aplicadas, através de conteúdos que gerem engajamento e atraem clientes. Alguns exemplos de postagem são, dicas de cuidado com a pele, comparativos entre antes e depois da cliente, além de, outras informações da área.

Seguindo uma frequência de postagens semanais em um período de dois meses contínuos, a empresa já pode realizar a análise de desempenho das mídias. Esse processo de investigação da eficácia da estratégia pode ser realizado dentro da plataforma mesmo, pois ela emite gráficos comparativos, assim como o horário com mais acesso, publicação com mais engajamento, além dos indicadores financeiro, quanto ao aumento de clientes.

As estratégias de gestão e estruturação de *marketing* sugeridas, são básicas e apresentam resultados rápidos, todavia, vale ressaltar que devem ser alteradas sempre que necessário, a fim de garantir o sucesso da organização.

Quanto ao setor operacional, o investimento financeiro é necessário para gerar alterações, uma vez que envolve mudanças físicas, construção, aquisição de equipamentos, materiais, dentre outros. Desse modo o plano de ação exposto no Quadro 18, diferente dos anteriores, faz referência a valores financeiros, em vista disso devem ser realizados seguidos de um planejamento e aplicação de montantes.

Quadro 18 - Plano de ação – Operacional.

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Aquisição de recursos financeiros	Para financiar as mudanças na estrutura do local	Dona	Área de gestão.	Até 30/10/2022	Reservando uma porcentagem dos lucros todos os meses	A partir de 10% do faturamento.
Realizar pesquisa de mercado	A fim de encontrar os equipamentos mais rentáveis	Dona	Área de gestão.	Até 30/07/2022	Entrando em sites comparativos e lojas da região	Nada

Contratar serviços de pedreiro	Realizar alterações na estrutura física	Dona	Área de gestão.	Até 30/12/2022	Mostrar ao pedreiro o plano de alteração no espaço	R\$ 350,00 do custo de investimento.
Adquirir dispositivos necessários	Equipar o local e proporcionar conforto	Dona	Área de gestão.	Até 30/12/2022	Entrando em sites ou lojas da região	Varia conforme o orçamento realizado

Fonte: Autoria Própria (2022).

Como a organização é fundamental na mudança desse setor, a primeira ação é realizar um plano para aquisição dos recursos financeiro, através uma reserva do faturamento mensal, a fim de possuir montante necessário para realizar todas as alterações necessárias na estrutura do local, assim como aquisição dos aparelhos necessários.

Em seguida, tem-se a realização de pesquisas comparativas, uma vez que se tem a lista de alterações, já é possível analisar os preços do mercado. A principal recomendação das entrevistas envolve os critérios beleza e conforto, desse modo investir em refrigeração, pintura, decoração do ambiente, cortinas blecaute, dentre outras alterações visuais básicas.

Como algumas alterações dependem de serviços da construção civil, uma das ações é entrar em contato com pedreiros da região, apresentar os planos de alteração, solicitar orçamento e futuramente contratá-lo. Em paralelo a isso, tem-se a aquisição dos elementos necessários, seja itens de decoração, ar-condicionado ou outros enfeites, pois já utiliza o serviço do pedreiro.

Aplicando todos esses procedimentos a empresa “Z” terá um crescimento gigantesco interno, tanto quanto na região, mas é interessante que a empresária não se limite apenas aos meios utilizados nesse estudo, é preciso que ela vá além, utilize da criatividade e inovação, pois elas proporcionam grande impacto na prestação de serviço.

6.2 RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES PLANEJADAS E OS FATORES COMPETITIVOS

De acordo com a aplicação da matriz de importância-desempenho, os fatores competitivos que a empresa “Z” deve focar no momento são dois acerca da estrutura do local, que estão situados na zona “ação urgente” e, outros nove que estão posicionados na zona “aprimorar”, associados ao tempo, custos e aspectos do ambiente.

As estratégias elaboradas e descritas anteriormente com o auxílio da ferramenta 5W2H, agem em três frentes de resolução, estruturação organizacional, definição de táticas para um *marketing* atrativo e, mudanças na estrutura do local.

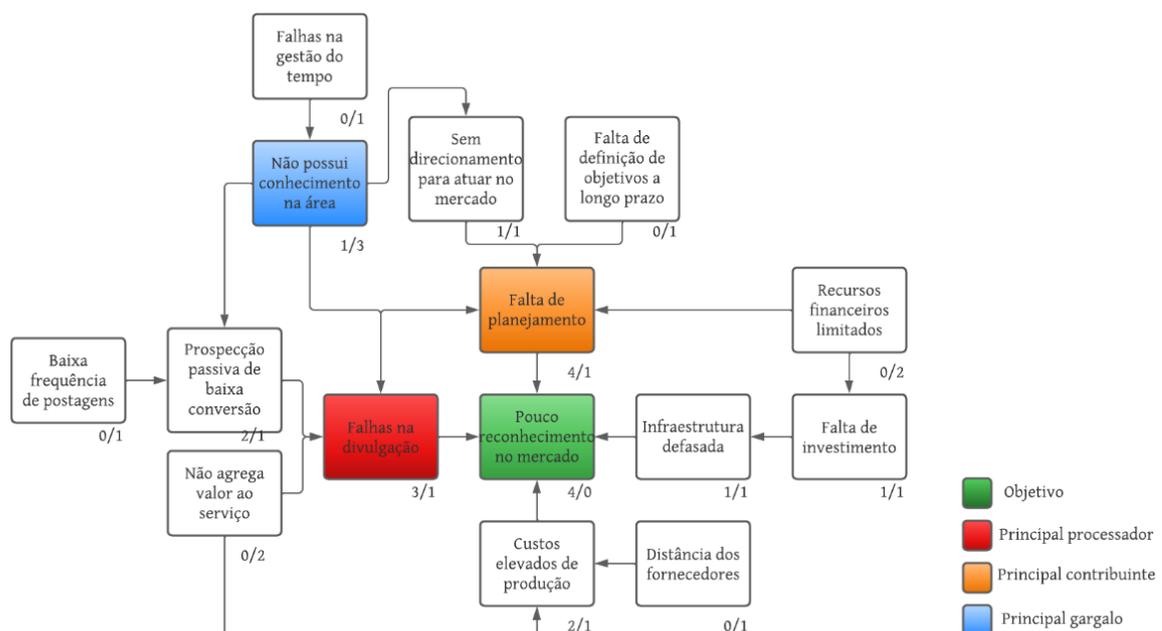
Inicialmente essas duas análises parecem estar dissociadas, todavia, elas são diretamente ligadas, uma vez os planos de ações foram construídos para solucionar grande maioria dos critérios competitivos que apresentaram baixo desempenho. À vista disso, três ferramentas de suporte foram utilizadas para expressar de maneira visual a relação entre os tópicos e 4.4.2 (matriz de importância-desempenho) e 5.1 (planos de ação), sendo elas: Diagrama de relações, diagrama de árvore e mapas mentais.

6.2.1 Diagrama de relações

A fim de facilitar a visualização do diagnóstico da dificuldade mais evidente da organização, um diagrama de relações foi construído, com o desígnio de expressar a relação entre os obstáculos identificados por meio da matriz de importância e desempenho, com suas possíveis causas raízes e as consequências de tal.

Dessa forma, o propósito central do diagrama é, conectar as razões que ocasionam no reconhecimento escasso da empresa “Z” no mercado e, através dessas interligações, os principais processadores, gargalos, assim como contribuintes, são identificados, respectivamente, “falta de divulgação”, “falta de planejamento” e “não possui conhecimento na área” como ilustrado no Fluxograma 2 a seguir.

Fluxograma 2 - Relações.



Fonte: Autoria Própria (2022).

Mediante a ilustração do diagrama, é possível notar que o objetivo, destacado em verde, possui quatro entradas, que seriam suas causas, sendo elas, a falta de planejamento, também definido principal contribuinte, seguindo da infraestrutura defasada, dos custos elevados de produção e por fim, das falhas na divulgação, que é o principal processador.

No tocante a área que envolve a falta de planejamento, suas ramificações apresentam que o principal gargalo de evolução da empresa é a falta de capacitação na área, tendo em vista que a proprietária tem conhecimentos de estética, todavia não possui sabedoria nas áreas de gestão e administração das redes sociais, o que resulta em um déficit de avanços. Tendo em vista que a falta de estratégias para atuar no mercado e a falta de objetivos fazem com que a empresa continue estagnada, sem competir diretamente com seus concorrentes, o que também gera uma limitação nos recursos da empresa.

Acerca da infraestrutura defasada, suas subdivisões evidenciam que esse setor não recebe investimento com frequência, uma vez que tem seus recursos limitados, fator totalmente interligado com a gestão da empresa. Já os custos elevados da produção, estão associados a grande distância dos fornecedores e da falta de agregação de valor aos serviços, um fator ramificado da próxima causa do diagrama.

A falta de divulgação é uma raiz profunda, está interligada com duas outras razões, visto que é criada pela falta de conhecimento na área, que origina uma prospecção passiva ineficiente, consequentemente a marca não é visível, assim como não agrega valor aos seus serviços. À vista disso, a demanda de procedimentos é baixa e os custos serão mais elevados.

6.2.2 Diagrama de árvore

Com o problema ordenado, é possível idealizar melhorias para resolução do mesmo. Assim sendo, por meio de um diagrama de árvores, as ações de melhorias estão distribuídas entre os níveis estratégico, tático e operacional.

Posto isso, o Fluxograma 3 ilustra a ligação entre as três estratégias e a responsabilidade dos níveis hierárquicos da organização, respondendo às perguntas direcionadoras do diagrama, que são os “porquês?”.

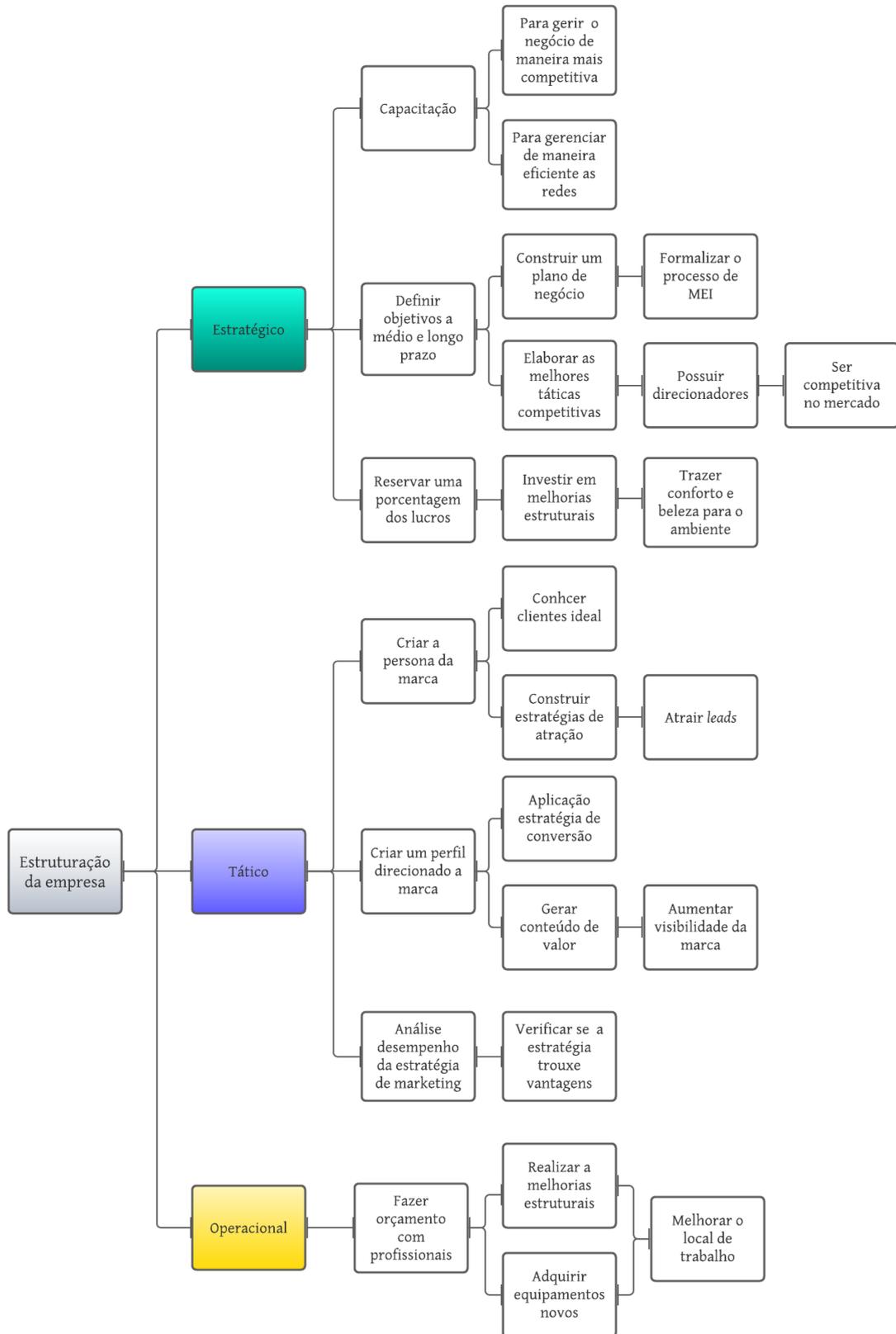
O diagrama de árvore apresenta as ramificações da atuação dos três setores hierárquicos na execução dos planos de ações. No que se refere ao estratégico, suas três subdivisões estão envolvidas com a preparação da empresa a médio e longo prazo, que são: Primeiramente, a capacitação da proprietária na área de gestão e *marketing*, com os pressupostos de obter conhecimento para gerência o negócio e as mídias sociais da marca.

Seguido, da definição dos objetivos da organização, que irão fornecer subsídio para construção de um plano de negócio e na elaboração de táticas competitivas para o mercado, que auxiliarão na formalização da microempresa, por meio de direcionadores que foram a empresa concorrer no mercado.

Por fim, a reserva de uma porcentagem dos lucros mensalmente, a fim de investir em melhorias e proporcionar conforto, assim como beleza para o ambiente. Um ponto importante também é, geralmente em empresas pequenas, ocorre muito a junção das contas pessoais e profissionais, um fator dificultador no gerenciamento do negócio.

No nível tático, tem-se direcionadores para o setor de *marketing*, ramificados em três atividades sendo elas: A criação de uma persona para a marcar, que auxiliar a gestora a ter conhecimento sobre o cliente ideal, assim como meios de atraí-lo.

Fluxograma 3 - Diagrama de árvores.



Fonte: Autoria Própria (2022).

As estratégias elaboradoras para conquistar a persona serão aplicadas em um perfil direcionado para a marca, a fim de proporcionar a visibilidade da marca e agregar valor aos serviços prestados. Enfim, as técnicas aplicadas serão monitoradas, com o intuito de avaliar a eficiência das mesmas e o seu impacto na empresa.

As tarefas responsáveis pelo nível operacional se associam a mudança na estrutura física do local, em vista disso, o primeiro passo é realizar orçamento com profissionais, a fim de realizar melhorias estruturais, assim como, adquirir equipamentos novos, que resultarão em um ambiente mais aconchegante, tal qual, um local de trabalho mais satisfatório para a gestora e, por conseguinte para os seus clientes.

Uma sugestão interessante para o empreendimento também é o plano de investimentos, na qual a gestora irá descrever todo um planejamento de ações, contendo propostas de investimentos, financiamento, custos, taxas, dentre outras informações relevantes quanto aos montantes de investimento.

6.2.3 Mapas mentais

Com o propósito de destacar os critérios identificados na matriz de importância-desempenho, foram construídos três mapas mentais, um para cada plano de ação, que ilustram o caminho para aperfeiçoar os fatores identificados para cada respectiva estratégia elaborada.

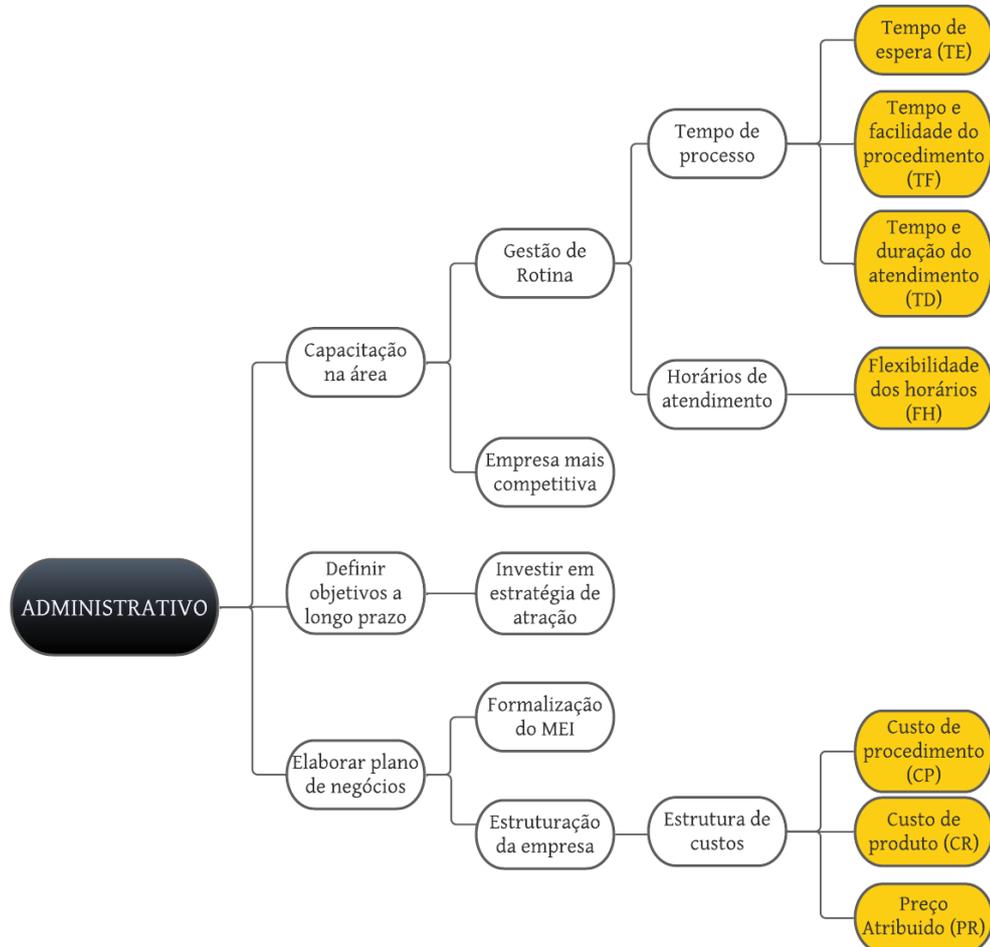
Desse modo, os mapas são estruturados da seguinte maneira, a ideia central é apresentar a área de aplicação do plano de ação, ramificada em quatro níveis, na qual o primeiro nível apresenta as atividades a serem realizadas e no nível seguinte, o impacto que elas geram na empresa. Posteriormente no terceiro nível, está a subárea que será afetada na empresa, por fim estão os critérios classificados nas zonas de “aprimorar” e “ação urgente”, seguindo as cores da matriz anteriormente.

O mapa mental exposto a seguir, se refere ao primeiro plano de ação elaborado para a organização. Na área administrativa, as ações traçadas têm como propósitos organizar a gestão da empresa, através de capacitação, definição de metas e elaboração de um plano de negócios, que tornaram a empresa mais competitiva, estruturada, contanto com a aplicação de estratégias que irão atrair novos clientes, que serão ordenados por uma gestão de rotina eficiente.

Assim sendo a organização da empresa, principalmente da parte financeira, auxilia na melhoria dos critérios competitivos associados aos custos de procedimento (CP) e de produtos (CR). Em paralelo, a criação de uma gestão de rotina, impacta o tempo do processo e os horários de atendimento, que em consequência aperfeiçoam os seguintes fatores: Tempo de espera (TE),

tempo e facilidade de procedimento (TF), tempo de duração do atendimento (TD) e flexibilidade dos horários (FH).

Mapa Mental 1 - Plano de ação – Setor administrativo.



Fonte: Autoria Própria (2022).

O compromisso de investir na capacitação da gestora, é crucial, tanto no setor administrativo, quanto no de *marketing*, por essa razão, também é expressa no mapa mental da área de *marketing*, ilustrado no Mapa Mental 2.

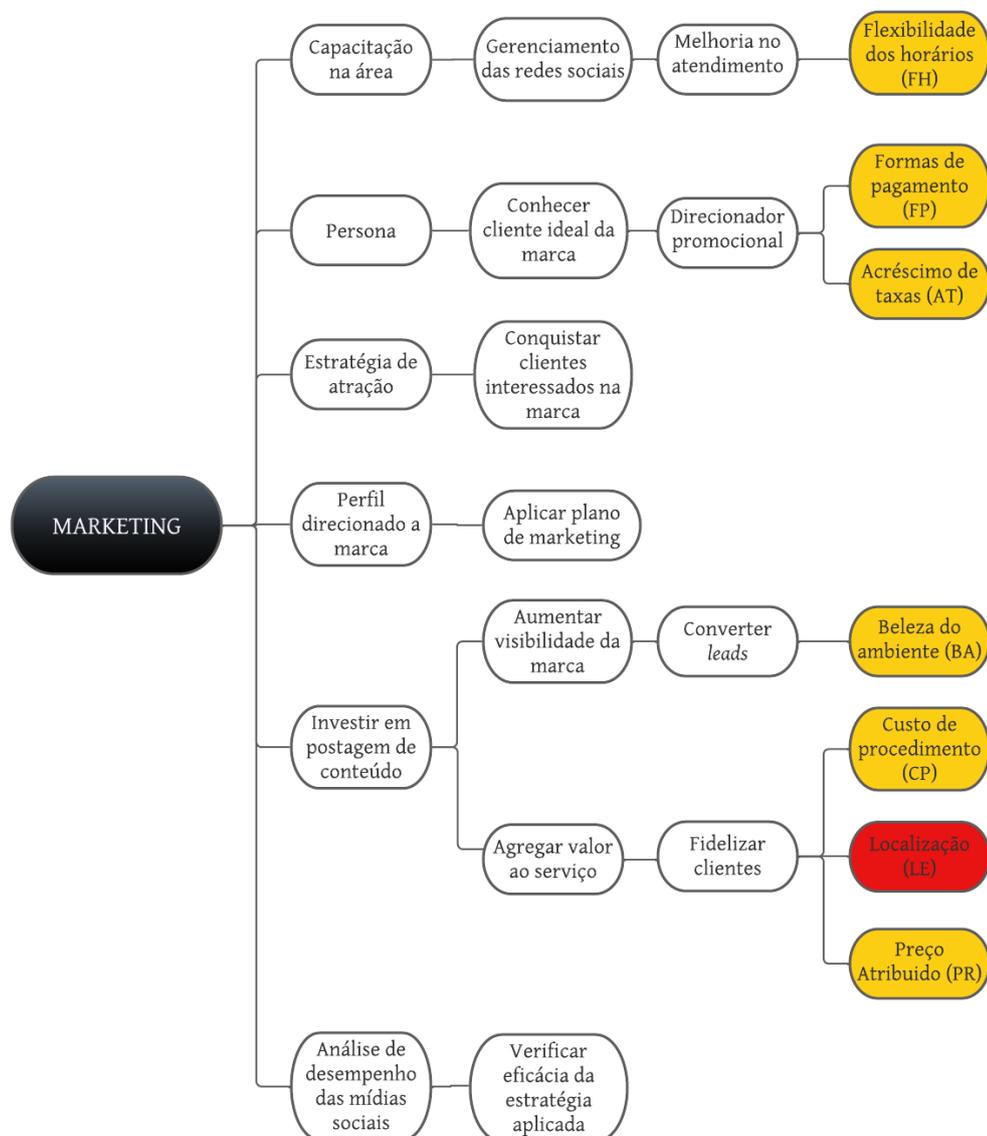
Quanto ao setor de *marketing*, o plano de ação é esquematizado inicialmente com seis atividades que se ramificação inúmeras vezes até encontrar o aperfeiçoamento dos fatores competitivos que levaram a empresa “Z” a se destacar no mercado.

Obter conhecimento na área de *marketing* é crucial, principalmente se tratando das mídias sociais, ainda mais em um cenário tão remoto, desse modo essa é a primeira atividade pontuada no mapa mental. O atendimento ao cliente é avaliado desde o primeiro contato com a empresa até a realização do procedimento, desse modo está ciente das ações de *marketing*

resulta em um atendimento qualificado, contribuindo com a satisfação do cliente, assim como aperfeiçoando o fator FH citado no administrativo anteriormente.

Em sentido anti-horário, a criação de uma persona para a marca, fornece subsídio na direção promocional a ser utilizada pela empresa, visto que conhecer o cliente ideal evidencia a maneira como eles desejam ser recebidos, conseqüentemente, atendendo aos critérios AT (acréscimo de taxas) e FP (formas de pagamento) apontados como aprimorar na matriz de importância e desempenho.

Mapa Mental 2 - Plano de ação – Setor de *marketing*.



Fonte: Autoria Própria (2022).

A estratégia de atuação é o passo seguinte, com os direcionadores e informações sobre a persona, a empresa consegue elaborar técnicas para conquistar, atrair, assim como fidelizar,

pessoas que possuem interesse no serviço que ela oferece, que são os leads, ou seja, possíveis clientes, que ainda não conhecem ou ainda não viram valor na organização.

Como a proprietária se comunica muito pelas mídias sociais, a plataforma escolhida para aplicar as estratégias elaboradas para o *marketing* foi o *Instagram*. Atualmente ela conta com um perfil, uma quantidade considerada de seguidores, todavia, eles não são clientes qualificados, grande maioria não tem interesse em seus serviços, o que torna inviável aplicar uma nova estratégia se a plataforma não vai fornecer retorno.

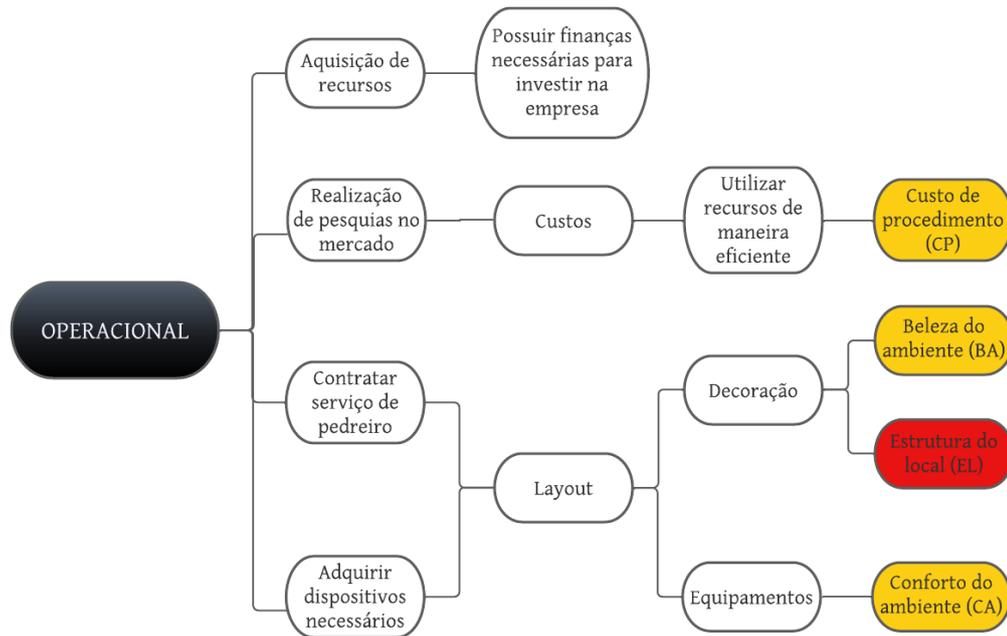
Desse modo, é recomendada a criação de um novo perfil, esse totalmente direcionado para a marca, na qual o plano direcionador de *marketing* será aplicado. A priori, a alternativa aderida é investir em *marketing* de conteúdo, que agregará valor a empresa e irá proporcionar visibilidade para a carga, convertendo os clientes potenciais em personas, posteriormente em consumidores fiéis das marcas. Um resultado significado principalmente quanto aos procedimentos, que impacta diretamente os fatores CP (custo do procedimento), PR (preço atribuído), LE (localização) e BA (beleza do ambiente).

Quando a empresa “Z” agregar valor aos seus serviços, os clientes serão fidelizados, desse modo, o custo e preço atribuído serão menos importantes, uma vez que a firma vai atrair clientes interessados em qualidade como é o seu valor. Outro ponto é, a localização atual é estratégica, não possui concorrentes próximos, todavia ela ainda não é bem utilizada, divulgada, por isso pouco conhecida na região e em consequência, com demandas de procedimento.

A estratégia de postar conteúdos, dicas, serviços e assuntos da área, constroem uma imagem de que o negócio é bem-organizado, assim como, demonstram seu domínio na área. Esse fator atrelado a um bom uso da paleta de cores da empresa e das ferramentas visuais, compõem uma aparência autopromocional que atrai clientes mais perfeccionista, que se preocupam com a beleza do ambiente, conseqüentemente valorizam os pequenos detalhes.

E no último tópico, a análise da estratégia aplicar é verificação, a fim de conhecer as vantagens que ela trouxe para a organização, assim como as desvantagens, desse modo é possível decidir se ela deve continuar sendo aplicada ou outro método mais eficaz deve ser utilizado no lugar.

Mapa Mental 3 - Plano de ação – Setor operacional.



Fonte: Autoria Própria (2022).

No que diz respeito a estratégia a ser aplicada no operacional, estão atividades mais praticadas, totalmente dependentes de recursos financeiros, como é possível observar na Figura 33.

O primeiro passo envolve dois setores, a gerência e o financeiro, uma vez que, é necessário realizar um planejamento de investimento a longo prazo, na qual periodicamente a empresa vai retirar do seu caixa um valor destinado as mudanças na empresa, sejam elas estruturados ou de aquisição de novos equipamentos.

Por essa razão, é necessário realizar uma pesquisa nos mercados da região, a fim de utilizados os recursos da empresa da melhor maneira possível, preocupando não ter um aumento brusco nos custos produtivos, isto posto, satisfaz o critério de CP (custo do procedimento).

As duas últimas sessões, envolvem a aquisição de produtos e serviços para aperfeiçoamento do layout, por meio de serviços de pedreiros, que alteraram a estrutura física do local, não esquecendo da contribuição de novos equipamentos, que potencializaram o valor agregado aos serviços.

Essas alterações na estrutura física geram um impacto positivo nos seguintes fatores competitivos, CA (conforto do ambiente), EL (estrutura do local) e BA (beleza do ambiente). Durante a análise da pesquisa, a área operacional foi a mais citada pelas clientes, tendo em vista que a parte do arranjo físico era o fator que mais contribuía para a insatisfação, pois o conforto

do local não atendia as expectativas das consumidoras, desse modo também fazia com que elas não retornassem com frequência e/ou não recomendassem o serviço.

Sintetizando todo o subtópico, de maneira visual a relação entre os planos de ação, matriz de importância-desempenho, níveis hierárquicos e fatores competitivos da empresa, foi expresso com o auxílio de três ferramentas, que tornaram evidente que as três estratégias buscam minimizar os danos que o mercado externo influencia negativamente a empresa “Z”.

Quanto aos três planos de ação, o primeiro, administrativo, se preocupa em resolver os fatores realizados ao atendimento, custo, tempo e competitividade da empresa, que são respectivamente FH, CP, TF, TE, TD e PO. E o segundo, de *marketing*, está associado a resolução da falta de visibilidade da empresa, assim como a falta de reconhecimento e conquista de clientes, não esquecendo de promover valor, dando suporte aos critérios CP, PR, LE e BA. Já o terceiro, engloba toda a parte operacional da empresa, a localização, o layout e a prestação de serviço, que retribuem diretamente para a resolução dos pré-requisitos de satisfação ao cliente, sendo eles: CP, CA, BA e LE.

Vale ressaltar que a dimensão dos resultados da estruturação, está totalmente voltada a aplicação eficiente dos dois primeiros planos, uma vez que eles são totalmente direcionadores para a organização e impactam diretamente ao planejamento operacional. Outro ponto importante de se frisar é, que o negócio não deve se limitar as sugestões dessa pesquisa, uma vez que os planejamentos podem se defasar com o passar do tempo, e os planos de ação devem ser revisados periodicamente, assim como a estratégia que direciona empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa empenhou-se em entender o comportamento estratégico adotado por uma pequena empresa do setor da estética, com a intenção de realizar um comparativo com a concorrência da região e, reafirmar a importância do planejamento estratégico para a competitividade, a partir de pesquisa qualitativas com os habitantes do município, além da aplicação de ferramentas estratégicas, que irão identificar os pontos de melhorias e direcionar o objeto de estudo.

No sentido de investigar uma organização do setor da estética, assim como avaliar o seu comportamento e desempenho no mercado, cinco objetivos específicos foram definidos. O primeiro se refere a identificação da estratégia adotada pela gestora, verificou-se que, a empresa não possui uma estratégia bem definida, por isso não é reconhecida no mercado. Depois, o estudo dos ambientes interno e externo a empresa, que fornece subsídio para o comparativo de desempenho com os concorrentes, realizado a partir da aplicação de ferramentas estratégicas, a análise permitiu concluir que, empresa possui vários pontos fortes e conquistou a clientela com seu serviço de qualidade, todavia, infelizmente não utiliza as oportunidades de mercado, por isso perde facilmente suas clientes para a concorrência.

Com a aplicação da matriz de importância e desempenho, em conjunto com a análise SWOT, os critérios competitivos que a gestora precisa focar em melhorar para conseguir ser competitiva no mercado foram identificados e, ficou claro que a vantagem apresentada pelos concorrentes está atrelada a estrutura do local, aos custos dos procedimentos, assim como ao investimento em divulgação, fatores que possuem pouco investimento na empresa objeto de estudo.

Com isso, a hipótese de que, a maioria das pequenas e médias empresas não investe em planejamento a longo prazo, nem conhece seu desempenho em comparação com os concorrentes de mercado, por isso não possuem destaque no mercado. Dessa maneira, foi confirmada, uma vez que, o objeto de estudo tem chances promissoras de sucesso, no entanto não conta com investimento e técnicas direcionadoras.

Sendo assim, a falta de estratégias competitivas minimiza as chances de o negócio ser reconhecido no mercado, ainda mais quando seus concorrentes utilizam seus pontos fortes e investem nas oportunidades de mercado. Sabendo esse fato, a pesquisa se direcionou a resolver os obstáculos identificados durante a etapa de investigação, assim, os instrumentos de análise de dados permitiram elaborar estratégias, planos de ações e expressões gráficas que irão

direcionar a empreendedora, principalmente no processo de estruturação, melhoria dos fatores competitivos, do mesmo modo que a solucionar os obstáculos de crescimento.

Em vista das estratégias construídas para elevar a competitividade da empresa, estruturar sua gestão, tal como proporcionar reconhecimento no mercado, é recomendado para pesquisas futuras, a aplicação dos planos de ações elaborados, disposto a realizar um comparativo dos dois cenários da empresa, um antes e depois implementação das técnicas. Outro ponto importante é reavaliar as sugestões de melhorias, atualizar de maneira periódica os planejamentos construídos, bem como, avaliar se o cumprimento dos fatores.

Assim como as propostas de aperfeiçoamento detalhadas em atividades possuem uma validade antes que seja defasada, a persona criada e as estratégias de conteúdos também possuem um tempo limite, por isso é importante que a gestora esteja atenta, ao menor sinal de recresço competitivo, é recomendado reavaliar a rota de melhoria.

REFERÊNCIAS

- ABEPRO (Brasil). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2. ed. São Paulo - Sp: Campus, 2012.
- ABES (org.). **Crescimento das Clínicas de Estética, Saúde e Bem-Estar Pós Pandemia**. 2021. Disponível em: <https://abesbrasil.com.br/2021/08/18/crescimento-das-clinicas-de-estetica-saude-e-bem-estar-pos-pandemia/>. Acesso em: 06 mar. 2022.
- ABIHPEC (org.). **A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: essencial para o Brasil**. Essencial para o Brasil. 2022. Panorama do Setor 2021. Disponível em: https://abihpec.org.br/site2019/wpcontent/uploads/2022/02/Panorama_do_Setor_Atualizado_Dezembro-1.pdf. Acesso em: 06 mar. 2022.
- AVILA NETO, Clovis Antunes de *et al.* Aplicação do 5W2H para criação do manual interno de segurança do trabalho. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, p. 19, abr. 2016. Mensal. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n20/16372019.html>. Acesso em: 06 mar. 2022.
- BUZAN, Tony. **MAPAS MENTAIS: métodos criativos para estimular o raciocínio e usar ao máximo o potencial do seu cérebro**. São Paulo - Sp: Sextante, 2009.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo - Sp: Atlas, 2012.
- CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 1. ed. São Paulo - Sp: Elsevier, 2012.
- CÉSAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade: Instrumento para a tomada de decisão na implantação de melhoria contínua**. São Paulo - Sp: Biblioteca24Horas, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier Brasil, 2004.
- CORRÊA, L. Henrique; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. – 8. São Paulo - SP: Atlas, 2012.
- COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da. **Desempenho internacional de empresas exportadoras: um modelo estrutural baseado em capacidade organizacionais e ambiente**. 2014. 228 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal - Rn, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/12083/1/DesempenhoInternacionalEmpresas_Costa_2014.pdf. Acesso em: 11 fev. 2022.
- CURBANI JÚNIOR, Tarciso Luiz. A importância do planejamento estratégico nas empresas prestadoras de serviços. **Revista Fae**, Curitiba - Pr, v. 21, n. 2, p. 47-56, jul. 2018. Semestral.
- FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT**. Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. Incid: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, São Paulo - Sp, v. 8, n. 2, p. 4-25, 4 out. 2017. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo - SP: Atlas, 1999.

HERMANN, Walther; BOVO, Viviani. **MAPAS MENTAIS: enriquecendo inteligências**. Campinas - Sp: Idph Net, 2005. Disponível em: <http://docplayer.com.br/5410212-Mapas-mentais-enriquecendo-inteligencias.html>. Acesso em: 11 mar. 2022.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo - SP: Cengage Learning, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRADIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas**. Número de empresas sobreviventes ao mercado. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

ILSE MARIA BEUREN (Brasil). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo - SP: EDITORA ATLAS SA, 2004. v. 1.

INOCHI, Leulittanna Eller. **Segmento de beleza fechou o ano entre os principais negócios**. Janeiro, 2021. Disponível em: <https://esbrasil.com.br/segmento-beleza/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

INVESTIMENTOS, Bloxs. **Mercado de estética brasileiro movimentou bilhões de reais e se destaca no mundo**. 2021. Disponível em: <https://conteudos.bloxs.com.br/mercado-de-estetica-brasileiro-movimentou-bilhoes-de-reais-e-se-destaca-no-mundo>. Acesso em: 06 mar. 2022.

LAUTERT, Juliano. **Participação dos gestores no planejamento estratégico: um estudo envolvendo os setores de alimentos, química e petroquímica e, metalurgia e siderurgia**. 2009. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo – RS, 2009.

MARQUES, António Manuel de Miranda. **Utilização pedagógica de mapas mentais e de mapas conceptuais**. 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Expressão Gráfica, cor e imagem, Universidade Aberta, Portugal, 2008.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro - RJ: E-papers, 2008.

MEIRA, Rogério Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre – RS: SEBRAE, 2003.

MERCADO, Redação Estética e. **Estética – crescimento do setor em meio à pandemia**. 2021. Disponível em: [https://esteticaemercado.com.br/2021/08/13/estetica-crescimento-do-setor-em-meioapandemia/#:~:text=Setor%20que%20mais%20cresceu&text=De%202014%20a%202019%2C%20o,Perfumaria%20e%20Cosm%C3%A9ticos%20\(ABIHPEC\)](https://esteticaemercado.com.br/2021/08/13/estetica-crescimento-do-setor-em-meioapandemia/#:~:text=Setor%20que%20mais%20cresceu&text=De%202014%20a%202019%2C%20o,Perfumaria%20e%20Cosm%C3%A9ticos%20(ABIHPEC)). Acesso em: 06 mar. 2022.

NADER, Danielle. **Quase 50% das empresas fecham em até três anos**. 2021. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/48838/quase-50-das-empresas-fecham-em-ate-tres-anos/>. Acesso em: 13 jan. 2022.

NAKAGAWA, Marcelo. **FERRAMETA: 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**: estratégia e gestão. São Paulo - Sp: Realização Editora Globo, 2014. 3 p. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Ane%20xos/5W2H.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2022.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática –como elaborar TCC**. Brasília - Df: Thesaurus Editora, 2016.

NEWS, Brazil Beauty. **Apesar do período pandêmico, setor da estética consegue crescer no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.brazilbeautynews.com/apesar-do-periodo-pandemico-setor-da-estetica,4223>. Acesso em: 06 mar. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2011.

ORIBE, Claudemir y. Diagrama de Árvore: a ferramenta para os tempos atuais. **Banas Qualidade**, São Paulo - Sp, v. 1, n. 142, p. 78-82, mar. 2004. Editora Epse. Disponível em: <http://www.qualypro.com.br/artigos/diagrama-de-arvore-a-ferramenta-para-os-tempos-atuais>. Acesso em: 25 mar. 2022.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 4. ed. São Paulo - Sp: Atlas, 2019.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo - SP: Atlas, 2010.

POLACINSKI, Edio *et al.* Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. **Revista Admpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa - Pr, v. 6, n. 1, p. 71-78, 2013. Disponível em: http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf. Acesso em: 26 mar. 2022.

REVISTA CAPITAL ECONÔMICO (Brasil) (org.). **Demanda do mercado de beleza aumenta 73% em um ano e reflete os efeitos da retomada com agendas cheias em salões, barbearias e clínicas de estética**. 2021. Disponível em: <https://revistacapitaleconomico.com.br/demanda-do-mercado-de-beleza-aumenta-73-em-um-ano-e-reflete-os-efeitos-da-retomada-com-agendas-cheias-em-saloes-barbearias-e-clinicas-de-estetica/>. Acesso em: 13 jan. 2022.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, Alison; PICININ, Claudia Tania. Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 3, p. 19-38, 2012.

RIBEIRO, Wagner Leite.; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Avaliação de cursos a partir do SINAES: uma análise para melhoria da qualidade na Universidade Federal da Paraíba. **Revista Educação em Questão**, Natal - Rn, v. 57, n. 53, p. 1-26, jul. 2019. Trimestral. Disponível em: <https://click.endnote.com/viewer?doi=10.21680%2F1981-1802.2019v57n53id17064&token=WzMxNzIzMTQsIjEwLjI5NjgwLzE5ODEtMTgwMi4yMDE5djU3bjUzaWQxNzA2NCJd.U1fNDEXwC7meeIUaQBCabyckhYs>. Acesso em: 19 mar. 2022.

SANT'ANA, T. D. et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas - MG: FORPDI, 2017.

SANTOS, Ingredy Lopes dos. O crescimento no setor da Estética no Brasil. 2021. Publicado pelo Instituto GPI. Disponível em: <https://www.institutogpi.com/post/o-crescimento-no-setor-da-estetica-no-brasil>. Acesso em: 06 mar. 2022.

SEBRAE. Tendências para Mercado de Beleza. Janeiro 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/beauty-fairapontatendenciasdomercado-de-belezapara2022,ded8afc90e4cd710VgnVCM10000d70121aRCRD>. Acesso em: 22 fev. 2022.

SERRA, Fernando A. Ribeiro.; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro - RJ: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, Helton Haddad. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro - RJ: Editora FGV, 2015.

SILVA, Tania Nunes da.; DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco.; JUNIOR, Silvio Santos; ROSA, Nadir Paula da; MENDONÇA, Érica Silva. Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Fortaleza – CE, v. 9, n. 1, jan/jun 2011. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/gpeia/files/2014/12/PRIORIZA%C3%87%C3%83ODOSCRIT%C3%89RIOS-COMPETITIVOS-DASOPERA%C3%87%C3%95ESBASEADONOSRECURSOS-ESTRAT%C3%89GICOS.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022.

SLACK, Nigel. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International journal of operations and production management**, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo - SP: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo - SP: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo – SP: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. Ed. São Paulo - SP: Atlas, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. Ed. São Paulo - SP: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. 2. ed. Porto Alegre - Rs: Bookman, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wLo3AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=slack+chambers+johnston+administracao%20da%20producao&ots=dAPPt0OZb5&sig=NLYC9AkXRK1OfRRUIEqqF5vtXfU#v=onepage&q=slack%20chambers%20johnston%20administracao%20da%20producao&f=false>. Acesso em: 06 fev. 2022.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de Operações**. 2 ed. São Paulo - SP: Bookman, 2009.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração - teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo - SP: Pearson Prentice Hall, 2008.

VASCONCELOS, Jonatas. Os desafios do empreendedorismo na estética. Estetica&Mercado. Julho de 2020. Disponível em: <https://esteticaemercado.com.br/2020/07/24/os-desafios-dos-empresendedorismo-na-estetica/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. Campinas – SP: Alínea, 2019.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo – SP: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2001.