

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE SALÕES DE BELEZA

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE MANAGEMENT OF BEAUTY SALONS

Daiane Vieira Godinho de Barros¹

Claudionor Guedes Laimer²

Resumo

A gestão empresarial é um dos fatores que possui grande importância para que as empresas atinjam seus objetivos estratégicos. No entanto, buscar formas que conduzam as decisões de maneira assertiva para que conquistem uma boa posição perante a concorrência deve ser o foco dos gestores. Dessa maneira, a finalidade deste trabalho é analisar os fatores críticos de sucesso que são determinantes para o desempenho e o posicionamento estratégico na percepção dos gestores. Sendo assim, responderam a pesquisa 75 gestores de salões de beleza da cidade de Passo Fundo/RS. Trata-se de uma pesquisa quantitativa onde se utilizou como método de coleta de dados um questionário estruturado com 35 questões objetivas. Os resultados encontrados evidenciam que, com relação aos fatores críticos de sucesso, a qualidade e a pontualidade andam juntas com a satisfação dos clientes, que possui papel determinante para o sucesso dos salões de beleza. Quanto ao posicionamento estratégico, os resultados apontaram que este foi baseado no preço, pois está vinculado ao preço alto e ao preço baixo.

Palavras-chave: Gestão empresarial. Salões de beleza. Fatores críticos de sucesso. Posicionamento estratégico. Satisfação.

Abstract

Corporate management is one of the factors that has great importance for companies to achieve their strategic objectives. However, finding ways that drive decisions in an assertive

¹ Aluna orientanda do Curso de Administração da IMED

² Professor orientador

way to achieve a good position in the face of competition should be the focus of managers. In this way, the purpose of this work is to analyze the form of management that is used in beauty salons, what are the critical success factors that are determinant for the good performance and the strategic positioning. Thus, the survey answered 75 beauty salons in the city of Passo Fundo / RS. It is a quantitative research where a structured questionnaire with 35 objective questions was used as method of data collection. The results show that, in relation to critical success factors, quality and punctuality go hand in hand with customer satisfaction, which plays a decisive role in the success of beauty salons. Regarding the strategic positioning, the results pointed out that this was based on the price, because it is linked to the high price and the low price.

Keywords: Business management. Beauty salons. Critical success factors. Strategic positioning. Satisfaction.

1 Introdução

A gestão empresarial é muito importante para qualquer empreendimento, pois aperfeiçoa as chances de crescimento em todos os aspectos, definindo assim, a melhor direção que a empresa deverá seguir. A falta de gestão é um dos grandes problemas enfrentados nas empresas. Nos salões de beleza isso se agrava, pois, muitos não possuem um controle diário, do que deve ser feito para melhorar e facilitar para o cliente e empresário.

Conforme dados publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), o setor da beleza e estética é um dos que mais crescem no país. Mesmo em tempos de crise as pessoas aproveitam para montar seu próprio negócio, apostando em novas formas de renda através de cursos profissionalizantes, a exemplo do curso de cabeleireiro que tem acesso fácil e uma formação rápida. Sendo assim, acabam se formando sem ter noção de gestão empresarial, o que pode se tornar um fator de risco para o negócio. No Brasil o número de salões de beleza cresceu de 60.472 no ano de 2010 para 377.199 no ano de 2015 (Torres, 2016).

Existem diversas ferramentas para a gestão das pequenas empresas. Ferramentas que auxiliam nos controles, melhoram o fluxo dos processos e facilitam o dia a dia do empresário, agregam melhorias ao local, agilidade e praticidade, satisfazendo as expectativas dos clientes e levando a empresa a obter o lucro e sucesso. Para cada tipo de empresa, existe a ferramenta

mais adequada que trabalha exatamente de acordo com a necessidade, seja financeira, estratégica ou operacional.

Muitas empresas acabam tendo sua expectativa de vida reduzida e o fator principal é a falha na gestão do negócio, não ter um sistema de gerenciamento e não registrar as informações necessárias é um erro, ou seja, todos os processos de uma empresa devem ser organizados para que o controle se torne mais eficiente, para isso podem utilizar ferramentas que auxiliem na gestão e facilitem o desenvolvimento da empresa (Chinski, 2006; Silva, Jesus & Melo, 2010; Gontijo, Rodrigues & Lima, 2014).

Maximiano (2011) afirma que as pessoas que se arriscam para ter seu próprio negócio, são empreendedoras. Estes têm um compromisso com sua prosperidade, precisam de muita persistência, otimismo e acima de tudo, esforço para chegar ao ponto desejado, a empresa precisa traçar um objetivo estratégico, definir o ponto que deseja chegar, ter uma boa gestão e utilizar técnicas que beneficiem o dia a dia e levem ao sucesso da empresa.

Existem um conjunto de ferramentas, instrumentos e métodos que estão disponíveis aos empresários para apoiar as tarefas de planejamento. As empresas estão operando cada dia mais em ambientes competitivos, exigindo agilidade na tomada de decisões. Para que a empresa se destaque diante deste mercado competitivo é necessário que busque a diferenciação e a satisfação dos clientes (Costa, 2007; Lima, Defante, Quevedo, Soares, Yukilnagaki, & Jacinto, 2012).

1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa

As ferramentas de gestão são essenciais para que o empresário tenha controle sobre os processos, podendo ter mais eficiência e efetividade na execução. Existem processos simples que auxiliam na gestão empresarial, pois tem como objetivo organizar a empresa e melhorar o dia a dia. Avaliando a empresa, é possível estudar todas as áreas, desde o atendimento ao cliente, a qualidade e agilidade dos produtos e serviços, setor financeiro, gestão da equipe e demais assuntos que estão presentes diariamente um salão de beleza.

Diversos proprietários de salões de beleza enfrentam dificuldades quando se trata da gestão da empresa. Percebe-se que muitos cabeleireiros, formam-se em um curso profissionalizante sem ter noção mínima de gestão empresarial e isso faz com que gere dificuldades.

Conforme dados do SEBRAE (2017) existem alguns desafios que as MPE enfrentam, deste modo, é necessário que ocorra uma boa gestão da empresa para evitar problemas futuros. A publicação relata a experiência de uma profissional que estava enfrentando crise financeira, e por ter se dedicado o tempo todo aos serviços do salão de beleza, não tinha conhecimento sobre administração empresarial. Sendo assim, a empresária precisou da ajuda do SEBRAE para aplicar algumas ferramentas em seu salão que melhorassem o fluxo e desenvolvimento das suas atividades.

As empresas sentem necessidade de implantar ferramentas, na tentativa de solucionar os problemas, garantindo vantagens competitivas, mesmo sendo difícil a mudança para algumas, que necessitam de tempo e esforço para melhorar (Roman, Osinski & Erdmann, 2017).

A gestão correta da empresa resulta em crescimento, pois é possível integrar os setores, obtendo processos simplificados, agilidade nas vendas e serviços, gerando satisfação para os clientes e empresário (Teófilo & Freitas, 2007). As empresas precisam elaborar estratégias para obter o sucesso do negócio, para isso podem utilizar técnicas de gestão para assegurar seu desenvolvimento com ações eficientes, superando a concorrência e alcançando o maior número de clientes satisfeitos. (Silva & Leon, 2013).

Falsarella e Jannuzzi (2017) mostram que para as empresas sobreviverem, necessitam conhecer o mercado competitivo, planejar o futuro firmado em bases confiáveis, por isso, precisam elaborar um planejamento estratégico bem orientado por ferramentas de gestão adequadas. No meio da disputa no mercado, o diferencial é algo decisivo para que haja o destaque perante a concorrência (Santos, Azevedo, Bentes, Araújo & Pinheiro, 2012).

Em um mercado extremamente competitivo, buscar um diferencial e acima de tudo a satisfação do cliente é que garante boa posição, tendo isso em vista, a informação e o conhecimento que podem ser aliados para superar expectativas e necessidades voltadas ao objetivo de permanecer por muito tempo no mercado (Teófilo & Freitas, 2007).

Em outra pesquisa (Pinto, Bianchini, Yoshino, Motta, & Trulha, 2009) é mencionado que a falta do uso de algumas ferramentas para gestão é um fator de risco para os gestores, pois assim não conseguirão acompanhar o desenvolvimento da empresa e o planejamento futuro. Silva, Jesus, e Melo (2010) afirmam que o declínio de muitas MPE está relacionado à falta de desenvolvimento de um potencial, sendo assim, existem recursos para diagnosticar e propiciar o desenvolvimento da empresa.

Portanto, buscar soluções adequadas aos problemas enfrentados nos salões de beleza pela dificuldade na gestão, demonstra a relevância deste estudo. Deste modo, este estudo tem como questão de pesquisa: quais os fatores críticos de sucesso que são determinantes para o desempenho e o posicionamento estratégico? Para tanto, este estudo tem como objetivo analisar os fatores críticos de sucesso que são determinantes para o desempenho e o posicionamento estratégico na percepção dos gestores.

2 Referencial Teórico

2.1 Análise estrutural do setor e da concorrência

O setor de beleza e estética se desenvolve a cada dia no Brasil e está em crescimento (SEBRAE, 2016). Existem diversos aspectos que impulsionaram esse crescimento, dessa forma, destaca-se o lançamento de produtos com valor mais baixo, o uso da tecnologia como redutor de preço a participação da mulher no mercado de trabalho. O SEBRAE (2016) destaca que há um elevado número de concorrentes no setor, pois existe a facilidade do ingresso nesse mercado, ou seja, existem poucas barreiras para a entrada, bem como a dificuldade na fidelização de clientes.

A competição no setor da beleza e estética gera uma grande procura por técnicas gerenciais, estratégicas e inovadoras que estejam ligadas com o intuito de crescimento das empresas da beleza, para que possam se destacar frente a seus concorrentes. Para os gestores de salões de beleza, um dos desafios é buscar a diferenciação perante seus concorrentes, pois a cada dia os clientes estão mais determinados, exigindo sofisticação, atendimento especializado e agilidade (Lima-Filho et al., 2012; Gallas, Cancellier, Vargas & Rossetto, 2015).

Na concepção de Guimarães (2004), a concorrência é mais do que a disputa entre as empresas, ela passa a ser importante para o sistema econômico, se tornando principal fator os ganhos maiores. Guimarães (2004) menciona que existe o esforço para se manter no mercado que é muito seletivo, para ele, por mais difícil que seja as empresas tentam inibir a entrada dos novos concorrentes. De acordo com Vargas, Moura, Bueno & Paim (2013), conhecer a estrutura do setor e os concorrentes é um fator de suma importância, pois permite uma maior análise e projeção de ações.

Conforme Porter (2004) concorrência é considerada uma rivalidade ampliada, ele destaca que a quantidade desta depende das cinco forças competitivas agindo em conjunto, sendo assim, os pontos fortes se tornam cruciais na definição de estratégias. Por outro lado, Fernandes e Berton (2012) afirmam que a competição existe por uma única razão: os clientes que vão lhe dar lucro gerando a sobrevivência no mercado.

O alto número de empresas do mesmo ramo no mercado não é algo novo, a concorrência tem suas origens voltadas à economia. Existem forças competitivas que superam os fatores que o segmento determina. Clientes, fornecedores e potenciais entrantes se tornam competidores dependendo do setor, em virtude disso, a competição depende das cinco forças competitivas (Mintzberg & Quinn 2009).

2.1.1 Modelo das cinco forças

As cinco forças foram definidas por Porter (2004) como sendo: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Rivalidade entre os concorrentes está como a força mais evidente em um setor. Os estrategistas focam nela para tomar algumas decisões (Ghemawat, 2000). A rivalidade ocorre porque os concorrentes percebem a posição do oponente e vendo a oportunidade resolvem melhorar (Porter, 2004). Alguns fatores são determinantes de rivalidade: produtos diferentes, interesses corporativos, crescimento da empresa, marca, custos (Mintzberg et al., 2006). Esta força relaciona-se à concorrência de preços, publicidade e inserção de novos produtos (Fernandes & Berton, 2012).

Ameaça de novos entrantes é caracterizado pelo lucro da empresa que é influenciado pelos concorrentes (Ghemawat, 2000). Empresas que desejam entrar para o mercado trazem o desejo de ganhar uma parcela e isso faz com que os preços e os custos mudem reduzindo a rentabilidade das demais empresas (Porter, 2004). Novos entrantes apresentam formas diferentes de trabalhar, com desejos e recursos para ganhar uma parcela de mercado (Mintzberg et al., 2006). Se não existirem barreiras suficientes e o mercado estiver atrativo, novos entrantes podem surgir (Fernandes & Berton, 2012).

Produtos substitutos representam uma ameaça à lucratividade, pois depende da variedade de produtos ou serviços oferecidos que da mesma forma satisfaçam a necessidade dos clientes (Ghemawat, 2000). Todas as empresas competem com outras que ofertam

produtos substitutos, pois estes mexem com os lucros (Porter, 2004). Os produtos substitutos podem oferecer mais vantagens para os clientes ou até mesmo preço atrativo e por isso são considerados risco (Mintzberg et al., 2006, Fernandes & Berton, 2012).

Poder de negociação dos compradores força os concorrentes a reduzir preço ou aumentar o número dos serviços oferecidos sem cobrar por estes (Ghemawat, 2000). As decisões estratégicas da empresa se baseiam nesse poder, dessa forma, o poder de negociação dos clientes deve ser considerado (Porter, 2004). Essa força tem o poder de fazer os preços baixarem, exigir maior qualidade e causar desacordo entre os concorrentes em função de preços (Mintzberg et al., 2006). O poder do comprador pode aumentar ou diminuir com o tempo dependendo das decisões estratégicas da empresa (Fernandes & Berton, 2012).

Poder de negociação dos fornecedores é caracterizado pelo poder que os fornecedores exercem, ou seja, se a empresa adquirir produtos de um fornecedor com grande poder não conseguirá pressioná-lo para diminuir preços (Porter, 2004). Os fornecedores têm a capacidade de aumentar os preços e baixar qualidade, exercendo assim o poder de barganha (Mintzberg et al, 2006). Os fornecedores praticam um poder de negociação sobre os participantes do setor, pois podem elevar os preços ou diminuir a qualidade dos produtos/serviços fornecidos (Fernandes & Berton, 2012).

O nível da concorrência parte das cinco forças competitivas básicas, dessa forma, é possível analisar o ambiente competitivo e definir o melhor posicionamento. As empresas precisam conhecer seus atuais e possíveis concorrentes para descobrir os potenciais clientes e competir por estes. O modelo ajuda as empresas a moldarem suas estratégias e definir a melhor forma de administrá-las (Porter, 2004; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

O modelo das cinco forças caracteriza a análise da competição de um determinado segmento. É uma ferramenta para determinar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la. Quando se identifica a vantagem competitiva de uma empresa é possível intensificar o desenvolvimento desta para que se sobressaia perante a concorrência, sendo possível também, identificar outras para que da mesma forma se tornem vantagens competitivas (Nisiyama & Oyadomari, 2012; Vargas et al., 2013).

As forças podem aparecer para os concorrentes, contudo, para desenvolver uma estratégia se faz necessário a análise das fontes de cada força. Conhecendo essas fontes é possível perceber os pontos fortes e fracos da empresa, podendo mudar as áreas que darão maior retorno e compreender as que oferecem oportunidades ou ameaças para a empresa (Porter, 2004).

2.1.2 Fatores críticos de sucesso

Na concepção de Gonçalves, Colauto e Beuren (2004), os fatores críticos são percebidos como elementos determinantes para o bom desempenho da organização, pois identificando e desenvolvendo-os passam a compor as vantagens competitivas, além de ajudar na administração da empresa bem como, no processo de tomada de decisão. Rocha e Silveira (2015) afirmam que os fatores críticos são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso da empresa, caso forem bem gerenciados não haverá problemas relacionados a eles.

A preocupação com a beleza física aumenta a cada dia, isso faz com que novidades surjam diariamente, sendo assim, os salões de beleza necessitam estar preparados para atender seus clientes de modo satisfatório, investindo em melhorias para o sucesso do negócio (Lima-Filho et al., 2012). Com o mercado extremamente competitivo é fácil perder clientes, os motivos se dão desde o atendimento não realizado corretamente, falta de conhecimento do prestador de serviço, bem como qualidade e preço justo (Pereira, 2012).

Para Mangini, Urdan e Santos (2017), a qualidade está ligada à satisfação e lealdade, explicam que cliente satisfeito volta a consumir mais e se torna leal. Os autores apontam que podem ocorrer erros ou fatores de comportamentos errados do prestador de serviço, que levam o cliente a deixar de consumir. Lima-Filho et al. (2012) mencionam que a qualidade é um dos fatores influenciadores no momento de o cliente escolher um salão de beleza, dessa forma, equilibrar qualidade com preço justo é crucial para conseguir a lealdade dos clientes.

Em relação aos horários de atendimento, para alguns gestores a espera pode ser normal, entretanto para os clientes é algo que pode se tornar um ponto negativo, cumprir com o cronograma e atender o cliente no horário agendado pode ser fundamental para a satisfação (Baker & Cameron, 1996). As formas de atendimento no salão de beleza fazem a diferença, a cordialidade, atendimento diferenciado, conhecimento dos prestadores de serviço influenciam na intenção de consumo, desde a recepção aos demais funcionários (Barboza, 2015).

Lima-filho et al. (2012), em sua pesquisa apontam que o preço está ligado à qualidade do produto/serviço e bom atendimento, segundo ele, os clientes dos salões de beleza estão dispostos a pagar o preço que é cobrado, pois acreditam que o serviço irá satisfazer suas necessidades da melhor forma, em contrapartida, existem uma pequena faixa de clientes que reclamam de preço alto, porém da mesma forma concordam que existe o diferencial e a satisfação do serviço/produto que é vendido. Por outro lado, Hooley, Saunders e Piercy

(2005) concluem que o consumidor está à procura de uma vantagem econômica, ou seja, desejam pagar um preço justo com serviço/produto que satisfaçam suas necessidades.

2.1.3 Grupo estratégico

Porter (2004) demonstra grupo estratégico como um conjunto de empresas em uma indústria que seguem a mesma estratégia. Uma indústria seria capaz de ter apenas um grupo estratégico se todas as empresas adotassem a mesma estratégia. Em contrapartida, cada empresa poderia ter um grupo diferente.

Na concepção de Hitt et al. (2011), grupo estratégico é um conjunto de empresas que realizam estratégias semelhantes para utilizarem estratégias parecidas. Hitt et al. (2011) enfatizam que existe maior concorrência entre as empresas de um grupo do que entre um membro do grupo e as empresas fora deste. O conceito de grupo estratégico se torna útil para avaliar a estrutura competitiva de um setor, análise que se torna importante para conhecer os concorrentes, avaliar o posicionamento e medir a lucratividade de uma empresa em um determinado segmento.

Troccoli e Macedo-Soares (2001) conceitualizaram grupo estratégico como sendo elemento de ligação entre a empresa e a indústria, fundamentando-se no agrupamento de empresas que competem com base na combinação semelhante de compromissos estratégicos, é utilizado para a análise da estratégia, desempenho e da concorrência em geral.

Os grupos existem por diversas razões, podem surgir por semelhanças, como por exemplo os pontos fortes e fracos iniciais que se destacaram nas empresas, diferentes formas de entrada no negócio, bem como, acidentes históricos (Porter, 2004). Algumas barreiras, grande rivalidade e poucos recursos acabam limitando que se formem mais grupos estratégicos (Hitt et al., 2011).

As empresas do grupo estratégico podem disponibilizar de produtos semelhantes para os mesmos clientes, dessa forma, a rivalidade pode se tornar intensa, e quanto mais, maior é o risco para a lucratividade de cada empresa. Os pontos fortes das cinco forças competitivas diferem entre os grupos, ou seja, moldam de acordo com a estratégia. Se os grupos estiverem muito próximos relacionados à estratégia, maior será o risco de rivalidade entre ele (Hitt et al., 2011).

2.2 Segmentação de mercado

Hooley et al. (2005) consideram segmentação de mercado como sendo a divisão de um negócio em grupos com características similares. Os autores dividiram segmentação da seguinte forma:

1. Características básicas dos clientes:

Demográficas: Se divide em sexo, idade, região geográfica e subcultura.

Socioeconômicas: É considerada a renda, ocupação e classe social.

2. Atitudes:

Benefícios: Caracterizado pelos motivos que os clientes adquirem determinado produto ou serviço.

Percepções e preferências: É definido pelo que o cliente deseja.

3. Comportamentos:

Comportamento de consumo: Os compradores podem não ser os usuários daquele produto/serviço, ou seja, comprou para alguém. Está relacionado à lealdade a marca.

Comportamento de comunicação: É a troca de informação sobre determinado produto ou serviço.

Busca por relacionamento: Caracterizado pelo cliente que deseja contato com o fornecedor, podendo ser de longo ou curto prazo.

A segmentação pode ser considerada uma forma de ficar mais próximo dos clientes, pois irá atender um público específico com expectativas a serem atendidas. Entrando em um nicho específico a empresa pode criar ações que garantam a proximidade do cliente (Cordeiro, Chiquetti & Gallas, 2010). É um processo que busca identificar as pessoas que tenham as mesmas necessidades. As empresas não conseguem agradar a todos igualmente, considerando isso, dividir em grupos de pessoas que tenham os mesmos interesses é a forma mais apropriada para atender os desejos dos clientes (Diniz, 2014).

Por meio da segmentação é possível que as empresas atendam melhor seus clientes, de maneira mais específica, podendo suprir as necessidades e desejos, para a empresa que escolhe segmentar seu produto/serviço, conquista uma boa posição no mercado, pois atrai seus clientes e os atende da melhor forma, no ramo da beleza e estética, a segmentação se torna um diferencial competitivo, pois é um meio de estabelecerem seus produtos/serviços atendendo melhor as expectativas dos clientes (Cordeiro et al. 2010).

O SEBRAE (2014) considera segmentação uma estratégia inteligente, pois determina o mercado de atuação da empresa. Tentar atingir um grande público é uma atitude falha e os resultados não serão satisfatórios, dessa forma, a melhor solução é dividir os grupos com expectativas e necessidades semelhantes para escolher qual será o melhor para a empresa atender.

Epetimehin (2011) relata que algumas empresas são resistentes quando se trata de segmentação, a falta de disponibilidade de dados dos clientes é uma das barreiras apresentadas, por outro lado, percebendo a alta competitividade do mercado, a segmentação se torna a melhor opção para a satisfação das expectativas dos clientes. Bose (2012) da mesma forma menciona que em função da grande concorrência do mercado a segmentação se torna um aliado para a empresa, pois faz parte do processo de planejamento de marketing, através dela pode-se dividir a carteira de clientes em grupos específicos, baseado nas suas características e isso contribui para o crescimento da empresa.

A grande preocupação dos salões de beleza é satisfazer as necessidades dos clientes, para isso precisa estar com foco principal no cliente, ou seja, garantir que os desejos dos clientes sejam atendidos, sendo assim, a segmentação de mercado garante que o atendimento seja diferenciado e voltado para determinado grupo, atendendo melhor as expectativas dos clientes com diferencial competitivo perante os concorrentes (Cordeiro et al. 2010).

2.3 Estratégias competitivas genéricas

Porter (2004) aponta três estratégias genéricas (diferenciação, baixo custo, enfoque), que são métodos utilizados para obter uma boa posição perante os concorrentes (Figura 1). São atributos necessários que devem ser desenvolvidos pela empresa para que propicie melhores condições para conseguir um posicionamento competitivo favorável.

Para que a empresa conquiste uma boa posição e apresente vantagem competitiva, é importante saber com qual estratégia irá trabalhar (Silva, Barros, & Claro 2014). Com a estratégia bem definida, é possível perceber o que a empresa tem de distinto das demais, pelo que ela se destaca e pelo que é percebida pelos clientes, dessa forma é possível identificar o objetivo que a empresa está buscando perante sua própria visão (Mintzberg et al., 2006).

Figura 1- Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Bonacorci (2017).

Diferenciação consiste em criar algo que seja valorizado pelos compradores (Karsaklian, 1991). É descrito como a diferenciação/distinção do produto/serviço oferecido pela empresa, ou seja, algo considerado único perante o segmento. A diferenciação isola a empresa contra a rivalidade competitiva, em função da escolha dos consumidores, que podem ser considerados leais a marca (Porter, 2004).

Baixo custo está voltado em atingir o menor custo em relação aos concorrentes (Karsaklian, 1991). Consiste na redução dos custos, pois assim, consegue obter retornos acima da média, dando para a empresa uma posição de defesa perante a rivalidade dos concorrentes (Porter, 2004).

Foco está embasado na estratégia definida para atingir um determinado grupo (Karsaklian, 1991). Focar em um determinado grupo comprador é um meio de selecionar metas para atingir objetivos da empresa observando onde os concorrentes são mais fracos (Porter, 2004).

Porter (2004) explica que a empresa que trabalha com o “meio-termo” tem uma estratégia fraca, basicamente sua rentabilidade é baixa, pois perde grande volume de clientes que exigem por preço baixo, ou deverá renunciar seus lucros baixando custos. Também, esta empresa perde os clientes que exigem o padrão de diferenciação alto, tendo em vista que estes

já possuem uma exigência definida. Dessa maneira, Porter (2004) esclarece que a empresa deve ter sua estratégia competitiva bem traçada para alcançar uma vantagem competitiva.

3 MÉTODO

3.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa quantitativa. Tendo em vista, que para o embasamento teórico contou com dados descritivos, onde Cervo e Berwian (2002, 2007) afirmam que é quando se avalia e correlaciona os fatos sem modificá-lo, o objetivo é descobrir a frequência com que ocorre determinado fato, sua relação com outros e suas características.

O estudo realizado baseou-se em informações coletadas dos proprietários dos salões de beleza da cidade de Passo Fundo.

3.2 População e amostra

A pesquisa foi realizada com 75 proprietários de salões de beleza da cidade de Passo Fundo, localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul

De acordo com o SINDICABES (2017), a cidade conta com número aproximado de 4.000 barbearias e salões de beleza ativos. Sendo assim, foram coletas informações de 75 salões de beleza, sendo que a amostra foi definida através da técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, considerado por Hair Jr. et al. (2005) como a amostra definida a partir do critério do pesquisador.

3.3 Coleta de dados

A pesquisa apresentou um questionário estruturado com uma escala tipo *Likert* de 11 pontos (0 a 10) visto que as pessoas já estão acostumadas com esta referência em função da avaliação educacional (Silva & Costa, 2014). Assim foi possível obter um melhor resultado identificando o nível de concordância ou discordância do entrevistado.

O questionário contou com 35 questões que caracterizam a empresa e seus clientes, com assuntos objetivos que apontaram as possíveis falhas, dificuldades e formas que o gestor conduz a empresa (Quadro 1).

Quadro 1 - Questões para o questionário

Variável	Item	Tipo de Questão	Estudos
Sócio Demográfica	Nome da empresa	Aberta	Elaborado pela autora
	Localização		
	Fundação		
Preço	Preço praticado	Aberta	Porter (2004)
	Níveis de preço	Escala de 11 pontos	
Fatores críticos de sucesso	Preço	Escala de 11 pontos	Lima-filho et al. (2012)
	Atendimento		
	Pontualidade		
	Variedade		
	Localização		
	Qualidade		
	Aparência		
	Ambiente agradável		
	Organização		
	Limpeza		
	Conveniência		
	Uniforme		
Desempenho	Serviço de qualidade	Escala de 11 pontos	Lima-filho et al. (2012)
	Redução de custos		Karsaklian (1991)
	Preço		Porter (2004)
	Rentabilidade		
	Faturamento		
	Volume de serviços		
	Lucro		
	Produtividade		Cordeiro et al. (2010)
	Segmentação		
	Satisfação dos clientes		Lima-filho et al. (2012)
	Confiança dos clientes		
	Número de clientes		
	Inovação dos produtos/serviços		
	Novos cursos		
Contratações			

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Após a elaboração do questionário foi realizada a validação por 3 especialistas, sendo uma proprietária de salão de beleza e dois fornecedores de produtos para salão, com intuito de identificar e corrigir possíveis falhas. A partir disso, foram feitos ajustes para sua utilização definitiva, onde foi retirada uma questão do questionário que estava semelhante à outra e também a reformulação de uma questão, deixando-a mais compreensiva. Em seguida, realizou-se o pré-teste com 3 proprietários de salão de beleza. Não foram identificadas falhas, dessa forma, os respondentes passaram a fazer parte da amostra.

A coleta de dados foi realizada pela pesquisadora direto com o entrevistado, o proprietário do salão de beleza. Os questionários foram aplicados nos meses de setembro e outubro de forma presencial.

3.4 Análise de dados

Para a análise, os dados foram tabulados, sendo que após foi realizada a análise de estatística descritiva, através da distribuição de frequência e das medidas de posição e de dispersão. A distribuição de frequência refere-se a contagem do número de respostas em uma determinada variável, sendo expressa em percentual. Além disso, como medida de posição utilizou-se a média aritmética e como medida de dispersão utilizou-se o desvio-padrão.

Foram empregadas técnicas de análise descritiva como distribuição de frequência, média, desvio padrão entre outros. Também foram usadas técnicas de análise inferencial como: correlação e testes de diferenças de médias (análise de variância – ANOVA).

4 Resultados da Pesquisa

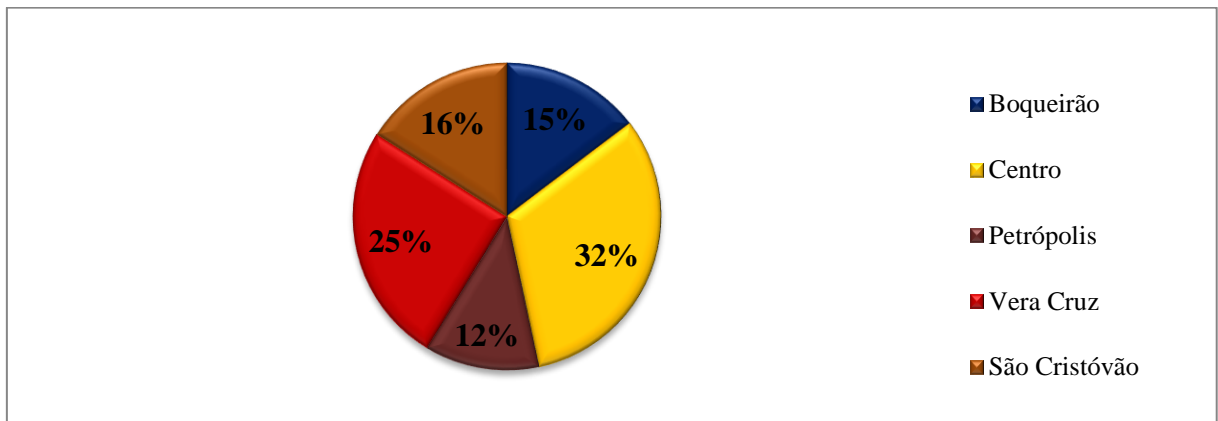
4.1 Caracterização da amostra

Foram visitados 100 salões de beleza, porém obteve-se resposta de 75. Em alguns, houve dificuldade para a coleta dos dados, pois os proprietários não tinham tempo para responder o questionário em função de estarem atendendo seus clientes, sendo assim, pediram para deixá-lo e passar para recolher em outro dia. Também, muitos questionários respondidos foram enviados por foto via Whatsapp. Para facilitar a coleta dos dados, a cidade foi dividida em 5 bairros principais, começando a coletar no centro e posteriormente nos demais bairros.

As empresas foram classificadas pela localização, ano de início das atividades, número de funcionários, tipo de atividade, porte da empresa, marcas de produtos utilizados e faixa de preços.

Com relação à localização dos salões de beleza desta pesquisa, pode-se observar na figura 2 que a maior parte está localizada no centro, em seguida no bairro Vera Cruz, São Cristóvão, Boqueirão e Petrópolis, assim sucessivamente.

Figura 2 – Localização por bairro dos salões de beleza no Município de Passo Fundo



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com relação à idade, verifica-se que a maioria dos salões respondentes foram fundados entre os anos de 2011 a 2018 (Tabela 2). É válido ressaltar que nesse período o país enfrentava uma crise financeira e conforme mencionado anteriormente, mesmo enfrentando crise as pessoas aproveitaram para montar seu próprio negócio, apostando em novas formas de renda através de cursos profissionalizantes (SEBRAE, 2016). Nos períodos de 1990 a 2000 e 2006 a 2010 houve números parecidos quanto à abertura de novos salões de beleza. Todavia entre 2001 e 2005 ocorreu um declínio nas aberturas, caindo de 16% para 5,33%.

Tabela 1 – Distribuição de frequência por ano de fundação

ANO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1990 à 2000	12	16,00%
2001 à 2005	4	5,33%
2006 à 2010	12	16,00%
2011 à 2015	22	29,33%
2016 à 2018	25	33,33%
TOTAL	75	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Referente ao número de funcionários observou-se que a parcela maior é a de cabeleireiros (as), sendo que alguns trabalham sozinhos no salão desempenhando todos os serviços oferecidos. Durante a coleta dos dados foi possível observar que muitas maquiadoras prestam seus serviços em mais de um salão de beleza, ou seja, trabalham no salão conforme a demanda de serviço, isso faz com que o número de maquiadores na amostra seja um pouco maior (Tabela 2).

Tabela 2 – Distribuição de frequência por número de funcionários

SERVIÇO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Cabeleireiro(a)	95	42%
Manicure/Pedicure	59	26%
Maquiador(a)	29	13%
Outros	43	19%
TOTAL DE PROFISSIONAIS	226	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Tendo em vista o aumento do faturamento dos salões de beleza, 72% têm disponível aos seus clientes a venda de cosméticos, vestuário e acessórios, conforme apresentado na tabela 3.

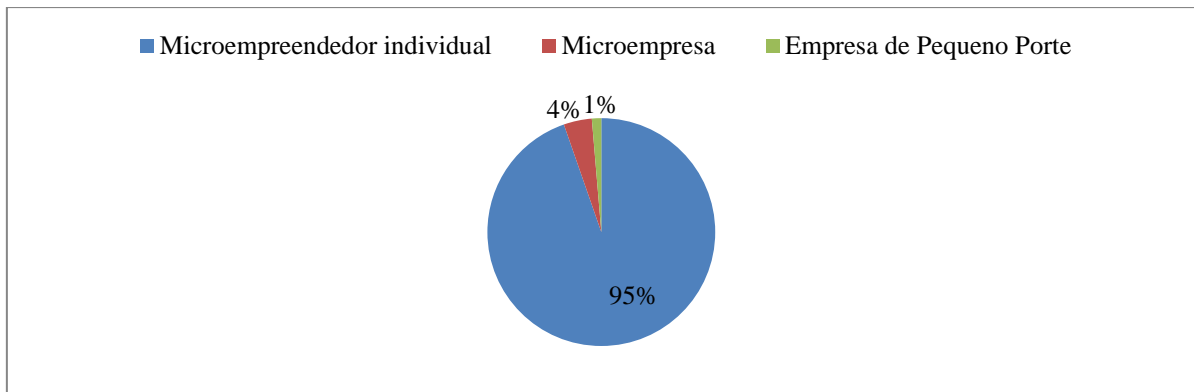
Tabela 3 - Distribuição de frequência por atividade do salão de beleza

ATIVIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Prestação de serviço	75	100%
Venda de cosméticos	40	53%
Venda de vestuário e acessórios	14	19%
TOTAL	75	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto ao porte das empresas, é possível observar que a maior parte dos respondentes são Microempreendedores individuais (MEI) (Figura 3).

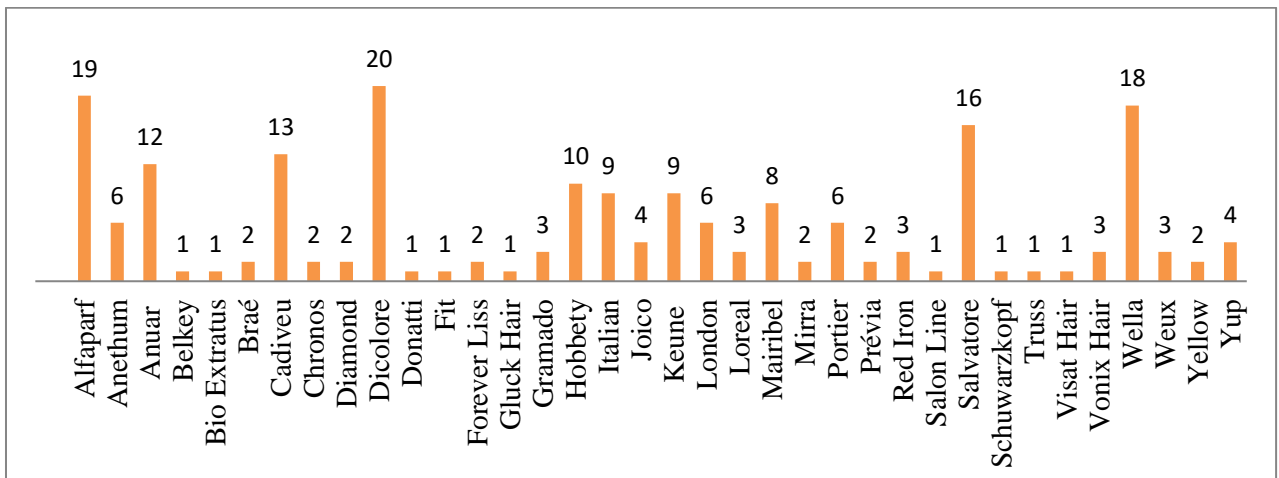
Figura 3 – Porte das Empresas



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Existem diversas marcas de cosméticos profissionais, porém alguns foram mais citados pelos profissionais, tendo em vista que 4 se destacaram mais que os outros: Dicolore, Alfaparf, Wella e Salvatore conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Marcas de produtos



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com relação ao preço cobrado pelos serviços nos salões de beleza, percebe-se que grande parte pratica os mesmos preços. Quanto ao corte feminino, 52 salões de beleza estão cobrando entre R\$ 36,00 à R\$ 55,00. Corte masculino não é feito por alguns salões, entretanto a maioria que presta esse serviço cobra entre R\$ 10,00 à R\$ 20,00. Escova está sendo cobrado de R\$ 26,00 à R\$ 40,00. Hidratação fica com a maior parte dos preços dentro de R\$ 61,00 à 90,00. Maquiagem também não são todos os salões que oferecem, porém na maior parte dos salões que prestam o serviço, os preços ficam na faixa de R\$71,00 à R\$100,00. Com relação à

manicure e pedicure, alguns salões não contam com o serviço, todavia os que ofertam, a maioria fica na faixa de R\$15,00 à R\$20,00 para manicure e R\$15,00 à R\$20,00 pedicure. (Quadro 2).

Quadro 2 – Faixa de preços utilizados nos salões de beleza

Serviço	Preço	Quantidade	%
Corte feminino	R\$20,00 à R\$35,00	5	7%
	R\$36,00 à R\$55,00	52	69%
	R\$56,00 à R\$80,00	18	24%
Corte masculino	R\$10,00 à R\$20,00	17	23%
	R\$21,00 à R\$30,00	11	15%
	R\$31,00 à R\$40,00	8	11%
Escova	R\$15,00 à R\$25,00	19	25%
	R\$26,00 à R\$40,00	46	61%
	R\$41,00 à R\$60,00	10	13%
Hidratação	R\$25,00 à R\$40,00	6	8%
	R\$41,00 à R\$60,00	20	27%
	R\$61,00 à R\$90,00	29	38%
	R\$91,00 à R\$130,00	20	27%
Coloração	R\$40,00 à R\$50,00	17	23%
	R\$51,00 à R\$75,00	28	37%
	R\$76,00 à R\$95,00	20	27%
	R\$96,00 à R\$130,00	10	13%
Maquiagem	R\$50,00 à R\$70,00	14	19%
	R\$71,00 à R\$100,00	28	37%
	R\$101,00 à R\$130,00	7	9%
Mão	R\$15,00 à R\$20,00	40	53%
	R\$22,00 à R\$25,00	13	17%
Pé	R\$15,00 à R\$20,00	38	51%
	R\$21,00 à R\$25,00	16	21%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.2 Análise e interpretação dos dados

Na análise dos fatores críticos de sucesso foi utilizada a análise de variância (ANOVA), a fim de indicar a existência de diferenças entre os fatores e dentro do grupo de

fatores (Tabela 4). Entretanto, a ANOVA não informa quais os fatores diferem uns dos outros, mas somente indica que existe diferenças.

Tabela 4 - Análise de variância dos fatores críticos de sucesso

	Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	2.091,605	11	190,146	44,309	0,000
Nos grupos	3.810,714	888	4,291		
Total	5.902,320	899			

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Evidencia-se que existem diferenças significativas ($p < 0,05$) entre os fatores críticos de sucesso, embora não seja possível saber quais fatores diferem uns dos outros. Assim, aprofundou-se a análise através do teste HSD de Tukey, a fim de verificar quais fatores ou grupos de fatores se diferem entre si (Tabela 5).

Neste sentido, os fatores críticos de sucesso são determinantes para o bom desempenho da empresa, através deles é possível formar uma boa vantagem competitiva (Gonçalves et al. 2004). Na Tabela 5, observa-se que algumas médias não são significativamente diferentes, ou seja, as percepções dos gestores dos salões de beleza são semelhantes quando analisados os fatores que pertencem a um mesmo grupo.

Para os empresários, os fatores que possuem maior importância são: atendimento de qualidade, pontualidade e qualidade dos produtos. Conforme mencionado por Lima-Filho et al. (2012), os salões devem estar preparados para atender seus clientes, pois a qualidade é um dos fatores mais importantes e determinante na hora do cliente escolher o salão. Com relação à pontualidade Baker et al. (1996) justifica que atender o cliente no horário agendado é algo de extrema importância para a satisfação.

Os fatores limpeza, ambiente agradável, organização, aparência e conveniência complementam o primeiro grupo de fatores críticos de sucesso, pois compõem o mesmo grupo de fatores. São importantes para o sucesso da empresa, pois fazem parte da estratégia competitiva. Segundo Gonçalves et al. (2004), os fatores críticos de sucesso bem desenvolvidos podem contribuir no processo de tomada de decisões.

A localização é importante, mas não compõe o grupo principal dos fatores críticos de sucesso. Segundo justificativa dada pelos profissionais, se o salão possui qualidade e serviço que satisfaça os clientes, os mesmos não se importam com a localização do salão. Conforme

já indicado, os salões possuem uma distribuição proporcional nos diversos bairros da cidade, tanto no centro quanto na periferia. Outro fator crítico de sucesso é o uniforme padronizado, este foi classificado pelos profissionais como um fator de pouca importância.

Tabela 5 - Comparação das médias dos fatores críticos de sucesso

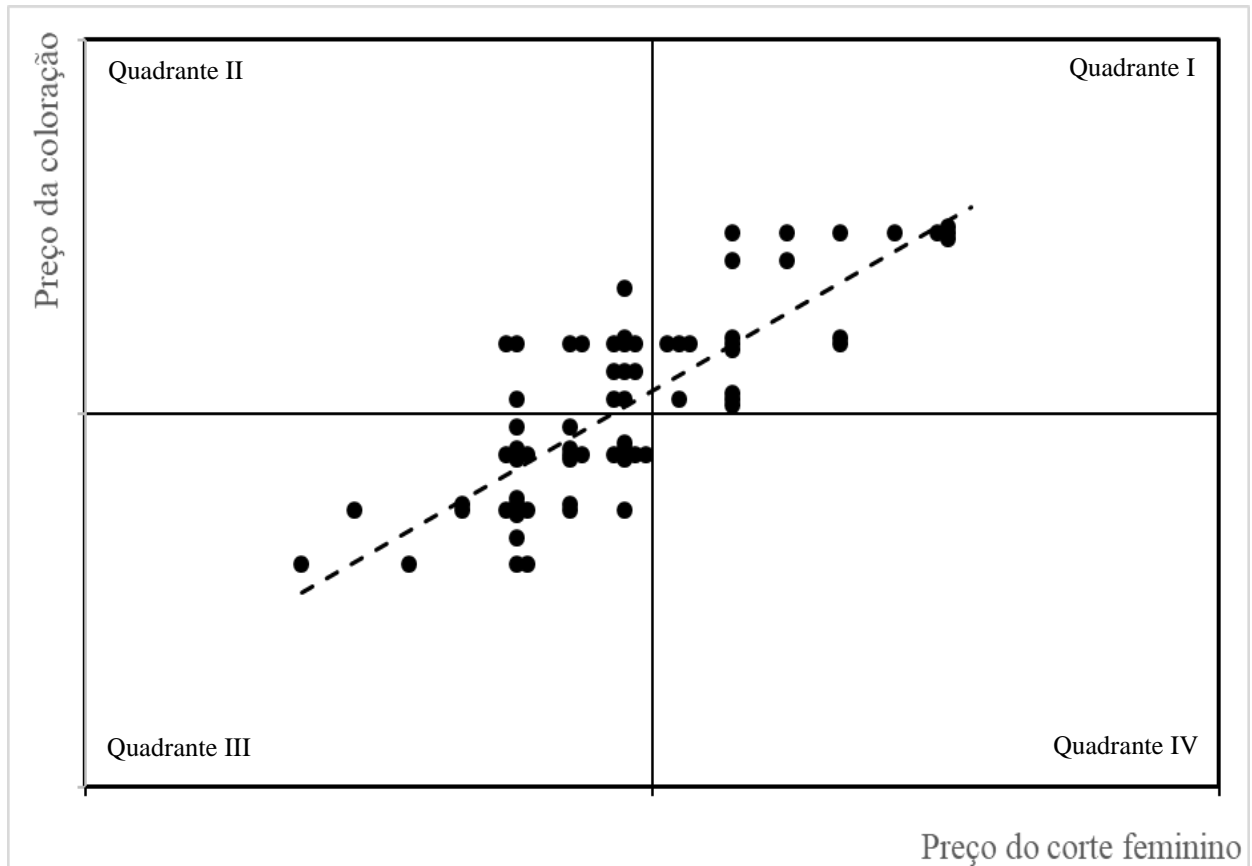
Fatores Críticos de Sucesso	N	Grupos de fatores homogêneos (Sig.<0,05)				
		1	2	3	4	5
Atendimento de qualidade	75	9,373				
Pontualidade no atendimento	75	9,162				
Qualidade dos produtos	75	9,066	9,066			
Limpeza do estabelecimento	75	8,973	8,973			
Ambiente agradável	75	8,933	8,933			
Organização do ambiente	75	8,84	8,84			
Aparência do estabelecimento	75	8,706	8,706	8,706		
Conveniência (água, café e/ou chimarrão)	75	8,48	8,48	8,48		
Preço dos serviços	75		8,013	8,013		
Variedade de serviços	75			7,684		
Localização do salão	75				6,266	
Uniformes padronizados	75					3,840
Sig.		0,259	0,081	0,104	1	1

Nota: Teste HSD de Tukey significativo ao nível de $p < 0,05$.

A estratégia adotada pelas empresas foi identificada através do posicionamento estratégico baseado no preço. O preço dos serviços em conjunto com o fator qualidade entre outros compõem o segundo grupo de fatores críticos sucesso. Pois, o posicionamento estratégico da empresa está vinculado ao preço alto (estratégia de diferenciação) ou ao preço baixo (estratégia de baixo custo), o que caracteriza as estratégias competitivas genéricas (Porter, 2004). Com isso, utilizou-se o preço dos serviços do corte de cabelo feminino (PCor) e o preço da coloração de cabelo (PCol) para proceder a análise da estratégia adotada pelas empresas (Figura 5).

Os serviços de corte de cabelo feminino e de coloração de cabelo são oferecidos em todas as empresas. Assim, na definição do eixo horizontal e vertical para a divisão (do plano cartesiano) em quadrantes considerou-se a média do preço do corte feminino ($\bar{X} = 49,959$) e a média do preço da coloração ($\bar{X} = 68,757$). Além disso, constata-se uma correlação positiva e significativa ($r = 0,663$; $p < 0,01$) entre ambos os preços.

Figura 5 - Posicionamento estratégico das empresas baseado no preço



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na análise da Figura 5, verifica-se que as empresas possuem uma formação de preço dos serviços similares. No quadrante I (Preço alto) constata-se 23 empresas que possuem preços altos, sendo que o preço do corte feminino é menor que o preço da coloração ($PCor < PCol$). No quadrante II (Preço intermediário) constata-se 15 empresas com preços intermediários, sendo que o preço do corte feminino também é menor que o preço da coloração ($PCor < PCol$).

O quadrante III (Preço baixo) possui 37 empresas com preços baixos, sendo que preço do corte feminino pode ser igual ou menor do que o preço da coloração ($PCor \leq PCol$). Entretanto, não se identificou nenhuma empresa no quadrante IV, que poderiam ter preços intermediários com preço do corte feminino maior do que o preço da coloração ($PCor \geq PCol$). Isso se deve ao fato de que o custo do serviço de coloração é maior do que o do corte em função da necessidade de produtos que possuem custos mais elevados para a realização desse serviço.

Da mesma forma, constata-se a existência de uma correlação positiva e significativa ($r = 344$; $p < 0,01$) entre o nível de preço dos serviços e a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, ou seja, quanto maior o nível de preço dos serviços maior é a qualidade dos serviços oferecida aos clientes. Tal fato corrobora com a análise da estratégia adotada pelas empresas, que caracteriza grupos estratégicos com preços altos e grupos estratégicos com preços baixos.

Um conjunto de empresas com estratégias semelhantes formam um grupo estratégico (Hitt et al., 2011). No entanto, existe uma concorrência elevada dentro do grupo estratégico, embora também exista concorrência entre os grupos estratégicos de preços altos, preços intermediário e preços baixos. Como exemplo do preço, existe a concorrência entre as empresas do mesmo grupo em função do preço praticado ser semelhante e também existe a concorrência entre os grupos de preço alto, preço intermediário e preço baixo.

Além disso, percebe-se uma correlação positiva e significativa ($r = 0,266$; $p < 0,05$) entre o nível de preço e a segmentação dos clientes, a partir do atendimento a determinado público-alvo. Essa relação pode estar relacionada às classes sociais, em que as empresas que atendem clientes com maior poder aquisitivo tendem a ter um nível de preço alto – estabelecimento mais sofisticados, ao passo que as empresas que atendem clientes com menor poder aquisitivo tendem a ter um nível de preço baixo – estabelecimento mais popular.

Cordeiro et al. (2010) justifica que a segmentação é uma forma de ficar próximo do cliente, pois assim podem atender as expectativas deles, conquistando uma boa posição perante seus concorrentes. Diniz (2014) aponta que tendo um determinado público alvo a satisfação é mais assertiva, pois se atende um grupo de pessoas com os mesmos interesses, tornando-se mais fácil suprir a demanda.

Na matriz de correlação (Tabela 6) percebe-se a existência de correlações positivas e significativas entre as variáveis. Assim, verifica-se que as variáveis satisfação dos clientes e inovação dos serviços apresentam correlações positivas e significativas com as variáveis volume de serviços, faturamento e lucro.

Tabela 6 - Relação entre a satisfação e da inovação com o desempenho

Variáveis	Média	Desv. Pad.	Satisfação dos clientes	Novos Produtos/ Serviços	Volume de serviços	Faturam.	Lucro
Satisfação dos clientes	9,333	0,811	1,000				
Inovação dos serviços	8,493	1,869	0,434**	1,000			
Volume de serviços	9,027	1,126	0,656**	0,417**	1,000		
Faturamento	8,747	1,685	0,488**	0,276*	0,722**	1,000	
Lucro	8,867	1,436	0,665**	0,317**	0,821**	0,879**	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

A satisfação dos clientes e a inovação dos serviços possuem expressiva importância para um salão de beleza, pois é o que os clientes exigem na hora da escolha do local. Conforme mencionado por Mangini et al. (2017), se o cliente está satisfeito com o serviço ele volta a consumir. Consequentemente, o volume de serviços, o faturamento e também o lucro aumentam.

5 Conclusão

Para se ter bons resultados e crescimento a empresa precisa de uma boa gestão com ações assertivas e estratégias focadas, para isso os gestores precisam estar com a atenção voltada às exigências dos clientes, conquistando uma boa posição perante os concorrentes. A qualidade e a pontualidade andam juntas com a satisfação dos clientes e são fatores determinantes para o sucesso de um salão de beleza.

Dessa forma, este trabalho analisou os fatores críticos de sucesso que são determinantes para o desempenho e o posicionamento estratégico dos salões de beleza.

Analisando-se os dados obtidos dos 75 salões respondentes, verificou-se que 62,66% foram fundados entre os anos de 2011 e 2018, ao passo que 72% complementam sua renda com a venda de cosméticos, vestuário e acessórios.

Quanto aos fatores críticos de sucesso os que se destacaram são: atendimento de qualidade, pontualidade e qualidade dos produtos, contudo os demais fatores são complementares, pois compõem o mesmo grupo. A estratégia adotada pelos salões foi identificada através do posicionamento estratégico baseado no preço, pois está vinculado ao preço alto (diferenciação) ou ao preço baixo (baixo custo).

De forma geral, a satisfação dos clientes tem grande importância para o sucesso de um salão de beleza, pois se o cliente está satisfeito com o serviço ele volta a consumi-lo e, portanto, o volume de serviços, faturamento e o lucro aumentam significativamente.

Este trabalho contribui para compreender melhor os conceitos relacionados à gestão empresarial, bem como ampliação do conhecimento relacionado à formação estratégica das empresas e tomada de decisões sob a perspectiva dos gestores de salões de beleza. Como contribuição gerencial, este trabalho contribui com os salões de beleza, evidenciando fatores que aumentam a vantagem competitiva e auxiliam no processo de decisão no dia a dia, objetivando crescimento e resultados positivos.

Algumas limitações foram percebidas durante o desenvolvimento do trabalho, como, por exemplo, não ser possível identificar indicadores de qualidade em função de que para os gestores a qualidade tem um significado diferente, ou seja, não se obteve êxito na compreensão da questão proposta. Porém, a principal limitação foi o número da amostra, que se deu na dificuldade de conhecer o número total de estabelecimentos existentes, bem como sua localização, o que influenciou na coleta de dados.

Por fim, sugere-se para estudos futuros ampliar a amostra de forma que abranja um número maior de salões de beleza, bem como definir mais claramente uma escala para medir a qualidade na percepção dos gestores. Além disso, sugere-se a realização de uma pesquisa sobre a percepção dos clientes em relação aos fatores críticos de sucesso, comparando com os resultados desta pesquisa.

Referências

Baker, J., & Cameron, M. (1996). The effects of the service environment on affect and consumer perception of waiting time: An integrative review and research propositions. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(4), 338-349.

Barbosa, T., & Quezado, I. (2015). Intenção e consumo em salão de beleza: Há um gap?. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 6(2), 1315-1332.

Bose, T. K. (2012). Market segmentation and customer focus strategies and their contribution towards effective value chain management. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 113-121.

Bonacorci, R. *Planejamento: estratégia competitiva*. Recuperado em: 14, Out, 2017 de <https://www.ricardobonacorci.com.br/single-post/2017/01/16/Planejamento-Estrat%C3%A9gia-Competitiva>.

Cervo, A. L., & Bervian, P.A. (2002) *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice.

Cervo, A. L., & Bervian, P.A. (2007) *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice.

Cordeiro, A. C., Chiquetti, F. C., & Gallas, J. C. (2010). *Qualidade e segmentação de mercado: um estudo para as empresas de beleza e estética*. Monografia, UNIVALI, Florianópolis, SC, Brasil.

Costa, E. A. da. (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva.

Chinski, C. (2006) *Plano de negócios: salão de beleza honey*. Dissertação, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

de Oliveira Lima Filho, D., Defante, L. R., Silva, F. Q., de Mello Soares, A., Yukilnagaki, A., & Jacinto, M. C. (2014). As necessidades dos clientes de salão de beleza: uma análise sob a

ótica dos 7Ps. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, 18(1) 331-358.

Diniz, D. B. (2014). *Segmentação de mercado com clientes do Salão Essência da Beleza Coiffeur*. Monografia, UNIJUI, Ijuí, RS.

Epetimehin, F. M. (2011). Market segmentation: A tool for improving customer satisfaction and retention in insurance service delivery. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2(1), 62-67.

Falsarella, O. M., & Jannuzzi, C. A. S. C. (2017). Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Revista Gestão e Produção*.

Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2017). *Administração estratégica*. São Paulo: Saraiva.

Gallas, J. C., de Lorenzi Cancellier, É. L. P., Vargas, S. M. L., & Rossetto, C. R. (2015). Comportamento Estratégico no Setor de Beleza e Estética Baseado na Tipologia de Miles e Snow. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 119-141.

Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.

Gontijo, T. L. M., Rodrigues, F., & Lima, J. F. Sistema para Gerenciamento de Salão de Beleza. *Simpósio de Excelência em Tecnologia*. Resende, MG, 11.

Gonçalves, C. M., Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2004). Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior. *IV Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis, SC, 4.

Guimarães, C. F. (2010). Concorrência: diferentes visões de um mesmo processo. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153*, 2(1), 09-26.

Hair, J. F., Junior, Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011) *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Karsaklian, E., & Rodrigues, A. C. M. (1991). Estratégia competitiva e estratégia de comunicação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 26(4), 3-13.
- Mangini, E. R., Urdan, A. T., & Santos, A. (2017). Da Qualidade em Serviços à Lealdade: Perspectiva Teórica do Comportamento do Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(2), 207-217.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Administração para empreendedores*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (2009) *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Bookman.
- Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). A busca da inovação e a cadeia de valores. *Revista de Administração*, 10(1), 189-214.
- Pereira, F. P. (2012). *Avaliação de um modelo de gestão em um salão de beleza no centro-oeste mineiro*. Monografia, Faculdade de Para de Minas, Para de Minas, MG, Brasil.
- Pinto, P., Bianchini, V., Motta, G., Trulha, L., & Yoshino, R. (2009). Ferramentas Utilizadas na gestão financeira: um estudo multi-casos em empresas do setor metal-mecânico. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão*. Salvador, BH, 29.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva: análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

Ricardo Bonacorci. (2017). *Planejamento estratégia competitiva*. Recuperado em: 14, Out, 2017. <<https://www.ricardobonacorci.com.br/single-post/2017/01/16/Planejamento-Estrat%C3%A9gia-Competitiva>>.

Rocha, G. C. V. D., & Silveira, M. C. D. (2015). Fatores críticos de sucesso na gestão dos processos estratégicos do governo de Minas Gerais. *VII CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, Brasília, DF, 8.

Roman, D. J., Osinski, M., & Erdmann, R. H. (2017). A substantive theory on the implementation process of operational performance improvement methods. *Revista de Administração*, 52(2), 148-162.

Santos, E. B. dos, Azevedo, P. H. M. de, Bentes, R. I., Araújo, L. R. T., & Pinheiro, H. A. G. (2012). Análise da utilização de ferramentas de gestão de estoque em uma empresa produtora de bebidas, como auxílio à gestão da logística de materiais em um cenário de demanda variável. *XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Bento Gonçalves, RS, 15.

SEBRAE Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Salão de Beleza cresce com capacitação e inovação*. Recuperado em: 22, Ago, 2017. <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/salao-de-beleza-cresce-com-capacitacao-e-inovacao,ad527802e5b97510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

SEBRAE Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Cenário do negócio salão de beleza no Brasil*. Recuperado em: 29, Ago, 2017. <[file:///C:/Users/Junior/Downloads/DOC_PARTICIPANTE_EVT_2801_1446637543920_K-Comissao-Permanente-CDH-20151104CNJ020_parte5409_RESULTADO_1446637543920%20\(3\).>](file:///C:/Users/Junior/Downloads/DOC_PARTICIPANTE_EVT_2801_1446637543920_K-Comissao-Permanente-CDH-20151104CNJ020_parte5409_RESULTADO_1446637543920%20(3).>)>.

SEBRAE Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Vale a pena montar um salão*. Recuperado em: 13, Set, 2017. <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vale-a-pena-montar-um-salao-de-beleza,efb8d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.

SEBRAE Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. (2014). *Segmentação de mercado*. Recuperado em: 20, Set, 2017.

<https://www.sebrae.com.br/SebraePortal%20SebraeUFsMGSebrae%20de%20A%20a%20ZSegmenta%C3%A7%C3%A3o+de+mercado.pdf>>.

Silva, E. L. de O., Barros, A. S. de, & Claro, J. A. C. dos S. (2014). A vantagem competitiva dos pequenos varejistas de material para construção diante das grandes empresas do setor. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 8(1), 32-51.

Silva, E. C. B. da., & Leon, M. C. da S. (2013). A importância do planejamento para o sucesso empresarial. *Revista Conexão Eletrônica*, 10(1), 408-416.

Silva, W. A. C., de Jesus, D. K. A., & de Oliveira Melo, A. A. (2010). Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem-MG. *REGE Revista de Gestão*, 17(3), 245-263.

Silva, S. D. D., Junior, & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15, 1-16.

Teófilo, R. B., & de Freitas, L. S. (2007). O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão. *IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGTE)*. Resende, MG, Brasil.

Trocçoli, I. R., & Macedo-Soares, T. D. L. A. (2001). Grupos estratégicos: conceito revisitado sob a ótica das redes de relacionamento. *IN: NESS*, W, 11-30.

Vargas, K. D. F. S., de Moura, G. L., dos Santos Bueno, D. D. F., & Paim, E. S. E. (2013). A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. *REBRAE*, 6(1), 11-22.

Vargas, K. D. F. S., de Moura, G. L., dos Santos Bueno, D. D. F., & Paim, E. S. E. (2013). A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. *REBRAE*, 6(1), 11-22.