

APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DA ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO EM UMA ESMALTERIA NA PARAÍBA

**Suellen Gomes
Miran Rebecca de Oliveira Cavalcante
Francisca Rozângela Lopes de Sousa
Mary Dayane Souza Silva
Geymeesson Brito da Silva**

RESUMO

Para alcançar o sucesso diante da competitividade e dinamismo do mercado, ter um diferencial competitivo faz toda a diferença investir em novas estratégias com base na missão, visão e valores organizacionais, visando alavancar o valor da marca, fazendo com que a empresa seja lembrada não só pelo seu produto e/ou serviço ofertado, mas por tudo o que envolve a experiência de consumo. A presente pesquisa tem por objetivo realizar um planejamento estratégico, a partir da aplicação da Matriz SWOT em uma esmalteria na Paraíba. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e observacional do tipo participante, a partir de um estudo de caso. Por meio deste estudo foi possível identificar as áreas em que a empresa precisa melhorar, estabelecendo as propostas que tornarão a organização mais profissional, tendo em vista o potencial de crescimento da mesma, trazendo melhores resultados lucrativos e melhorias na gestão de tempo.

Palavras-Chave: Esmalteria; Matriz SWOT; Planejamento Estratégico; Resultados lucrativos.

ABSTRACT

To achieve success in the face of the competitiveness and dynamism of the market, having a competitive advantage makes all the difference to invest in new strategies based on the mission, vision and organizational values, aiming to leverage the value of the brand, making the company be remembered not only for its product and/or service offered, but for everything that involves the consumption experience. This research aims to carry out a strategic planning, based on the application of the SWOT Matrix in a nail polish shop in Paraíba. This is a qualitative descriptive and observational research of the participant type, based on a case study. Through this study it was possible to identify the areas in which the company needs to improve, establishing proposals that will make the organization more professional, in view of its growth potential, bringing better profitable results and improvements in time management.

Keywords: Nail polish; SWOT matrix; Strategic planning; Profitable results.

1 INTRODUÇÃO

O setor terciário, também conhecido como setor de serviços, engloba a prestação de serviços e comércio de produtos com expressiva participação nas atividades de composição do PIB nacional. Serviços são definidos como “ativos intangíveis” (OLIVEIRA, 2017). De acordo com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2017), o ramo da beleza e estética no Brasil inclui a indústria - produtos de higiene pessoal, perfumes e cosméticos, o comércio e a prestação de serviços, refletido nas vendas do mercado de beleza que aumentam ano a ano, atingindo a marca de US \$29,62 bilhões em 2019 (EUROMONITOR, 2021).

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021) é um dos setores que mais mostrou potencial de crescimento e lucratividade nos últimos anos, mesmo no contexto de crise econômica e período pandêmico em 2020 este ramo cresceu 21,1% comparando a junho 2020, sendo um setor de ótima opção de investimento, pois os consumidores dificilmente deixarão de investir nesses produtos e serviços. Para a Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC (2021), os salões de beleza são muito representativos neste ramo, assim como os serviços de esmalteria que tem seu foco os cuidados com as unhas e no serviço de embelezamento é um dos negócios mais inovadores da atualidade.

O campo da beleza tem se estabelecido cada vez mais no país. Um dos principais fatores é a alta demanda por serviços e procedimentos profissionais e produtos de alta qualidade, o que reflete diretamente no bem-estar do público-alvo e afeta diretamente os requisitos de higiene pessoal (SEBRAE, 2019).

A esmalteria é um modelo de negócio que oferece uma variedade de serviços para unhas, com foco em *nail art*, pedicure e esmaltes, trazendo novos conceitos para o tratamento das unhas, como gel elástico, acrílico, fibra de vidro, entre outros. O termo “*Nail Art*” ou “*Nail Design*” refere-se aos nomes de profissionais que são

ARTIGO

responsáveis por pintar, decorar as unhas de forma criativa e apresentar as últimas inovações em design de unhas para o mercado de beleza (SEBRAE, 2018).

Entretanto, muitos destes profissionais não possuem o conhecimento formal voltado para gestão do negócio. Embora, a Lei nº 13.352, de 27 de outubro de 2016 regulamente a profissão de manicures e outros profissionais de beleza, para exercício da profissão não é requerida uma formação específica para atuação da profissional. Mesmo existindo uma diversidade de cursos e treinamentos que visam promover uma base do conhecimento técnicos e comportamentais, capacitando-os de acordo com as exigências do mercado. Falta nessas profissionais habilidades voltadas para planejar o negócio a longo, médio, e curto prazo de forma estratégica (JORGE; DARIO; BELLETTI, 2018).

Uma vez que, o planejamento estratégico é uma excelente oportunidade para construir, revisar ou desenvolver uma interpretação da realidade da organização de forma crítica, coerente, completa, sistemática e compreensível na medida em que maximizar seus objetivos e busca minimizar suas deficiências. Assim, dada a importância do planejamento estratégico para as empresas se manterem competitivas em mercados cada vez mais dinâmicos, este trabalho busca fazer uma análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) a partir da construção de uma matriz de SWOT para uma esmalteria na cidade de Patos, localizada no Sertão Paraibano.

Desse modo, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a importância do Planejamento Estratégico em uma empresa de pequeno porte, localizada no alto sertão paraibano? Para tanto, a presente pesquisa tem por objetivo realizar um planejamento estratégico, a partir da aplicação da Matriz SWOT em uma esmalteria na Paraíba. Para tanto, formulou-se os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades presentes na empresa; (2) Compreender a percepção das clientes sobre os serviços prestados e (3) Indicar estratégias de mercado visando o alcance da vantagem competitiva.

A pesquisa mostra sua relevância por abordar o planejamento estratégico e a aplicabilidade da matriz SWOT, sobretudo em empresas de pequeno porte. Já a

ARTIGO

relevância prática desse estudo envolve a necessidade de conhecerem tanto o ambiente interno quando o ambiente externo onde atuam para que assim possam melhorar o seu posicionamento estratégico e a tomada de decisão. Sendo, a aplicação de uma matriz SWOT uma ferramenta muito relevante uma vez que possibilite as empresas escolherem a estratégia adequada para o alcance de seus objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor de Serviços

Kotler e Keller (2012) definem serviço como qualquer ato ou desempenho, essencial e intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada; a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Trata-se de um setor que vem crescendo ano a ano, segundo dados da Agência IBGE (2021), o volume de serviços cresceu 1,7% de maio a junho, acumulando alta de 4,4% nos últimos três meses. Como resultado, o setor não só ampliou a lacuna entre o nível pré-pandêmico, 2,4% maior do que em fevereiro do ano passado, como atingiu o maior nível desde maio de 2016.

Kotler e Keller (2012) mencionam ainda que a qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado. Então, a execução de serviços de qualidade promove para as marcas adicionalmente, o que é chamado de marketing boca a boca, ou seja, o próprio cliente espontaneamente divulga e indica a empresa e isso pode influenciar novos consumidores a optarem pelo produto ou marca.

Para permitir que as empresas mantenham bons relacionamentos e atendam às expectativas dos clientes, as organizações vinculam seus serviços a ferramentas de marketing de relacionamento para superar as expectativas e fornecer serviços

ARTIGO

profissionais para seus produtos e serviços quando os clientes precisam deles (GALDINO, 2021).

Segundo Kotler (2000), um serviço é qualquer comportamento ou desempenho que uma parte pode prestar à outra, é essencialmente intangível e não conduz à propriedade de nada. Por meio de novas soluções de interface com o cliente, novos métodos de distribuição, aplicações técnicas no processo de entrega de serviços, introdução de diferentes métodos de organização da cadeia de valor e diferentes formas de organizar e gerenciar serviços, serviços novos ou significativamente aprimorados podem ser implementados com eficácia. Embora muitas inovações se apliquem apenas a ambientes específicos, muitas vezes contêm elementos reproduzíveis que podem ser identificados e replicados sistematicamente em outros casos ou ambientes. O elemento reproduzível pode ser o resultado do serviço ou do próprio processo de provisionamento (TIGRE; PINHEIRO, 2019).

A inovação em serviços combina tecnologia e novas formas organizacionais para criar valor para usuários e provedores de serviços e pode integrá-los de forma eficaz em seus processos e modelos de negócios. O desenvolvimento de métodos de prestação de serviços mais interativos e flexíveis pode compreender melhor as necessidades ao mesmo tempo que estão alinhados aos interesses do cliente. A consistência com a demanda é o que permite que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) sejam utilizadas nas atividades de serviço (TIGRE; PINHEIRO, 2019).

O serviço de esmalteria chegou ao Brasil em 2010, trazendo ao consumidor uma experiência inédita de serviços voltados ao cuidado de mãos e pés. Os serviços de manicures são usados em denominação ao trabalho de embelezar as unhas, é uma ocupação bastante popularizada e utilizada por todas as classes sociais, a maioria das mulheres cuidam das unhas toda semana ou pelo menos uma vez por mês para a manutenção dos seus procedimentos (OLIVEIRA, 2014).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC (2017) a evolução desses projetos acompanha o desenvolvimento da indústria de produtos de beleza. Sendo, esse crescimento

ARTIGO

corresponde ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho, à contínua introdução e incentivo ao consumo de produtos e serviços de valor agregado, além de representarem 83% dos serviços prestados pelos prestadores de serviços do setor da beleza e estética.

2.2 Planejamento Estratégico

Planejar é o primeiro passo um para ter bons resultados em qualquer área, sendo fundamental para o sucesso do negócio, controle, melhoria na produtividade e dos resultados financeiros. E o planejamento estratégico cujo processo de gestão fornece suporte metodológico para determinar o melhor rumo que a empresa deve seguir, visa alcançar a melhor interação com o meio ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada, e geralmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (OLIVEIRA, 2010).

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial independentemente do porte do empreendimento, seja pequeno, médio ou grande. Quando inserido, ele se concentra em minimizar a incerteza, criando metas a serem alcançadas em termos de finanças, fidelidade do cliente e produtos A qualidade do serviço a ser utilizado, a relação com o fornecedor e para gerar um cenário futuro mais confiável de uma forma cada vez mais clara com um objetivo claro (NETO; SANTOS; ANJOS, 2019).

É importante lembrar que o planejamento estratégico não pode ser um processo isolado, deve ser combinado com outros planejamentos (tático e operacional) para alcançar os resultados desejados (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2011).

Sendo assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como o ato de analisar e fazer planos estratégicos. Para Matos (2005) as estratégias da empresa são consistentes com as razões de sua existência; são valores que representam a filosofia da empresa, definem seus objetivos e os traduzem em diretrizes a serem seguidas. Portanto, a estratégia pode ser compreendida como um conjunto de diretrizes que orientam a empresa para atingir seus objetivos fazendo uso eficaz de todos os recursos disponíveis, de modo a planejar de forma estratégica.

ARTIGO

O planejamento estratégico visa a realidade atual da empresa e proporcionar um espaço visual para o desenvolvimento da empresa nos próximos anos. Dessa forma, a empresa pode ver se seus objetivos estão sendo alcançados e como controlar esses objetivos. Dessa forma, tem como finalidade identificar os objetivos a serem alcançados e como estes vão ser transformados em realidade, na medida em que define seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas que possa ser concretizada no futuro (OLIVEIRA, 2010). Assim, é necessário rever o que foi implementado para determinar um novo rumo, manter objetivos eficazes e rever as estratégias que não atingiram o objetivo.

Uma vez que, a missão fornece certas informações de forma mais abrangente para a organização e, ao criá-las, deve ser levado em consideração na análise do ambiente. No entanto, a missão organizacional é uma declaração de porque a organização existe, o que formalmente torna mais fácil entender para onde ir. Assim como é muito importante não fazer esforços ou conflitos desnecessários, e pode servir de base para apresentar princípios na captação de recursos, sejam eles financeiros, de pessoal, equipamentos ou matérias-primas, distribuindo-os com mais eficiência. A missão também pretende servir de base para a definição dos objetivos da organização. O propósito geral da organização, a declaração de missão serve como um ponto de partida para objetivos organizacionais específicos (CERTO; PETER, 1993).

Com relação a visão esta é o aspecto mais real do que os gestores procuram para uma empresa com visão futurística. Uma visão é uma espécie de meta a ser alcançada para o futuro. Além de apresentar seus objetivos mais expressivos, a dinâmica dos negócios em que a organização atua, os chamados horizonte estratégicos. Ressalta-se também que a importância da visão é algo motivador que deve envolver todos os membros da organização (PEREIRA, 2008). Composto as definições básicas da empresa e são necessárias para orientar seu funcionamento (ARAÚJO, 2021). A missão, visão e valores formam uma tríade utilizada como ferramenta do planejamento estratégico.

ARTIGO

Tendo missão e visão bem formulados, é necessário formular os valores os quais serão os guias para o alcance das metas organizacionais. É importante ter uma declaração de valor bem elaborada para uma organização. Esses elementos nortearão as atividades de qualquer organização, mostrando o que ela representa e em que seus membros acreditam. Eles podem ser chamados de princípios, política, filosofia, entre outros. Os valores que existem na empresa atuam como diretrizes de comportamento, para que coisas certas e erradas sejam corrigidos para todos os membros, e todos devem estar atentos a elas, pois essas diretrizes auxiliam as associações a responder às emergências (PEREIRA, 2010).

Além destes, tem-se entre as fases do planejamento estratégico, uma das etapas mais importantes a ser realizada denominada de diagnóstico estratégico. É a partir deste que organização poderá analisar seu ambiente interno (forças, fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), a fim de firmar futuras ações estratégicas eficiente que gere melhorias para a empresa.

2.3 Matriz SWOT

A análise ambiental é importante para todos os tipos de organizações, independentemente da sua área de atividade; inclusive para organizações sem fins lucrativos. Kotler e Keller (2006) afirmam que os principais objetivos da avaliação ambiental são: identificar novas oportunidades e forças para desenvolver e se beneficiar delas, e usar essa análise para determinar a atratividade e probabilidade de sucesso de uma oportunidade; assim como identificar ameaças e fragilidades que possam afetar sua capacidade de gerar lucros, visto que esta é uma tendência desfavorável para a organização.

Sendo uma das ferramentas mais utilizadas para a análise do ambiente organizacional a matriz SWOT. De acordo com Nogueira (2015) a sigla que compõem o termo vem das palavras em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, traduzido para o português significa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Brasil, a análise SWOT é chamada de FOFA para melhor compreensão. A matriz

ARTIGO

SWOT tem como características buscar “comparar seus recursos ou falta de recursos com o que está acontecendo em nosso mundo externo”, ou seja, verificar o ambiente interno e externo da organização (NOGUEIRA, 2015, p. 45).

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003).

A análise SWOT é utilizada para ajudar as organizações a determinar sua direção estratégica, ou seja, a compreender a si mesmas e seu entorno. A análise SWOT não é algo simples de produzir, contudo a constância pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, o desenvolvimento de ações voltadas para o pensamento estratégico e análise do ambiente. Enquanto que análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

A análise do ambiente interno (forças e fraquezas) visa entender os pontos fortes e fracos da empresa e destacar a qualidade e os pontos fracos de seus segmentos de mercado. Nesse ponto, é necessário considerar o ponto de vista em relação a outras organizações para realizar o benchmarking, ou seja, o processo de avaliação de uma empresa em relação a outra empresa. O Quadro 01, representa a

ARTIGO

análise ambiental das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças proposta pela matriz SWOT.

Quadro 1 - Análise ambiental da matriz SWOT.

Forças	Vantagens internas da empresa sobre os concorrentes. Por exemplo: serviço, qualidade do produto, mix de produtos, serviço de qualidade prestado, entre outros.
Fraquezas	Desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes. Por exemplo: custo alto, imagem ruim, serviço ruim, marca fraca, preço alto, entre outros.
Oportunidades	Aspectos externos que podem aumentar a vantagem competitiva de uma empresa. Por exemplo: mudanças nos gostos dos clientes, falências de concorrência, novos mercados, entre outros.
Ameaças	Fatores externos negativos que podem colocar em risco a vantagem competitiva da empresa. Por exemplo: um mercado em declínio, novos concorrentes, a perda de 25 funcionários importantes, entre outros.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nessa perspectiva, Oliveira (2010) estudou a relação entre a empresa e seu ambiente sob a perspectiva de oportunidades e ameaças. Cabe ao gestor observar componentes de relevância, verificando quais são as situações de oportunidade ou ameaças para a empresa. O ambiente externo fornece à organização as variáveis de oportunidade e ameaça, mas a empresa deve tentar aproveitar as oportunidades enquanto protege o impacto das ameaças.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se quanto à abordagem qualitativa de caráter descritivo e observacional do tipo participante, a partir de um estudo de caso. De acordo com Triviños (2008), a pesquisa qualitativa usa o ambiente natural como fonte direta de dados e os pesquisadores como ferramenta-chave. Os pesquisadores qualitativos enfocam o processo, não apenas os resultados e produtos. Já o estudo descritivo para Cervo e Bervian (2002), analisa, registra, compara fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de caso para demonstração de como é utilizada a análise SWOT na elaboração do planejamento estratégico. De acordo com Yin (2015) é um tipo de pesquisa interessante quando a ideia é investigar eventos contemporâneos e determinar os comportamentos relevantes que ocorreram neles. Os estudos de caso são um dos vários métodos para conduzir pesquisas em ciências sociais. Outros métodos incluem experimentos, pesquisas, análises históricas e documentais. No caso a principal questão de pesquisa é “como”, a pesquisa de estudo de caso será o método preferido em comparação com outros métodos, ou o porquê.

Com relação ao tipo de pesquisa está enquadrar-se como participativa, segundo Barbier (2007), esta busca “definir estratégias de intervenção a partir da construção de uma relação mais democrática entre os participantes”. A pesquisa foi realizada em uma esmalteria da cidade de Patos, localizada no interior da Paraíba – PB.

De acordo com o SEBRAE (2021), a cidade de Patos conta com 176 empresas no ramo da beleza, sendo 169 MEI (Microempreendedor individual) e 7 microempresas, divididas entre as categorias de “cabeleireiros” e “atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza”. Nesta listagem pelo nome fantasia das empresas identificou-se várias empresas que são específicas a prestação de serviços para unhas, porém as mesmas não são classificadas como serviços de unhas e são cadastradas erroneamente como cabeleireiras ou como a outra opção.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com a proprietária da empresa sem seguir um roteiro específicos. Foram realizadas cinco visitas presenciais à empresa, uma por mês, de maio a setembro de 2021, a fim de observar de perto a empresa possibilitando uma melhor compreensão do objeto de pesquisa. A ideia foi captar as dificuldades e oportunidades, presentes no dia a dia da empresa, e através dessas informações criar uma pesquisa com os clientes para medir o impacto dessas fraquezas e forças na perspectiva dos clientes.

ARTIGO

As entrevistas com a proprietária, trataram do fluxo de clientes mensais que visitam a empresa, e se a empresa fazia algum tipo de planejamento para prospectar, fidelizar e dar suporte aos clientes. Também buscou-se identificar e conhecer pontos importantes da gestão e os caminhos que foram percorridos, as ações que tinham dado certo, e as que deram errado, para servir de base para a construção da análise.

Após identificar a perante realidade da empresa, foi criado um roteiro de entrevistas, com base nas entrevistas da proprietária, para comparar a visão da empresa com a visão dos clientes. A pesquisa com os clientes visou identificar o público da empresa, a confiança dos clientes, o grau de fidelidade, e o grau de satisfação com a empresa no geral, desde atendimento até o conforto do espaço. Foram 19 questões, e contou com a participação de 40 respondentes.

Por fim, com relação a parte analítica desta pesquisa está aconteceu por meio de uma análise interpretativa. Como destaca Severino (2000), este tipo de análise visa estabelecer associação entre as ideias do texto com outras ideias e perspectivas semelhantes de outros estudos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 História da empresa

A microempresa escolhida para o estudo começou a sua trajetória em meados de 2006 na cidade de Patos-PB, de maneira informal na própria casa da sua fundadora, mãe da atual proprietária. Com a procura aumentando precisou aumentar a equipe e sua filha assumiu uma parte do processo, e tempos depois assumiu a gestão da prestação de serviço, quando de fato começou a profissionalização do negócio.

A empresa tem como atividade principal a prestação de serviços na área da beleza voltado para os cuidados e embelezamento de unhas, ou esmalteria sendo um nome atualizado para tratar de manicure e pedicure, prestando serviços simples como

ARTIGO

cutilagem, e alongamentos estéticos com géis, acrílico e fibra de vidro. A organização é composta por 03 (três) profissionais especializadas, sendo a empresária e duas colaboradoras.

A gestora transita em todos os setores existentes na empresa, desde a prestação principal dos serviços de manicure, como também na parte financeira, na gestão de marketing, na logística e compra dos produtos e demais materiais necessários para produção e também é responsável pelos treinamentos básicos e de aperfeiçoamento dos serviços, as outras profissionais são responsáveis apenas por sua parte nos agendamentos de manicure de acordo com o pedido da cliente para o procedimento escolhido, também são responsáveis pela higienização e limpeza do espaço.

A partir deste contexto na subseção a seguir apresenta-se os resultados da pesquisa. Em um primeiro momento será apresentada uma sugestão de missão, visão e valores, uma vez que não foram identificados durante a coleta de informações e, em um segundo momento, apresenta-se a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, moduladas a partir da elaboração da matriz SWOT. Para Junqueira (2006) esta ferramenta é útil para se obter uma visão geral da situação estratégica de uma empresa em relação aos seus pontos fortes e fracos e as circunstâncias frente ao seu ambiente como um todo.

4.2 Sugestão de missão, visão e valores

Por meio da missão e visão, a análise ambiental pode ser realizada: a análise do ambiente, importante para o planejamento da organização e que dará origem às estratégias, assim organização será capaz de aproveitar as oportunidades e minimizar ou se adaptar às ameaças. Assim, a partir da coleta de informações foi identificado a ausência de missão e visão da empresa, os quais são importantes para qualquer tipo de análise e tomada de decisão. Considerando que estudo propõe a implantação formal de missão, visão e valores formuladas a seguir:

ARTIGO

a) Missão: Promover uma experiência de consumo única e impecável, gerando feminilidade e empoderamento;

b) Visão: Ser referência de esmalteria na Paraíba, preferida dos seus públicos de interesse, gerando autoestima e encantamento;

c) Valores: Paixão por autenticidade, comprometimento, qualidade, criatividade.

“A finalidade geral da organização, a declaração de missão serve como ponto de partida para objetivos organizacionais específicos” (CERTO et al., 2010, p. 57). De acordo com Collins e Porra (1998), os grandes navegadores sempre sabem pra onde fica o Norte, traçam o destino e qual a melhor rota a se percorrer, igualmente deve ser as empresas, ter visão, permitindo-lhes administrar o percurso e os imprevistos existentes. Ter uma visão é isso, saber onde se quer chegar, e encontrar os melhores percursos a serem feitos, lidando com as adversidades da estrada.

Drucker (2003) nos ensina que definir a missão de uma empresa é difícil e arriscado, mas esta é a única maneira de formular políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Essa é a única forma de gerir uma empresa, visando atingir o melhor desempenho. Podendo dizer que a missão organizacional será o comprometimento da empresa com o propósito de sua existência perante a sociedade e o mercado.

Já os valores organizacionais, segundo Tamayo (1998) são princípios ou crenças, organizados em hierarquia, relacionados ao comportamento ou objetivos organizacionais ideais, que orientam a vida da organização e atendem aos interesses de indivíduos, grupos ou ambos.

Portanto, os valores organizacionais representam os princípios éticos e morais que norteiam o comportamento geral de todos os comportamentos da empresa nas decisões dos gestores, até o comportamento dos funcionários. Conforme Barret (2000) em uma organização, os valores dizem e o comportamento faz, ou seja, os valores organizacionais são definidos com o intuito de orientar e desempenhar um papel na realização dos objetivos organizacionais e na satisfação das necessidades

individuais. Com isso, perceber que os valores organizacionais são responsáveis por nortear os princípios éticos e morais do comportamento geral da empresa.

4.3 Descrição da Matriz SWOT

Foi realizada a estruturação da matriz SWOT buscando identificar as vantagens internas da empresa sobre os concorrentes (forças), desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes (fraquezas), aspectos externos que podem aumentar a vantagem competitiva de uma empresa (oportunidades), fatores externos negativos que podem colocar em risco a vantagem competitiva da empresa (ameaças), conforme pode ser observado no Quadro 2. De acordo com Nogueira (2015, p. 45) a matriz SWOT estimula a “comparar seus recursos ou falta de recursos com o que está acontecendo em nosso mundo externo”.

Segundo Zeferino (2007), a matriz SWOT se concentra em fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (ameaças e oportunidades) - derivados da análise situacional - esses fatores fornecem às empresas certos pontos fortes e fracos no atendimento às necessidades do mercado-alvo. Essas vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças devem ser analisadas de acordo com as necessidades do mercado e da concorrência. Essa análise ajuda a empresa a determinar aonde está indo bem e onde precisa ser melhorada.

Esta análise foi feita com as informações das entrevistas realizadas com a proprietária, cruzadas com as respostas dos 40 clientes. As entrevistas deram uma visão geral para a identificação do perfil do público da empresa que em resumo é: 92,5% feminino, a média de idade varia de 20 a 61 anos, sendo em maior parte de 21 a 30 anos, equivalendo a 62,5% do total, o público é em 47,5% casados.

Também foi possível identificar o grau de satisfação, fidelização, credibilidade e indicação dos clientes. De acordo com a pesquisa, 60% das respondentes são clientes antigas, já fidelizadas, que acreditam e confiam na empresa. 27,5% corresponde a clientes que frequentam a empresa há mais de 10 anos, e 32,5% há

ARTIGO

mais de 4 anos. Os outros 40% são de clientes recentes que já conheceram a empresa através das redes sociais nos últimos anos.

A fidelidade possui múltiplas vantagens, ou seja, redução de custos relacionados à rotação de clientes, redução da incerteza no planejamento de capacidade, redução de reclamações e desenvolvimento de carteiras de clientes por meio do aumento da participação de mercado para garantir o crescimento do faturamento (MARQUES, 2012). Por isso, a missão da empresa é verificar seu desempenho em todas as atividades que criam valor para os clientes e encontrar formas de melhorar essas atividades (KOTLER; ARMSTRONG, 2018).

No formulário também foi solicitado aos clientes que eles pudessem dar uma nota à empresa através de estrelas, sendo 5 estrelas para extremamente satisfeito, e 1 estrela para extremamente insatisfeito com o serviço prestado, e com as instalações da empresa, logo, para a opção de serviço prestado, 39 respostas para 5 estrelas (extremamente satisfeito) que corresponde a 97,5% do total, e apenas 1 cliente respondeu como 4 estrelas o nível de satisfação com serviços, que também é identificado como nota positiva. Na opção de instalações/prédio tivemos 37 respostas para 5 estrelas (extremamente satisfeitos) que corresponde a 92,5%, e 3 respostas para 4 estrelas que corresponde a 7,5% das respostas. Por essa análise feita, pode-se entender melhor sobre a justificativa do grau de fidelidade de clientes serem tão altas. Elas confiam e acreditam na qualidade do serviço, e gostam das instalações da empresa.

Não só a satisfação do cliente é o centro, como fator que também está relacionado ao fenômeno da lealdade, a pesquisa também busca fornecer informações que possam estar relacionadas aos seguintes aspectos da gestão operacional da organização analisados e o seu processo de aquisição, tomada de decisão, no que se refere à seleção de medidas destinadas a fidelizar a sua base de clientes, melhorando a qualidade do seu serviço pós-venda (DIAS 2021).

Foi aberto no fim do formulário uma questão livre para feedbacks: críticas sugestões e elogios, nessa questão foram identificados também alguns pontos negativos como: a demora no atendimento via *WhatsApp* para agendamento, e a falta

ARTIGO

de mais profissionais no espaço para atender a demanda que é maior que a oferta, tendo em vista o tempo necessário para atendimento.

O Quadro 2 apresenta a análise da Matriz SWOT, como um resumo dos resultados observados, especificados como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 2 - Análise da Matriz SWOT.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTENÇÃO	- Formação internacional; - Alongamento <i>Slim</i>; - Instrutora Independente (cursos); - Espaço Planejado; - Profissionais capacitados, qualidade nos serviços; - Cordialidade e simpatia no atendimento; - Empatia.	- Demora no atendimento; - Poucas profissionais no ateliê.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO	- Produção de conteúdo digital para criar autoridade no ramo; - Cursos para novas manicures; - Venda de produtos para cuidados com ascutículas; - Criar produtos com marca própria.	- Ascensão do setor (maior número de concorrentes e com preços inferiores); - Funcionárias demitidas que montam espaços semelhantes e tornam-se correntes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir da análise da matriz SWOT construída por meio deste estudo foi possível identificar no item: Forças, as vantagens internas da empresa sobre os concorrentes. Assim, foi identificado um grande potencial na empresa, cheio de pontos positivos que são responsáveis pela demanda de clientes fidelizados. No quesito formação internacional, percebe-se que este atua como um diferencial entre os concorrentes, uma vez que passa para as clientes confiança e credibilidade na prestação e qualidade nos serviços oferecidos, juntamente com o termo alongamento *slim* que garante que o acabamento da unha é feito com extremo cuidado e delicadeza, dando características naturais a um alongamento que é artificial.

Sob o ponto instrução independente, observou-se que uma série de cursos são ofertados a quem tem interesse em ser *Nail Design*, com os cursos básicos de

ARTIGO

iniciante, e também para quem já trabalha como manicure e deseja aperfeiçoar, e/ou aprender novas técnicas de utilização de gel e acabamento, onde inclusive alguns concorrentes compram esses cursos;

Em relação ao Espaço Planejado percebe-se que as instalações da empresa têm um ar de sofisticação e requinte, dando aos clientes a sensação de bem-estar e conforto, o projeto arquitetônico foi feito sob medida, sendo um ambiente pequeno (tamanho) mas super aconchegante, com móveis bem alocados, e com uma paleta de cores que transmite relaxamento e segurança e durante o atendimento é oferecido aos clientes café, licor, balas e biscoitos finos que somam bastante para a experiência que é gerada quando se tem contato com a empresa.

O projeto do ambiente foi feito por uma arquiteta, visando proporcionar o máximo de conforto para os clientes, que ficam no mínimo 40 minutos sentados durante o atendimento, com os braços e/ou as pernas esticadas, o que já gera um ar desconfortante naturalmente. As cadeiras do espaço têm base na arquitetura minimalista, e tem modelo escandinavo, tanto para as manicures, quanto para as clientes são ergonomicamente testadas. Na bancada também tem a disposição dos clientes uma almofada para apoio dos pulsos para que assim o braço fique em descanso durante o processo do atendimento das unhas das mãos. O ambiente é climatizado, possui banheiro a disposição dos clientes e um aspecto bastante positivo apresentado no formulário da pesquisa foi da higiene do local, que está sempre impecável.

No quesito Qualidade nos serviços, este foi um elogio bem presente na pesquisa feita com as clientes, configurando a qualidade como responsável por toda a credibilidade dada a empresa que conta com profissionais que passam por cursos de reciclagem e aperfeiçoamento constantes, trazendo a identificação de qualidade e profissionalismo desde as clientes mais antigas quando não se tinha tanta sofisticação no espaço tampouco redes sociais ativas, também entre as clientes mais novas.

Visando manter um bom relacionamento, atendendo às expectativas dos seus clientes, as organizações atrelam aos serviços prestados as ferramentas de

ARTIGO

marketing de relacionamento, com o intuito de surpreender as expectativas dos clientes oferecendo um atendimento especializado no momento que o cliente necessita, agregando valor aos seus produtos e serviços (GALDINO 2021). De acordo com Churchill (2000), as organizações devem ouvir os seus clientes, para entender como eles avaliam os serviços prestados pela empresa e como usam os seus produtos, tratando tais avaliações como fundamentais para a sobrevivência das companhias.

Por fim, no quesito cordialidade e simpatia no atendimento, foi tratado pelas clientes como o que gera bem-estar durante os atendimentos, tendo em vista que a média de tempo de um atendimento é de duas horas, a importância de estar em um ambiente com um papo interessante e suave é de extrema diferença. Já a empatia descreve sobre a atenção e cuidado que se é dado a cada cliente em particular, presumivelmente acreditando-se que dá atenção necessária para todos os clientes da empresa.

De acordo com as respostas e com todo o contato com a empresa no período de pesquisa pude avaliar a satisfação das clientes que frequentam a esmalteria, e como a empresa hoje tem uma marca bem conceituada na cidade. Os clientes que conseguem horários na agenda, já deixam a próxima visita a empresa agendada, para não correr o risco de perder a vaga (OLIVEIRA, 2014). A maioria das mulheres cuidam das unhas toda semana ou pelo menos uma vez por mês para a manutenção dos seus procedimentos.

Tendo em vista o grande número de clientes já fidelizadas na empresa, e vendo a comprovação dos pontos fortes, é notório que a necessidade da empresa no geral é um plano de negócio, com caminhos a serem seguidos, e metas a serem realizadas. Um planejamento específico e organizado, de acordo com o público identificado é necessário para o desenvolvimento da empresa. Para Chiavenato (2000) o ato de planejar é um processo essencial para a empresa, saber a direção a seguir futura por meio da elaboração de planos de longo, médio e curto prazo.

Com relação ao item Fraquezas, que diz respeito as desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes, ressalta-se os seguintes achados: Em relação

ARTIGO

à Demora no atendimento pelo fluxo dos atendimentos ininterruptos e a sobrecarga de funções, o *Whatsapp* e os *directs* ficam parados quando sobra espaço na agenda para serem respondidos ou apenas são respondidos no fim do expediente. Na pesquisa foi confirmado pelas clientes ausência do retorno rápido às solicitações que são feitas via *WhatsApp* e *Direct* do *Instagram*.

Já no quesito poucas profissionais influenciam diretamente na quantidade de atendimentos que são perdidos diariamente por não ter mais profissionais no espaço, tendo em vista a grande procura pelos serviços. A sugestão é que seja contratado alguém para tomar de conta especificamente de serviços de recepção e de agendamento, de acordo com Ferrell & Hartline (2009), a análise SWOT ajuda a transformar a diversidade de informações de fraquezas anteriores em uma maior vantagem, nesse caso com uma pessoa extra.

A empresa teria uma oportunidade a mais de conseguir melhorar o tempo de resposta, ainda acrescentar ações de prospecção de clientes, e pesquisas de satisfação uma semana após a visita na empresa, para que mantenham elo e relacionamento da empresa com o cliente, e para colher *feedbacks* que possam a identificar eventuais problemas anteriormente não identificados, dessa forma, com serviços de suporte ao cliente, a empresa teria um super diferencial competitivo, que pode ser atrelado ao marketing de experiência. Quanto mais rápido a questão do cliente é solucionada, maior o grau de satisfação com a experiência gerada. Para Cobra e Braga (2003), a perspectiva do cliente mudou ao longo do tempo. Eles se tornam mais focados e seletivos. O produto não é mais o único motivo que leva à compra a experiência ganha poder.

No item oportunidades, o qual aborda os aspectos externos que podem aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, tem-se os seguintes achados:

Sob o ponto Produção de conteúdo digital para criar autoridade no ramo, tendo em vista a crescente influência em utilizar as redes sociais para gerar autoridade no segmento desejado, a utilização do *Instagram* para gerar informação e relacionamento tem sido a melhor plataforma para gerar esse engajamento entre

ARTIGO

empresa e cliente, é uma ótima oportunidade de maneira gratuita se aproximar do público.

No quesito Cursos para novas manicures a empresa já trabalha com cursos de preparação para novas *Nails Design*, porém tem uma grande oportunidade de expansão devido à grande procura de cursos, podendo assim subdividir mais temas e oficinas e agregar mais valor. O controle de qualidade na prestação de serviços está associado ao investimento em treinamento aos funcionários com a intenção de padronizar processos e atendimento e, por fim, acompanhar o nível de satisfação dos clientes (KOTLER; KELLER, 2013).

Em relação a Criar produtos com marca própria, tendo em vista que hoje a empresa tem um investimento mensal de R\$ 2.300,00 (dois mil e trezentos reais) em média com os materiais necessários para os alongamentos, esse investimento é feito com fornecedores da rede varejo. A principal matéria-prima utilizada dentro da empresa são os géis, e conta com uma série de materiais secundários como os fixos: gel, cabine, autoclave, brocas, sugador, pinças, presilhas, toalhas, alicates, pincéis, tesouras, espátulas; e os descartáveis: moldes adesivadores, lixas, toalhas umedecidas, algodão, álcool 70, *top coat*, esmaltes, palitos, desidratador, amolecedor de cutículas, acetona, luvas, hidratante de cutículas.

Vendo o grande investimento mensal com esses materiais, a empresas contatar fornecedores sobre a possibilidade de compras em atacado e desenvolver a sua marca estampada nos materiais utilizados, inclusive comercializar em *kits* para as alunas dos cursos que iriam precisar desse material para montar seu espaço, e também montar na empresa um espaço de vendas dos produtos que são mais fáceis de serem utilizados pelas clientes no espaço de tempo que não visitam o espaço.

De acordo com a pesquisa: 94,03% das clientes visita a empresa uma vez por mês, e os outros 5,7% duas vezes ao mês, pensando no desgaste das unhas e ressecamento das cutículas até a manutenção do alongamento, indica-se usar hidratantes de cutícula, e daí nasce a oportunidade de agregar valor aos procedimentos com a venda desses produtos que inclusive podem ser facilmente fabricados pela própria empresa, tendo em vista que esses produtos são a base de

ARTIGO

óleos naturais que são encontrados na região, e as embalagens tem um bom custo benefício, se dá para ter um lucro rentável para a comercialização do mesmo.

Todas as empresas têm as necessidades básicas de vender bens ou serviços, satisfazer os consumidores e criar formas de satisfazer os futuros clientes. A estratégia de negócios parte dos interesses da empresa no mercado. Como fazer seu conceito incorporar verdadeiramente a consciência da fala que deve ser transmitida aos clientes (RIBEIRO, 2021).

No item Ameaças, o qual trata-se dos acontecimentos que ocorrem no ambiente externo que precisam ser identificados para criar estratégias para minimizar os impactos negativos e transformá-lo em oportunidades futuras. A seguir apresenta-se as ameaças identificadas durante a pesquisa.

Sobre a Ascensão do setor (maior número de concorrentes e com preços inferiores), no decorrer da pesquisa, percebeu-se que o mercado de unhas vem em ascensão, o trabalho de manicure e pedicure ganham espaços cada vez mais sofisticados, com públicos cada vez mais exigentes, as manicures analisam a possibilidade de trabalhar na sua própria casa em ter um ambiente organizado, com a facilidade de adaptar-se a profissão, e tendo em vista as crises que passamos nos últimos anos e o desemprego, muitas pessoas tem investido nesse setor pois além de promissor não tem exigência para cursos profissionalizantes para exercer a função.

Com o número de espaços voltados a esses cuidados aumentando, identificou-se um grande portfólio de opções para a cliente que deseja um desses serviços, então a base para chamar a atenção é atrair o cliente, gerar relacionamento, fechar a venda e fidelizar os clientes trazendo diferenciais competitivos do mercado. Em contrapartida as profissionais que estão iniciando para conseguir clientes começam com a margem de preços menores, o que pode influenciar diretamente nas esmalterias concorrentes.

No quesito Funcionária é demitida e monta espaço concorrente após uma série de treinamentos específicos oferecidos pela empresa as suas colaboradoras chegam ao padrão da empresa de acordo com o perfil oferecido pela proprietária. Já

ARTIGO

aconteceram duas vezes na empresa: depois de todo o processo de treinamentos e aperfeiçoamento as profissionais treinadas pedirem demissão, renunciando a toda a estrutura oferecida pelo espaço e abriram seus próprios negócios, com isso acabam contactando clientes da empresa, e levando consigo algumas delas.

Para melhorar a experiência do cliente, Tajra (2014) sugere que os gerentes devem realizar simulações de compras regularmente em suas empresas e concorrentes para entender como prestar serviços. Empresas centradas no cliente são efetivamente capazes de estabelecer clientes ao invés de apenas produtos, facilitando o recebimento de reclamações e sugestões, e lembrando a empresa enquanto ainda são reversíveis para evitar a evasão do cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais, esta pesquisa evidenciou que a ferramenta utilizada e apresentada traz a quem aplica uma visão geral da organização e também do macro ambiente em que empresa está inserida. É importante destacar que a análise SWOT pode contribuir para uma empresa de várias formas, destacando vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, a partir dessas informações os gestores da empresa podem tomar decisões e formular estratégias competitivas de curto, médio e longo prazo, tornar a empresa mais competitiva no mercado, e ainda ser referência para o segmento de mercado em que atua.

A simplicidade da ferramenta permitiu uma primeira análise do ambiente organizacional e o estabelecimento do planejamento estratégico. Segundo a gestora da empresa estudada, os relatos quanto ao uso da ferramenta são satisfatórios por tratar-se de uma ferramenta acessível que demanda pouca complexidade de aplicação e propõe uma reflexão na forma de atuação.

Assim, ao propor a utilização da matriz SWOT, a empresa tem a possibilidade de perceber uma nova visão de trabalho, reconhecendo os seus pontos fortes, aproveitar melhor as oportunidades, reduzir as fragilidades e eliminar ou suprimir

ARTIGO

ameaças. Além do diagnóstico da situação atual e a formação de metas e objetivos para o alcance do desenvolvimento empresarial.

Optou-se pelo uso dessa ferramenta por ser de extrema facilidade na identificação dos pontos e dá uma boa visibilidade para a leitura que projete a execução das mudanças propostas. Este trabalho demonstra a possibilidade de aplicação de ferramentas simples de gestão de forma clara e concisa, mais especificamente, para diagnóstico detalhado.

Foi possível perceber os principais benefícios da Análise SWOT: simplicidade, baixo custo, flexibilidade, integração e síntese de diversas informações, e colaboração e troca de informações. Percebeu-se ainda que a empresa estudada tem vantagem competitiva bem explícita, que reflete em grandes números de clientes fidelizados que retornam mensalmente em busca dos serviços da empresa. Pode ser destacado a confiabilidade por parte dos clientes, as vantagens competitivas englobam desde a qualidade do serviço prestado, passando pela a motivação e amor das funcionárias pela profissão e por toda a experiência gerada na visita à empresa.

Como o mercado está em constante mudança e a cada mês no país abrem-se novas empresas, se faz necessária uma análise continua, pois é preciso constantemente ter a visão do que precisa ser melhorado. Como sugestões para pesquisas futuras, a aplicação em outros segmentos como barbearias, academias etc. por serem atividades que estão em expansão e muita procura.

Como limitação da pesquisa pode ser mencionada a questão de encontrar os cadastros das empresas através do Radar SEBRAE (2021), que é um site que apresenta através da cidade selecionada todas as empresas cadastradas na região por ramos de atividade. No setor da beleza se encontra apenas dois ramos de atividades, sendo: Cabeleireiros e Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza, não sendo possível a identificação de esmalterias e salão para cuidados específicos para unhas, essa identificação pode ser possível através da leitura das razões sociais, onde algumas apresentam a identificação dos serviços na própria razão social, e mesmo assim, não foi possível identificar completamente, pois algumas empresas apresentam como razão social apenas os nomes físicos das

ARTIGO

proprietárias. Por essa questão não foi citado na pesquisa a quantidade exata de concorrentes diretos, nem a quantidade exata desses espaços.

Esse artigo buscou mostrar o quanto o planejamento estratégico é uma ferramenta que serve para empresas independente do seu porte, e como a utilização da Matriz SWOT pode ser realizada de maneira simples, diagnosticando de maneira rápida e barata os pontos a serem desenvolvidos e trabalhados na empresa.

Em relevância o estudo ajudará as pessoas a se planejar estrategicamente diante do mercado e a se sobressair perante seus concorrentes ganhando mais espaço no ramo de atuação, mostrando aos alunos e futuros administradores que as ferramentas organizacionais são fortes aliadas para o desenvolvimento empresariais e que se utilizados de forma correta pode direcionar as empresas a se manterem no mercado em constante crescimento.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC – Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo, 2014.

ABIHPEC – Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos consolida alta de 5,8% entre os meses de janeiro e setembro de 2020.** (2020). Disponível em <<https://abihpec.org.br/comunicado/setor-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-consolida-alta-de-58-entre-os-meses-de-janeiro-e-setembro-de-2020/>>. Acesso em: 20 de jul. 2021.

ARAÚJO, L. F. Proposta de Desenvolvimento de um Planejamento Estratégico para uma Clínica de Otorrinolaringologia em Maceió-AL. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 6, n. 2, 2021.

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais**: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARBIER, R. **A Pesquisa-Ação**. Tradução Lucie Didio. Brasília: Liber Livro. 2007.

ARTIGO

BARRET, R. **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: CULTRIX, 2000.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CERTO, S. C. **Administração Estratégica**: planejamento e implementação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CHURCHILL JR, G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. Saraiva Educação SA, 2017.

COBRA, M.; BRAGA, R.; **Marketing Educacional**. Marcos Cobra Editora Ltda. (2004)

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Construindo a visão da empresa**. HSM Management, 1998.

DIAS, P. J. S. **Os determinantes da fidelização do cliente num contexto de serviços após venda no setor automóvel**: um estudo empírico. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, 2021.

DRUCKER, P. F. **A Administração na Próxima Sociedade**. NOBEL: 2003.

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no Brand DNA Process**: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding. 2014.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Beleza e cuidados pessoais no Brasil**. (2021). Disponível em <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-brazil/report>. Acesso em: 05 de set. 2021.

FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

ARTIGO

GALDINO, J. S. **Qualidade em serviços**: análise das percepções dos clientes em uma concessionária de veículos novos na região metropolitana de João Pessoa-PB. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa – PB, 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Serviços avançam 1,7% em junho e atingem maior nível em cinco anos**. (2021). Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31375-servicos-avancam-1-7-em-junho-e-atingem-maior-nivel-em-cinco-anos>. Acesso em: 04 de ago. 2021.

JORGE, I. M. P.; DARIO, K. H.; BELLETTI, A. N. O. Qualidade de vida no trabalho: um relato sobre manicures. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 6, p. 531-541, 2018.

JUNQUEIRA, C. H. Z. **Proposta do modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais – um estudo de caso em serviços odontológicos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

KELLER K. L. **Marketing Essencial**: Conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, P. T., & ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing, Global Edition**. 17. ed. Pearson Education Limited. 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. KELLER K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson, 2012.

MARQUES, A. **Marketing Relacional**: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

MATOS, V. D. **A apicultura no Estado do Ceará competitividade, nível tecnológico e seus fatores condicionantes, produção e exportação de mel natural**. 2005. 189 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza – CE, 2005.

NETO, E. S.; SANTOS, F. B.; ANJOS, M. A. D. **Levantamento de problemas e busca de soluções através de planejamento estratégico e ferramentas**

ARTIGO

administrativas. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração). Centro Universitário Unifucamp. Monte Carmelo – MG, 2019.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, E. **Comunicação e legitimação no Terceiro Sector.** In Cerqueira, C.; Sonia, L. (coords.), Vozes plurais. A comunicação das organizações da sociedade civil (pp. 65-82). Lisboa: Sistema Solar. 2017.

OLIVEIRA J. A. **Fazendo a vida fazendo unhas:** uma análise sociológica do trabalho de manicure. 285 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2014.

OLIVEIRA, L. R.; RIBEIRO, J. L. D. **Planejamento estratégico aplicado a uma pequena empresa de desenvolvimento de software.** Porto Alegre: UFRGS, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo.** São Paulo: Atlas, 2010.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Esmalterias: um negócio na franca expansão no Brasil.** (2018).

Disponível em:
<<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2018/06/esmalterias-um-negocio-em-franca-expansao-no-brasil.html#:~:text=%C3%89%20um%20setor%20com%20grande,atr%C3%A1s%20apenas%20dos%20Estados%20Unidos.>>>. Acesso em: 05 de jun. 2021.

PORRAS, J. I.; COLLINS, J. C. **Construindo a visão da empresa.** HSM Management, São Paulo, n. 7, a. 2, p. 32-42, mar/abr. 1998.

RADAR SEBRAE DE OPORTUNIDADES. **Informações e dicas importantes para você conhecer o mercado e abrir seu negócio.** Disponível em:
<https://radarsebrae.com.br/relatorio.aspx?A=74&B=54&C=69&D=0&page=in&BAIRRO=-1&AT=AT68&pk_cliente=403&uc=3&icqm=1044&estrelas=0>. Acesso em: 06 ago. 2021.

RIBEIRO, I. M.; SANTOS, M. J. **O produto embalagem-da produção ao marketing: uma análise sob a perspectiva do consumidor no ato da compra.** Paco e Littera, 2021.

ARTIGO

RIBEIRO, Marta Vidigal. **O marketing sensorial: a experiência do consumidor com a marca Lush Fresh Handmade Cosmetics**. 2021. Tese de Doutorado.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Esmalteria**, 2021.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos Negócios em Números**. (2019). Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-microe-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 04 de ago. 2021.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Tendências para o mercado de beleza**. (2018). Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/tendências-para-o-mercado-de-beleza,65acae21e224f410vgnVC1000004c00210Arcrd](https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/tendencias-para-o-mercado-de-beleza,65acae21e224f410vgnVC1000004c00210Arcrd)>. Acesso em 04 de ago. 2021.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21. ed. São Paulo: 50 Cortez, 2000.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo**: conceitos e práticas inovadoras. São Paulo: Saraiva Educação, 2014.

TIGRE, P. B.; PINHEIRO, A. M. **Inovação em serviços e a economia do compartilhamento**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação, 17. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

ZEFERINO, D. P. **Plano Estratégico de Marketing para a Shekiná Flores**. 2007.



Esta obra está licenciada com Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional.
[Recebido/Received: Abril 30, 2023; Aceito/Accepted: Agosto 29, 2023]