



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA DAYANNY DE FREITAS FACUNDES

**COMPETIÇÃO E DIFERENCIAÇÃO: UM ESTUDO DE SALÕES DE BELEZA DE
ALTO PADRÃO, EM MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ/RN
2014

DÉBORA DAYANNY DE FREITAS FACUNDES

**COMPETIÇÃO E DIFERENCIAÇÃO: UM ESTUDO DE SALÕES DE BELEZA DE
ALTO PADRÃO, EM MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais para a obtenção do título de Administrador.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yákara Vasconcelos Pereira Leite – UFERSA.

MOSSORÓ/RN
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência

F156c Facundes, Débora Dayanny de Freitas

Competição e diferenciação: um estudo de salões de beleza de alto padrão, em Mossoró-RN./ Débora Dayanny de Freitas Facundes-- Mossoró, 2014.
65f.: il.

Orientadora: Prof^a. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1.Competição. 2.Empreendedorismo. 3.Salão de beleza-Mossoró/RN. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT /485-14

CDD: 658.421

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

DÉBORA DAYANNY DE FREITAS FACUNDES

**COMPETIÇÃO E DIFERENCIAÇÃO: UM ESTUDO DE SALÕES DE BELEZA DE
ALTO PADRÃO, EM MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a Universidade Federal
Rural do Semiárido – UFERSA, Departamento
de Agrotecnologia e Ciências Sociais para a
obtenção do título de Administrador.

APROVADA EM: 18 / 07 / 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dr.^a. Yákara Vasconcelos Pereira Leite – UFERSA
Presidente

Prof. M. Sc. Francisco Sergio de Almeida Neto – UFERSA
Primeiro Membro

Prof.^a. Esp. Rosalynn Rebouças de Moura – UFERSA
Segundo Membro

Dedico a eles, a quem respeito, admiro e que sempre estão ao meu lado me apoiando e incentivando em todos os momentos da minha vida: Meus pais.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser início e fim, por sua misericórdia que se renova a cada manhã, por sua bondade que se entende até mim, por seus pensamentos que são maiores e melhores que os meus, por ter me ajudado até aqui e por sempre estar comigo.

Aos meus pais por todo apoio incondicional, por todos os ensinamentos que me fizeram chegar até aqui, por toda confiança depositada em mim, por todo amor que nunca me faltou e principalmente, por nunca me deixar desistir.

A minha irmã por ser meu exemplo de perseverança e determinação, e dedicação aos estudos, por sempre ter cuidado de mim e me ensinando sempre como ser uma pessoa melhor, desde criança e por ser sempre minha companhia em todos os momentos.

A professora orientadora, Yákara Vasconcelos, por toda sua paciência, que de forma gentil me acompanhou em todos os passos da elaboração desse trabalho e por ser a minha referência e inspiração na vida profissional.

A todos, as minhas amigas que conheci na faculdade, as que escolheram caminhos diferentes e em especial àquelas que ficaram até o fim do curso, tornando a nossa caminha estudantil menos árdua: Camila, Luciana e Sabliny.

A minha amiga Bruna Lourena, gostaria de agradecer por cada ensinamento, apoio, incentivo, troca de informações, pelas brincadeiras e por ser sempre estar comigo durante a realização desse trabalho e além dele.

Aos entrevistados, que se prontificaram em me atender, dispostos a contribuir com suas informações para a realização desse trabalho.

Aos professores do curso de Administração da UFERSA por contribuírem com seus ensinamentos e me ajudarem em meu crescimento e realização profissional.

Aos meus amigos da Igreja Batista Betel, aos familiares e àqueles que de forma de direta ou indireta contribuíram para a realização deste.

“Só existe um chefe: O Cliente.
E ele pode demitir todo mundo na empresa desde o presidente até o servente, simplesmente escolhendo gastar seu dinheiro, em outro lugar.”

Sam Walton

RESUMO

O mercado da beleza está em constante expansão, sendo primordial a implementação da diferenciação perante a concorrência. Nesse sentido, buscou-se investigar salões de beleza considerados de alto padrão da cidade de Mossoró- RN. Para tanto, foi estabelecido como objetivo geral analisar como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o empreendimento dos concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN. Levando em consideração dois objetivos específicos, que são: Investigar como ocorre a competição entre os salões de beleza analisados; Identificar os desafios para implementar a estratégia de diferenciação. Para esta pesquisa, a abordagem qualitativa e a entrevista semiestruturada com alguns diretores, gerentes e o fundador foram adotadas. Os dados foram analisados e relacionados ao referencial teórico. Observou-se que as empresas competem de forma desestruturada, sem dar relevância aos concorrentes e de forma isolada, sem cooperação. Assim, afirma-se que a forma como competem desequilibra o setor, chegando até a prejudicar algumas empresas, a ponto de não conseguirem sobreviver por causa da competição excessiva. Em relação à diferenciação nos salões de beleza selecionados foi perceptível que cada um se destaca por um serviço em especial, o Salão A por maquiagens, o Salão B por se dedicar às noivas e debutantes e o Salão C na tinturaria. Já no sentido dos desafios que esses salões enfrentam para implantar a diferenciação percebeu-se que a imitação por parte dos concorrentes e a falta de percepção do valor da diferenciação por parte dos clientes em relação à qualificação dos profissionais e a imagem do salão de beleza são seus maiores desafios.

Palavras-chave: Expansão, competição, salões de beleza, diferenciação e concorrência.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos empreendedores-----	29
Quadro 2 : Apresentação dos entrevistados-----	35
Quadro 3: Questões sobre o crescimento do mercado e manutenção dos salões de beleza---	39
Quadro 4: Fatores centrais da Estratégia de Diferenciação-----	41
Quadro 5: Desafios da implantação da diferenciação no setor-----	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA.....	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 COMPETIÇÃO EMPRESARIAL.....	15
2.1.1 A competitividade	17
2.1.2 Padrões de concorrência.....	19
2.1.3 Fatores Determinantes.....	20
2.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO	21
2.3 EMPREENDEDORISMO	26
2.3.1 O empreendedorismo no Brasil	27
2.3.2 O perfil do empreendedor	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 COLETA DE DADOS.....	34
3.3 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	34
3.4 ANÁLISE DE DADOS	36
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 COMPETIÇÃO ENTRE OS CASOS ANALISADOS	38
4.2 A DIFERENCIAÇÃO NOS SALÕES DE BELEZA SELECIONADOS	41
4.2.1 Desafios da Diferenciação.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	54

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o estético acompanha a humanidade desde a antiguidade, quando já se desenvolviam óleos aromáticos, alguns tipos de maquiagem, banhos com ervas, massagens para o corpo e havia rituais de beleza. Os primeiros indícios foram datados no Antigo Egito onde se usavam diversos tipos de materiais para a confecção de produtos de beleza, estes eram utilizados por pessoas de ambos gêneros, por acreditarem que após a morte deveriam estar belos para a apresentação aos deuses. Conforme Oliveira (2011), essa preocupação foi assumindo novas formas e com o passar do tempo, com a evolução da indústria da beleza, cirurgias plásticas, revolução da maneira de se vestir e a criação de produtos e serviços para homens e mulheres foram desenvolvidos com a preocupação no bem estar e aparência.

A partir da compreensão desses fatores pode-se observar o grande crescimento de consumidores voltados ao consumo de produtos e serviços oferecidos na área da beleza nos dias atuais. Esse mercado se transformou em uma área competitiva e importante em diferentes partes do mundo. As empresas que quiserem se firmar nesse segmento crescente precisarão investir em qualidade e novidades tecnológicas.

Como o setor está cada vez mais promissor por causa do mercado em expansão, os empreendimentos na área que quiserem sobressair no mercado para assegurar elevada margem de lucros e fidelização de clientes deverão fazer bem mais que somente satisfazê-los, precisarão encantá-los (OLIVEIRA, 2011).

1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

Atualmente, competir tornou-se uma questão de sobrevivência para a empresa, devido aos mercados estarem superaquecidos, os administradores buscam posicionar-se à frente dos concorrentes. A concorrência influencia a tomada de decisões mais adequada que coopera com o desempenho, fazendo com que surja a necessidade de desenvolver estratégias que agreguem valor diferenciado aos consumidores.

De acordo com Porter (2009), valor é a capacidade de atender ou de superar as necessidades dos clientes, de maneira eficiente, assim, para obter vantagem competitiva é preciso buscar o equilíbrio entre a lucratividade e as forças que determinam a concorrência.

Diante disso, observa-se o mercado da beleza, que está em constante expansão, ocupando um lugar importante na economia do país, devido à entrada de novos profissionais na área e da grande procura por parte dos consumidores. O setor está gerando empregos e busca o aprimoramento com práticas de inovação. Entre as principais razões que motivam os empreendedores de salão de beleza a abrirem seus negócios, identificam-se aqueles que o fazem por oportunidade, escolhendo um empreendimento entre as diversas opções para suas carreiras e os que enfrentaram o empreendedorismo como uma alternativa, por não terem outras opções de trabalho, fazendo-o por necessidade ou sobrevivência, sendo essa última modalidade predominante (MAIA, 2011).

Com o aumento do poder aquisitivo da população, os salões de beleza estão se modernizando para atender o indivíduo contemporâneo, que mais ocupado em seus afazeres precisam de um local que atenda com agilidade, inovação e oferta das tendências da moda. Os salões estão cada vez mais completos, oferecendo soluções para diversas necessidades em estética.

No Brasil, os serviços neste setor estão passando pelo boom, a cada mês surgem sete mil novos negócios na área. A maioria desses estabelecimentos é composta por salões pequenos, abertos por pessoas que formalizam a situação como microempreendedores individuais (ALVARENGA, 2013). Para fins desta pesquisa, salões considerados de alto padrão, ou seja, aquelas que oferecem maior qualidade, reputação e preços mais elevados comparados com a concorrência, formam o *corpus* de análise por considerar que nesses empreendimentos o fenômeno da diferenciação permite a obtenção de vantagens competitiva frente aos rivais.

Observa-se que a cidade de Mossoró não está diferente de outros locais do país. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte (SEBRAE/RN) aponta que a formalização de pequenos empreendedores na área de salões de beleza aumentou mais de 100% em 2012, com relação ao ano anterior, este número representa 10% do total de empreendedores da cidade registrados no Sebrae/RN (O MOSSOROENSE, 2013). Dessa forma, a investigação tem o seguinte problema de pesquisa: Como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o empreendimento dos seus concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN?

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o empreendimento dos concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar como ocorre a competição entre salões de beleza na visão dos entrevistados;
- Identificar os desafios para implementar a estratégia de diferenciação.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Moori, Shibao e Santos (2013) definem que a empresa competitiva não é aquela que tem determinados recursos, e sim, a que consegue mobilizá-los, em momento oportuno, e empregá-los na agregação de valor a seus produtos. Nesse contexto, esta pesquisa se justifica pela necessidade de analisar como os salões de beleza de alto padrão da cidade de Mossoró competem e como fazem para se diferenciar perante a concorrência.

Justifica-se também, pela importância que há em desenvolver diretrizes estratégicas para buscar e manter uma vantagem competitiva, em um setor em crescimento. “Compreender quais empresas possuem uma posição forte e quais uma posição fraca constitui parte integral da análise de mercado da estrutura competitiva de um setor” (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 81).

Portanto, buscar-se-á contribuir no progresso do conhecimento, apresentando os resultados da pesquisa e auxiliar os empreendedores desse setor no sentido de descrever a realidade de algumas das empresas desse mercado. Dessa maneira, por meio desta investigação, pretende-se contribuir na consolidação dos temas relacionados à competição entre empresas e estratégia de diferenciação. Assim, o estudo justifica-se tanto pela relevância acadêmica quanto prática.

1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções. Na primeira, são apresentados a introdução com o tema contextualizado, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa. Já o segundo capítulo abrange a fundamentação teórica, em que estão descritos os principais conceitos norteadores do tema do trabalho.

Em seguida, no terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados, os conceitos básicos, bem como o delineamento do estudo. É explicado também, o método utilizado para a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo expõe a análise dos resultados do estudo. O quinto exhibe as considerações finais do estudo. Logo após, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste trabalho, seguidas pelos apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos norteadores deste estudo, a fim de proporcionar uma compreensão do tema abordado na pesquisa. Para tanto, torna-se essencial apresentar noções de competição empresarial, estratégia de diferenciação e empreendedorismo, bem como os fatores que regem o comportamento do consumidor.

2.1 COMPETIÇÃO EMPRESARIAL

A origem da competição está associada diretamente à concorrência. Os seres humanos são competidores por natureza, competem entre si para ocuparem lugar de destaque. Sendo pacífico ou não, vence quem está presente em todas as ações, ou seja, aquele que estiver mais preparado. Segundo Baiardi (2008), a competição na história tem sua origem no nascimento da sociedade civil, sendo mais harmônica, fazendo-se desnecessária a destruição do concorrente, porém com o capitalismo monopolista, esta se torna mais agressiva, e só após cem anos com o advento de organizações mais caracterizadas pela fase pós-industrial é que as empresas passam a ter a necessidade de cooperar, umas com as outras.

Na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005), a concorrência entre as empresas para satisfazer seu público é a própria essência das economias modernas dirigidas pelo mercado, devido a mercados cada vez mais amplos e clientes mais exigentes. Em consonância, Santos e Popadiuk (2010) afirmam que a literatura sobre estratégias organizacionais sugere que a busca pelo diferencial competitivo está cada vez mais atrelada à atitude organizacional e à administração das atividades executadas pelas empresas, com a finalidade de atingir esse diferencial.

No mesmo sentido do exposto, Porter (2009) acredita que a competição é uma das forças mais poderosas da sociedade para melhorar muitas áreas do empreendimento humano. O autor explica também que a competição é difusa, não importa se envolve empresas na disputa de mercados, países às voltas com a globalização ou organizações sociais em luta com as necessidades das comunidades. Todas as organizações precisam de estratégias para oferecer valor aos clientes. Em seu modelo das Cinco Forças Competitivas: Ameaças dos novos entrantes, Ameaça dos substitutos, Poder de barganhas dos fornecedores, Poder de barganha dos compradores e Rivalidades de empresas do mesmo setor, o autor traz de forma sistemática cada um desses elementos, auxiliando assim, os tomadores de decisões a encontrar as chaves de competitividade do seu setor. Sendo esta, uma abordagem que considera a busca

por melhor posicionamento mediante a exploração de competências, percepção de mercado e oportunidades e fortalecimento da relação com os clientes, pautada na visão ampla do negócio e não mais apenas do produto.

Silva e Dacorso (2013) apresentam em seu artigo que as Micro e Pequenas Empresas para conseguirem competir com as Grandes Empresas, as quais detêm grande poder aquisitivo, poder de barganha, tecnologia, estratégias mais abrangentes, entre outros, buscam expandir seus relacionamentos por meios de parcerias com outras empresas para facilitar as transações de compra e venda, criam vínculos com universidades e centros de pesquisa, a fim de buscar conhecimento e inovações mais acessíveis, permitindo que estas empresas conheçam melhor o mercado, o qual estão inseridas, facilitando a compra conjunta e aquisição de crédito. Tal abordagem é conhecida como inovação aberta, que consiste em utilizar conhecimento externo para agregar valor ao negócio. Dentro desse parâmetro, empresas que adotam esse modelo buscam se diferenciar por meio do conhecimento compartilhado, valoração da criatividade e uso de ideias oriundas tanto do meio externo, quanto interno, sendo uma alternativa com objetivo de criar inteligência competitiva capaz de identificar oportunidades e consequentemente, de crescimento e desenvolvimento desses empreendimentos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) expõem que existem diversos motivos pelos quais empresas utilizam estratégias de cooperação. As condições do mercado, sendo de ciclos rápidos ou lentos e mercados restritos ou amplos, estão entre as principais razões do uso da cooperação. Para os autores, estratégia de cooperação pode ser definida como uma estratégia em que empresas se unem para atingir um objetivo que compartilham. Dentre as principais formas de cooperação pode-se encontrar: As Alianças Estratégicas, ações que as empresas combinam somente algum dos seus recursos para a criação de vantagem competitiva, subdivididas em três, as joint ventures, alianças estratégicas com diferentes participações acionárias e as alianças estratégicas sem participação acionária; e, as estratégias de conluio, em muitos países são consideradas ilegais. Neste tipo de estratégia, as empresas cooperam entre si para reduzir a produção e consequentemente, aumentam os preços de seus produtos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) revelam ainda outros quatro tipos de estratégia no nível de negócios, com objetivo de melhorar o desempenho das organizações em seus mercados. São elas: Alianças complementares, vertical e horizontal, estratégia de cooperação no nível corporativo, estratégia de cooperação internacional e estratégia em rede de cooperação. As estratégias de cooperação não estão livres dos riscos, porém as empresas conseguem reconhecer o valor da associação a outras empresas que são íntegras. Quando há uma boa

parceria, a estratégia de cooperação maximiza as oportunidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Formar grupos estratégicos auxilia no fortalecimento das cinco forças competitivas para a empresa. Em acordo, Hooley, Saunders e Piercy (2005) afirmam que além de formar uma base útil para análise de cada setor, os grupos estratégicos ajudam as empresas a se manterem firmes dentro das oscilações que pode haver, como alterações no mercado, clientes, economia, governo, entre outros.

Ademais, faz-se necessário entender que os grupos nem sempre cooperam entre si. Existem separações dentro dos grupos estratégicos que irão depender das barreiras de modalidade em cada setor e a inability de compreender essas diferenças é algo que leva ao fracasso de muitas empresas (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Para poder avaliar se uma empresa é competitiva ou não, busca-se uma definição para competitividade, bem como apontar as metodologias mais utilizadas para uma avaliação de desempenho. Entretanto, conforme afirmam Ferraz, Kupfer e Haguénauer (1996), essa tarefa não é muito fácil de ser realizada, já que existem vários estudos a respeito desse assunto, mas muito pouco consenso entre eles. Não obstante, adotar-se-á a seguir a abordagem sugerida pelos autores Ferraz, Kupfer e Haguénauer (1996), os quais trazem competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes como sendo um conjunto.

2.1.1 A competitividade

O termo competitividade está dividido em apenas dois tipos: a competitividade revelada e a competitividade potencial. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguénauer (1996), no primeiro a competitividade é vista como um fator de desempenho, sendo que essa definição sugere a ideia de que o mercado é o maior indicador da competição nas empresas, ou seja, em um determinado momento do tempo, serão mais competitivas as empresas que apresentarem uma maior participação no mercado. Pode-se dizer também, que é a demanda do mercado que irá avaliar o conjunto de ações de uma empresa, sendo que a aprovação dessas ações possui caráter essencial para que a tomada de posição da mesma seja definida.

Já no segundo, a competitividade é vista como uma consequência do próprio processo de eficiência que é definida como competitividade potencial. Nesse caso, o interesse principal é saber se uma empresa é mais produtiva do que suas concorrentes, ou seja, se ela consegue transformar insumos em produtos com o mais alto grau de rendimento, considerando como parâmetro o mercado de atuação.

Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1996) também explicam que tanto competitividade por desempenho como competitividade por eficiência são enfoques com certas restrições por apresentarem um caráter estático, que contempla apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que se mantêm com a evolução da competitividade.

Por isso, Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1996) definem competitividade como sendo a capacidade da empresa formular e implementar as estratégias, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. O que explica esta definição é o fato de se interpretar a competitividade a partir de uma abordagem mais dinâmica que tem como referência o estudo do processo de concorrência para avaliá-la dentro de uma empresa. Por isso, a capacitação acumulada pela organização ao longo de sua existência é fundamental para que tenha condições reais de alcançar o desempenho almejado, ao mesmo tempo em que persegue uma eficiência produtiva superior.

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), competitividade é quando uma empresa consegue criar e estabelecer com êxito uma estratégia de criação de valor. Quando se define estratégia, significa que a empresa deseja competir, sendo decidido o que se pretende ou não fazer. Para os autores, quando uma empresa possui vantagem competitiva, os outros concorrentes não conseguem copiar ou acham custoso imitar.

Em concordância, Rita, Junior, Sá e Amorim (2013) explanam que competitividade tem relação com maximizar e valorizar o processo que está sendo desenvolvido para a criação de competências e serviços inovadores. Nesse caso, a competitividade não é um simples indicador, mas um conjunto que incorpora medidas, estratégias e formas concorrenciais. O estabelecimento desses parâmetros divide o termo em dois conceitos, que é competitividade como desempenho, expressa pela sua atuação no mercado, e competitividade como eficiência, a qual relata a capacidade da empresa em gerar determinados produtos que superam a concorrência, principalmente no que se refere a preços, qualidade, serviços, relação preço-qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

2.1.2 Padrões de concorrência

Dizer que o desempenho competitivo de uma empresa depende do nível de capacitação que a mesma detém, é coerente com o que já foi exposto. Por isso, compreender que existe por parte destas uma busca constante pela incorporação de novas capacitações é importante para se entender o motivo do esforço que algumas empresas fazem para encontrar novas estratégias. Entretanto, há uma relação entre os termos capacitação e estratégia, que podem ser equiparados a um círculo virtuoso (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Este é identificado quando:

[...] a empresa escolhe estratégias que lhe permitam ampliar suas capacitações em determinadas direções desejadas, a capacitação acumulada atua também como restrição à adoção de estratégias de vez que uma firma somente pode adotar estratégias para as quais reúne as competências necessárias. A firma pode não estar capacitada para adotar estratégias desejadas porque esse é um processo cumulativo que envolve aprendizado e, portanto, exige tempo, e que para ser acelerado implica em gerar o aporte de recursos adicionais desproporcionalmente grandes (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p.7).

É possível dizer que as estratégias adotadas pela empresa têm como principal objetivo melhorar a capacitação da mesma para que se possa alcançar metas de desempenho de forma planejada e coordenada. Pois, o aumento de competitividade de uma empresa pode ser mais bem entendido quando se observa o processo de escolha e a definição de suas estratégias.

Contudo, é necessário destacar que as estratégias a serem formuladas por uma empresa também necessitam de balizadores para delimitar e indicar o melhor caminho para que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente, denominado como fatores críticos de sucesso. Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), o conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico corresponde ao padrão de concorrência, o qual leva as empresas a elaborar estratégias em conformidade com o mercado.

Possas (1999) acredita que o ponto de partida está em entender que a concorrência deve ser vista como um processo que ocorre em qualquer setor e pelo qual a decisão de produzir deve ser necessariamente para que se adquira validade social, ou seja, o trabalho só será reconhecido pela mediação de troca de informações. Assim, estar bem posicionado dentro desse processo de troca é fundamental para sobreviver no mercado.

De acordo com Furquim (2012), o padrão de concorrência vigente em um setor é resultado da atuação das empresas. Quando se estabelecem níveis de preço, quantidade de serviços/produtos a serem ofertados, variáveis estratégicas, preferências dos consumidores, condições de acesso a tal mercado e a possível existência de barreiras de novos entrantes. O

autor explicita também que, em alguns casos os padrões de concorrência podem ser determinados por fatores de ordem institucional, aspectos legais e fiscais, que limitam o mercado. Além disso, revela que o padrão de concorrência contribui para caracterizar um mercado.

Dessa forma se uma empresa, ao formular e colocar em prática suas estratégias, consegue identificar de forma objetiva quais são os fatores relevantes ou fatores-chave para o sucesso competitivo em seu setor, obterá vantagem em relação à concorrência. Por isso, alguns fatores são determinantes para contribuir com o potencial competitivo das empresas, são eles: os empresariais, os estruturais e os sistêmicos.

2.1.3 Fatores Determinantes

Os fatores determinantes da competitividade e a combinação interativa entre os mesmos atuam de forma que o resultado seja a competitividade. O caráter interativo de tais fatores está representado na comparação que Porter (1989) faz, que os fatores determinantes constituem um diamante em que o efeito de cada um é dependente do estado dos demais, sendo a vantagem competitiva o resultado desse efeito conjunto.

O conceito sobre fatores da competitividade, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1996), enfatiza como determinante um conjunto de fatores relacionados tanto à empresa quanto à estrutura da mesma e do mercado, além do sistema produtivo como um todo. Estes estão divididos em: empresariais, estruturais e sistêmicos.

- **Fatores empresariais**

Possuem relação com o ambiente interno da empresa e conseguem controlar e modificar ações de acordo com seus interesses. Para Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1996), esses fatores dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e estratégias de ampliação desses recursos por ela adotados.

- **Fatores estruturais**

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1996), é nos fatores estruturais que as empresas conseguem modificar suas condutas internas a fim de se adequarem as suas necessidades de estratégia competitiva. Contudo, existem alguns fatores externos que limitam ou até mesmo favorecem em algum sentido essas práticas e que, geralmente, não podem ser modificados por elas individualmente.

- **Fatores Sistêmicos**

Além dos outros fatores, para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), a competitividade também pode ser conduzida direta ou indiretamente por um conjunto de fatores mais amplos que fazem parte do sistema econômico de um país. São chamados fatores sistêmicos, aqueles que influenciam as organizações no sentido de gerar expectativas favoráveis ou não para o futuro, bem como de auxiliar na tomada de decisões estratégicas exigidas no tempo presente.

Na visão de Possas (1999), para os fatores determinantes serem considerados competitivos, estes deverão ter condições mínimas para alcançar resultados na disputa entre concorrentes. A autora acredita que a importância dos fatores determinantes está relacionada às características do mercado, que de forma geral divide-se em dois tipos. O primeiro está relacionado ao produto em si, neste, o grupo de características está presente em todos mercados e em segundo, está relacionado à localidade, em que, há espaço para diferenças marcantes entre os concorrentes.

2.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

A palavra estratégia deriva do grego *strategia*, que significa arte do general, e foi primeiramente usada na língua inglesa em 1688. De acordo Alves e Mañas (2008), estratégia envolve algo feito fora da visão do inimigo e se inicia no mundo dos negócios simultaneamente com a questão da competitividade. Para os autores, a estratégia é vista como meio de obter o equilíbrio entre a empresa e o ambiente.

Para Porter (2009), o sentido da diferenciação provém em última análise da criação singular de valor para o comprador. Sendo que, para se conseguir uma diferenciação sustentável é fundamental que a empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influencia decisivamente os critérios de compra.

No tipo de estratégia por diferenciação procura-se identificar as necessidades que o consumidor considera importante, ou seja, aquela que está disposto a pagar um valor superior para conseguir uma diferenciação. Para Saraiva e Borrego (2007), estratégia de diferenciação é definida como a capacidade de oferecer ao consumidor um produto de valor único e superior em termos de qualidade, recursos especiais ou serviços pós-venda. Não precisando ser algo novo, porém com uma nova imagem. Esta seria orientada para o consumidor, após os termos de quantidade e preço, dando prioridade à qualidade e inovação.

Contribuindo com o exposto, Ferrell e Hartiline (2009) afirmam que as percepções do consumidor formam um dos pontos mais importantes na diferenciação, pois diferenças entre

os produtos dos concorrentes podem se embasar em qualidades reais ou em qualidades psicológicas que seriam o que a imagem do produto desperta pela atenção do consumidor. Dessa forma, trabalhar a marca é uma ação importante.

Já Alves e Mañas (2008) acreditam que por não considerar os grandes volumes e os preços baixos, a empresa que optar por estratégia de diferenciação busca atender a um menor número de clientes de forma mais personalizada, o que inviabiliza a participação em grandes números no mercado. No entanto, criam-se barreiras de entrada para os concorrentes devido à lealdade de seus clientes, e também o poder de barganha dos compradores diminui na medida em que são menos sensíveis ao preço e por causa da escassez de alternativas que atendam as suas necessidades de forma satisfatória. Com isso, observa-se que a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas.

Para Vichroski et al. (2010), o valor real do cliente tem como objetivo diferenciar-se para os consumidores. Thompson JR., Strickland III e Gamble (2008) afirmam que o valor real para o cliente dependerá do conhecimento que tem sobre o que está consumindo, precisando ser levada em consideração a capacidade de percepção do consumidor. Os compradores que não são capazes de mensurar o valor dos produtos tornam-se mais propensos a se deixarem levar por preço, conteúdo, propaganda, entre outros.

Concordando com o exposto, Kotler e Keller (2006) afirmam que os clientes além de mais informados, possuem ferramentas para verificar o que está sendo dito pelas empresas para assim, buscar as melhores alternativas. Os autores acreditam que os consumidores procuram maximizar o valor, dentro do limite do produto e de seu custo, estes formam uma expectativa de valor e agem com base nela.

Para Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), a evidência de valor pode ser tão necessária quanto o valor. Saber diferenciar o produto/serviço é uma tarefa difícil de quantificar quando os clientes estão comprando pela primeira vez; quando estas aquisições não são constantes ou quando os consumidores não são exigentes.

Thompson JR., Strickland III e Gamble (2008) relatam que as organizações podem possuir diferenciação sob os mais diversos ângulos, tais como: sabor único, características múltiplas, atendimento personalizado, prestígio, alta qualidade dos produtos/serviços, desempenho, estética, imagem forte, boa reputação, confiabilidade, entre outros. Sendo que os métodos de diferenciação mais atrativos são aqueles mais raros ou onerosos de serem copiados, os quais as empresas dispostas a copiarem demorem a conseguir tal êxito. Os

autores ainda afirmam que a estratégia de diferenciação resulta em vantagem competitiva, sendo mais duradoura e lucrativa quando esta se embasa em inovação de produtos, altos custos e qualidade do produto/serviço, pois os compradores conseguem perceber o valor do que possui, sendo mais difícil obter a cópia por parte dos concorrentes.

A diferenciação provém de atividades específicas que uma empresa executa com o intuito de influenciar o consumidor. Porter (1989) acredita que a diferenciação se origina dentro da cadeia de valores da empresa.

Neste sentido, Thompson JR., Strickland III e Gamble (2008) sugerem que ao longo da cadeia de valores de uma organização existem várias oportunidades de diferenciação, sendo que as que se destacam mais são: Atividades da cadeia de suprimentos, as quais afetam o desempenho e qualidade final do produto; atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que possuem como objetivo a estética do produto e de aperfeiçoá-los sempre que possível; P&D da produção de atividades relacionadas à tecnologia, em que se procura atender a demanda com maior eficiência sem perder a qualidade; atividades de fabricação, aquelas que se preocupam em reduzir os defeitos do produto decorrentes do processo de fabricação; atividades de distribuição e envio, as quais estão atentas ao estoque, entrega ao cliente e parcerias seguras com fornecedores; e por fim, Atividades de marketing, vendas e atendimento ao cliente, estas possuem como objetivo oferecer assistências técnica superior, serviços e manutenção mais ágeis, informações objetivas e uma convivência maior com o cliente.

Como exposto anteriormente, uma estratégia de diferenciação planejada proporciona às organizações vantagens competitivas, que dentre seus benefícios estão a lucratividade, o reconhecimento e o fortalecimento da sua imagem no mercado. Sarquis e Ikeda (2011) destacam que um benefício considerável da diferenciação competitiva é a redução da elasticidade preço-demanda do produto/serviço. Segundo ele, quanto mais diferenciada é a oferta da organização, mais estável tende a ser a demanda dos consumidores, reduzindo a disposição para mudança de marca em função da elevação de preços. Assim, a diferenciação possibilita a ampliação da margem de lucro das organizações.

Além disso, Sarquis e Ikeda (2011) mostram que, os dirigentes de agências de comunicação explanam sobre a importância da estratégia de diferenciação. Sendo esta, importante para posição de destaque no setor, o que é consideravelmente concorrido e com rivalidades entre os concorrentes e fortalece as organizações mais antigas perante os novos entrantes, levando a imagem de solidez como diferenciação, ajudando a prospecção de novos

clientes e fidelização dos antigos, possibilitando a remuneração aos funcionários superior a do mercado e fornecendo status aos consumidores, dentre outros.

Salienta-se que a estratégia de diferenciação é uma ferramenta importante para a vantagem competitiva, porém se as bases que lhe dão sustentabilidade não forem eficientes, e perderá sua razão de existir, por consequência traz prejuízos à organização. De acordo com Porter (1989), a sustentabilidade da diferenciação depende basicamente de dois fatores: o valor percebido para os consumidores e falta de imitação por parte dos concorrentes. Desta forma, o autor acredita que a diferenciação poderá se tornar sustentável sob algumas condições, são elas: As fontes de singularidade da empresa que envolve barreiras, estas são baseadas em aprendizagem patentada, elos, interrelações ou inovações; a empresa conta uma vantagem de custo na diferenciação, quando esta é acompanhada por uma vantagem de custo sustentável, essa estratégia usufruirá da sustentabilidade maior; as fontes de diferenciação são múltiplas, nestas as empresas possuem fontes de singularidades mais diversificadas, por consequência ficam mais protegidas de imitações; por último, uma empresa cria custos de mudança ao passo que se diferencia, a qual os custos de mudança são aqueles que o cliente pode está sujeito quando troca o fornecedor.

Assim como outros tipos de estratégia, a diferenciação possui seus riscos, quando feita de forma incompleta, confusa e com distorções de informações, pode gerar riscos para a organização de forma que prejudique o seu desempenho. Porter (1989) apresenta as principais armadilhas, que são:

- Singularidade que não é valiosa: para uma empresa se diferenciar não basta que seja singular em alguma coisa, é necessário que essa singularidade reduza o custo do comprador ou aumente o seu desempenho. Desta forma, a diferenciação bem sucedida resultará em fontes de valores perceptíveis e mensuráveis pelo comprador ou muito bem sinalizadas pelo fornecedor;
- Diferenciação excessiva: uma estratégia de diferenciação eficiente é aquela que gera um nível de valor e de preço na medida exata para o consumidor. Caso isso não ocorra à empresa corre o risco de diferenciação excessiva, ultrapassando a necessidade do cliente;
- Um preço-prêmio alto demais: o preço-prêmio resulta do valor da diferenciação e de sua sustentabilidade. Os custos de uma empresa diferenciada devem ser

próximos aos dos seus concorrentes mais relevantes, caso contrário o preço-prêmio pode ir além dos níveis sustentáveis, resultando na perda do cliente;

- Ignorando a necessidade de sinalizar valor: em sua maioria, os consumidores não percebem o valor que a diferenciação os proporciona, desta forma as empresas que não sinalizam tais valores correm o risco de perder mercados consumidores para concorrentes que oferecem valor inferior, porém compreendem as necessidades desejadas;
- Desconhecimento do custo da diferenciação: o custo da diferenciação terá que ser menor que o custo do valor percebido pelo comprador, caso contrário, a empresa diferenciada estará sujeita a não conseguir recuperar esses custos por meio do preço-prêmio;
- Enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira: as fontes de diferenciação são amplas do ponto de vista da cadeia de valores de uma empresa, para as empresas que focam sua atenção apenas no produto físico, estas podem deixar de conhecer outras fontes de diferenciação e assim, perder a sustentabilidade dessa estratégia;
- Não-reconhecimento dos segmentos de compradores: a estratégia de diferenciação baseada em critérios de compra de ampla valorização tem uma possibilidade maior de atingir um grande número de segmentos de compradores. Caso a empresa não compreenda a existência desses segmentos pode não conseguir satisfazer nenhum desses compradores, ficando vulnerável a estratégias de enfoque.

Diante do exposto, percebe-se a importância de se adquirir conhecimento a respeito das armadilhas que cercam o processo de diferenciação. Evitar perder os recursos investidos, perceber os riscos envolvidos, como a descaracterização da empresa e perda da identidade cultural, são fatores indispensáveis para que a escolha da estratégia seja de forma consciente e bem planejada.

Embora o foco do estudo esteja na competição e diferenciação, a seção a seguir retrata a temática de empreendedorismo com o intuito de colaborar na análise de dados e compreensão do fenômeno investigado, visto que muitos dos dirigentes de salões de beleza são os próprios empreendedores.

2.3 EMPREENDEDORISMO

De acordo com Dornelas (2001), a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. O primeiro uso do termo empreendedorismo é datado quando Marco Polo tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Já na Idade Média, o termo foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção sendo que o mesmo possuía característica de não assumir grandes riscos. Passados alguns anos, no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores começaram a ser confundidos com os gerentes ou administradores - confusão esta que, ocorre até os dias atuais. Sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalismo.

Um dos conceitos mais aceito para o termo empreendedor é o de identificar pessoas que têm uma visão e transformam o ambiente em que atuam. De acordo com Dolabela (1999, p. 68):

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução de *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação é antes de tudo, aquele que se dedica à geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em diferentes áreas.

Para Dolabela (1999), empreendedorismo também significa o estudo voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação de um projeto (técnico, científico ou empresarial). Além disso, tem sua origem no termo empreender que significa realizar, fazer ou executar.

Já para Dornelas (2001), empreendedorismo pode ser entendido em três partes: em primeiro lugar como sendo a criação de algo novo que tenha valor, em segundo como algo que precise de devoção, de tempo e esforço para fazer o negócio crescer e por fim, algo que precise de ousadia, assumindo riscos previstos, tomando decisões críticas sem abalar-se com erros. Para o modelo do Global Entrepreneurship Monitor (GRECO et al., 2010), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, que existam situações de iniciativa, podendo ser de um indivíduo, grupos de pessoas ou por empresas já estabelecidas.

O empreendedorismo começa a ganhar espaço no século XX, quando o tema se torna assunto de interesse acadêmico e passa a ser estudado de maneira sistemática. Interessaram-se

pelo tema os economistas que viam na capacidade empreendedora a mola que impulsionava a economia no sentido de promover as inovações. Tal interesse tem crescido substancialmente. Apesar de ser uma área nova em termos de pesquisa, esta tem atraído atenção nas últimas décadas, no âmbito da administração e disciplinas correlatas, uma das causas seria porque o empreendedorismo está em grande parte ligado ao desenvolvimento econômico e ao papel que o empreendedor exerce nesse processo (DORNELAS, 2001).

2.3.1 O empreendedorismo no Brasil

Segundo Dornelas (2001), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar força na década de 1990 quando entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX) foram criadas. Os ambientes político e econômico não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada de abrir seu negócio.

Com o aumento de iniciativas na década de 90, foram surgindo Entidades e Programas Governamentais voltados para esta área. O SEBRAE foi criado para dar apoio aos pequenos empresários ou cidadãos comuns que querem abrir o próprio negócio. Presta assessoria e dá suporte aos brasileiros na difícil tarefa de empreender no Brasil. A partir do surgimento do órgão SEBRAE, o termo empreendedor se popularizou e alcançou todas as classes da sociedade. A SOFTEX também é uma entidade, criada em 1996 com o objetivo de ampliar a competitividade das empresas brasileiras de software e serviços e sua participação nos mercados nacional e internacional, promovendo o desenvolvimento do país (DORNELAS 2001).

Também de acordo com Dornelas (2001), aliado à criação dessas entidades, o Governo criou muitas ações para capacitar os empreendedores que iam surgindo, como: EMPRETEC e Jovem Empreendedor, ambos do SEBRAE, líderes em procura por parte dos empreendedores. A criação das empresas pontocom, a partir de 1999, e o crescimento de incubadoras de empresas no Brasil, são grandes indicadores de que o país procura se desenvolver cada vez mais no ensino e aprendizado de empreender.

Portanto, de acordo com Greco et al. (2010), o empreendedorismo é fundamental para a geração de riquezas, ele contribui para o país com o crescimento econômico e aprimora as condições de vida da população. É também um fator importante na geração de empregos e renda.

2.3.2 O perfil do empreendedor

O empreendedor começou a despertar interesse e a ser estudado por pesquisadores de várias áreas, os pesquisadores se dedicaram a pesquisar o papel do empreendedor e suas características, ocasionando o surgimento de uma variedade de definições. Segundo Licht, Oliveira e Ventura (2007), um empreendedor pode ser caracterizado pelo conjunto de ações inovadoras e transformadoras em qualquer atividade humana. O indivíduo empreendedor destaca-se pelo fato de romper com os modelos tradicionais e criar novos modelos, novos processos e demais inovações.

Para o modelo do Global Entrepreneurship Monitor (GRECO et al., 2010), o empreendedor precisa ter algumas características, como um ser inquieto, que possui vontade de criar algo, que não se conforma com o modo que as coisas estão, disposto a mudanças, visionário, produtivo, útil, criativo e inovador. Quaisquer que sejam as fontes de informação, a definição de um perfil de empreendedor terá sempre como base alguém inovador, criativo, planejador e de olho no futuro.

O empreendedor é alguém que sabe aonde, quando e como chegar à busca da sua realização pessoal, de sua família, empresa ou comunidade e, uma vez definidos os seus planos, ele os projeta como algo a ser realizado em futuro próximo. Licht, Oliveira e Ventura (2007) consideram que o importante papel dos empreendedores para a sociedade está no fato de que estes indivíduos conseguem transformar o ambiente no qual se propõem a atuar. De acordo com Dornelas (2001), o empreendedor possui características além do que um administrador comum tem, somando os atributos pessoais e as condições sociológicas e ambientais, permitem que se tenha um novo plano, os quais o autor relaciona no quadro a seguir:

Quadro 1- Características dos empreendedores

São Visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (KAO, 1989; KETS DE VRIES, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (networking) São organizados	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe. Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, Planejam, Planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre

	tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas (2001, p 17-18).

Com a diversidade de características observadas, constata-se que ao descrever um empreendedor encontra-se um sujeito dotado de várias habilidades que levam à transformação de ideias em oportunidades e destas, um futuro negócio de sucesso no mercado.

Ao considerar que os empreendedores são ótimos observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, é relevante dizer que encontram novos meios para situações normais e desenvolvem ações mais velozes que administradores comuns. Simultaneamente, estes indivíduos possuem a habilidade de perceber determinadas situações por ângulos distintos e geralmente com olhar positivo, de modo a encontrar alternativas para questões dadas como não solucionáveis. Em mercados considerados saturados, penetram e se adaptam ao ambiente trazendo novas soluções (MELLO; FONSÊCA; PAIVA JÚNIOR, 2007).

Cada empreendedor tem sua própria concepção de sucesso. Para Teixeira et al. (2011), o conceito de sucesso é relativo e individual podendo ser expresso por meio do crescimento da empresa, do sentimento de autorrealização do empreendedor, do orgulho de realizar um serviço, da autoestima e da independência. Não há padrão nem verdades cientificamente estabelecidas sobre as características comportamentais do empreendedor. A diversidade de percepções amplia o aprendizado, desafia a inteligência e aguça o senso de observação. Conhecer melhor as características de cada empreendedor é conhecer ainda mais e melhor a natureza humana. Características, como: persistência, perseverança, determinação, dedicação, comprometimento, paixão pelo trabalho, criatividade e visão de futuro são determinantes para o sucesso de um empreendimento. O empreendedor próspero é aquele que não se cansa de observar negócios na constante procura de novas oportunidades.

O sucesso ou fracasso pode aparecer como resultado de uma empresa, pois qualquer negócio envolve mudanças e riscos de fracasso empresarial. Para Mello, Fonseca e Paiva Júnior (2007), os empreendedores detectam oportunidades de negócios por meio de seus conhecimentos, setores não atendidos pelo mercado, segmentos de mercado que desejem novos produtos, maneiras de comunicar, distribuir e solucionar ações desenvolvidas. Estes devem focar sua atenção na importância que as suas atividades e suas experiências pessoais possuem no cotidiano de seu negócio, as quais permitem que os empreendedores adquiram conhecimentos, parcerias, recursos, oportunidades e inovações fora do dia-a-dia profissional, os quais podem alavancar sua organização.

A atuação do empreendedor no desenvolvimento econômico de uma organização envolve mais do que apenas o aumento de produção e de renda per capita da mesma, envolve início e constituição de mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o que facilita em uma área a mudança e o desenvolvimento necessários seria ter inovação como um fator estratégico, ou seja, a inovação não seria usada somente no desenvolvimento de novos produtos (ou serviços) para o mercado, mas também no estímulo ao interesse em investir em novos empreendimentos que vão ser criados.

Segundo afirmação de Mai (2006), a inovação pode ser considerada a semente do processo empreendedor e o diferencial do desenvolvimento econômico mundial. O desenvolvimento econômico depende primeiramente do talento empreendedor que resulta da percepção, da direção, da dedicação e de muito trabalho, pois se acredita que onde existe talento, há oportunidades de crescimento e desenvolvimento de novos negócios. O segundo fator é a somatória do talento com a tecnologia, seguido da necessidade de capital, essencial para a concretização do empreendimento. O último componente é o *know-how*, ou seja, o conhecimento e habilidade de conseguir convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital para fazer a empresa crescer.

Dertouzos (1999 apud DORNELAS, 1999) afirma que a inovação tecnológica possui quatro pilares, os quais estão de acordo com os fatores anteriormente apresentados:

1. Investimentos de capital de risco;
2. Infraestrutura de alta tecnologia;
3. Ideias criativas;
4. Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Porém, o autor menciona que inovações tecnológicas não ocorrem de modo estanque, porque é fruto de uma busca desenfreada por pesquisas tecnológicas inovadoras, que agregadas ao processo ou produto de um empreendimento promovem a inovação tecnológica.

Apesar de desafiador, o empreendedor atualmente é o ser mais eficiente para ligar a ciência e o mercado, criando novas empresas e fazendo com que novos produtos e serviços cheguem até o consumidor. Sua atuação afeta de modo significativo à economia de uma área ao construir sua base econômica e gerar empregos (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Desse modo, é possível entender que qualquer que seja o tipo de mercado ou setor econômico, o empreendedor possui a capacidade de identificar e desenvolver uma oportunidade para explorar e gerar valor ao negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após apresentar a fundamentação teórica, realiza-se a apresentação dos procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar os objetivos deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

É devido ao interesse e curiosidade que o homem consegue investigar diversas áreas de conhecimento. Para Cervo e Bervian (1983), a pesquisa é uma atividade voltada para a resolução de problemas, por meio do emprego de processos científicos, partindo de uma dúvida ou problema, que busca uma resposta ou solução.

Com o intuito de obter informações mais precisas e por se tratar de um estudo com múltiplos casos, optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa. Tal metodologia é considerada mais flexível e auxilia na reunião das informações pretendidas. Para Benedicto et al. (2011), a perspectiva qualitativa busca descobrir que componentes estão presentes em determinado grupo investigado, esta também envolve experiências cuidadosas e exatas. Para os autores, o trabalho qualitativo deve preceder o trabalho quantitativo e a sua metodologia é descrita como quem conduz e assiste as interpretações dos fenômenos no mundo social. Os autores ainda alertam que o método qualitativo não exclui a importância do método quantitativo, pois suas diferenças estão situadas principalmente na forma, no foco e ênfase de estudo.

De forma distinta a pesquisa qualitativa exige mais mensuração dos dados quando comparada à pesquisa quantitativa. Stake (2011) explica que na pesquisa quantitativa se faz uso de metodologias de tipos de base, escolhendo-as mediante preferências pessoais do pesquisador, o qual tenta coletar dados de forma objetiva. Enquanto que na pesquisa qualitativa o próprio pesquisador é o instrumento para se observar ações e contextos, desempenhando função subjetiva, e utilizando suas experiências para fazer interpretações do contexto inserido.

Sendo assim, visto que os procedimentos mencionados são objetivados pela pesquisa de estudo de múltiplos casos, pode-se afirmar que esta tem características qualitativas, sendo a forma mais adequada para descrever o ambiente de estudo, o qual está composto por três salões de beleza de alto padrão.

3.2 COLETA DE DADOS

Por se tratar de um estudo qualitativo, a entrevista semiestruturada (ver apêndice A) foi adotada como meio para se coletar os dados, por permitir maior aprofundamento do tema pesquisado. Cervo e Bervian (1983) consideram importante a coleta de dados por envolver diversos passos, além disso, explicam que na entrevista pode-se encontrar dados que não se encontram em fontes documentadas, sendo fornecidas por pessoas comuns. Essa técnica possibilita a observação de comportamento e atitudes do entrevistado, aspectos que não podem ser extraídos de outros tipos de coleta de dados.

Corroborando com o exposto, Stake (2011) explica que as entrevistas são usadas em pesquisas qualitativas com finalidade de obter informações únicas, coletar uma soma considerável de informações de várias pessoas e descobrir aspectos, os quais os pesquisadores sozinhos não conseguiram detectar. É válido lembrar que o objeto do estudo aqui não foi o entrevistado, mas o conteúdo que fora extraído durante a entrevista sobre as ações estratégicas das empresas, especificamente o enfoque esteve nos empreendimentos.

Durante a pesquisa de campo foram efetuadas entrevistas individuais com os gestores e funcionários envolvidos na gestão. Quanto ao local, as entrevistas foram realizadas nas empresas pesquisadas, na cidade de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte.

Para tanto, a pesquisadora elaborou um cronograma de visitas e deslocou-se para as empresas. As conversas foram gravadas e transcritas, pois os conteúdos gravados possibilitaram uma análise dos dados mais adequada.

Outra técnica utilizada de grande relevância na etapa de coleta de dados desta pesquisa foi a análise de documentos, disponíveis na internet, a respeito do mercado em estudo. A pesquisa documental serviu para complementar as informações obtidas nas entrevistas, sobre o setor econômico.

3.3 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Tendo em vista que a pesquisa exploratória caracteriza-se por proporcionar conhecimento sobre o problema, com objetivo de aprimoramento de ideias e descobertas de intuições (GIL, 2002), a seleção dos respondentes ocorreu de maneira intencional, com o intuito de identificar as características fundamentais para o resultado deste estudo. Além disso, foi necessário que os entrevistados estivessem ligados de alguma maneira às decisões estratégicas das empresas selecionadas, para que fosse possível alcançar os objetivos da pesquisa.

Com base nos objetivos de pesquisa, os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foram interpretados. Levando-se em consideração a importância dessa técnica de coleta de dados para o estudo, apresentam-se os salões de beleza investigados, no quadro 2, a seguir. Além disso, indicam-se a função dos respondentes e seu tempo de mercado, respectivamente.

Quadro 2 – Apresentação dos entrevistados

Salão de Beleza	Função do Respondente	Empresa	Tempo de Mercado do Profissional
Respondente A	Administrador	Salão A	10 anos
Respondente B	Proprietário e Administrador	Salão B	28 anos
Respondente C	Proprietário e Administrador	Salão C	08 anos

Fonte: Coleta de Dados (2014).

Dessa forma, buscou-se então, empresas do mercado de salões de beleza localizadas na cidade de Mossoró, tendo em vista que esse setor apresentou crescimento significativo nos últimos anos. Mais especificamente foram escolhidos três salões de beleza considerados os que possuem padrão mais elevado da cidade, foram eles: Salão A, Salão B e Salão C. Os critérios que levaram a seleção destas empresas foram à qualidade, reputação, padrão de alto nível e preços mais elevados comparados com a concorrência.

A definição das empresas foi realizada na fase inicial, momento que a pesquisadora leu em revistas locais a lista dos salões mais importantes da cidade e conversou com pessoas e profissionais da área para confirmar a lista dos salões de beleza com alto padrão, ou seja, voltados para um público da classe alta a média alta, da cidade. Salienta-se que essa pesquisa exploratória possuiu caráter flexível possibilitando considerar os mais variados aspectos de uma situação (CERVO; BERVIAN, 1983).

Diante do exposto, visitas foram realizadas em cada uma das empresas selecionadas com intuito de conhecer a dinâmica dos empreendimentos, bem como informações sobre o fenômeno analisado. Em seguida, os entrevistados foram selecionados seguindo alguns critérios que deveriam ser ou ter: função de gestor ou administrador, proprietário ou funcionários que se envolvessem nas ações estratégicas implementadas na empresa. Ao todo, três salões de beleza foram visitados, sendo entrevistada uma pessoa de cada estabelecimento, no salão A, a entrevista foi realizada com o administrador/empreendedor e nos outros dois respondentes com os proprietários que também exercem função de administrador.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Conforme Severino (2007) é na análise dos dados que se compreende criticamente o que fica oculto na comunicação. Para o autor, é nesta fase que se deve verificar atentamente o conteúdo das mensagens e buscar o real sentido das mesmas. A análise dos dados foi realizada de forma individual, buscando a melhor exploração dos dados obtidos. Logo em seguida foi efetuada a análise interpretativa dos dados, considerando os objetivos e o arcabouço teórico da pesquisa, em sua plenitude.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o seu empreendimento dos concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN. Para solucioná-lo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar como ocorre a competição entre salões de beleza na visão dos entrevistados;
- b) Identificar os desafios para implementar a estratégia de diferenciação.

Primeiramente, as empresas são apresentadas, para em seguida revelar os resultados obtidos. O profissional do Salão A começou no ramo da beleza de forma não intencional. Quando tinha apenas dez anos de idade, passava férias com uma tia em São Paulo, onde gostava de acompanhá-la em feiras de beleza e assistia aulas de monitoria em maquiagem profissional. Daí em diante, aprendeu com as amigas de infância, tanto maquiagem, quanto cabelo. A partir dos quinze anos de idade decidiu se profissionalizar e começou a trabalhar como maquiador/cabeleireiro profissionalmente, rapidamente passou a ser o favorito, especialmente das modelos da cidade. Em seguida, foi convocado para produzir modelos em campanhas publicitárias, artistas de passagem pela cidade, políticos, executivas e noivas. Aos dezoito anos, passou a viajar anualmente para a Europa para estudar, capacitar e reciclar as tendências do mundo da beleza. Consequentemente, conquistou alguns clientes na Europa. Há dois anos, aos vinte e três anos de idade, abriu seu próprio negócio e vem ganhando espaço na mídia local e no mercado.

O salão B foi fundado há 28 anos, nesta época na cidade não existiam salões de beleza voltados para atender noivas, foi quando a profissional percebeu a ausência desse serviço e começou a trabalhar com esse segmento. Na mesma época, a barragem Armando Ribeiro Gonçalves transbordou e alagou todas as suas propriedades, o dinheiro que restou foi utilizado para abrir o salão de beleza, fazendo com que ela investisse naquilo que de fato gostava. A partir disso, a profissional ficou conhecida na cidade por trabalhar com noivas e logo após debutantes, desde a parte de arrumá-las até a festa, trabalhando como consultora de eventos. Seu nome ficou conhecido rapidamente, logo precisou escolher uma das profissões. Desse modo, como gostava da parte de produzir as clientes, preferiu se profissionalizar, sendo hoje, uma das mais importantes cabelereiras e maquiadoras de noivas e de debutantes da cidade.

Já o salão C começou há oito anos. No início, o profissional era solicitado pelas amigas e vizinhas para maquiar e fazer escova no cabelo, porque tinha talento. Não demorou muito para que ele abrisse o seu próprio salão de beleza. Ficou conhecido pelo bom gosto, sendo

convidado para maquiar modelos em campanhas publicitárias, pessoas importantes da região, dentre outros. Fez diversos cursos na área, no Sudeste do País, tendo a oportunidade de maquiar e fazer sua imagem em meio aos artistas. Atualmente, seu salão é um dos mais procurados quando se fala em tinturaria de cabelo.

Tomando por base os objetivos específicos desta pesquisa, os dados coletados foram interpretados e são descritos nesta seção que se inicia com uma descrição geral das forças competitivas. Em seguida são explanadas quais forças competitivas influenciam os empreendimentos.

4.1 COMPETIÇÃO ENTRE SALÕES DE BELEZA

Para dar início a discussão dos resultados sobre a dinâmica competitiva entre os salões de beleza investigados, é importante frisar que esta seção tem o propósito de atender ao seguinte objetivo específico: investigar como ocorre a competição entre salões de beleza na visão dos entrevistados. Dessa forma, a dinâmica competitiva se mostra de forma desestruturada, com desvalorização da concorrência e isolada.

Desestruturada porque os salões de beleza analisados não fazem análise de concorrência de forma profissional. A desvalorização do concorrente acontece por acreditarem que não há salões de beleza que possam competir com os seus serviços e de forma isolada tomarem as decisões sem considerar as ações dos rivais (ver quadro 3).

Quadro 3: Competição na visão dos entrevistados

Desestruturada	Desvaloriza os concorrentes		Isolada
Fazemos sempre, mas não com uma data certa. Comigo trabalham doze funcionários, cada uma na sua área. E por ser um mercado difícil de trabalhar, por causa da mão de obra não especializada, nós é que precisamos treinar, estamos sempre preocupado em ver se algo está saindo errado. Fico sempre com essa função, sei que o “gado só engorda debaixo dos olhos do dono”. (RESPONDENTE B) Na maioria das vezes sentamos todos os dias para ver os detalhes mais relevantes, mas reuniões como um balanço geral mesmo, só mensalmente. Eu fico responsável por isso. (RESPONDENTE C)	Por se tratar de uma cidade pequena e trabalhar muito tempo nesse ramo, conheço meus concorrentes de perto, trabalhei com eles, hoje em dia, tenho pouco contato, não procuro saber deles o que eles estão fazendo, sei que algo está errado quando há baixa de atendimento e fico sabendo para onde eles foram, acredito que ver meus clientes satisfeitos importa mais. (RESPONDENTE A) Meu nível de conhecimento está de fato naqueles que eu vi o início, aqueles que eu treinei, em termos de qualidade se assemelham a mim, eu conheço as técnicas e sei que eles possuem a mesma preocupação que eu, desde a lavagem até o serviço final que o cliente deseja. (RESPONDENTE B) Para ser sincero, meu nível de conhecimento sobre a concorrência de modo geral é mínimo, procuro fazer o meu trabalho e só. (RESPONDENTE C)	Estamos sempre procurando inovar porque temos a preocupação com o crescimento do mercado. Sempre estamos procurando produtos novos, técnicas avançadas, produtos melhores e posso lhe dizer que somos sempre o primeiro a trazer as grandes novidades, só depois que os outros cabelereiros fazem o mesmo, o principal funcionário daqui e o seu conhecimento é o nosso diferencial, posso afirmar que pela nossa região não há profissional como ele, o crescimento do mercado atual e dos nossos clientes testifica isso quando vamos atualizar nosso banco de dados. (RESPONDENTE A) Sim, mas como falei antes, procuro focar no meu trabalho, se eu fizer com qualidade, surgirão mil novos estabelecimentos e nenhum tomará meus clientes. (RESPONDENTE C)	Nesse tipo de mercado a competição é como uma guerra fria, ninguém se odeia, mas ninguém se ajuda, claro que um profissional do ramo sempre vai querer saber o que fazemos e como fazemos, deixamos que nossos clientes falem por nós. (RESPONDENTE A) A concorrência aqui é desleal demais,[..], meus serviços e o meu grau de exigência por qualidade são suficientes para mim, sei que posso disputar com qualquer salão de beleza da região com isso. (RESPONDENTE B)

Fonte: Coleta de Dados (2014).

Santos e Popadiuk (2010) acreditam que a competição está ligada ao desempenho das empresas e explicam que as organizações se orientam pela lucratividade crescente e a vantagem competitiva está na percepção que a mesma tem sobre as tendências do mercado. Em consonância, Porter (1999) argumenta que o objetivo e sucesso da estratégia passam a ser uma conquista da vantagem competitiva. O autor conceitua a chamada cadeia de valor como uma ferramenta para explicar a geração dessa vantagem, na qual a empresa está à frente de seus concorrentes se executar as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Nesse sentido, o autor acredita que estudar a competição auxilia os administradores a entenderem a concorrência existente em seu setor e assim, planejar a estratégia da organização.

Possas (1999) reconhece a importância da competição e por isso, entende que a empresa necessita se posicionar de forma vantajosa para a sua sobrevivência. A autora também afirma que a empresa precisa ter conhecimento do tipo de mercado que está inserida para verificar se os fatores que determinam sua competitividade no mercado são suficientes ou não na disputa.

Em Mossoró, com o incentivo dado pelo SEBRAE de formalização das pequenas empresas, o setor de serviços na cidade de Mossoró foi o que mais se destacou, isso ocorreu também devido a maior preocupação com aparência e o aumento da renda da população de forma geral. Por isso, além de ter conhecimento sobre a concorrência existente, é preciso observar constantemente o crescimento do mercado, para que o administrador possa planejar estratégias de continuação de sua empresa no setor.

Ao observar a fala dos entrevistados, é perceptível que os administradores entendem a necessidade de fazer reuniões sobre assuntos em geral, como conhecer as novidades para o setor, mas não necessariamente sobre analisar o mercado, ratificando a forma desestruturada com que os salões de beleza se posicionam.

Em relação ao conhecimento de sua concorrência, os entrevistados não dão relevância ao assunto, pois confiam no fato de se tratar de uma cidade média, e acreditam que não irão ter concorrentes do mesmo nível. Os entrevistados até sabem da existência dos salões de beleza que concorrem com o seu, porém foram encontradas, em algumas falas, afirmações como “procuro focar no meu trabalho” (gestores dos Salão B e Salão C) como sendo justificativa para a desvalorização que eles dão sobre o assunto. Os entrevistados também se sentem seguros devido às qualificações que possuem e acreditam que os outros não possuem e que isso é suficiente para terem aceitação por parte dos consumidores.

No que diz respeito à forma isolada que vêm trabalhando, sem cooperação com outras empresas do mesmo setor, todas as pessoas entrevistadas foram incisivas ao afirmar que não é possível união com concorrência, por se tratar de uma concorrência desleal em alguns fatores, como utilizar preço baixo em demasia para conseguir clientes, de forma tal que desequilibra o setor, Porter (2009), explica em seu modelo de cinco forças que seu modelo sistemático, auxilia na tomada de decisões e a encontra fatores favoráveis na competição de empresas no mesmo setor. Por isso os entrevistados explicam que a forma ideal de trabalhar e se manter nesse setor competitivo é fazer seu trabalho com qualidade e deixar que os clientes falem sobre o serviço de alto nível que eles recebem.

4.2 A DIFERENCIAÇÃO NOS SALÕES DE BELEZA SELECIONADOS

A identificação das características de diferenciação entre os salões de beleza ocorreu a partir do referencial teórico e da comparação das informações obtidas nas entrevistas. Com isso, esta seção tem o intuito de apresentar os resultados relacionados ao objetivo geral, que é: Analisar como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o empreendimento dos concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN. Nesse sentido, percebe-se que cada um dos empreendimentos possui um serviço de destaque O Salão A se destaca por maquiagens, já o Salão B por trabalhar com noivas e debutantes e o Salão C, na tinturaria. Dessa forma, apresenta-se no quadro 4, a seguir, a forma como os salões de beleza fazem para se diferenciar dos demais:

Quadro 4: Fatores centrais da estratégia de diferenciação

Salão A	Salão B	Salão C
Maquiagens	Noivas e Debutantes	Tinturaria
Meu principal profissional investe muito no que faz, para fazer da melhor forma possível, buscando técnicas que o melhorem ainda mais, faz cursos fora do Brasil, sempre procura produtos novos de marcas respeitadas, então acredito que não há pelo menos em Mossoró e região alguém com o diferencial dele. Quando se fala em maquiagem e novas técnicas é o nome dele que é lembrado. Ele é dedicado no que faz e procura sempre melhorar. Quando perguntamos aos nossos clientes o que eles acham dos serviços, eles sempre falam muito bem, quando perguntamos sobre as maquiagens	No meu salão há dos mais diversos serviços, mas quando me procuram, na maioria das vezes é para produção de noivas e debutantes. E o meu diferencial está na forma de atender e a minha dedicação especialmente nesse trabalho, porque eu faço questão de acompanhar do início ao fim, só para se ter uma noção, minha agenda de noivas já está lotada até dezembro, por exemplo, eu sei que há profissionais que arrumam uma noiva em 40 minutos, porque ele foi contratado para arrumar seu cabelo e sua maquiagem, eu demoro 2 horas e meia em média, porque eu vou ver como ela vai	Sou muito bom no que faço, também sei que cada um tem seu jeito de trabalhar, a minha diferenciação está em tentar encontrar o máximo o que cliente deseja, meu atendimento vai ser o mais sincero possível, eu gosto de trabalhar em todos os serviços que ofereço, mas sei que em um eu me destaco, eu pinto um cabelo como ninguém em Mossoró, minhas clientes sabem disso e os clientes das concorrentes também. Minha coloração é diferente, eu sei. (RESPONDENTE C)

feitas, percebemos o encantamento no rosto deles, e vai ser sempre isso nosso fator motivacional, o sorriso deles. (RESPONDENTE A)	ficar melhor, tenho a preocupação até com o vestido, caso a noiva queira eu vou nas provas de vestido e levo até a porta da igreja, eu olho todos os pormenores, cada detalhe. (RESPONDENTE C)	
--	--	--

Fonte: Coleta de Dados (2014).

Nesse sentido, vale ressaltar que Porter (2009) afirma que o sentido da diferenciação começa na entrega de valor singular para o consumidor. Diante da competição existente no setor que as empresas analisadas atuam, os administradores acreditam que o diferencial nesse caso está na capacitação, pois são tendências que mudam constantemente com novas técnicas, novos produtos, entre outros. Consequentemente, isso reflete diretamente na procura dos clientes, que apesar da concorrência, procuram os melhores profissionais.

Mello, Fonsêca e Paiva Júnior (2007) explicam que administradores, quando empreendedores são bons em identificar novas oportunidades no mercado e aplicá-las na empresa de forma que agregue diferencial a imagem da empresa. Concordando com o exposto, Dolabela (1999) acredita que no processo de empreender, a liderança decorre da visão e da capacidade de realização, ambas apoiadas no conhecimento do líder pelo setor e das relações estabelecidas. A liderança propicia ao empreendedor uma capacidade maior de estabelecer e de tornar concretas suas visões. Por ser visionário, o empreendedor, de acordo com Dolabela (1999), pode desenvolver ideias de produtos ou serviços, estudar a viabilidade do mesmo, prever uma situação desafiadora e tentar solucioná-la para não desviar o objetivo da empresa. Complementado essa ideia, Ferrell e Hartiline (2009) relatam que se o cliente consegue perceber o valor singular no que está adquirindo, este favorece a imagem da organização.

No que se refere à criação de valor Saraiva e Borrego (2007) acreditam que oferecer produtos/serviços com qualidade superior, podendo não ser algo novo, mas algo inovador, constitui uma estratégia de diferenciação. Em contraponto Alves e Mañas (2008) declaram que empresas que procuram se diferenciar no mercado, geralmente atendem um número menor de clientes, porém não significa que a empresa não possui participação relevante no mercado.

Os representantes dos salões de beleza entrevistados buscam se diferenciar pela qualidade superior, inovação, serviços de confiança e como os seus clientes os percebem.

Desta forma ao questionar sobre diferenciação, os salões de beleza se destacam em um quesito perante os demais.

O salão A acredita que sua qualidade é superior aos demais e que todos seus profissionais são procurados por oferecerem serviços de qualidade superior, porém o seu principal funcionário, o qual dá nome ao estabelecimento, sempre é procurado para maquiagens. Na fala do entrevistado percebe-se que a razão para isso se dá devido à qualificação e suas técnicas sempre inovadoras por está em constante aprimoramento e buscando cada vez mais novidades para oferecer o serviço.

Já o Salão B, também relata que o salão é procurado pelos mais diversos serviços, entretanto que a procura maior ocorre pelas noivas e debutantes. A empreendedora afirma que isso ocorre pela sua dedicação e cuidado com essas clientes em especial. Ela complementa também que seu toque feminino passa confiança e segurança, assim, repassam para outras pessoas e com isso, divulga-se a imagem do salão como o que oferece os melhores serviços para esse segmento de consumidores.

Por fim, o dirigente do Salão C acredita que há vários salões de beleza na cidade que ofereçam até outros serviços superiores que o dele, mas quando o assunto se trata de coloração, ele reconhece a liderança perante a concorrência por se tratar de um serviço nada comparável encontrado em outros salões. O cabelereiro acrescenta que não apenas seus clientes reconhecem a sua diferenciação em tinturaria, como também os clientes dos outros salões.

4.2.1 Desafios da diferenciação

Esta última sessão dos resultados tem como objetivo apresentar os achados relacionados ao segundo objetivo específico, que é: Identificar os desafios para implementar a estratégia de diferenciação. Na fala dos entrevistados foi possível perceber que os maiores desafios para implementar a estratégia de diferenciação consistem em dois fatores, que são eles: A concorrência em relação à imitação dos serviços por parte dos concorrentes e a falta de percepção do valor da diferenciação por parte dos clientes em relação à qualificação dos profissionais e a imagem do salão de beleza.

Como a concorrência é vasta, a intenção de tal questionamento está em descobrir o que fazem estes salões se posicionarem como os de alto padrão na cidade e serem os mais lembrados pela população de acordo com a Revista Top, revista que faz pesquisas continuamente sobre diversos setores do mercado mossoroense. A seguir, no quadro 5, são

explanados os principais desafios da implantação da estratégia de diferenciação no salões de beleza na cidade.

A estratégia de diferenciação pode, de um lado, criar uma vantagem competitiva relevante para uma empresa perante a concorrência, mas, por outro se os alicerces que dão sustentabilidade não forem suficientemente fortes, essa estratégia pode perder a eficácia a curto ou longo prazo, o que pode se traduzir em prejuízos para a empresa. A sustentabilidade da estratégia de diferenciação depende, fundamentalmente, de dois fatores identificados e discutidos por Porter (1989), o primeiro diz respeito ao valor permanente percebido pelos compradores e o segundo refere-se à falta de imitação por parte dos concorrentes. No caso estudado, os clientes que procuram esses empreendimentos, de acordo com os administradores, percebem que há diferencial no serviço consumido em relação aos demais lugares.

Quando a estratégia de diferenciação, ao ser elaborada e implementada, é fundamentada de forma equívoca ou baseada em informações incompletas ou distorcidas quanto às fontes de diferenciação e a seus custos, corre-se o risco de não atingir os objetivos a que se propõe e até mesmo de prejudicar o desempenho de uma empresa. Por isso, o entendimento sobre os principais desafios que cercam o processo de diferenciação é indispensável para que a escolha da estratégia seja consciente e bem planejada.

Ao se implementar a estratégia de diferenciação em uma empresa deve ser levado em consideração o quanto o cliente estará disposto a pagar para a aquisição de valor singular. E dos muitos benefícios que se alcança com o diferencial, a lucratividade e o fortalecimento da imagem são as mais importantes. Sarquis e Ikeda (2011) explicam que quando a imagem da marca está fortalecida há redução da necessidade de diminuição de preços, por passar confiabilidade.

Quadro 5: Desafios da implementação da diferenciação

Concorrência	Falta de percepção do valor da diferenciação por parte dos clientes (em relação à:)	
Imitação dos serviços por parte dos concorrentes	Qualificação dos profissionais	Imagem do salão de beleza
Nossa empresa é a líder nesse mercado, não há salão de beleza em Mossoró com uma estrutura como a nossa e profissionais qualificados como os nossos. É claro que os outros salões querem saber como fazemos para conseguir tantos clientes e uma marca tão forte, tem casos que o serviço pode até ficar parecido, mas garanto que não há como o nosso. (RESPONDENTE A) Eu enfrento vários salões de frente simplesmente pela minha experiência, [...] tenho um lado bastante forte em treinar funcionários e estes se tornarem altamente qualificados, meus concorrentes não sabem fazer isso, daí começa a guerra de tirar de mim os profissionais que eu qualifico, até entendo isso como uma forma de nos imitar, mas meus clientes confiam no que eu faço, isso pra mim é o que importa. (RESPONDENTE B) Na tentativa de imitar serviços eu sei que muitos salões fecham por falta de comprometimento com seus clientes. Eles estão tão ligados a fazer exatamente como eu faço, que se esquecem de perguntar o que o cliente quer e fecham, porque o cliente se encarrega de dizer para os outros que não gostou. (RESPONDENTE C)	Nossa diferenciação está em nossos detalhes, [...] aqui trabalhamos com produtos que dificilmente você encontraria em outro salão, [...] meus clientes sabem disso, mas pessoas que aparecem uma vez só aqui não entendem, elas querem um serviço de qualidade elevada, mas não querem pagar muito por isso, sinceramente eu foco meu trabalho nas pessoas que reconhecem todo o meu investimento em oferecer meus serviços. (RESPONDENTE A) Eu procuro fidelizar o cliente [...] Acho que meu diferencial está nisso, eu me preocupo com o cliente, e posso lhe dizer que tenho clientes de todos os tipos, de muitos ricos a pobres, acredite, os que mais pechinham, são os mais ricos, há clientes que pagam um absurdo numa festa de casamento e me pedem descontos incabíveis na hora de arrumá-los. A noiva por exemplo, ela precisa ter um vestido lindo, mas se ela não tiver com o rosto lindo também não vai funcionar, tem gente que prefere economizar nisso, eu trabalho com o que há de melhor, tem gente que não quer saber disso. (RESPONDENTE B) Tem gente que me pergunta: Nossa você cobra tão caro e faz tão rápido um corte de cabelo. Para essas pessoas eu simplesmente respondo que minha rapidez eu conquistei com anos de treinamento. (RESPONDENTE C)	Não comparo preços, mas sei que o preço cobrado aqui vale o serviço oferecido, em outras cidades maiores, um salão como esse poderia ser bem mais caro, mas nós nos adequamos à cidade, sabemos que se quisermos manter o primeiro lugar, nosso preço deve aumentar conforme a qualidade de serviço. (RESPONDENTE A) Meu preço está dentro do mercado, poderia ser mais caro, mas eu procuro manter uma linha de preços, existem salões que cobram mais caros pelos mesmos serviços, mas eu vou pelas minhas pesquisas sei que está na média e eu consigo suprir todas as necessidades tanto do salão, quanto as minhas. (RESPONDENTE B) O preço que cobro não é barato e nem muito menos caro, é exatamente igual ao serviço que ofereço, com a qualidade que eu possuo e a qualificação que eu tenho. (RESPONDENTE C)

Fonte: Coleta de dados (2014).

Alves e Mañas (2008) complementam afirmando que, a estratégia de diferenciação auxilia na criação de barreiras para novos entrantes por causa da fidelização dos clientes. Nesse sentido leva-se a crer que a implantação de tal estratégia na empresa tem o objetivo de influenciar o consumidor.

Os dados que respondem ao problema desta pesquisa alinham-se a visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005). Nela, a concorrência das empresas está em satisfazer seu público devido ao mercado com vasta opção e clientes exigentes, trazendo para a realidade do setor elementos peculiares desse mercado, utilizando-os como diferencial para suas empresas. Não obstante, assim como outros tipos de estratégia, a diferenciação possui desafios.

Como é possível perceber na fala dos entrevistados todos acreditam que por serem considerados salões de beleza de alto padrão, os salões menores tentam imitá-los para conseguirem lograr alguns clientes. Porém os entrevistados são confiantes, em não dar importância à imitação, acreditando que apenas fazer o seu trabalho é suficiente. Para os gestores a tentativa de imitação não reduz o número de clientes que possuem, ou seja, não dão relevância por estarem convictos de que isso não influenciará às atividades do salão.

Em relação à percepção do valor da diferenciação por parte dos consumidores o fato curioso foi sobre o assunto de qualificação profissional, que um dos entrevistados (Salão A) afirmou que apenas os clientes que vão somente uma vez não percebem a qualidade superior dos serviços, e por isso, estes não são levados em consideração. De acordo com outro entrevistado (Salão B), há pessoas que pechincham por acreditarem que está sendo colocado preço também em cima da imagem do local, não levando em consideração a qualidade dos produtos utilizados. A entrevistada foi firme (Salão B) em dizer que não muda de opinião, muitas vezes tenta mostrar que o serviço oferecido é de qualidade, mas não diminui o valor para não desvalorizar sua qualificação. Em consonância, outro entrevistado (Salão C) declara que quando algum cliente o questiona sobre os valores, devido à agilidade, ele tenta mostrar que isso ocorre devido a sua qualificação e não porque o trabalho é simples.

Quando questionado sobre o valor condizente com a imagem do salão, ou seja, os preços que de acordo com os consumidores são adequados ao local, todos concordam que seus serviços e o tempo gasto em qualificações para ofertar um serviço confiável deveria ser cobrado um valor mais alto, mas os entrevistados têm a consciência que por se tratar de uma cidade de porte médio, o preço precisa se adequar a realidade local. Na visão dos administradores, os consumidores escolhem seus salões por acreditarem no serviço

diferenciado, com qualidade, segurança, confiança e também por status, mesmo que para isso precise pagar mais caro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o empreendimento dos concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN. Para isso, os objetivos específicos, (1) investigar como ocorre a competição entre os salões de beleza analisados e (2) identificar os desafios para implementar a estratégia de diferenciação, colaboraram para o alcance do propósito do estudo.

Durante a pesquisa percebeu-se que existe constantemente na cidade a chegada de novas empresas nesse setor. Os administradores entrevistados não dão relevância por estarem sempre como os mais lembrados. Os concorrentes apresentam –se como uma ameaça, devido aos preços mais baixos que os demais, ocasionando uma concorrência desleal. Os entrevistados por sua vez, relutam em falar sobre seus principais concorrentes, isso ocorreu também devido ao fato de não analisarem a concorrência de forma cuidadosa.

Nesse contexto, leva-se a crer que não há cooperação entre eles e que a competição existe de forma acirrada, embora os entrevistados ignorem os rivais. As empresas pesquisadas são de médio porte, elas não possuem profissionais para analisar a competição, sendo os proprietários responsáveis por planejar o que será feito para disputar o seu lugar na concorrência.

Percebeu-se também que apesar dos salões de beleza oferecem os mais diversos serviços com qualidade, esse se destacam em um, o Salão A por maquiagens, o Salão B por trabalhar com noivas e debutantes e o Salão C com tinturaria, sendo esses os serviços que os diferenciam perante a concorrência. Nesse sentido, pode-se compreender com objetividade que os desafios para implementar a estratégia de diferenciação está ligado à concorrência em relação a imitação por parte dos rivais e falta de percepção do valor da diferenciação por parte dos clientes, em relação à qualificação dos profissionais e a imagem do salão do beleza.

Entende-se por meio da análise dos resultados da pesquisa que a falta de equilíbrio entre os elementos de competição e cooperação faz com que o setor possua uma competição excessiva, ao ponto das relações existentes serem desleais, atingindo negativamente algumas empresas. Logo, encontra-se na fala de um dos entrevistados que muitos salões de beleza fecham por não possuírem o equilíbrio que o setor exige em relação a custo-benefício.

Diante do exposto, destaca-se que a presente pesquisa possibilita o estudo da competição para compreender melhor a dinâmica de atuação dos concorrentes desse setor, sendo este, de suma importância para ampliar os conhecimentos acerca das temáticas em

questão e contribuir para o desenvolvimento do campo acadêmico. Recomenda-se, para estudos futuros, que se investigue a percepção dos clientes em relação à escolha dos salões de beleza, e verifique se exercem influências no comportamento do consumidor. Além de colaborar com a academia, esse estudo buscou fornecer informações relevantes acerca da competição existente no setor, das estratégias de diferenciação praticadas por parte dos administradores, levando em consideração como esta influencia os salões de beleza a se destacarem como os melhores da cidade. Desse modo, os resultados obtidos demonstram que a abordagem utilizada mostra-se adequada e pode apoiar na gestão das empresas estudadas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Flavia. Brasília. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/07/sete-mil-novos-saloes-de-beleza-sao-abertos-cada-mes-no-brasil.html>> Acesso em: 26 de outubro de 2013.

ALVES, Ernani J. ; MAÑAS, Antonio Vico. Estratégia por diferenciação: Uma proposta de vantagem competitiva através do Composto de marketing e valor social. **Revista Administração e Diálogo**, v. 10, n.1, p. 18-46, 2008.

BAIARDI, Almicar; Competição e Competição/ Cooperação. **Revista**, v.15, n.45, p. 47-60, 2008.

BENEDICTO, Samuel Carvalho; BENEDICTO, Gideon Carvalho, STIEG, Carlos Maciel; ANDRADE, Gustavo Henrique Nogueira; Metodologia Qualitativa e quantitativa nos estudos em Administração e Organizações: lições da história da Ciência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 39-60, 2011.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. p 50- 159.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999, p. 68.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. p. 14-30.

FERRAZ, João Carlos; KUPFFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996, p. 10-46.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia do Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p. 221.

FURQUIM, Nelson Roberto. Padrão de Concorrência na Indústria de Commodities: um Estudo Internacional Envolvendo Empresas Produtoras de Zinco. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, v.16, n.3, p. 21-36, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 41-133.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira et al. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2010. p. 27-254.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009, p. 24-106.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cenage Learning, 2008. p. 4- 266.

HOOLEY, Garam J. ; SAUNDERS, John A. ; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p 85-91.

KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane. **Administração do Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p 139- 370.

LICHT, René Henrique Götz; Oliveira, Paulo Sérgio Gonçalves de; VENTURA, Vera Lúcia da Silva. Avaliação do Perfil de Empreendedores utilizando a Teoria de Tipos Psicológicos. **Revista RBGN**, v. 9, n. 24, p. 31-40, 2007.

MAI, Antonio Fernando. **O Perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de Aracruz/ES**. Dissertação (Mestrado), FUCEPE. Vitória, 2006.

MAIA, Tatiane Silva Tavares; MAIA, Fabrício Simplício. O poder do batom: estratégias de empreendedoras de Salão de beleza. **Revista Reuna**, v. 16, n.3, p. 45-60, 2011.

MELLO, Sérgio C. Benício De; FONSÊCA, Francisco Ricardo Bezerra; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de. Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica: Um caso empresarial de sucesso. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 8, n.3, p. 50-76, 2007.

MOORI, Roberto Giro; SHIBAO, Fabio Ytoshi; SANTOS, Mario Roberto dos. A influência da estratégia e das capacidades para obtenção de desempenho nas empresas de bens de capital. **Revista de Negócios**, v. 18, n.3, p. 76-94, 2013.

OLIVEIRA, Andréa Gomes de; **Viabilidade de abertura de uma empresa no ramo de beleza e estética**, Trabalho de Texto de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.

O MOSSOROENSE, Jornal. Mercado da beleza cresce em Mossoró, 2013. Disponível em: <<http://www.omossoroense.com.br/index.php/cotidiano/46970-mercado-da-beleza-cresce-em-mossoro>>. Acesso em: 26 de out. 2013.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. p 111-149.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p 1-96.

POSSAS, Maria Sílvia. **Concorrência e Competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999. p 3-198.

RITA, Luciana Peixoto Santa; JUNIOR, Reynaldo Rubem Ferreira; SÁ, Eliana Maria de Oliveira; AMORIM, José Francisco Oliveira de; Estimativa do índice de competitividade da indústria: o caso de Alagoas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n.4, p. 136-163, 2013.

SANTOS, André Eduardo Miranda dos; POPADIUK, Silvio. A gestão do conhecimento e a capacidade de competição. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n.1, p 21-32, 2010.

SARAIVA, Ana Catarina Paulo; BORREGO, João Luís Semedo. **Estratégia nas organizações**, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (Departamento de Engenharia Civil), Coimbra, 2007.

SARQUIS, Aléssio Bessa; IKEDA, Ana Akemi. A diferenciação competitiva em agências de comunicação. **Revista Alcance**, v. 18, n. 1, p. 07-23, 2011.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007. p. 121-122.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha; Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n.3, p 251- 268, 2013.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011. p. 108.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; DUCCI, Norma Pimenta Cirilo; SARRASSINI, Noeli dos Santos; MUNHÊ, Vilma Pimenta Cirilo; DUCCI, Larissa Zamarian. Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. **Revista REGE**, v. 18, n. 1, p. 3-18, 2011.

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A.J; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. p. 81- 146.

VICHROSKI; Tatiane da Silva Ferreira, PFITSCHER; Elisete Dahmer, GALLON; Alessandra Vasconcellos, RICHARTZ; Fernando. O valor real do cliente no processo de crm e a contabilidade: um estudo de caso em empresa do setor de varejo supermercadista. **Revista REGE**, v. 17, n. 4, p. 471-488, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

As informações abaixo se referem ao caso de Salões de Beleza

_____,
localizada na cidade de _____, do Estado de _____.

Os dados abaixo colhidos serão utilizados, exclusivamente, para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa em pauta, o qual está sendo realizado por Débora Dayanny de Freitas Facundes a ser defendido na Universidade Federal Rural do Semi Árido, para a obtenção do título de graduado em Administração.

Objetivo Geral:

Analisar como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o empreendimento dos concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN.

Objetivos específicos:

- a) Investigar como ocorre a competição entre os salões de beleza analisados;
- b) Identificar os desafios para implementar a estratégia de diferenciação.

Questões Gerais

- 1) Nome da Empresa _____
- 2) Qual sua função ou cargo: _____
- 3) Quanto tempo de experiência nesse ramo de atividade: _____
- 5) Tempo de Funcionamento da empresa:
- 6) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
- 7) Você atende mais homens ou mulheres?
- 8) Quais são os tipos de serviços mais utilizados pelos clientes?

a) Questões para atender ao objetivo específico 1: a) Investigar como ocorre a competição entre salões de beleza na visão dos entrevistados;

- 9) O mercado no qual sua empresa trabalha é local ou regional (POSSAS, 1999)?
- 10) Quem são seus principais concorrentes (SILVA E DACORSO, 2013)?
- 11) Qual o nível de conhecimento que sua empresa tem sobre o concorrente (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1996)?
- 12) A empresa realiza algum tipo de reunião para análise de mercado (ALVES E MAÑAS, 2008)? Frequência? Algum responsável por esta função?
- 13) A empresa tem conhecimento da oferta de mercado (POSSAS, 1999)?
- 14) A empresa tem preocupação em conhecer as necessidades não satisfeitas dos clientes (KOTLER E KELLER, 2006)?
- 15) Sua empresa tem conhecimento sobre o crescimento do mercado (PORTER, 2009)?
- 16) Tem uma política de obtenção de preço a baixo da concorrência (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008)?
- 17) Procura desenvolver um trabalho com uma qualidade diferenciada do concorrente (PORTER, 2009)? Que tipo seria?
- 18) Sua empresa já se uniu ou colaborou com algum concorrente para aumentar ou reforçar sua posição no mercado (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008)?
- 19) Sua empresa atua em algum nicho de mercado específico (VICHROSKI et al., 2010)? Quais?
- 20) Busca um confronto com o concorrente usando as mesmas ações que ele executa (PORTER, 2009)?
- 21) Sua empresa é líder de mercado, se não, ela enfrenta o líder em algum ponto que ele se mostre mais fraco (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008)?
- 22) Seu preço é o mesmo da empresa líder (ALVES E MAÑAS, 2008)?
- 23) Sua estratégia representa diretamente um confronto ao concorrente (SARQUIS E IKEDA, 2011)?

a) Questões para atender ao objetivo específico 2: b) Identificar os desafios para implementar a estratégia de diferenciação.

24) Sua empresa tenta inovar quando percebe uma oportunidade de negócio (MELLO, FONSÊCA, PAIVA JÚNIOR, 2007)?

25) Possui algum tipo de diferenciação só encontrada na sua empresa (SARQUIS E IKEDA, 2011)? Quais?

26) Você acredita que o consumidor percebe que está adquirindo um produto diferenciado (FERRELL; HARTILINE, 2009)?

27) O que leva o cliente escolher o seu salão em vez da concorrência? Explique por favor.

28) Caso seja necessário, poderia retornar a fazer contato para esclarecer eventuais dúvidas?

Contato: _____

Grata pela atenção