

## ARTIGOS

### MAPEAMENTO DE CRITÉRIOS COMPETITIVOS E ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO

#### COMPETITIVE CRITERIA MAPPING AND STRATEGIC POSITIONING ANALYSIS: A CASE STUDY

#### RESUMO

A indústria estética no Brasil possui um grande potencial, apresentando um amplo crescimento mesmo nos momentos de dificuldade econômica. Mesmo com projeções positivas, esse setor ainda é carente em direcionamento estratégico, sendo um dos obstáculos mais frequentes. Desse modo, este estudo tem como objetivo “**mapear os principais critérios competitivos para organizações de pequeno porte no setor estético**”. Para isso, uma empresa atuante no setor foi considerada como objeto de estudo de caso, buscando proceder com uma avaliação em face do seu comportamento estratégico e posicionamento. Durante o processo de diagnóstico e coleta de dados, foram realizadas entrevistas, seguidas de pesquisas de mercado em formato remoto. Assim, os resultados alcançados permitiram identificar os principais critérios competitivo para o objeto em estudo, assim como realizar uma análise detalhada sobre a situação atual da organização e seu posicionamento estratégico no mercado, demonstrando pontos a serem melhorados.

**Palavras-chave:** gestão estratégica; setor de estética; critérios competitivos.

#### ABSTRACT

The aesthetics industry in Brazil has great potential, showing broad growth even in times of economic difficulty. Despite the positive projections, this sector still lacks strategic direction, one of the most frequent obstacles. Therefore, this study aims to “**map the main competitive criteria for small organizations in the aesthetic sector**”. To this end, a company operating in the sector was considered the object of a case study, seeking to assess its strategic behavior and positioning. During the diagnosis and data

**Keren Karolyne Nóbrega Silva**  
**kerenobrega@gmail.com**  
*Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal da Paraíba. Bacharel em Engenharia de Produção UFCG. João Pessoa - PB -BR.*

**Yuri Laio Teixeira Veras Silva**  
**yurilaio@gmail.com**  
*Doutor em Engenharia Mecânica. Graduado e Mestre em Engenharia de Produção. Professor Adjunto no Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande - PB - BR.*

**Pablo Ramom Matias de Andrade**  
**andrade.prm@gmail.com**  
*Doutorando em Engenharia Mecânica pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa - PB -BR.*

collection process, interviews were carried out, followed by market research in a remote format. Thus, the results achieved made it possible to identify the main competitive criteria for the object under study, as well as to carry out a detailed analysis of the current situation of the organization and its strategic positioning in the market, demonstrating points for improvement.

**Keywords:** strategic management; aesthetics industry; competitive criteria.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado da estética brasileiro é um dos mais dinâmicos do mundo, com crescimento constante, inclusive em momentos de crise econômica. Consoante a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2022), o mercado de estética cresceu 567% de 2014 a 2019, contribuindo para a permanência do país como um dos três maiores consumidores no setor estético no mundo, ao lado dos Estados Unidos e da China. Em um setor tão promissor, para a organização alcançar um bom desempenho, deve estar amparada por análises e estratégias bem definidas (Nasiri et al., 2021).

Mesmo com taxas crescentes, a resiliência do setor e a expansão no mercado, o índice de permanência de alguns empreendimentos ainda é baixo, em virtude da ausência de um direcionamento estratégico (Lai; Wong, 2020). O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022) afirma que a maior falha dos empreendedores é não investir em planejamento para iniciar o seu negócio. Rizki *et al.* (2021) destacam que são poucos os pequenos e médios negócios que se preocupam em elaborar um plano estratégico ou formular metas.

A competitividade no mercado e o crescimento das clínicas de estéticas estimulam os decisores desse setor a investirem em ferramentas estratégicas de apoio à tomada de decisão. Uma vez que a vantagem competitiva só pode ser alcançada por intermédio do cumprimento de competências

essenciais que competem a gestão estratégica (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

No contexto competitivo atual, existem diversas metodologias e técnicas de apoio à decisão em planejamento estratégico, que auxiliam na gestão das decisões organizacionais (Gohr; Silva, 2015). Um exemplo é a matriz importância-desempenho, que, por meio de um mecanismo de ranqueamento comparativo entre os níveis de desempenho em determinados fatores (e suas respectivas importâncias), determina os critérios mais relevantes para o cliente, na qual, o decisor deve focar para obter seu maior desempenho, se deseja conquistar o mercado consumidor (Pagani; Lavarda, 2021).

Além disso, a matriz SWOT é uma ferramenta clássica para direcionamento estratégico, possibilitando uma visão sistêmica da organização quanto aos seus ambientes internos e externos, fornecendo informações cruciais para a tomada de decisão em longo prazo (Bona, 2021).

Considerando as lacunas do setor em estudo e as contribuições da estratégia para as organizações, surge o problema pesquisa **“Quais os critérios competitivos e o posicionamento estratégico de uma empresa de estética de pequeno porte?”**. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo **“mapear os principais critérios competitivos para organizações de pequeno porte no setor estético”**, de modo a subsidiar uma melhor compreensão a respeito do posicionamento estratégico e das prioridades competitivas em uma empresa de pequeno porte.

Para que o objetivo citado seja alcançado, a presente pesquisa se organiza em seis seções. Além desta introdução, a seção 2 apresenta os conceitos teóricos utilizados para análise crítica e direcionamento do estudo. Em seguida, são ilustrados os procedimentos metodológicos empregues no estudo (seção 3). As seções 4 e 5 apresentam, respectivamente, os resultados e as discussões do estudo, explorando a caracterização da empresa, a análise dos ambientes, o perfil de cliente, assim como seu comportamento competitivo em relação aos concorrentes. Por

fim, a seção 6 esquematiza as contribuições do estudo, as limitações da pesquisa e uma gama de sugestões para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção é responsável por apresentar os principais conceitos abordados para o desenvolvimento da pesquisa como as diretrizes do planejamento estratégico, seguida das ferramentas de matriz SWOT e matriz de importância-desempenho.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um plano estratégico é um guia para a organização, sendo um processo sistemático e contínuo, amparando a realização dos objetivos internos, por meio de planos de ações (Andrade Moraes; Mangini, 2020). Werlang, Lavarda e Lorenzatto (2019) reforçam que construir direcionamento estratégico é crucial para o sucesso organizacional, tendo em vista que auxilia na tomada de decisão, proporcionando um alinhamento das informações internas e externas.

No conjunto de atividades gerenciais que compõem um planejamento estratégico proveitoso, a parte-chave para o sucesso é o equilíbrio entre (i) metas da empresa, (ii) recursos disponíveis e (iii) adaptação ao mercado (Silva, 2015). Fernandes *et al.* (2015), por sua vez, acrescenta que, quando há uma harmonia entre esses três pontos, os resultados

são eficientes, conseqüentemente, a vantagem competitiva é garantida.

Dessa forma, conhecer os cenários do ambiente organizacional é crucial para a aplicação das estratégias, tendo em vista que o planejamento se torna incompleto quando não há consideração da influência dos inúmeros relacionamentos internos e externos à organização (Fung; Choi; Liu, 2020). Quanto ao contexto interno, Sobral e Peci (2008) caracterizam-no como um conjunto de elementos que estruturam internamente a organização, voltando-se para a administração estratégica, tendo como finalidade alcançar o desempenho pré-estabelecido no planejamento, por meio da adaptação ao ambiente externo em que estão inseridos os recursos humanos, financeiros, organizacionais e físicos.

O ambiente externo, por sua vez, corresponde ao cenário que a organização opera, constituído de elementos que influenciam de maneira indireta nas decisões da gerência. Esses elementos não podem ser totalmente controlados, sendo eles os concorrentes, clientes, *stakeholders* (Wright; Kroll; Parnell, 2009).

### 2.2 OBJETIVOS DE DESEMPENHO E CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Conforme Slack *et al.* (2013), os objetivos de desempenho (Quadro 1) são divididos em cinco: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos.

Quadro 1 - Objetivos de desempenho

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

Fonte: adaptado de Slack *et al.* (2013).

Os objetivos de desempenho possuem impacto interno e externo, assim como o efeito entre si. Em vista disso, é essencial conhecer os critérios mais valorizados pelo cliente. Para que isso seja possível, Slack *et al.* (2013) elaboraram e classificaram os critérios competitivos, ou também chamados de objetivos de desempenho relacionados aos consumidores, em três fatores, sendo: ganhadores de pedido, qualificadores de pedido e menos importantes.

Quadro 2 - Critérios competitivos com relação ao cliente

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

Fonte: adaptado de Slack *et al.* (2013).

Por sua vez, esses critérios competitivos estão inseridos dentro dos objetivos de desempenho, e estão diretamente relacionados à satisfação do cliente, tendo o poder de contribuir de maneira favorável ou não com a competitividade da organização. Dessa forma, é uma etapa durante o processo de análise do ambiente externo, que requer a atenção dos gestores, principalmente se tratando de *stakeholders* (Slack; Lewis, 2009).

No contexto do mercado estético, a localização é considerada um critério qualificador de pedidos, podendo ser considerada como de extrema importância para alguns consumidores, considerando a vida agitada e a disponibilidade de tempo. Dessa forma, mesmo que esse fator supracitado não seja um objetivo de desempenho, ele é importante e impacta diretamente no desempenho competitivo da organização.

Quanto aos critérios competitivos, Slack e Lewis (2009) afirmam que eles podem ser avaliados por duas perspectivas, sendo elas a avaliação dos critérios mais importantes para os clientes e a investigação dos critérios da organização em comparação com os concorrentes do mercado.

No cenário competitivo, os critérios avaliados são os objetivos de desempenho.

Mesmo que o padrão de consumo dos clientes seja semelhante, as organizações alteram sua maneira de gerir para obter um papel de destaque no cenário competitivo. Dessa maneira, os objetivos de desempenho da organização possibilitam avaliar se a performance atingida é melhor, igual ou pior ao do concorrente (Pinheiro *et al.*, 2016).

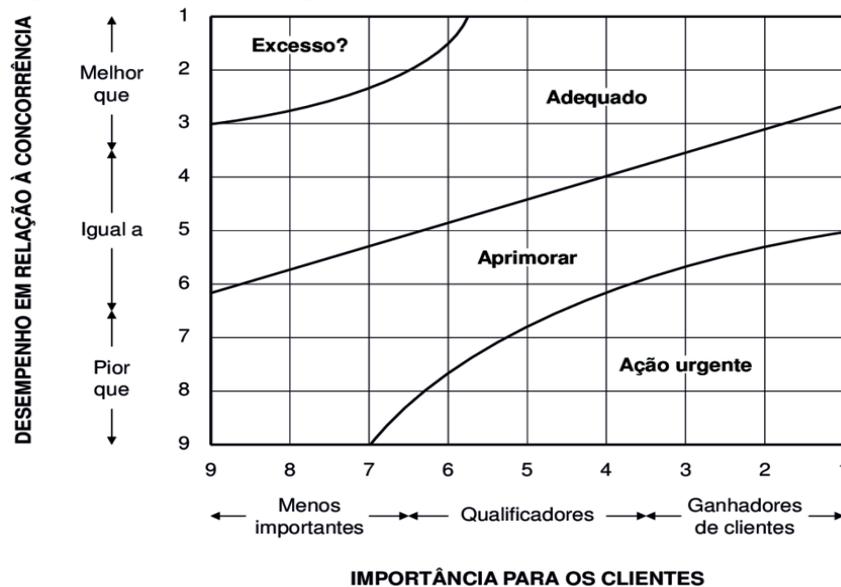
### 2.3 MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

Como explanado anteriormente, as organizações possuem níveis diferentes de desempenho, e, para que as necessidades dos clientes sejam atendidas, é fundamental monitorar a satisfação do serviço de maneira contínua (Silva *et al.*, 2011). Tendo conhecimento dessa carência, Slack *et al.* (2013) desenvolveram a matriz importância-desempenho (Figura 1), uma ferramenta que possibilita traçar o panorama da empresa e os seus processos em relação aos concorrentes, além de auxiliar no direcionamento das ações de melhoria de desempenho, focando na satisfação dos clientes, sejam eles internos, sejam externos (Ribeiro; Picinin, 2012).

A matriz é dividida em quatro zonas, em que os critérios de importância e desempenho

serão alocados: (i) zona adequada, é considerada a área mais satisfatória, pois demonstra a conformidade dos itens avaliados; (ii) zona de melhoramento, nessa região estão os critérios que tiveram um desempenho pouco satisfatório para os critérios mais relevantes, dessa forma, são considerados pontos a serem aperfeiçoados; (iii) zona de ação urgente, são os indicadores mais relevantes para os consumidores, que, no entanto, possuem baixo desempenho em relação aos concorrentes, estão destinados a melhoria imediata; (iv) zona do excesso, nessa posição estão alocados os fatores de alto desempenho que possuem um nível de importância reduzido, sendo assim, utilizam recursos além do necessário (Phadermrod; Crowder; Wills, 2019).

Figura 1 - Matriz de Importância-Desempenho



Fonte: (Slack *et al.*, 2013).

## 2.4 MATRIZ SWOT

Uma das ferramentas mais completas da área de gestão, a matriz SWOT (Figura 2), é formada por quatro pilares de desenvolvimento estratégico, a fim de amparar os decisores sobre as análises internas e externas (Serra; Torres; Torres, 2004). Pereira (2010) acrescenta que a matriz é um recurso de fácil manuseio e compreensão, podendo ser utilizada em todas as organizações, sejam elas micro, pequeno, média ou até multinacional.

Com o objetivo identificar os pontos fortes e fracos da organização, a matriz SWOT fornece as informações necessárias para alinhar a organização, identificando qual o caminho mais adequado para alcançar as metas, assim como auxiliam no desenvolvimento estratégico (Serra; Torres; Torres, 2004; Pereira, 2010; Pereira, 2022).

Os direcionamentos estratégicos baseados nessa ferramenta possibilitam aos decisores resultados expressivos no mercado competitivo, enquanto agem como minimizadores de obstáculos empresariais. Por ser uma ferramenta tão ampla, pode ser empregada de maneira simultânea as outras, tanto estratégicas, quanto direcionais ou analíticas (Pereira, 2022).

Figura 2 – Matriz SWOT



Fonte: (Pereira, 2022).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O método adotado seguiu as diretrizes de Yin (2001) para o desenvolvimento do estudo de caso, de modo que os dados do estudo foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, apresentando perguntas objetivas, com a classificação em escala, elaboradas conforme os parâmetros categóricos de Slack *et al.* (2013).

Conforme Gil (1999), os procedimentos metodológicos de coleta e tabulação de

dados são quantitativos, amparados por uma análise qualitativa, seguindo o (i) diagnóstico organizacional (observação e entrevista semiestruturada), (ii) mapeamento dos objetivos de desempenho (Quadro 3), (iii) identificação do perfil do mercado consumido (Quadro 4), (iv) determinação dos critérios competitivos aos clientes (Quadro 5), (vi) nível de satisfação dos clientes fidelizados (Quadro 6).

O processo de identificação dos fatores competitivos e diagnóstico organizacional, foi amparada por observações sistemáticas e formulário de coleta de dados, que permitiram identificar as dificuldades enfrentadas tanto pela organização objeto de estudo.

Os questionários aplicados no objeto de estudo, em seus clientes e no mercado consumidor, contaram com a ferramenta de Google Formulário, em virtude do contexto pandêmico da pesquisa; assim, o período de coleta de dados foi, aproximadamente, dois meses, podendo ser estendido para novos estudos.

Em seguida, o processo de análise contou com a estruturação de dados e a aplicação das ferramentas estratégicas (Matriz de Importância-Desempenho e Matriz SWOT), de modo a aprofundar a compreensão da organização e do setor estético na região, possibilitando a formulação de estratégias organizacionais mais adequadas para a empresa.

Quadro 3 - Formulário objetivo de desempenho

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

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

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Quanto a ferramentas de coleta de dados, o formulário exposto no quadro 3 foi elaborado com o intuito de conhecer a visão da empreendedora, sobre o seu negócio em comparação com a concorrência do mercado.

Conhecendo a visão da empreendedora acerca do seu negócio, é importante conhecer o público-alvo de seus serviços, à vista disso, uma pesquisa de mercado (quadro 4) foi elaborada a fim de conhecer as mulheres consumidoras do município de Sumé – PB e de cidades circunvizinhas.

Quadro 4 - Pesquisa de mercado na área da estética

<b>PERGUNTAS</b>
Qual sua faixa etária?
Qual seu estado civil?
Qual seu grau de escolaridade?
Você tem interesse em novidades do mundo da beleza?
Se sim, onde você procura as novidades de beleza?
Você costuma cuidar da sua pele?
Quais procedimentos você tem interesse?
Quanto você estaria disposto a pagar em um procedimento estético?
Com que frequência você realiza procedimento estético?
Quais fatores influenciam na hora de realizar um procedimento estético?

Qual forma de pagamento você prefere?
Qual a rede social que você mais utiliza?
Quando o assunto é procedimento estético, cite os critérios que são mais relevantes para você

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

No que diz respeito à prestação de serviço, apenas conhecer o público-alvo não é suficiente, existem outros pontos importantes a serem considerados, como entender suas expectativas e necessidades. Diante disso, o formulário presente no quadro 5 é composto por vinte e três perguntas, divididas em seis critérios, classificadas em uma escala de um a cinco, com o propósito de identificar os critérios mais importantes para os consumidores da região, a fim de conquistá-los através do domínio desses critérios competitivos.

Quadro 5 - Critérios competitivos avaliados pelos consumidores

CRITÉRIO	PERGUNTAS
<b>QUALIDADE</b>	Que grau de relevância você atribui ao atendimento?
	Que grau de relevância você atribui à qualidade do serviço prestado?
	Que grau de relevância você atribui à simpatia, cortesia e à educação no atendimento?
	Que grau de relevância você atribui à frequência da realização dos procedimentos?
<b>VELOCIDADE</b>	Que grau de relevância você atribui ao tempo e à facilidade do procedimento?
	Que grau de relevância você atribui ao tempo para iniciar o seu atendimento?
	Que grau de relevância você atribui ao tempo de duração do seu atendimento?
	Que grau de relevância você atribui à pontualidade e ao cumprimento do prazo pré-definido?
<b>CONFIABILIDADE</b>	Que grau de relevância você atribui à manutenção do atendimento?
	Que grau de relevância você atribui ao atendimento pós-procedimento?
	Que grau de relevância você atribui à atenção dada durante o atendimento?
<b>LOCALIZAÇÃO</b>	Que grau de relevância você atribui à estrutura do local?
	Que grau de relevância você atribui ao conforto do ambiente?
	Que grau de relevância você atribui à beleza do ambiente?
	Que grau de relevância você atribui à localização do espaço?
<b>FLEXIBILIDADE</b>	Que grau de relevância você atribui à habilidade de alterar as datas de atendimento?
	Que grau de relevância você atribui à amplitude dos horários de atendimento?
	Que grau de relevância você atribui à flexibilidade dos horários?
<b>CUSTO</b>	Que grau de relevância você atribui aos custos do procedimento?
	Que grau de relevância você atribui aos custos do produto?
	Que grau de relevância você atribui aos preços atribuídos?
	Que grau de relevância você atribui à variedade das formas de pagamento?
	Que grau de relevância você atribui ao acréscimo de taxas?

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Mais importante do que conquistar clientes em potencial, ou seja, prospectar *leads*, a fidelização dos clientes atuais que se torna menos custosa e mais eficiente, por essa razão, um *NPS* (*Net Promoter Score*) foi desenvolvido, com o propósito de receber *feedback* dos consumidores (quadro 6), quanto à qualidade do serviço prestado, atendimento, dentre outros critérios, com o fim de informar à empreendedora sobre melhorar seus procedimentos.

Quadro 6 - *NPS – Feedback* dos clientes

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

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Com as informações coletadas por meio da aplicação dos formulários, o intuito foi de viabilizar a identificação dos pontos de melhorias e oportunidades, além de ordenar as áreas que precisam de interferência urgente, tudo isso através de duas ferramentas-chave direcionadoras na área estratégicas, descritas durante a próxima seção de resultados.

## 4 RESULTADOS

O objeto do estudo é uma microempresa localizada no município de Sumé - PB, atuando no mercado da beleza. A empresa “Z” nasceu da determinação de uma empreendedora em inovar nos cuidados com a pele e a autoestima das mulheres sumeenses. Mesmo há pouco tempo no mercado, a empreendedora tem o conhecimento de que dentro do processo de prestação de serviço, é imprescindível conhecer os consumidores, tendo em vista que possibilita direcionar a estratégia de maneira que conquiste o público-alvo. Nesse sentido, a proprietária se mostrou muito interessada no estudo, contribuindo com a análise dos 180 questionários aplicados entre as mulheres do município de Sumé-PB, na qual os resultados são ilustrados no quadro 7.

Quadro 7 - Percentual de entrevistados do mercado consumidor

RESULTADOS COLETADOS
95,6% são do gênero feminino;
37,2% se encontram na faixa etária entre 18 e 23 anos;
66,8% alegam que o seu estado civil é solteiro;
60,8% possível ensino médio completo;
95,6% possuem interesse nas novidades acerca dos procedimentos estéticos;
88,6% buscam novidades do mundo da beleza nas redes sociais;
56,7% costumam cuidar da pele com pouca frequência;
40,6% possuem interesse em procedimentos estéticos corporais, majoritariamente, a depilação;
65,5% não estão dispostos a investir um elevado valor em procedimentos estéticos;

54,5% dizem se submeter a procedimentos estéticos com muita frequência;
87,8% afirmam que o fator que mais possui influência na hora de realizar um procedimento estético é qualidade;
57,2% responderam que a forma de pagamento que eles mais utilizam é o cartão, seguida do pagamento à vista (48,9%);
75,6% declaram que a rede social que eles mais utilizam é o Instagram, seguida do <i>WhatsApp</i> (65%).

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

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

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

#### 4.1 CRITÉRIOS COMPETITIVOS

A fim de identificar os critérios competitivos mais relevantes para conquistar *leads*, ou seja, possíveis clientes, e transformá-los em consumidores assíduos da marca, foi realizada uma pesquisa direcionada (quadro 8), composta por vinte e três perguntas divididas em seis critérios, sendo eles: qualidade, velocidade, confiabilidade, localização, flexibilidade e custo. Todos esses fatores são classificados em uma escala de 1 a 5, na qual o primeiro está relacionado com a importância muito baixa, enquanto o seguinte se refere a grau muito alto de interesse.

Quadro 8 - Análise dos critérios competitivos

Que grau de relevância você atribui...	1	2	3	4	5
ao atendimento?	0	2	9	57	35
a qualidade do serviço prestado?	0	3	14	49	37
a simpatia, cortesia e educação no atendimento?	0	2	10	56	35
a frequência da realização dos procedimentos?	31	22	7	13	30
ao tempo e facilidade do procedimento?	3	8	31	37	24
ao tempo para iniciar o seu atendimento?	2	5	24	48	24
ao tempo de duração do seu atendimento?	3	8	32	36	24
a pontualidade e o cumprimento do prazo predefinido?	2	2	21	48	30
a manutenção do atendimento?	5	12	27	38	21
ao atendimento pós procedimento?	8	3	18	46	28
a atenção dada durante o atendimento?	0	1	17	53	32
a estrutura do local?	7	9	32	40	15
ao conforto do ambiente?	6	7	22	43	25
a beleza do ambiente?	20	37	23	12	11
a localização do espaço?	29	10	17	17	30
a habilidade de alterar as datas de atendimento?	5	6	47	30	15
a amplitude dos horários de atendimento?	4	9	46	28	16
a flexibilidade dos horários?	4	6	48	28	17
aos custos do procedimento?	34	10	5	12	42
aos custos do produto?	34	11	4	14	40
aos preços atribuídos?	34	10	3	15	41
a variedade das formas de pagamento?	28	5	20	25	25
ao crescimento de taxas?	23	19	19	21	21

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Conforme o quadro 8 demonstra, os critérios mais importantes para o público-alvo são: (i) atendimento; (ii) qualidade no serviço prestado; (iii) simpatia, cortesia e educação; (iv) tempo para iniciar o atendimento; (v) atenção dada durante o atendimento; (vi) conforto do ambiente; (vii) pontualidade e cumprimento do prazo.

Por outro lado, os itens que apresentaram menor importância foram: (i) variedade das formas de pagamento; (ii) custos do procedimento; (iii) beleza do ambiente; (iv) localização do espaço; (v) frequência da realização dos procedimentos.

## 4.2 FEEDBACK DOS CLIENTES

De modo a melhor compreender a visão do cliente, uma pesquisa de satisfação foi elaborada e aplicada com 43 clientes da empresa “Z”, com os principais resultados sendo apresentados no quadro 9.

Quadro 9 - *Feedback* oferecido pelos entrevistados

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

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

## 4.3 PERFIL DOS CONCORRENTES

Além da concorrência, é importante conhecer mais sobre o negócio e o ambiente setorial. Desse modo, foram mapeados, também, a percepção das clientes quanto aos concorrentes, conforme ilustra o quadro 10.

Quadro 10 - Estudo dos concorrentes

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

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

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

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

Por meio do comparativo com as concorrentes, é evidente que, no quesito localização, preço e espaço físico, a empresa objeto do estudo possui desempenho inferior. A análise realizada proporciona várias possíveis ideias de melhoria. Para ter uma melhor visualização de tal cenário, os dados foram aplicados em uma Matriz Importância-Desempenho (figura 4) com o intuito de obter um diagnóstico mais profundo que possa embasar melhor planejamentos futuros.

#### 4.4 MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

Com base nos dados coletados com entrevistas, análise de concorrentes e percepção da proprietária, a matriz importância-desempenho da empresa “Z” foi elaborada. Dessa forma, o quadro 11 apresenta os vinte e dois critérios avaliados, suas respectivas zonas e o número de identificação dos requisitos, a fim de facilitar a compreensão da ilustração da matriz, apresentada posteriormente

Quadro 11 - Fatores competitivos

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

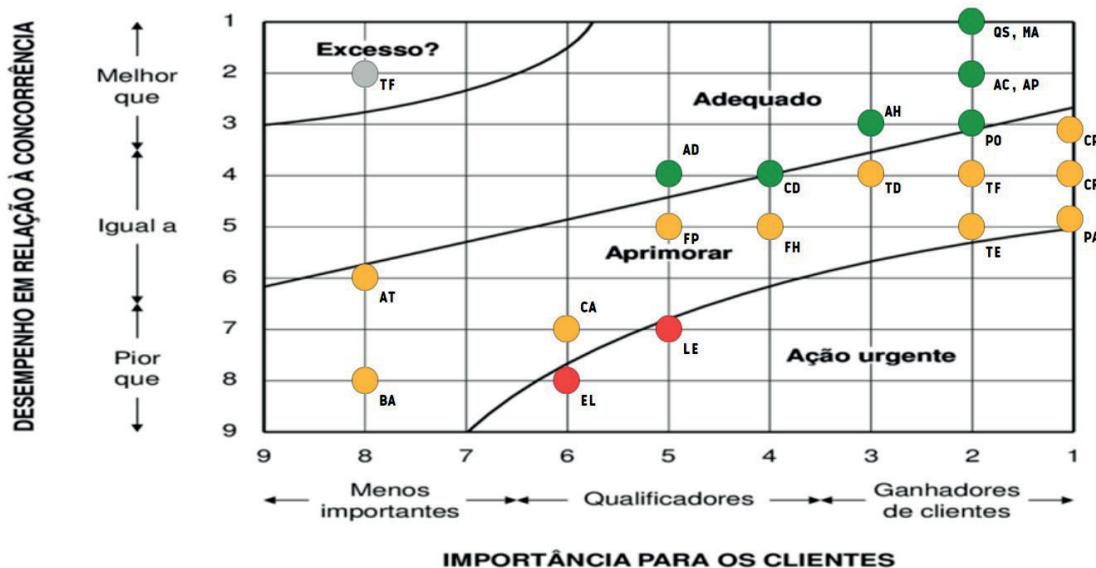
CR	Custos dos produtos	Aprimorar
PA	Preços atribuídos	Aprimorar
FP	Formas de Pagamento	Aprimorar
AT	Acréscimo de taxas	Aprimorar

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

É importante destacar que alguns critérios ficaram sobreposto na matriz, entre eles: AC (Atendimento ao cliente) e AP (Atendimento pós procedimento), que possuem mesmo grau de importância e desempenho, assim como os pares QS (Qualidade do serviço prestado) e MA (Manutenção do atendimento), localizados na zona “Adequado”, classificados como ganhadores de pedidos.

A partir da análise da matriz, é possível afirmar que existem vários critérios a serem aperfeiçoados. Os que mais chamam atenção são os seis elementos na zona “Aprimorar”, que se classificam como ganhadores de pedidos, sendo eles: TD (Tempo de duração do atendimento), TF (Tempo e facilidade do procedimento), TE (Tempo de espera), CP (Custo do procedimento), CR (Custo dos produtos), PA (Preços atribuídos), na qual os três primeiros correspondem ao tempo em relação com o atendimento e à espera do cliente, e os demais estão associados aos custos, um fator criticamente destacado durante as entrevistas.

Figura 3 - Matriz Importância-Desempenho



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

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

Na zona de “Aprimorar”, o critério qualificador que obtém destaque é o conforto do ambiente (CA), que está muito abaixo dos demais fatores dispostos nesta zona, além de ser

um dos mais destacados nas pesquisas, podendo ser considerado até uma fraqueza para o estabelecimento. Como critério menos importante nessa zona, a beleza do ambiente (BA) é um requisito muito abaixo em comparação com os concorrentes, um ponto que também precisa ser revisto.

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

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

#### 4.5 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

Quanto aos fatores internos da organização, tem-se as forças e fraquezas do estabelecimento, ou seja, critérios que devem ser aperfeiçoados, mantidos ou extintos. Ao analisar a figura 5, fica nítidos que os pontos fortes da Empresa “Z” envolvem o atendimento, tanto na personalização, quanto na manutenção e qualidade do serviço prestado, todos resultantes da capacitação das esteticistas, que se preocupa com a satisfação do cliente e higiene do procedimento.

Em contrapartida, têm-se as fraquezas, associadas, principalmente, à falta de planejamento, que torna a organização vulnerável, dado que a empreendedora não agrega valor ao seu serviço, em virtude da falta de estruturação do negócio. Por dispor de apenas uma profissional, mesmo que o empreendimento se destaque no mercado, a organização não conseguiria atender à demanda da realização, tanto pela capacidade produtiva,

quanto pelos custos, que são elevados em virtude da grande distância entre a empresa e os seus fornecedores.

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

Um fator que vale se destacar na matriz SWOT é a localização descentralizada, que claramente parece uma fraqueza, mas se apresenta como vantagem competitiva, pois uma vez que, longe do Centro, o estabelecimento está instalado em um dos bairros mais povoados do município, ou seja, o mais próximo da população. Por essa razão, a estrutura do local é vantajosa, no entanto não isenta a empreendedora de realizar reparos que valorizem a beleza, conforto e arranjo físico do local. Em compensação, as ameaças definidas também envolvem três pontos importantes, que é a falta de investimento em divulgação, a falha na prospecção passiva e a alta visibilidade da concorrência.

Figura 4 - Matriz SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Atendimento personalizado; Capacitação profissional; Manutenção do atendimento pós procedimento; Qualidade e Higiene no serviço prestado.</p> <p>Forças</p>	<p>Custo alto do procedimento; Pouco reconhecimento no mercado; Disposição de apenas uma profissional; Muito distante dos fornecedores; Falta de planejamento a longo prazo.</p> <p>Fraquezas</p>
Fatores Externos	<p>Estrutura do local; Localização descentralizada; Crescimento na busca pelo mercado;</p> <p>Oportunidades</p>	<p>Concorrência com alta visibilidade; Falha na prospecção passiva; Pouco investimento em divulgação;</p> <p>Ameaças</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Ainda que a organização possua uma rede social voltada para o negócio, o perfil não é atrativo, não consegue captar *leads* e nem os qualificar. Além disso, o investimento em novos conteúdos é muito baixo e sem constância, assim como significativo percentual dos seguidores não fazem parte do público-alvo efetivo da organização. Em comparação com os concorrentes, a propagação do serviço está baixíssima, o que dificulta a atração e fidelização de novos clientes, inventando o crescimento do negócio. Desse modo, as limitações identificadas na área de *marketing* são uma fraqueza da empresa significativa da organização.

Por fim, foi possível mapear os principais critérios competitivos do setor, assim como os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças associadas à organização objeto de estudo. Tal mapeamento é de extrema importância para que um possível futuro processo de formulação estratégica seja estruturado de forma adequada, plenamente alinhado com critérios competitivos e os pontos que merecem maior atenção identificados na organização.

## 5 DISCUSSÕES

Comparando o presente estudo com os demais presentes na literatura, é possível afirmar que a análise e a modelagem estratégica realizada de um negócio do ramo da estética é de grande relevância, uma vez que são poucos os estudos encontrados que envolvem essa temática nesse setor de estudo. Atualmente os setores mais explorados são o alimentício, de confeitaria e padarias (Padão; Cortimiglia, 2017; Costa, 2019; Oliveira, 2022), além do mercado de ciclismo urbano (Sander *et al.*, 2020).

Quanto à avaliação e à elaboração de estratégias competitivas, Padão e Cortimiglia (2017), Costa (2019) e Oliveira (2022) utilizam uma abordagem qualitativa para construir uma sugestão de plano estratégico, analisando o diagnóstico organizacional e aplicando as matrizes SWOT e importância-desempenho como direcionadoras para um novo modelo de

negócio. De maneira semelhante, a presente pesquisa também direciona o objeto de estudo para expansão e melhorias dentro da prestação de serviço; todavia, não apresenta uma estrutura de plano de negócio elaborada.

Nesse sentido, diferente de outros estudos encontrados na literatura, a presente pesquisa busca oferecer à proprietária uma visão geral do seu negócio pelo olhar do consumidor, elencando oportunidades de melhorias dentro da prestação de serviço.

É importante ressaltar que o diagnóstico estratégico elaborado e as lacunas encontradas possuem validade, de forma que é importante que os decisores do mesmo setor busquem se manterem atualizados na volatilidade do mercado competitivo, considerando as mudanças no perfil consumidor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de estratégias competitivas minimiza as chances de o negócio ser competitivo no mercado, ainda mais quando seus concorrentes utilizam seus pontos fortes e investem nas oportunidades de mercado. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo compreender o comportamento estratégico adotado por uma pequena organização setor da estética, bem como seu posicionamento de mercado. Além disso, buscou-se mapear os principais critérios competitivos considerados no setor, que são de grande importância no planejamento estratégico bem estruturado, viabilizando que organizações possam se tornar mais competitivas.

No sentido de melhor compreender a organização, assim como avaliar o seu comportamento e desempenho no mercado, foram realizados diversos mapeamento, seguido de análises, com foco em alcançar o objetivo previamente definido. Para isso, inicialmente, foi necessário melhor compreender tanto a organização objeto de estudo, como os concorrentes e os consumidores. Neste sentido, foram realizadas entrevistas em formato remoto, com apoio da plataforma Google Formulários.

Tais dados, após serem tratados, permitiram tanto uma melhor identificação da estratégia adotada pela empresa, como serviram de base para a realização dos estudos relacionados aos ambientes interno e externo à empresa, que forneceram subsídios fundamentais para o comparativo de desempenho com os concorrentes, realizado a partir da aplicação de ferramentas estratégicas.

Com a aplicação da matriz importância-desempenho, em conjunto com a análise SWOT, foram evidenciados os critérios competitivos que a organização precisa focar para conseguir se tornar mais competitiva no mercado e, conseqüentemente, viabilizar o processo de obtenção de vantagem competitiva.

Todavia, apesar de apresentar contribuições, o estudo ainda se limita em alguns aspectos, tendo em vista a análise de uma pequena empresa em nível regional, abrindo lacunas para trabalhos futuros, como a ampliação da pesquisa no que diz respeito a formulações estratégicas eficientes para a indústria estética, permitindo relacionar, de forma ampla e consistente. Além disso, os critérios competitivos mapeados com ações e planos estratégicos podem ser mais detalhados, analisado a partir de outra lente teórica. Ademais, o objeto de estudo necessita de uma implementação de ferramentas de modelagem do negócio, apresentando contribuições empresariais singulares.

Quanto à sugestão para trabalhos futuros, Costa (2019) ainda acrescenta o uso da ferramenta *Business Model Canvas* (BSC). Considerando a dinamicidade do setor estético e do seu impacto no cenário econômico, é de grande valia utilizar tal ferramenta para direcionar o negócio. Utilizada e atestada por Oliveira (2022) como uma ferramenta crucial para o mapa estratégico, auxilia o decisor em 4 perspectivas de desempenho diferentes (processos internos do negócio, financeiro, cliente, aprendizagem e crescimento).

Além disso, unir o diagnóstico estratégico em conjunto com o BSC possibilita uma análise mais completa acerca das

habilidades internas da organização, enquanto, também, apresenta uma breve avaliação do mercado externo, aperfeiçoando a tomada de decisão nas organizações. Por fim, é possível afirmar que a pesquisa acrescenta a literatura com informações de um setor ainda pouco explorado, enquanto fortalece os estudos e as aplicações da área de gestão estratégica, fornecendo delineamento a uma empresa emergente, subsidiando a definição de métricas, assim como indicadores de desempenho.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC (org.). **A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: essencial para o Brasil. Essencial para o Brasil. Panorama do Setor 2021.** 2022. Disponível em: [https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2022/02/Panorama\\_do\\_Setor\\_Atualizado\\_Dezembro-1.pdf](https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2022/02/Panorama_do_Setor_Atualizado_Dezembro-1.pdf). Acesso em: 6 ago. 2022.

ANDRADE, Alequexandre Galvez; MORAES, Yohanna Godinho da Silva; MANGINI, Eduardo Roque. O balanced scorecard aplicado à administração pública municipal: um estudo na prefeitura de Ibiúna, Estado de São Paulo. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 123-135, 2020.

BENZAGHTA, Mostafa Ali *et al.* SWOT analysis applications: an integrative literature review. **Journal of Global Business Insights**, v. 6, n. 1, p. 55-73, 2021.

BONA, Nicole Schweinberger. **Diagnóstico do sistema de abastecimento de água do município de Quatro Pontes – PR: aplicação da análise SWOT.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Civil) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Toledo, 2021.

COSTA, Guilherme Bomfim. **Delineamento estratégico de uma loja de gelatos: estudo de caso aplicado no açaí do biel Ltda.** 2019. 43f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de

Produção, Universidade Federal de Campina Grande, Sumé - Pb, 2019. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/riufcg/17038/GUILHERME%20BOM-FIM%20COSTA%20-%20TCC%20ENG.%20DE%20PRODU%20c3%87%c3%83O%20CDSA%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 jul. 2023.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins *et al.* Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 1, 2015.

FUNG, Yi-Ning; CHOI, Tsan-Ming; LIU, Rong. Sustainable planning strategies in supply chain systems: proposal and applications with a real case study in fashion. **Production Planning & Control**, v. 31, n. 11-12, p. 883-902, 2020.

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

GOHR, Cláudia Fabiana; SILVA, Yuri Laio Teixeira Veras. Gerenciando o relacionamento entre recursos estratégicos e prioridades competitivas segundo a visão baseada em recursos. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 2, p. 734-757, 2015.

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

LAI, Ivan Ka Wai; WONG, Jose Weng Chou. Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 10, p. 3135-3156, 2020.

NASIRI, Azadeh *et al.* Overview, consequences, and strategies for overcoming matrix effects in LC-MS analysis: a critical review. **Analyst**, v. 146, n. 20, p. 6049-6063, 2021.

OLIVEIRA, Delânio da Silva. **Proposição do planejamento estratégico de uma panificadora por meio do balanced scorecard**. 2022. 95f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Ceará, Russas - Ce, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65244/1/2022\\_tcc\\_doliveira.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65244/1/2022_tcc_doliveira.pdf). Acesso em: 9 jul. 2023.

PADÃO, Lucas Wallau; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira. **Análise estratégica e modelagem de negócios em uma microempresa de doces**. 2017. 25f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/178336>. Acesso em: 9 jul. 2023.

PAGANI, Vitória Dal Ri; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Estratégia Como Prática Em Ambiente Dinâmico: Estudo De Caso Em Um Tabelaionato De Protesto. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 2, p. 184-201, 2021.

PEREIRA, Mateus. **Matriz SWOT: conceito e aplicação no planejamento estratégico da sua empresa**. 2022. Disponível em: <https://blog.runrun.it/matriz-swot/>. Acesso em: 9 jun. 2023.

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

PHADERMROD, Boonyarat; CROWDER, Richard M.; WILLS, Gary B. Importance-performance analysis-based SWOT analysis. **International journal of information management**, v. 44, p. 194-203, 2019.

PINHEIRO, J. S. *et al.* Alinhamento Estratégico De Uma Concessionária De Energia Elétrica E Suas Empresas Terceirizadas: Estudo Descritivo Pós-Implantação De Indicadores De Desempenho. **Revista Gestão em Análise**, v. 4, n. 1, p. 71-88, 2016.

RIBEIRO, Alison; PICININ, Claudia Tania. Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermerca-

- dista: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 3, p. 19-38, 2012.
- RIZKI, Muhammad *et al.* Determining Marketing Strategy At LPP TVRI Riau Using SWOT Analysis Method. **Journal of Applied Engineering and Technological Science (JAETS)**, v. 3, n. 1, p. 10-18, 2021.
- SANDER, Natália Eloísa *et al.* Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. **Brazilian Journal Of Production Engineering**, São Mateus, p. 11-28. abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/28627/20646>. Acesso em: 6 jul. 2023.
- SEBRAE. **Tendências para Mercado de Beleza**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/beauty-fair-aponta-tendencias-do-mercado-de-beleza-para-2022,ded8afc90e4cd710VgnVCM-100000d70121aRCRD>. Acesso em: 22 ago. 2022.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.
- SILVA, Helton Haddad. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- SILVA, Tania Nunes da; DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; SANTOS JUNIOR, Silvio; ROSA, Nadir Paula da; MENDONÇA, Érica Silva. Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 9, n. 1, 2011.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. 2. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2013.
- SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de Operações**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2009.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração - teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- WERLANG, Nathalia Berger; LAVARDA, Rosália Aldraci Barbosa; LORENZATTO, Liara Letícia. Processo e estratégia como prática na tomada de decisão: um estudo de caso. **Revista Gestão em Análise**, v. 8, n. 2, p. 77-93, 2019.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.