

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS  
DO SETOR DE ESTÉTICA PESSOAL SEGUNDO MODELO DE PORTER**

**MARLENE BUZZI MAIOCHI**

**FLORIANÓPOLIS SETEMBRO 2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS  
DO SETOR DE ESTÉTICA PESSOAL SEGUNDO MODELO DE PORTER**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências  
Econômicas para obtenção de carga horária na  
disciplina CNM 5420- Monografia.

Por: Marlene Buzzi Maiochi

Orientador: Prof<sup>o</sup> Renato Francisco Lebarbenchon

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras-chaves: Micro e Pequena Empresa  
Estratégias Competitivas  
Padrões de Concorrência  
Setor de Serviços de Estética

**FLORIANÓPOLIS, SETEMBRO 2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

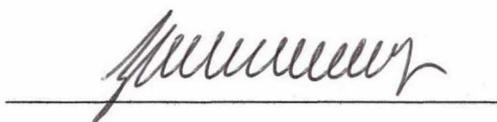
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 à aluna **Marlene Buzzi Maiochi** na disciplina **CNM 5420 – Monografia**, pela apresentação deste trabalho.

**Banca Examinadora:**



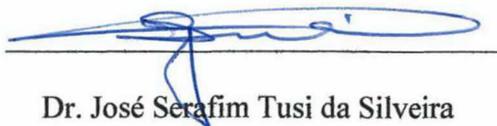
Esp. Renato Francisco Lebarbenchon

**Presidente**



Dr. Luís Carlos de Carvalho Júnior

**Membro**



Dr. José Serafim Tusi da Silveira

**Membro**

## AGRADECIMENTOS

### Agradeço:

- Primeiramente a Deus, por estar presente em minha vida em todos os momentos em que eu mais precisei;
- Em especial ao meu marido Dárcio (*in memorian*) e aos meus filhos Andressa e Alessandro, pela compreensão e incentivo durante toda trajetória do curso, a minha maior inspiração;
- Aos meus pais Rodolfo (*in memorian*) e Ana, pelo exemplo de força e coragem;
- Ao meu orientador e professor Renato Lebarbenchon, pela sua paciência e presteza na orientação deste trabalho;
- Aos professores, funcionários e colegas do Curso de Graduação e do Departamento de Economia da UFSC, que muito contribuíram para minha formação acadêmica;
- A todos os meus familiares e amigos dos mais diversos lugares e tempos que ofereceram o suporte emocional e a paz de espírito, em especial as minhas amigas Iara e Rúbia que ouviram tantas vezes minhas angústias, tristezas e alegrias...valeu por tudo, pelo incentivo e apoio em todos os momentos, vocês são ótimas espero que nossa amizade perdure através do tempo.

Obrigado a todos.

### DEDICO

" Ao meu marido Dárcio, cuja saudade de seu amor e carinho trazem a tona as mais doces recordações de minha vida. Enquanto vivo sempre foi meu companheiro de jornada e incentivador da minha aventura do conhecimento e aprendizado de vida, perdão por não saber expressar toda a gratidão e amor que sinto. *In memorian* a Dárcio José Maiochi.

Aos meus filhos, Andressa e Alessandro, pela compressão dos momentos que não pude estar presente, pela ajuda e paciência que tiveram comigo ao longo da conclusão deste meu objetivo. De coração o meu muito obrigado".

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	VII
LISTA DE QUADROS .....	VIII
LISTA DE GRÁFICOS .....	IX
LISTA DE ANEXOS .....	X
RESUMO .....	XI

### CAPÍTULO I

1 - O PROBLEMA .....	1
1.1 – Introdução .....	1
1.2 - Problemática .....	3
1.3 – Objetivos .....	5
1.3.1 – Objetivo Geral .....	5
1.3.2 – Objetivos Específicos .....	5
1.4 – Metodologia .....	5
1.5 – Estrutura do trabalho .....	6

### CAPÍTULO II

2 – ANÁLISE DO SETOR DE SERVIÇOS NA ECONOMIA (SERVIÇOS PESSOAIS – CLÍNICA DE ESTÉTICA).....	8
2.1 – Evolução histórica da beleza estética .....	8
2.2 – Classificação e especificidades (diferenças) das operações de serviços em relação à indústria .....	10
2.2.1 – Classificação de serviços e de indústria .....	9
2.2.2 – Especificidades das operações de serviços e suas diferenças em relação à indústria .....	11
2.3 – Importância do setor de serviços na economia do Brasil: destaque para o setor de estética pessoal .....	15

2.3.1 – Definição de micro e pequena empresa .....	15
2.3.2 – Importância sócio-econômica da micro e pequena empresa.....	16
2.4 – Importância do setor de serviços na economia de Santa Catarina: destaque para o setor de estética pessoal .....	24
2.5 – Importância do setor de serviços na economia de Florianópolis: destaque para o setor de estética pessoal .....	31

### CAPÍTULO III

<b>3 - ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS DO SETOR DE ESTÉTICA PESSOAL DE FLORIANÓPOLIS, SEGUNDO MODELO DE PORTER .....</b>	<b>35</b>
3.1 – Referencial teórico .....	35
3.2 – Fatores que determinam a intensidade da concorrência .....	37
3.2.1 – Formação de barreiras à entrada de concorrentes .....	37
3.2.2 – Reação em face de serviços substitutos .....	44
3.2.3 – Poder de barganha dos consumidores .....	46
3.2.4 – Poder de barganha dos fornecedores .....	51
3.2.5 – Competição entre concorrentes existentes .....	53

### CAPÍTULO IV

<b>4 – CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
----------------------------	-----------

### CAPÍTULO VI

<b>6 - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>
---------------------------------------------	-----------

## RESUMO

Este trabalho procurou analisar a realidade do setor de estética pessoal do bairro de Coqueiros, situado na cidade de Florianópolis. Objetivou-se verificar as tendências do mercado quanto ao seu crescimento e a sua saturação, bem como analisar quais os padrões de concorrência existentes dentro deste setor e quais as estratégias competitivas adotadas pelo mesmo segundo o modelo de Porter.

Como objetivos específicos pretendeu-se fazer uma pesquisa bibliográfica, a fim de identificar a realidade atual, as tendências e a evolução do setor de serviços, dando destaque para o setor de estética pessoal durante o período de 1985 a 2000.

Para alcançar tal objetivo, procurou-se caracterizar e destacar a importância sócio-econômica das micro e pequenas empresas dentro do setor de serviços, buscando em última análise, avaliar o número de empresas e o número de empregos oferecidos pelo mesmo no âmbito nacional, estadual e municipal e também no referido Bairro através de pesquisa de campo.

Desta forma, conclui-se que as micro e pequenas empresas ocupam, cada vez mais, posição de destaque na economia nacional, estadual e municipal. Por isso, é importante estudar este segmento através da detecção de suas características regionais para que, conhecendo-se as suas carências e os seus mecanismos de sobrevivência, seja possível auxiliá-las no seu desenvolvimento.

Com referência a pesquisa de campo, foi entrevistado praticamente todas as empresas existentes no bairro que oferecem algum tipo de serviço pessoal, ou seja, oito (8) salões de beleza, dois (2) centros de tratamento capilar e uma (1) clínica de estética. A entrevista foi feita de forma direta entrevistador/entrevistado, sendo consultados os responsáveis dos empreendimentos instalados no bairro e obteve-se a seguinte conclusão:

Acredita-se que para uma empresa de clínica de estética ser bem-sucedida, necessário se faz vender os serviços que o cliente quer comprar, e para saber o que ele quer é preciso conhecer quais são suas vontades, necessidades, atividades e tendências de compra. Portanto, é preciso que se execute uma abordagem sistemática para entrar em contato com

os clientes, de forma tal que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva no mercado.

Como a tendência dos preços dos serviços é ficar cada vez mais próximos entre as empresas que oferecem tratamento de estética, a saída para atrair os clientes tem sido a diferenciação no atendimento. Com criatividade, muitas delas introduziram novos serviços que tornam o cliente satisfeito e fiel, o que se reverte em vendas e fixação de imagem. Outra estratégia adotada tanto pelas pequenas como pelas grandes empresas é ouvir o cliente, acreditando ser este um bom começo para descobrir aos poucos o que pode ser importante para que o mesmo dê preferência para a sua loja na hora de decidir aonde comprar os serviços.

E por último, realizou-se a conclusão do presente trabalho identificando as principais características do setor de estética pessoal do bairro, com o objetivo de colocar ao alcance dos futuros empreendedores um volume de informações iniciais que possam vir dar auxílio à instalação de uma clínica de estética, obtendo os esclarecimentos necessários para bem avaliar sua pretensão e entrar no ramo com maior conhecimento e segurança.

## CAPÍTULO I

### 1 – O PROBLEMA

#### 1.1– Introdução

Em tempos passados, cada mulher tratava de obter sua própria receita para a conservação da beleza e juventude. Tal procedimento foi alterado em nosso século, pois sábios, biólogos e psicólogos começaram a estudar a questão. Surgiram médicos que dedicaram seus melhores esforços ao prolongamento artificial da vida humana, despertando não só o interesse das mulheres como também dos homens, com suas experiências de transplantes hormonais. Cirurgiões tentavam corrigir a natureza humana com o bisturi, erguiam seios e operavam narizes, conseguindo dar uma aparência mais jovem aos seus pacientes. Enquanto médicos, por sua vez, tentavam rejuvenescer os tecidos degenerados com o soro ASC (soro anti-reticular citotóxico), outros descobriam na massagem corporal um forte aliado ao relaxamento físico e mental que associada aos hormônios artificiais pode rejuvenescer uma pessoa.

Os últimos 50 anos trouxeram fortes mudanças nos costumes, fortalecendo a posição feminina e afetando diretamente a economia, a cultura e a sociedade em geral.

Com o passar do tempo, cada vez mais as mulheres são valorizadas pelas empresas, com isso, aumentaram seu poder aquisitivo e a liberdade para administrar os seus gastos, tornando-se mais livres e independentes, porém, permanecendo sujeitas a um dia-a-dia agitado, pois precisam dividir o seu tempo com os cuidados da casa, da família e da vida profissional.

A falta de tempo livre aliada à necessidade das pessoas de se manterem dentro dos padrões estéticos cobrados pelo mercado de trabalho, motivou o desenvolvimento de novos serviços e tecnologias. Surgem então, as academias de ginástica, os salões de beleza, as clínicas de estéticas e outros serviços destinados ao cuidado da beleza.

Considera-se interessante, salientar que a diferença básica entre as clínicas de estética e os salões de beleza, diz respeito a complexidade dos serviços prestados. Enquanto as clínicas dedicam-se principalmente ao combate da celulite, da flacidez, da gordura localizada, de manchas e rugas, os salões de beleza oferecem serviços de corte de cabelo, manicure, pedicure e tratamento capilar.

Atualmente, as pessoas buscam empreendimentos onde possam satisfazer várias necessidades ao mesmo tempo, por essa razão muitas clínicas de estéticas oferecem junto aos seus serviços essenciais: tratamento corporal (celulite, flacidez, gordura localizada, manchas e rugas), limpeza de pele, depilação e massagem relaxante, a venda de produtos de beleza e serviços complementares, geralmente oferecidos pelos salões de beleza como corte de cabelos, manicure, pedicure e tratamento capilar, o que possibilita também o aumento de suas rendas.

Estas mudanças estão sendo feitas em parte, impulsionadas pela concorrência, mas, primordialmente pelo cliente, este é o grande propulsor das mesmas. A disputa pelo cliente é maior a cada dia, gerando necessidades de diferenciação de serviços e inovações tecnológicas com o objetivo de oferecer mais qualidade e serviço a um custo menor.

Florianópolis, especificamente o bairro Coqueiros, local de estudo das necessidades e expectativas dos consumidores de serviços de estética, objeto do presente trabalho, estão inseridos dentro deste panorama. Percebe-se que, a facilidade de comunicação universaliza os conhecimentos, tendências, novidades, etc. e que em Florianópolis existe a mesma disputa pelos clientes como em grandes centros, buscando não somente os de seu bairro, mas também procurando cativar os clientes de bairros vizinhos. A busca do cliente fiel não fica restrita aos grandes estabelecimentos de estética, médios e pequenos estabelecimentos também lutam pela sobrevivência buscando seu espaço.

É pensando no cliente, a razão principal da existência do setor de serviços estéticos, que se fez este trabalho. Através dele, buscar-se-á de forma global, analisar os padrões de concorrência e as estratégias competitivas deste setor em Florianópolis, e com isso, pretende-se mostrar quais as forças competitivas atuantes e suas implicações estratégicas.

Salienta-se que, as transformações tecnológicas atingem todas as atividades humanas e todos os lugares do mundo. As inovações contribuem para o surgimento de novas

tecnologias que proporcionam, por sua vez, aumento da capacidade de produção e/ou prestação de serviços e com isso conseqüentemente redução nos custos.

Segundo Porter (1998), a competição em determinado setor industrial ou de serviços é influenciada pelo conjunto de cinco forças competitivas: ameaça de novas empresas entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de consumidores e intensidade de rivalidade entre as empresas existentes no setor.

A solução proposta por Porter em relação à estratégia competitiva é buscar dentro da empresa a proposta que possibilite melhor defender-se contra estas forças competitivas ou até mesmo em influenciá-las em seu proveito.

## **1.2– Problemática**

A decisão de investir é de natureza complexa, porque muitos fatores, inclusive de ordem pessoal entram em cena. Entretanto, é necessário que se desenvolva um modelo teórico mínimo para explicar e prever essas decisões.

Muitas pessoas todos os anos abrem seus próprios negócios e correm o risco de serem ou não bem sucedidos. Segundo Resnik (1990) 80 de cada 100 novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas antes mesmo de completarem os dois primeiros anos de idade, muitos, acredita ele, não chegam a completar nem mesmo um ano.

Acredita-se que, a falta de um planejamento empresarial e o desconhecimento do mercado no qual o empresário pretende atuar sejam as causas mais importantes da maioria dos insucessos das micro e pequenas empresas. Para Beltrame (1998), as empresas vêem a competitividade como uma simples medida (participação no mercado e preço), embora consigam identificar algumas variáveis que influenciam tal medida e percebem ainda que a competitividade pode ser resultado de condutas adequadas, mas não sabem com precisão qual seria a melhor conduta a ser utilizada.

A estrutura e a validade da competitividade vem tornando-se objeto de muitos estudos nos últimos anos, especialmente depois que as nações adotaram políticas macroeconômicas de perfil neoliberal e passaram a utilizar a “falta de competitividade” como razão do desemprego, dos baixos salários e do agravamento dos problemas sociais.

Para poder entender as novas exigências do mercado, é necessário entender o planejamento estratégico que a empresa irá adotar. É importante para tanto, saber qual o momento em que deve ser efetuado o planejamento estratégico, que segundo Ansoff (1990, p.99) “pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa ou o repentino surgimento de novos concorrentes”.

A estratégia competitiva para Porter (1998) tem como objetivo buscar qual o melhor posicionamento estratégico em relação às forças competitivas, que são: ameaça de novas empresas entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de consumidores e intensidade de rivalidade entre as empresas existentes no setor.

A análise estrutural admite distinguir a posição da empresa em convivência com cada força competitiva, pois segundo Porter (1998, p.25): “as empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar ao longo do tempo”.

Dentro deste contexto, será proposto um estudo envolvendo os seguintes questionamentos:

- Qual o padrão de concorrência que atualmente é desenvolvido pelo setor de prestação de serviços de estética no bairro de Coqueiros em Florianópolis?

## **1.3– Objetivos**

### **1.3.1 – Objetivo Geral**

Verificar qual o padrão de concorrência existente dentro do setor de prestação de serviços de estética no bairro de Coqueiros, situado na Grande Florianópolis.

### **1.3.2 – Objetivos Específicos**

- Caracterizar a importância sócio-econômica da micro e pequena empresa.
- Analisar o cliente na visão da micro e pequena empresa de serviços.
- Averiguar sobre a importância e as estratégias competitivas utilizadas pelo setor de serviços.
- Verificar a evolução do setor de serviços - estética pessoal - no período de 1985 a 2000
- Verificar as estratégias competitivas do setor de estética pessoal de Florianópolis, segundo o modelo de Porter.

## **1.4– Metodologia**

O trabalho aqui desenvolvido buscou analisar o padrão de concorrência dentro do setor de prestação de serviços de estética pessoal no bairro de Coqueiros situado na Grande Florianópolis. Salientado-se, porém, que para conhecer melhor este tipo de mercado buscou-se via dados secundários como, livros e revistas especializados, informações sobre o desenvolvimento histórico das micro e pequenas empresas relacionadas ao processo produtivo e especialmente as relacionadas ao setor de prestação de serviços.

Para alcançar o objetivo deste trabalho foi realizado um estudo exploratório, descritivo e avaliativo.

Considera-se que um estudo é exploratório porque permite ao investigador aumentar seu conhecimento em torno de um problema específico, aprofundando os estudos nos limites desta realidade, ou seja, primeiro busca-se antecedentes e maior conhecimento para em seguida, planejar a pesquisa descritiva. Para obtenção desse conhecimento foi realizada uma pesquisa aplicada, fazendo-se um levantamento bibliográfico de fontes secundárias de dados, permitindo desta forma um melhor embasamento histórico-teórico. Foram obtidos esses dados no acervo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Serviço de Apoio às Micro e pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE), no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE), além de dados fornecidos pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e a Pesquisa Anual de Serviços (PAS).

Sob o ponto de vista dos conceitos envolvidos, a pesquisa teve uma natureza descritiva, dado que a mesma procurou abranger aspectos gerais de um contexto econômico, como a noção de competitividade e estratégia competitiva tendo como referencial teórico o modelo de Porter (1998).

Para explicar qual o padrão de concorrência do setor de prestação de serviços de estética pessoal e quais as estratégias utilizadas, foi aplicado um questionário envolvendo perguntas referentes ao tema direcionado aos estabelecimentos de estética que já atuam no mercado do bairro de Coqueiros em Florianópolis. Estas perguntas envolveram desde a Razão Social da empresa até a parte relacionada com padrões de concorrência e estratégias competitivas.

Posteriormente as informações coletadas foram codificadas e analisadas pelo método dedutivo, buscando assim a qualidade da pesquisa.

## **1.5 - Estrutura do trabalho**

A estrutura deste trabalho apresenta-se na forma de seis capítulos, que serão discutidos, brevemente, nos parágrafos seguintes.

O primeiro capítulo faz a introdução sobre o tema escolhido, contextualizando-o como problemática importante e atual. São discutidos, ainda neste capítulo, os objetivos que se pretende alcançar, os procedimentos metodológicos que guiaram o presente estudo, bem como a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo far-se-á uma análise do setor de serviços na economia (serviços pessoais - clínica de estética) em Florianópolis. Sendo abordado primeiramente a evolução histórica da beleza estética. Em seguida serão apresentadas as especificidades das operações de serviços e suas diferenças em relação à indústria e por último será feita uma análise da importância do setor de serviços no Brasil, em Santa Catarina e em Florianópolis. Com relação aos dados do país, estado e município também serão avaliados os dados que dizem respeito ao setor de estética pessoal enfocados dentro do período de 1985 e 2000.

No terceiro capítulo será dada ênfase às empresas prestadoras de serviços, buscando principalmente destacar a importância das estratégias competitivas das clínicas de estética pessoal de Florianópolis. Sendo feita uma abordagem do que é necessário para entrar no setor, quais as características do mesmo, e desta forma procurou-se aplicar na prática o referencial teórico segundo a avaliação das cinco forças competitivas descritas por Porter.

No quarto capítulo será feito um levantamento das estratégias competitivas utilizadas pelas empresas de serviços, buscando analisar os objetivos e a formulação das mesmas, bem como avaliar o processo de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente e os fatores que influenciam na formação das expectativas dos mesmos na percepção do serviço prestado.

Finalmente, no capítulo cinco, será apresentada a conclusão final da pesquisa e no sexto capítulo estão relacionadas as referências bibliográficas as quais foram utilizadas para a elaboração deste trabalho.

## CAPÍTULO II

### 2 – ANÁLISE DO SETOR DE SERVIÇOS NA ECONOMIA (SERVIÇOS PESSOAIS - CLÍNICA DE ESTÉTICA)

#### 2.1 – Evolução histórica da beleza estética

A perseguição da imagem estética parece modismo, porém desde os mais remotos tempos a busca da perfeição estética é uma constante.

Já na civilização egípcia, segundo, Petkova (1990) utilizava-se o barro do rio Nilo como máscara facial. As egípcias preparavam óleos à base de resinas aromáticas, raízes de lírio, madeiras de cedro e de sândalo para massagear o corpo e suavizar a pele.

As primeiras fórmulas para o desaparecimento de rugas e cuidado da pele foram desenvolvidas pela medicina tradicional chinesa. Os chineses trituravam ervilhas cruas, que após serem pulverizadas e diluídas em água de malva, eram usadas para eliminar cravos e acnes.

Os gregos também foram precursores no campo da estética. Um físico do século II, chamado Galeno, misturando cera de abelhas, água e óleo vegetal descobriu um produto umectante que dava à pele grande elasticidade.

O império romano também cuidava da beleza de suas mulheres. As romanas suavizavam a pele com banhos de leite e farelos e usavam máscaras de farinha de trigo e arroz. Os pêlos do corpo eram eliminados com uma mistura de arsênico e minerais, ou simplesmente esfregando-os com pedra-pomes.

Na idade média, as cruzadas serviram de ponte entre a Europa e o desconhecido mundo oriental. Assim, as massagens, as máscaras e demais cuidados estéticos começaram a fazer parte da vida nas cortes dos reis europeus. Por volta do século XII, alcançaram rápida difusão entre o povo.

Corroborando com o exposto acima, podemos citar Paulo Nogueira (1990) quando diz que a massagem científica, ou massoterapia, tem sido utilizada há milênios pelos mais

variados povos. Examinando a história dos antigos, diz ele, veremos que o uso da massagem era comum entre eles. Hipócrates, o Pai da medicina, já dizia que “a massagem abranda a musculatura, aumenta a resistência, a destreza e o vigor atlético”. Não só Hipócrates, mas também Aristóteles, Celso, e mesmo Platão foram propagadores da massagem como prática de alto valor terapêutico.

Durante a conquista de novos continentes, na Idade Moderna, difundiram-se junto à cultura européia as técnicas de cuidado estético. Pouco a pouco, a procura pela perfeição estética foi tomando conta do mundo e a beleza começou a se tornar um grande negócio. A revolução industrial deu impulso à produção em escala de cosméticos, cremes e demais produtos para o cuidado do corpo.

## **2.2 – Classificação e especificidades (diferenças) das operações de serviços em relação à indústria**

### **2.2.1 – Classificação de serviços e de indústria**

Por indústria entende-se, segundo Sandroni (1994, p.170),

“Conjunto de atividades produtivas que se caracterizam pela transformação de matérias-primas, de modo manual ou com auxílio de máquinas e ferramentas, no sentido de fabricar mercadorias. De uma maneira bem ampla, entende-se como indústria desde o artesanato voltado para o auto consumo até a moderna produção de computadores e instrumentos eletrônicos”.

Por serviços entende-se, também segundo Sandroni (1994), o conjunto das atividades que se desenvolvem especialmente nos centros urbanos e que são diferentes das atividades industriais e agropecuárias. Essas atividades geralmente se enquadram no setor terciário da economia, como o comércio, os transportes, a publicidade, a computação, as telecomunicações, a educação, a saúde, a recreação, o setor financeiro e a administração pública.

Para Gianesi e Corrêa (1994, p.31), “o conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição daquilo em que o sistema de operações tem de atingir a excelência”. Desta forma, com a definição clara deste conceito, o gerente de

operações poderá priorizar suas ações além de criar um padrão de decisões em todos os níveis do sistema, de modo a atender às expectativas dos consumidores.

Para Kotler (1998, p.539), “serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

Ainda de acordo com Kotler (1998), os serviços podem ser classificados de duas maneiras, a primeira quando são baseados em pessoas e a segunda quando são baseados em equipamentos. Os serviços baseados em equipamentos, segundo ele, diferem se são automatizados ou monitorados por operadores experientes ou não, já os serviços baseados em pessoas diferem se são feitos por trabalhadores experientes ou não, ou por profissionais. Essa explicação poderá ser visualizada no quadro 1.

**Quadro 1: TIPOS DE SERVIÇOS**

SERVIÇOS BASEADOS EM EQUIPAMENTOS			SERVIÇOS BASEADOS EM PESSOAS		
Automatizados	Monitorados por operadores não experientes	Monitorados por operadores experientes	Trabalhadores Inexperientes	Trabalhadores Experientes	Profissionais
Lavagem automática de carros Máquinas automáticas de vendas	Cinema Teatro Táxis	Escavadoras Aviões	Serviços de jardinagem Serviços de portaria	Serviços de encanador Serviços de alimentação Serviços de estética pessoal	Advogados Contadores

Fonte: adaptação feita segundo o livro de Kotler (1998, p.540)

Alguns serviços, porém nem todos, requerem a presença do cliente. Assim, uma massagem relaxante envolve a presença do cliente e o conserto de um carro não. Se o cliente deve estar presente, quem vai prestar o serviço tem que levar em consideração suas necessidades. Portanto, quem opera com uma clínica de estética, por exemplo, deve investir na decoração, usar música de fundo e estabelecer com o cliente quando necessário uma conversa agradável, além de empregar somente profissionais muito bem qualificados.

Acredita-se que para obter qualidade na prestação de serviço é necessário construir um ambiente especial na empresa, onde a excelência do serviço oferecido ao cliente seja uma missão de todos os membros integrantes da organização: trabalhadores, administradores, gerentes ou proprietário.

### **2.2.2 – Especificidades das operações de serviços e suas diferenças em relação à indústria**

Gerenciar serviços é uma tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Considera-se que mais importante que reconhecer esta diferença é compreender as características especiais dos serviços, pois estas é que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura.

Para Giansesi e Corrêa (1994) as principais especificidades entre serviços e manufatura são:

**A intangibilidade dos serviços:** os serviços são intangíveis, ou seja, são experiências que o cliente vivência enquanto que os produtos são tangíveis, são coisas que podem ser possuídas.

Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes geralmente consideram que têm maiores riscos na compra de serviços do que na compra de produtos, por essa razão buscam referências de terceiros quanto a reputação da empresa prestadora do serviço.

Para tornar menor a incerteza, os compradores buscam sinais ou evidências da qualidade do serviço. Podem inferir na qualidade o local, as pessoas, os equipamentos, o material de comunicação e o preço. Assim, segundo Kotler (1998,p.541), “a tarefa do prestador de serviços é ‘administrar a evidência para tornar tangível o intangível’. Enquanto os fabricantes de produtos são desafiados a acrescentar idéias abstratas, os prestadores de serviços são desafiados a colocarem evidências físicas em suas ofertas abstratas”.

**A presença e participação do cliente no processo:** os serviços na sua maioria precisam da presença dos clientes para serem produzidos, enquanto que na produção de produtos não ocorre essa necessidade, por essa razão, o tempo e o custo do deslocamento do cliente até as instalações, ou vice-versa, são considerados na decisão econômica da localização, pois os clientes têm um limite de espera pela prestação de um serviço e através desse limite fazem sua avaliação com relação ao mesmo.

As empresas prestadoras de serviços podem dar dois passos em direção ao controle de qualidade. Primeiro é importante que a empresa tenha um controle descentralizado das operações e precisam ter ainda funcionários altamente competentes, pois são eles que muitas vezes devem adequar o serviço às necessidades específicas de cada cliente, exercendo por conseqüência, alto grau de julgamento pessoal.

O segundo passo é monitorar a satisfação do cliente por meio de um sistema de queixas e sugestões, de levantamento de clientes e de compras comparativas, de modo que o mau serviço possa ser detectado e corrigido.

**A produção e o consumo de serviços são simultâneos:** os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente enquanto que os produtos podem ser produzidos e estocados para consumo futuro. Como o serviço não pode ser estocado, a capacidade produtiva colocada a disposição que não for utilizada (pela falta de demanda) é perdida para sempre. Essa característica não teria maiores conseqüências se a demanda por serviços fosse constante, porém, esta apresenta comportamento cíclico com grande variação, podendo variar bastante ao longo de um dia, de uma semana, de um mês ou de um ano. Esta característica impõe uma grande necessidade de flexibilidade para a variação de volume nos sistemas de operações de serviços.

Normann (1993), assim como Gianesi e Corrêa (1994), nos colocam que uma das características básicas dos serviços é a intangibilidade dos mesmos, por essa razão não podem ser estocados nem facilmente demonstrados e quando vendidos não existe a transferência de posse. Além disso, o cliente é muito mais que apenas um consumidor, é também participante da produção do serviço, como por exemplo, um corte de cabelo, o desconto de um cheque, a educação, nenhum desses serviços podem ser prestados sem a participação do consumidor.

Como foi demonstrado acima, existem características bem diferentes entre os “produtos” produzidos nas indústrias manufatureiras e os produzidos nas indústrias prestadoras de serviços. Essas diferenças serão sintetizadas no quadro 2.

**Quadro 2 : DIFERENÇAS ENTRE INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS E INDÚSTRIAS DE SERVIÇOS**

<b>INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS</b>	<b>INDÚSTRIAS DE SERVIÇOS</b>
Geralmente o produto é concreto	O serviço é intangível
A posse é transferida quando uma compra é efetuada	Geralmente a posse não é transferida
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra)
O produto pode se estocado por vendedores e compradores	O serviço não pode ser estocado
O consumo depende da produção	Produção e consumo geralmente coincidem
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes	Produção, consumo e, freqüentemente, a venda são feitos no mesmo local
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” freqüentemente possam)
O vendedor fabrica	O comprador/cliente participa diretamente da produção
É possível contato indireto entre empresa e cliente	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode

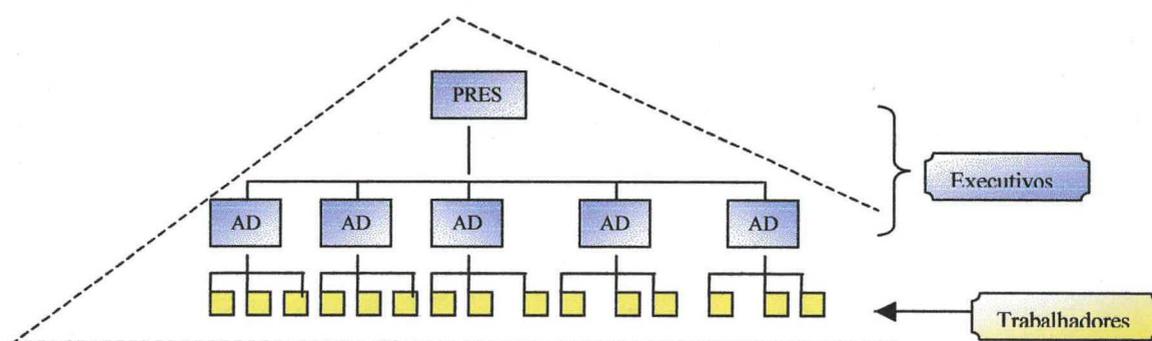
Fonte: Normann (1993, p.31)

Outra diferença com relação a uma empresa prestadora de serviços e a empresa industrial está na maneira de ser administrada, segundo Albrecht (1992), está ocorrendo uma mudança revolucionária em termos conceituais, equivale, diz ele, a virar a pirâmide tradicional de autoridade de cabeça para baixo conforme demonstrado nas figuras 1 e 2.

Sempre vemos desenhado o organograma da empresa típica, com os executivos no topo, diversos administradores subalternos e os trabalhadores de linha de frente na parte inferior, o que nos remete a supor que os empregados são a parte menos importante da empresa, além de que nesse modelo de organograma o cliente geralmente não aparece.

De acordo com Albrecht (1992) a administração de uma empresa voltada para o serviço indica que o cliente é o “ponto de partida” para a definição das atividades, ou seja, o cliente é visto como elemento-chave das relações da mesma. Portanto, dentro deste enfoque os empregados de contato na linha de frente são os que podem construir ou destruir a percepção de qualidade pelo cliente nos momentos da verdade<sup>1</sup>, eles representam o elemento mais importante do processo de prestação de serviços. Os administradores aparecem em segundo plano e estes devem apoiar e auxiliar o pessoal da linha de frente em sua missão de agradar os clientes.

**Figura 1: PIRÂMIDE TRADICIONAL DE AUTORIDADE**



**Figura 2: VIRANDO A PIRAMIDE DE AUTORIDADE DE CABEÇA PARA BAIXO**



Fonte: Albrecht (1992, p.114)

<sup>1</sup> Expressão usada por Normann (1993, p.33) para simbolizar o momento em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço. Ver mais detalhes no capítulo 4.3.3, p.64 – Fatores que influenciam a percepção do serviço prestado.

## **2.3 - Importância do setor de serviços na economia do Brasil: destaque para o setor de estética pessoal.**

Será apresentado neste item uma análise do setor de serviços e do setor de estética pessoal a nível de Brasil e posteriormente a nível de Santa Catarina e Florianópolis. Será analisada a tendência desses setores no período de 1985 a 2000, nos quais as micro empresas são enquadradas. Salienta-se que, apenas serão analisadas as micro empresas por considerar que a implantação de uma clínica de estética estaria focada neste tipo de empresa. Desta forma, no intuito de trazer maior esclarecimento e entendimento a este trabalho, será apresentado primeiramente a definição e a importância sócio-econômica da micro e pequena empresa e posteriormente será apresentada a análise dos setores.

### **2.3.1 - Definição de micro e pequena empresa**

Como este estudo abordará o perfil de uma clínica de estética, enquadrada como micro empresa, considera-se importante conceituar os diversos tipos de empresas existentes atualmente no mercado.

O segmento empresarial é geralmente classificado como micro, pequena, média e grande empresa, podendo seu conceito variar conforme região, município ou estado e ainda por seu porte econômico ou ramo de atividade.

No Brasil, oficialmente, está em vigor o SIMPLES que é regido pela Lei nº 9.732/98, de 11 de dezembro de 1998, que define para os seus fins, Microempresa como sendo a pessoa jurídica que tenha conferido no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e Empresa de Pequeno Porte como a pessoa jurídica que tenha conferido no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Em Santa Catarina, está em vigor o SIMPLES/SC que é regido pela Lei nº 11.398/00, de 08 de março de 2000, que define como microempresa a pessoa jurídica que tenha conferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 90.000,00 (noventa mil reais) e Empresa de Pequeno Porte como a pessoa jurídica que tenha conferido no ano-

calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

O Sistema Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE), para o enquadramento destas empresas na utilização da maioria de seus produtos e serviços, classifica-as pelo número de empregados para efeito de simplificação, Este critério está descrito no quadro abaixo:

**Quadro 3: CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS NO BRASIL**

SEGMENTO	NÚMERO DE EMPREGADOS
MICRO	DE 0 A 9 EMPREGADOS
PEQUENA	DE 10 A 99 EMPREGADOS
MÉDIA	DE 100 A 499 EMPREGADOS
GRANDE	ACIMA DE 500 EMPREGADOS

Fonte: SEBRAE - Sistema Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa

Neste trabalho será utilizado o critério de números de empregados, conforme definido pelo sistema SEBRAE. Entretanto, é importante destacar que em ambientes de alta tecnologia o faturamento é uma variável importante.

Para Batalha (1990), a importância de existir uma definição que classifique as empresas segundo seu porte, deve-se afora o caráter formal, a necessidade dos órgãos de fomento em distinguir os diferentes segmentos empresariais no universo das empresas existentes. Convém, acredita ele, que as normas de proteção e estímulo à iniciativa privada levem em consideração as diferentes características das micro, pequenas, médias e grandes empresas.

### **2.3.2 - Importância sócio-econômica da micro e pequena empresa**

Os grandes grupos empresariais são, sem dúvida, a base de qualquer sistema capitalista. Porém, o papel que as micro e pequenas empresas representam na economia é de fundamental importância, sendo consideradas por muitos pesquisadores como a melhor

alternativa para diminuir os problemas de desemprego, de urbanização, da escassez de recursos e de energia.

Acredita-se que as micro e pequenas empresas exercem grande importância dentro dos países em desenvolvimento, pois estas empresas poderão gerar a curto prazo novos postos de trabalho, capacitando desta forma trabalhadores locais além de trazer recursos técnicos (máquinas e equipamentos) bem como recursos financeiros (salários dos funcionários) para o local onde as empresas estão instaladas, o que poderá tornar possível uma circulação maior de mercadorias e uma expansão da economia local.

Para Cavalcanti e Mello (1981, p.58) muitas são as vantagens das micro e pequenas empresas, as quais serão destacadas a seguir:

- a) “Podem manter um bom relacionamento com seus clientes, fornecedores e funcionários por estarem próximas deles;
- b) Utilizam tecnologia simples que se ajusta mais agilmente ao meio social e cultural de países em desenvolvimento, podendo estabelecer com facilidade, vínculos com setores não manufatureiros, evitando a dualidade de atividade;
- c) Essas empresas, com frequência podem servir melhor a mercados limitados ou tipicamente segmentados, em muitos países em desenvolvimento;
- d) O desenvolvimento dessas empresas facilita a dispersão da atividade industrial e contribui para o equilíbrio da região onde se inserem”.

A participação das micro e pequenas empresas no setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que no passado tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. Deve-se salientar, porém, que essa participação é ainda mais representativa nos países em desenvolvimento, como no caso brasileiro, do que nos desenvolvidos. Essa importância, segundo Giansi e Corrêa (1994), pode ser demonstrada pela posição que as atividades de serviços ocupam na economia, seja através da participação do Produto Interno Bruto (PIB), seja na geração de empregos ou pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o cálculo do PIB da economia nacional consiste na avaliação da produção em um determinado ano e do conjunto de unidades produtivas localizadas no interior do Território Nacional. Nesse caso o conceito de produção nacional apóia-se na noção de residência do produtor. Desta forma, toda unidade (empresa privada ou pública, administração pública, ou unidade familiar)

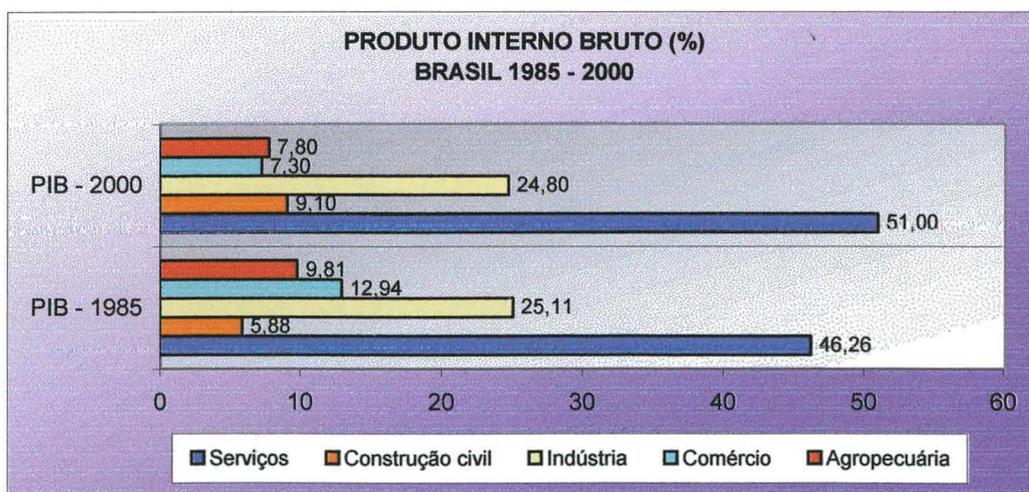
produtora de bens ou serviços (mercantis e não-mercantis) residente no Território Nacional é enquadrada no cálculo do Produto Interno Bruto (PIB) das Contas Nacionais.

A metodologia adotada para o cálculo do PIB e as informações relativas à ocupação de mão-de-obra ativa apoiava-se nas informações extraídas dos Censos Econômicos do IBGE, os quais eram realizados a cada cinco anos, sendo que o último Censo foi realizado no ano de 1985. A partir de 1996 o IBGE apresentou uma proposta aos estados para a elaboração de novas estimativas sobre a renda per capita anual, bem como os setores de atividades econômicas por Unidade de Federação, superando desta forma, a ausência de informações censitárias.

Dentro do novo enfoque das pesquisas anuais, cabe a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) o levantamento das informações voltadas à caracterização da estrutura produtiva do segmento empresarial atuante em atividades de serviços, em substituição aos Censos Econômicos.

Desta forma coloca-se que, segundo a PAS/2000, o setor de serviços é o setor que tem maior crescimento no país, tendo uma participação de 51% do PIB no ano de 2000, contra 46,26% do PIB no ano de 1985, conforme demonstrado no gráfico 1.

**Gráfico 1: PARTICIPAÇÃO (%) POR ATIVIDADE ECONÔMICA NA FORMAÇÃO DO PRODUTO INTERNO BRUTO – BRASIL 1985 – 2000**

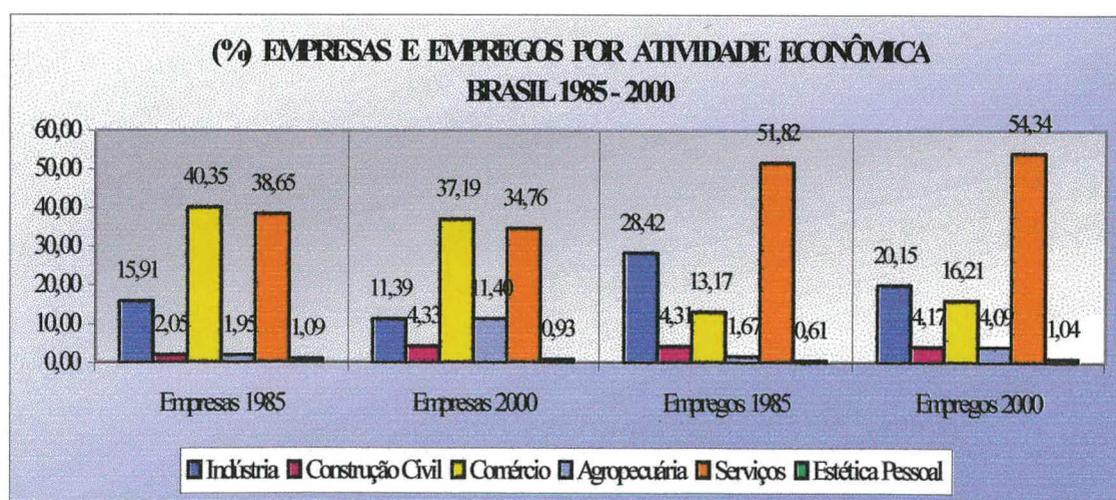


Fonte: Pesquisa Anual de Serviços (PAS) 1985/2000

Comenta-se aqui, que a PAS optou por um desenho mais abrangente na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), identificando vários segmentos de atividades de serviços e agrupando-os num único bloco. Portanto, com relação ao setor de serviços é preciso observar que, segundo a PAS, o mesmo se divide em: serviços mercantis não-financeiros, representando 28,4% do PIB estando incluídos nesse percentual o setor de higiene e estética pessoal; serviços não-mercantis, respondendo por 16,5% do PIB e as instituições financeiras, que têm uma participação de 6,1% do PIB, totalizando portanto os 51% no ano de 2000 apresentados anteriormente.

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) existiam no Brasil, em 31/12/1985 o total de 941.378 empresas, sendo que 15,91% desse valor pertenciam ao setor da indústria, 2,05% ao setor da construção civil, 40,35% ao setor do comércio, 38,65% pertenciam ao setor produtor de serviços, 1,95% ao setor da agropecuária e 1,09% pertenciam ao setor de estética pessoal. Em 31/12/2000 existiam no Brasil o total de 2.238.687 empresas, sendo que 11,40% desse valor pertenciam ao setor industrial, 4,33% pertenciam ao setor de construção civil, 37,19% ao setor do comércio, 34,76% pertenciam ao setor produtor de serviços, 11,40% ao setor agropecuário e 0,93% pertenciam ao setor de estética pessoal. Para melhor visualização desses dados os mesmos serão apresentados no gráfico a seguir.

**Gráfico 2: EMPRESAS POR SETOR DE ATIVIDADES  
BRASIL 1985 - 2000**



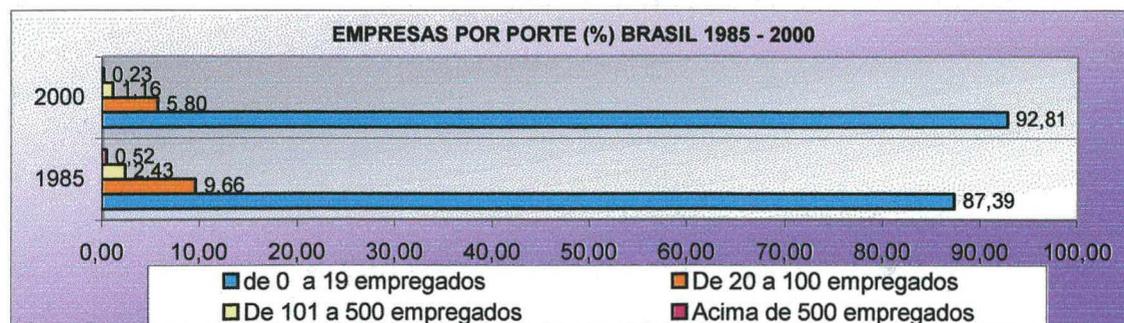
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

Analisando o gráfico retro percebe-se que, no período entre o ano de 1985 e 2000 a maioria dos setores diminuíram sua participação na economia com relação ao número de empresas. Isso pode ser explicado pelo aumento do setor informal, que de acordo com o enfoque neoliberal, o mesmo deriva da manifestação do espírito empresarial reprimido, devido à excessiva regulação do governo das atividades econômicas através das leis que regem o sistema econômico. Também de acordo com Carneiro (1990, p. 818) “os principais fatores que induzem a economia informal são os custos trabalhistas do emprego legal e a carga fiscal das empresas”. Pode-se destacar ainda a opinião de Resnik (1990), quando diz que 80 de cada 100 novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas antes mesmo de completarem os dois primeiros anos de idade, muitos, acredita ele, não chegam a completar nem mesmo um ano.

Através deste trabalho se pretende-se a analisar o setor de clínica de estética pessoal enquadrado como micro empresa, desta forma, considera-se interessante mostrar a relação quanto ao porte (micro, pequena, média e grande) das empresas brasileiras, conforme os critérios de tamanho de empresas por número de empregados já definido anteriormente.

Observa-se, no gráfico 3, segundo as informações da RAIS/2000, que do total das empresas (2.238.687) existentes no Brasil em 31/12/2000, 2.077.671 (92,80%) são micro empresas, 129.789 (5,79%) representam as empresas de pequeno porte, 26.022 (1,16%) são empresas de médio porte e apenas 5.205 (0,23%) são de grande porte. A RAIS nos informa ainda que no ano de 1985 existiam no Brasil 941.378 empresas das quais 822.705 (87,39%) eram micro empresas, 90.939 (9,66%) eram de pequeno porte, 22.820 (2,43%) médias empresas e apenas 4.914 (0,52%) representavam as empresas de grande porte naquele ano.

**Gráfico 3: EMPRESAS POR PORTE BRASIL 1985 – 2000**



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

O gráfico retro nos remete a grande importância das micro empresas na economia brasileira. Isso é facilmente perceptível devido ao estrondoso percentual (92,80%) que elas representam com relação ao total das empresas existentes no país no ano de 2000 e 87,39% no ano de 1985. Esse dado nos mostra que o número de micro empresas é o único que tem aumentado nesse período.

Outro fator importante a ser observado é com relação ao número de empreendimentos e o número de empregos que o setor de serviços proporciona à economia brasileira, conforme demonstrado no quadro 4 e gráfico 4.

**Quadro 4: NÚMERO DE EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS  
SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS DAS MICRO EMPRESAS  
BRASIL - 1985 - 2000**

CLASSE DE ATIVIDADE	EMPRESAS 1985 A	EMPRESAS 2000 B	EMPREGOS 1985 C	EMPREGOS 2000 D	RELAÇÃO %		(%) EMPRESAS		(%) EMPREGOS	
					B/A	D/C	1985	2000	1985	2000
<b>Indústria</b>	130.892	236.647	913.753	1.404.504	80,80	53,71	15,91	11,39	28,42	20,15
<b>Construção civil</b>	16.865	89.963	138.574	290.659	433,43	109,75	2,05	4,33	4,31	4,17
<b>Comércio</b>	331.961	772.686	423.439	1.129.876	132,76	166,83	40,35	37,19	13,17	16,21
<b>Serviços</b>	317.975	722.198	1.666.104	3.787.629	127,12	127,33	38,65	34,76	51,82	54,34
<b>Agropecuária</b>	16.043	236.854	53.693	285.083	1.376,37	430,95	1,95	11,40	1,67	4,09
<b>Estética Pessoal</b>	8.967	19.322	19.613	72.491	115,48	269,61	1,09	0,93	0,61	1,04
<b>TOTAL</b>	<b>822.705</b>	<b>2.077.671</b>	<b>3.215.176</b>	<b>6.970.242</b>	<b>152,54</b>	<b>116,79</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000.

Analisando o quadro retro percebe-se que o setor de serviços, no período de 1985 a 2000, teve praticamente o mesmo crescimento com relação ao número de empresas (127,12%) e ao número de empregos (127,33%) ofertados. É importante destacar também que este setor representa mais da metade dos empregos ofertados na economia brasileira em todo o período, ou seja, 51,82% em 1985 e 54,34% em 2000. Esses dados nos mostram que

no Brasil o setor de serviços é o setor que mais tem empregado pessoas na economia nacional.

Destaca-se aqui, que o setor de higiene e estética pessoal normalmente estaria incluso no setor de serviços, mas, por ser o foco principal deste trabalho os percentuais do mesmo serão analisados separadamente. Este setor teve um crescimento de 115,48% em relação ao número de empresas e um aumento de 269,61% em relação ao número de empregos ofertados no período de 1985 a 2000, acompanhando, desta forma, o crescimento do setor de serviços com relação ao número de empresas, porém, superando o mesmo no que se refere ao número de empregos ofertados no período analisado.

O setor de estética pessoal era responsável por 1,09% do número de empresas existentes no país em 1985 e 0,93% em 2000, diminuindo, portanto, sua participação percentual com relação ao total das empresas, mas, salienta-se que este setor teve um crescimento no mesmo período. Por outro lado, percebe-se que o mesmo aumentou a sua participação com relação ao total de empregos ofertados no mesmo período passando de 0,61% em 1985 para 1,04% em 2000, podendo-se concluir que as empresas desse setor vêm aumentando o seu número de funcionários e provavelmente expandindo sua participação no mercado.

Observa-se ainda no quadro acima que a indústria é o setor que menos cresceu tanto em relação ao número de empresas (80,80%) como em relação ao número de empregos (53,71%) ofertados na economia nacional.

No Brasil na década de 90, vários fatores aceleraram a transformação do processo de trabalho nas empresas, como por exemplo, a tecnologia da computação e suas aplicações que progrediu rapidamente à partir da abertura da economia, tornando-se cada vez mais acessível e melhor tecnicamente, possibilitando com isso sua aquisição e utilização em larga escala. Outro fator é o aumento da concorrência global que promoveu uma corrida tecnológica e administrativa entre as empresas de todo mundo, permitindo dessa forma que as organizações evoluíssem e adotassem novas formas, quase sempre baseadas em flexibilidade e redução da força de trabalho.

A introdução da nova tecnologia da informação está redefinindo os processos de trabalho, a consciência dos trabalhadores, e conseqüentemente do emprego e da estrutura

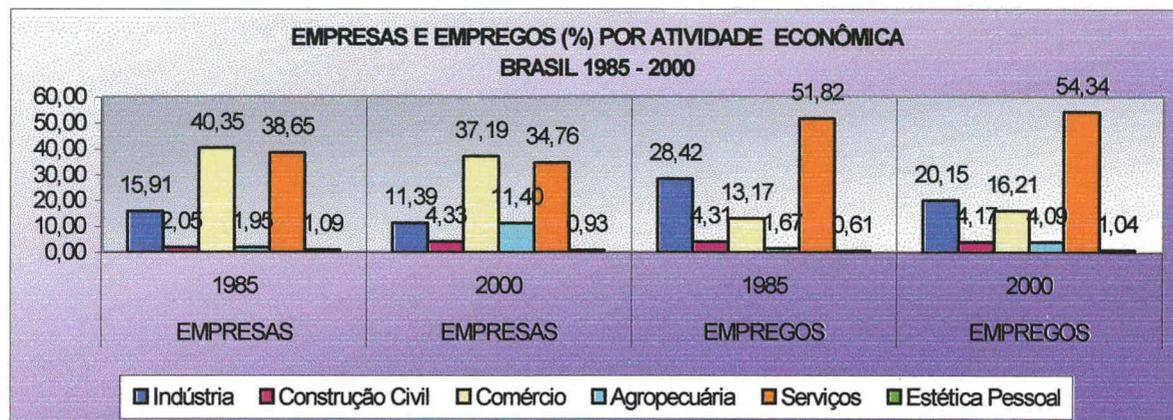
ocupacional dos países. Embora, um número substancial de empregos esteja melhorando de nível em relação à qualificação, a nível de salários e a nível de condições de trabalho nos setores mais dinâmicos, porém, muitos empregos estão sendo eliminados gradualmente pela automação da indústria e de serviços.

Corroborando com o exposto acima é possível observar no quadro 4 que a indústria oferecia 28,42% dos empregos em 1985 diminuindo sua participação para 20,15% no ano de 2000, o setor de serviços apesar de ter aumentado a sua participação de 51,82% para 54,34% no que se refere ao número de empregos neste período, ficando portanto, praticamente estagnado. Esses dados nos permitem indagar que estes setores estão procurando aumentar a sua produtividade através do uso de novas tecnologias e conseqüentemente reduzindo a sua força de trabalho.

O que se destaca também no quadro acima é o setor agropecuário, que teve um extraordinário acréscimo de 1.376,37% com relação ao número de empresas e um aumento de 430,95% de empregos ofertados pelo mesmo no período analisado. Esses dados podem ser explicados pela falta de fiscalização que existia no país em 1985, pois, foi somente a partir da década de 90 que o governo ampliou sua fiscalização exigindo que as empresas declarassem a RAIS, e esta pôde desde então, apresentar um número mais aproximado da realidade das empresas existente no Brasil.

O gráfico a seguir mostra os dados apresentados acima, permitindo desta forma, uma melhor visualização dos mesmos.

**Gráfico 4: PARTICIPAÇÃO (%) DAS MICRO EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS BRASIL – 1985 – 2000**



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

Um dado interessante que se pôde perceber através da pesquisa é que o aumento mais acentuado nas micro empresas (empresas que têm até 19 funcionários) ocorreu naquelas que têm de zero a quatro funcionários, sendo que o número dessas empresas aumentou em média 185%, representavam 70,33% do total de micro empresas existentes em 1985 e 75,52% no ano de 2000 e eram responsáveis por 30,38% do total de empregos oferecidos pelas micro empresas em 1985 e 35,35% em 2000.

Com relação ao setor de estética pessoal existiam, em 1985 o total de 6.983 estabelecimentos e em 2000 esse total era de 15.537 estabelecimentos com até quatro funcionários, representando respectivamente 78% e 81% do total das micro empresas existentes no setor. Estas empresas empregavam 5.890 (30%) funcionários em 1985 e 23.411 (32%) no ano de 2000. Esses dados nos remetem que a tendência também deste setor é de crescimento com relação a esse tipo de estabelecimentos.

#### **2.4 - Importância do setor de serviços na economia de Santa Catarina: destaque para o setor de estética pessoal**

O Estado de Santa Catarina não diverge da situação nacional com relação às modificações nos processos de trabalho. Percebe-se que as empresas catarinenses vêm

passando por um forte processo de reestruturação baseado nas inovações tecnológicas, na racionalização da produção e nos programas de qualidade, seguindo assim uma tendência mundial, bem como a tendência nacional, ou seja, as empresas estão demitindo muitos funcionários em prol da tecnologia e os mesmos estão sendo absorvidos na maior parte no setor de serviços.

Desta forma o setor que mais vem crescendo na economia catarinense é o setor de prestação de serviços. Para analisar esse desenvolvimento, se fará uso dos mesmos indicadores utilizados para avaliar a economia nacional, ou seja, serão apresentados os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na formação do Produto Interno Bruto (PIB).

A estimativa do PIB regional, segundo o IBGE, consiste na definição da metodologia que transfere para a esfera estadual o conceito de residência da unidade produtiva, ou seja, a metodologia das Contas Regionais precisa explicar a noção de residência e o conceito de unidade produtiva estadual.

Os aspectos de natureza conceitual e metodológica impedem que o cálculo do Produto Interno Bruto regional seja realizado da mesma forma que nas Contas Nacionais. As dificuldades para a regionalização do cálculo do PIB compreenderam, de acordo com o IBGE, na falta de dados consistentes com o conceito de produção regional de algumas atividades como o comércio, transportes, construção e instituições financeiras, bem como a falta de indicadores apropriados para a estimativa da evolução da produção física e dos preços dos produtos em alguns estados.

As soluções para estes problemas foram encontradas ao longo dos trabalhos de montagem da série do PIB a partir do ano de 1985 em diante, e avaliadas durante os Cursos e Encontros de Contas Regionais promovidos pelo IBGE.

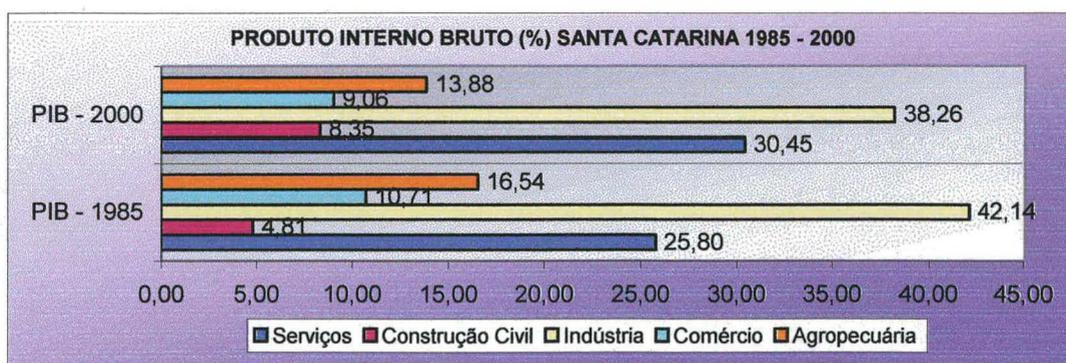
A atual proposta metodológica visa adequar a metodologia das Contas Regionais à nova metodologia das Contas Nacionais do Brasil, implementada pelo IBGE à partir das recomendações feitas pelas Nações Unidas em 1993. Com essa metodologia o IBGE pretende estimar a contribuição de cada estado para a formação do Produto Interno Bruto do País, à partir das informações anuais sobre produção e consumo de matérias-primas.

Portanto, segundo a Pesquisa Anual de Serviços – PAS/2000 em Santa Catarina a participação no PIB do setor de serviços situou-se em 25,80% em 1985 e 30,45% em 2000, o que mostra um crescimento de aproximadamente 18%. Salienta-se que a participação do setor de estética pessoal em relação ao PIB estadual está inclusa no setor de serviços, pelas mesmas razões que acontece com o PIB nacional, ou seja, a PAS optou por um desenho mais abrangente na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), identificando assim, vários segmentos de atividades de serviços, sem agrupá-los num único bloco.

Em Santa Catarina, diferentemente do que acontece no país, o setor industrial é o setor que mais representabilidade tem em relação ao PIB, ou seja, no estado o setor industrial era responsável por 42,14% em 1985 e 38,26% no ano de 2000, enquanto o setor de serviços aparece com 25,80% em 1985 e 30,45% no ano de 2000, já no país, o setor industrial representa 25,11% do PIB em 1985 e 24,80% em 2000 enquanto o setor de serviços é responsável por 46,26% em 1985 e 51,00% do PIB nacional em 2000.

Percebe-se, portanto, que o setor industrial é o setor que mais representabilidade tem no estado, porém, reduziu sua participação no período analisado enquanto o setor de serviços está crescendo, acompanhando desta forma a tendência nacional. Para melhor visualização e entendimento dos dados, os mesmos serão apresentados no gráfico a seguir.

**Gráfico 5: PARTICIPAÇÃO (%) POR ATIVIDADE ECONÔMICA NO PRODUTO INTERNO BRUTO – SANTA CATARINA – 1985 - 2000**

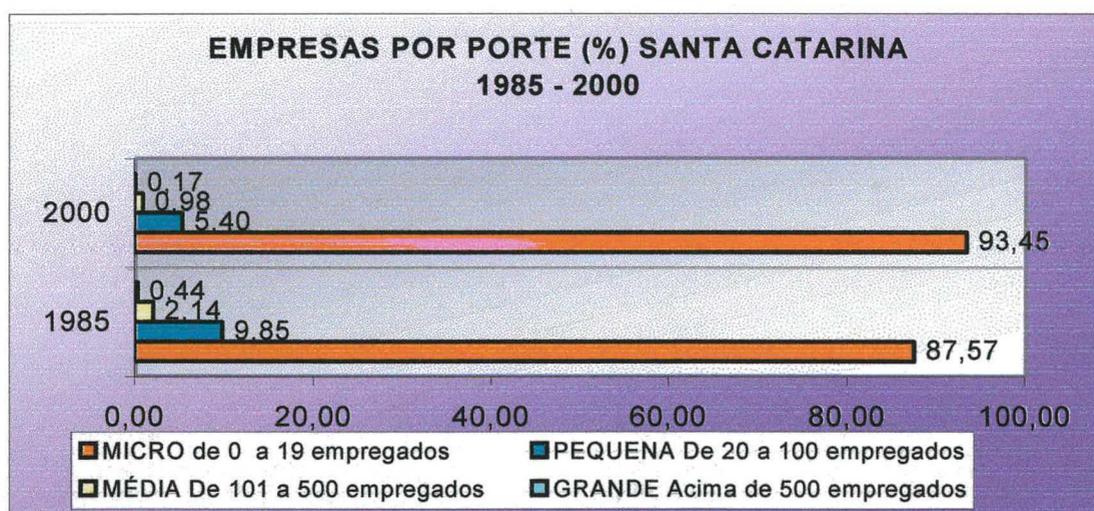


Fonte: Pesquisa Anual de Serviços (PAS) 1985/2000

Com relação ao número de empresas, segundo a RAIS, existiam em Santa Catarina 40.221 empresas em 1985 das quais 35.223 possuíam até 19 funcionários, ou seja, 87,57% do total das empresas existentes naquele ano. Já em 2000 existiam 113.321 estabelecimentos sendo que 105.901 (93,45%) eram micro empresas, percebe-se portanto, que no estado como no país as micro empresas estão crescendo, pois, verifica-se segundo os dados apresentados um aumento de 200,66% no período analisado e como pode ser observado no gráfico 6.

Percebe-se também, que as micro empresas são as únicas que aumentaram sua participação em relação ao total, pois as empresas de pequeno porte passaram de 9,85% em 1985 para 5,40% em 2000, as empresas de médio porte representavam 2,14% do total no ano de 1985 diminuindo para 0,98% em 2000, enquanto as empresas de grande porte passaram de 0,44% em 1985 para 0,17% em 2000.

**Gráfico 6: EMPRESAS POR PORTE (%) SANTA CATARINA 1985 - 2000**



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

Através da pesquisa foi possível observar que em Santa Catarina, da mesma forma que no Brasil, as micro empresas têm na sua maioria até 4 funcionários, ou seja, dos 35.223 estabelecimentos existentes no estado em 1985 24.906 possuem até 4 funcionários o que representa em percentuais 70,71% do total existente nesse ano. Já no ano de 2000 existiam 105.901 empresas das quais 80.799 tinham até 4 funcionários, ou seja, 76,30% do total.

Com relação ao setor de estética pessoal, de acordo com a RAIS, esse setor é representado na sua maioria por micro empresas, ou seja, são empresas que possuem menos de 20 funcionários. Desta forma das 713 empresas existentes em 2000 634 possuíam até 4 funcionários, representando portanto 88,92% do total .

Ao analisarmos o número de empregos oferecidos pelas micro empresas catarinenses constatou-se que as mesmas empregavam 137.053 pessoas em 1985, representando desta forma 18,49% do total (741.409) de empregos oferecido entre todas as atividades econômicas existentes no estado naquele ano. Em 2000 as micro empresas empregavam 347.684 pessoas sendo responsáveis por 32,25% do total de pessoas empregadas que era de 1.077.929.

Esses dados nos mostram o quanto são importantes as micro empresas na economia catarinense, pois nos revelam que estas empresas aumentaram 200,66% em relação ao número de empresas e 153,68% em relação ao número de empregos oferecidos pelas mesmas durante o período analisado. Salienta-se também, que as micro empresas não só aumentaram em números mas também com relação ao percentual de participação na economia como um todo em 74,42% no período analisado.

O setor de serviços em Santa Catarina representava 34,94% do total das empresas existentes (113.312) em 2000, ou seja, existiam nesse ano 39.595 estabelecimentos de serviços no estado. No ano de 1985 o setor era responsável por 41,03% do total (40.221) das empresas.

Com relação ao número de empregos ofertados pelo setor de serviço, percebe-se que o mesmo empregava 439.160 pessoas em 2000 e 308.785 pessoas no ano de 1985 o que nos remete um acréscimo na oferta de empregos formais de 42,22% no estado.

Observa-se no quadro 5 que no ano de 1985 havia 35.223 micro empresas no estado, sendo que deste total 14.413 pertenciam ao setor de serviços, ou seja, 40,92%. Essas empresas empregavam 57.083 pessoas o que correspondia a 41,65% do total dos empregos formais existentes na época.

No ano de 2000 o setor de serviços era responsável por 36.959 empresas o que correspondia a 34,90% do total (105.901) das micro empresas existente. Essas empresas

empregavam 141.646 pessoas o que representava 40,74% do total (347.684) dos empregos oferecidos na época.

Percebe-se analisando os dados que o setor de serviços teve um crescimento de 156,43% em relação ao número de empresas e 148,14% em relação ao número de empregos, apesar de ter tido uma pequena queda na participação da economia como um todo. Salienta-se, porém, que é o setor que mais representabilidade tem na economia catarinense tanto a nível de empresas como de empregos.

Observando-se no quadro 5, o setor de estética pessoal catarinense, percebe-se que existiam no mesmo 311 estabelecimentos cadastrados na RAIS em 1985 o que representava 0,88% do total de empresas naquele ano. No ano de 2000 o setor possuía 713 estabelecimentos, ou seja, tinha uma participação de 0,67%.

Com relação a ocupação de mão-de-obra pelo setor de estética pessoal, o mesmo era responsável por 437 empregos em 1985 e por 1.543 empregos no ano de 2000, representando desta forma 0,32% e 0,44% respectivamente do total dos empregos oferecidos no período.

Percebe-se, portanto, que no período analisado o setor teve um crescimento de 129,26% em relação ao número de empresas e um crescimento de 253,09% em relação ao número de empregos. Apesar de reduzir sua participação em relação ao total de número de empresas, aumentou sua participação em aproximadamente 37% em relação ao número de empregos ofertados na economia o que possibilita concluir que este setor aumentou o seu quadro de funcionários o que conseqüentemente reflete num aumento da parcela de mercado, o que também pode ser observado também a nível de Brasil.

Para melhor visualização e percepção dos dados apresentados acima os mesmos serão demonstrados no quadro 5.

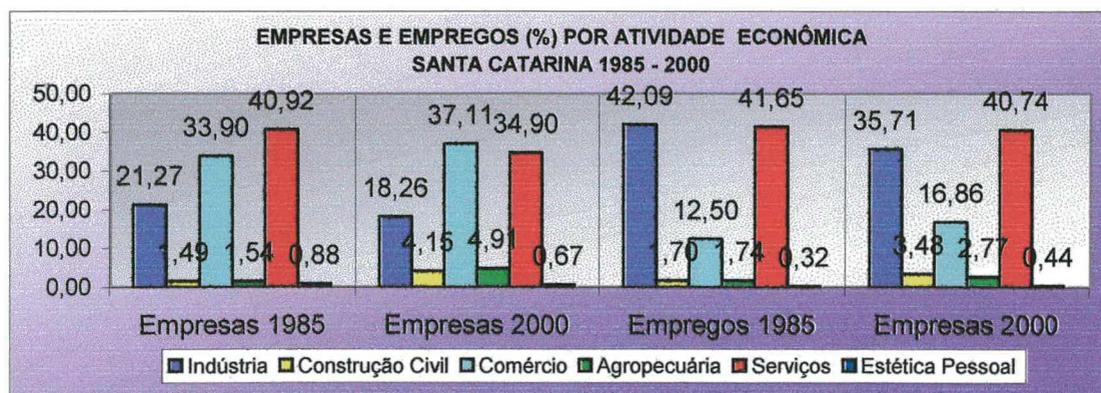
**Quadro 5: NÚMERO DE EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS  
SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS DAS MICRO EMPRESAS  
SANTA CATARINA - 1985 - 2000**

CLASSE DE ATIVIDADE	EMPRESAS 1985 A	EMPRESAS 2000 B	EMPREGOS 1985 C	EMPREGOS 2000 D	RELAÇÃO %		(%) EMPRESAS		(%) EMPREGOS	
					B/A	D/C	1985	2000	1985	2000
Indústria	7.491	19.337	57.686	124.158	158,14	115,23	21,27	18,26	42,09	35,71
Construção civil	525	4.395	2.330	12.099	737,14	419,27	1,49	4,15	1,70	3,48
Comércio	11.941	39.300	17.132	58.619	229,12	242,16	33,90	37,11	12,50	16,86
Serviços	14.413	36.959	57.082	141.646	156,43	148,14	40,92	34,90	41,65	40,74
Agropecuária	542	5.200	2.385	9.631	859,41	303,81	1,54	4,91	1,74	2,77
Estética Pessoal	311	713	437	1.543	129,26	253,09	0,88	0,67	0,32	0,44
<b>TOTAL</b>	<b>35.223</b>	<b>105.901</b>	<b>137.053</b>	<b>347.684</b>	<b>200,66</b>	<b>153,68</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

Os dados apresentados no quadro acima são demonstrados no gráfico 7, o que possibilita uma melhor percepção da evolução das atividades econômicas no estado, tanto a nível de empresas como a nível de empregos oferecidos pelas mesmas no período de 1985 a 2000.

**Gráfico 7: PARTICIPAÇÃO (%) DAS MICRO EMPRESAS E EMPREGOS  
FORMAIS SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS  
SANTA CATARINA 1985 - 2000**



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

## **2.5 - Importância do setor de serviços na economia de Florianópolis: destaque para o setor de estética pessoal**

Em Florianópolis, como em Santa Catarina bem como no Brasil, o setor de serviços ocupa uma posição muito importante na economia. Para analisar esse setor a nível nacional e estadual foram utilizados os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra, número de empresas, bem como a participação na formação do Produto Interno Bruto, porém a nível municipal não se fará a avaliação do PIB por haver algumas ressalvas de acordo com o que será exposto a seguir.

Com relação ao Produto Interno Bruto (PIB), segundo a metodologia do PIB municipal entende-se que compreende o valor global que as unidades econômicas de produção da agropecuária, da indústria, do comércio e dos serviços agregam aos seus produtos, à medida que esses passam adiante, desde o setor primário até os consumidores finais. O PIB Municipal deve ser utilizado somente como referencial face que os demais componentes que formam o PIB, não podem ser contabilizados no âmbito municipal, tais como: lucros financeiros, investimentos públicos, aluguéis e outros serviços como rendimentos de profissionais liberais. Desta forma para efeito deste trabalho serão analisados somente os dados que referem-se a participação da mão-de-obra e o número de empresas por atividade econômica existente no município.

Segundo a RAIS, existiam 3.759 empresas em Florianópolis no ano de 1985, estas empresas empregavam 154.211 funcionários. Do total das empresas existentes, 86,84% eram micro empresas (3.264), sendo que as mesmas empregavam 13.144 pessoas, esse número em relação ao total de empregos oferecidos representava 8,52%.

Com relação ao ano de 2000, existiam em Florianópolis 10.882 empresas empregando 167.647 pessoas. Desse total 10.192 eram micro empresas, ou seja, 93,66% sendo que as mesmas empregavam 33.825 pessoas representando assim, 20,18% do total.

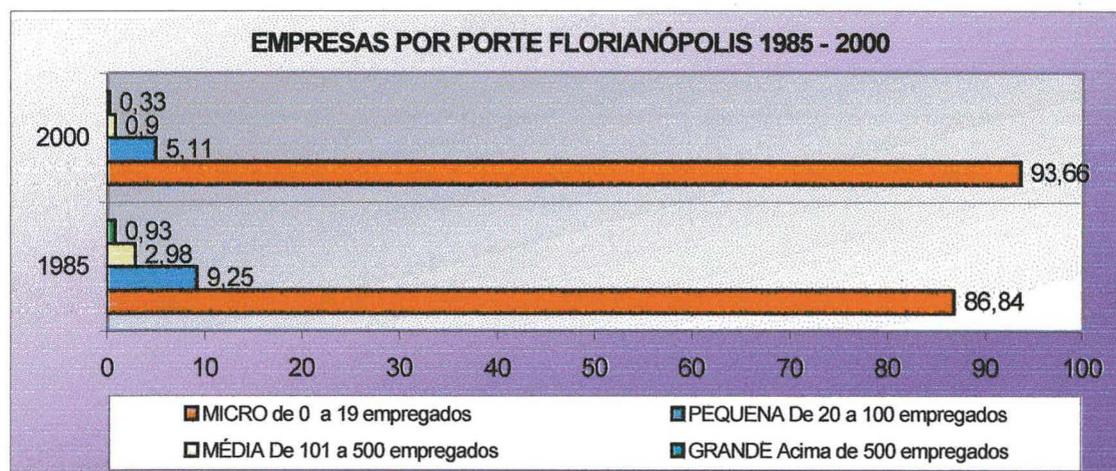
Desta forma, percebe-se que o segmento de micro empresas teve um crescimento de 212,25% em relação ao número de empresas e 157,34% em relação ao número de empregos oferecidos no período.

Esses dados nos remetem a importância que as micro empresas têm na economia do município como do estado e do país, pois, as mesmas representaram mais de 86% do total das empresas existentes em 1985 e mais de 93% no ano de 2000, além de aumentarem sua participação em relação ao número de empregos oferecidos em toda a esfera nacional.

Outro dado que segue a tendência nacional é que a maioria das empresas existentes possuem até 4 funcionários, ou seja, 7.652 o que representa 69,49% do total no ano de 2000 e 2.238, ou seja, 59,54% em 1985 o que reflete uma crescimento de 16,71% desse segmento.

A seguir será apresentado um gráfico para melhor visualizar as empresas distribuídas por porte no município.

**Gráfico 8: EMPRESAS POR PORTE (%) FLORIANÓPOLIS 1985 - 2000**



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

Considera-se interessante destacar, mesmo que não seja o foco desse trabalho, que existiam em Florianópolis, no ano de 1985, 15 empresas com mais de 1000 funcionários sendo que esses estabelecimentos empregam 86.514 pessoas e existiam no ano de 2000 16 empresas com mais de 1000 funcionários, empregando 78.518 pessoas o que corresponde a 56,10% e 46,83% respectivamente do total de pessoas empregadas no município.

Em Florianópolis o setor de serviços é o setor que mais contribui com a economia municipal. Existiam nesse setor, no ano de 1985, 1.688 micros estabelecimentos, o que

representava 51,73% do total das micro empresas (3.264) existentes naquele ano. Em 2000 esse número de empresas passou para 5.582 o que correspondia a 54,77% do total de micro empresas (10.192) existentes.

Com relação ao número de empregos oferecidos pelas micro empresas de Florianópolis percebe-se que o setor de serviços era responsável por 11.012 empregos, ou seja, 83,78% do total que era de 13.144 empregos oferecidos em 1985. No ano de 2000 o setor participava com 27.023 empregos, o que correspondia a 78,89% do total (33.825) de empregos oferecidos naquele ano.

Percebe-se, portanto, que a participação do setor de serviços em Florianópolis destaca-se com relação ao estado e ao país. Considera-se que esses dados são justificados por ser Florianópolis a capital do estado, portanto, é aqui que se encontra toda a "massa" governamental, e conseqüentemente o maior número de funcionários públicos.

Analisando o setor de estética pessoal percebe-se que em Florianópolis existiam em 1985, 48 estabelecimentos o que representava 1,47% do montante (3.264) das micro empresas existentes no município naquele ano. No ano de 2000 existiam 130 estabelecimentos, ou seja, 1,27% do total dessas empresas.

Com relação ao número de empregos ofertados pelo setor de estética, o mesmo empregava 159 pessoas em 1985, ou seja, 1,21% em relação ao total de empregos ofertados, sendo que no final do ano de 2000 o mesmo era responsável por 332 empregos o que representava 0,99% das pessoas empregadas.

Portanto, os dados nos mostram que o setor de estética pessoal teve um crescimento de 170,83% em relação ao número de empresa e um crescimento de 108,81% em relação ao número de empregos oferecido no período analisado conforme demonstrado no quadro 6.

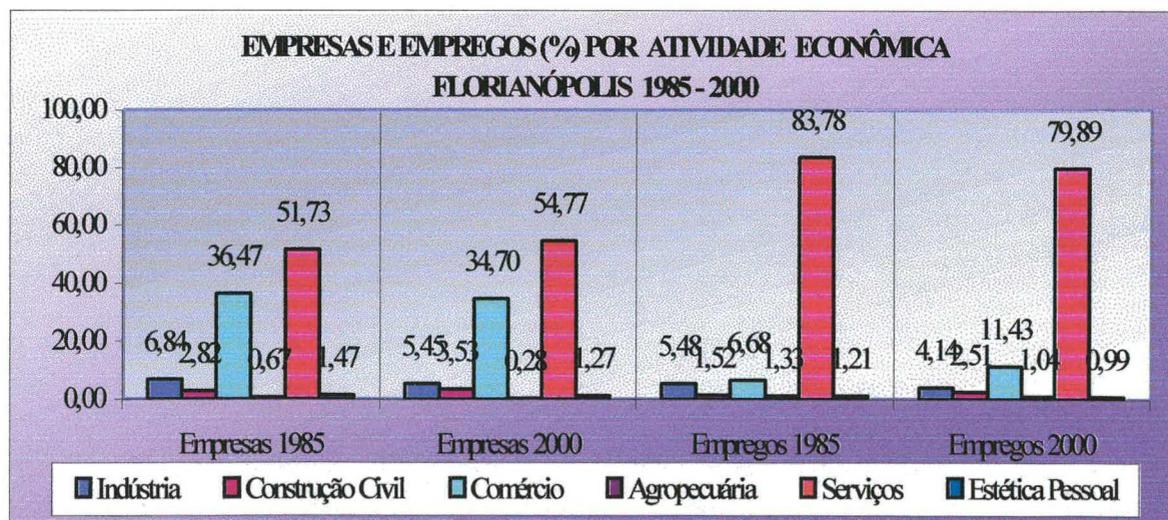
**Quadro 6: NÚMERO DE EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS  
SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS DAS MICRO EMPRESAS  
FLORIANÓPOLIS - 1985 - 2000**

CLASSE DE ATIVIDADE	EMPRESAS 1985 A	EMPRESAS 2000 B	EMPREGOS 1985 C	EMPREGOS 2000 D	RELAÇÃO %		(%) EMPRESAS		(%) EMPREGOS	
					B/A	D/C	1985	2000	1985	2000
Indústria	223	555	720	1.400	148,88	94,44	6,84	5,45	5,48	4,14
Construção civil	92	360	200	849	291,30	324,50	2,82	3,53	1,52	2,51
Comércio	1.190	3.537	878	3.866	197,23	340,32	36,47	34,70	6,68	11,43
Serviços	1.688	5.582	11.012	27.023	230,69	145,40	51,73	54,77	83,78	79,89
Agropecuária	22	28	175	352	27,27	101,14	0,67	0,28	1,33	1,04
Estética Pessoal	48	130	159	332	170,83	108,81	1,47	1,27	1,21	0,99
<b>TOTAL</b>	<b>3.264</b>	<b>10.192</b>	<b>13.144</b>	<b>33.825</b>	<b>212,25</b>	<b>157,34</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

A seguir será apresentado um gráfico contendo os dados apresentados acima com o intuito de melhor avaliá-los através do mesmo.

**Gráfico 9: PARTICIPAÇÃO (%) DAS MICRO EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS  
SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS FLORIANÓPOLIS 1985 - 2000**



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1985/2000

### **3 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS DO SETOR DE ESTÉTICA PESSOAL DE FLORIANÓPOLIS, SEGUNDO MODELO DE PORTER.**

#### **3.1 – Referencial teórico**

De acordo com Porter (1998), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. É importante que se faça uma análise detalhada da concorrência e assim:

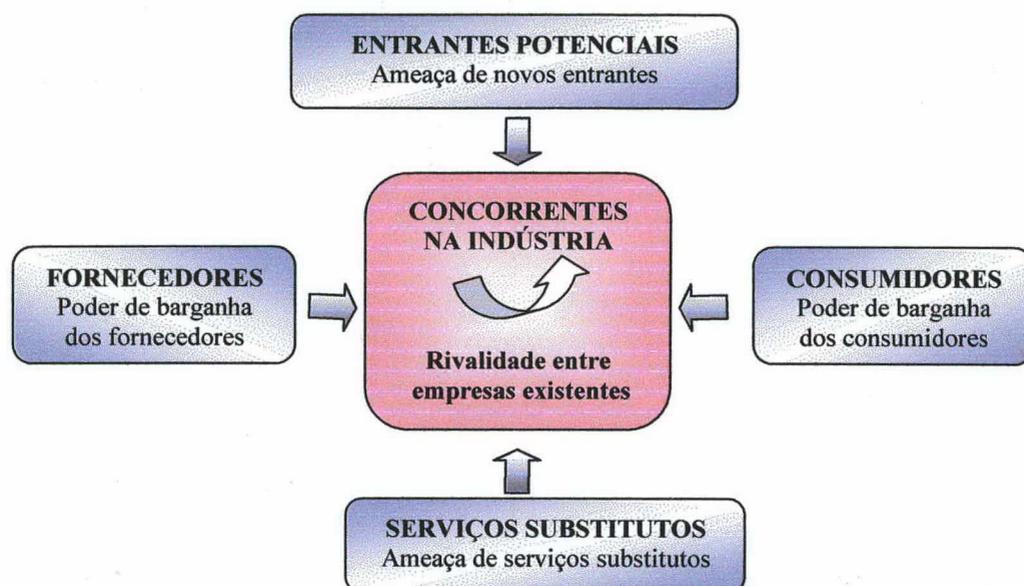
“Desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam vir ocorrer” Porter (1998,p.61).

Desta forma, considera-se que é preciso identificar as características estruturais do mercado e do meio ambiente em que a empresa atua, compreendendo a concorrência e sua posição nesse processo, viabilizando assim, a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas.

Segundo Porter (1998), a intensidade da concorrência em um setor industrial ou em um setor prestador de serviços não é uma questão de coincidência ou de má sorte, ao contrário diz ele, a competição em determinado setor tem raízes em sua estrutura econômica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes.

O grau de concorrência em uma indústria ou numa empresa de serviços, de acordo com Porter, é influenciado pelo conjunto de cinco principais forças competitivas, ilustradas na figura 3: ameaças de empresa ingressantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de consumidores e intensidade de rivalidade entre as empresas existentes no setor.

**Figura 3: FORÇAS QUE DEFINEM A COMPETIÇÃO EM UM SETOR INDUSTRIAL**



Fonte: PORTER (1998, p.23)

Analisando a figura retro pode-se avaliar que ter poder de competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando ou mantendo fatias de mercado, além de ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

Na avaliação de Porter o conjunto das cinco forças é o que determina o potencial de lucro na indústria. O grau de lucro difere de uma indústria para outra. Estas forças determinam a intensidade da concorrência e são de suma importância para a formulação de estratégias e refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria.

As diversas empresas têm potenciais diferentes como também diferentes níveis de rentabilidade. Isto acontece porque cada uma tem uma influência diferente das cinco forças competitivas. A solução proposta por Porter em relação à estratégia competitiva é buscar

dentro da indústria a melhor proposta para melhor se defender contra estas forças competitivas ou até mesmo em influenciá-las para seu proveito.

O conhecimento da origem e das tendências de cada uma destas forças competitivas permitem a uma determinada empresa apreender seus pontos fortes e fracos, Porter acredita que à partir destes parâmetros é possível explorar áreas de oportunidades e evitar regiões de ameaças.

### **3.2 - Fatores que determinam a intensidade da concorrência**

Porter, analisa em profundidade as características de cada uma das forças competitivas citadas acima, explorando as principais fontes alternativas dessas forças. Salienta-se, porém, que a análise que se desenvolve a seguir tem como objetivo estudar o poder de competitividade das empresas prestadoras de serviços focada nas cinco forças competitivas de Porter, segundo a ótica de Gianesi e Corrêa (1994), bem como, analisar os dados coletados na pesquisa de campo nos estabelecimentos de estética pessoal existentes no bairro de Coqueiros.

#### **3.2.1 - Formação de barreiras à entrada de concorrentes**

As barreiras à entrada constituem o conjunto de dificuldades que os entrantes potenciais devem enfrentar para entrar na indústria (mercado) e cuja superação exige elevados custos.

Na concepção de Porter (1998), novas empresas que entram para uma indústria (mercado) trazem novas capacidades, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais, podendo resultar em uma possível redução dos preços ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo desta forma a rentabilidade.

A entrada de novos concorrentes vai depender das barreiras à entrada existentes, bem como do conjunto de reações que os entrantes esperam dos concorrentes que já atuam no

mercado. Sendo assim, em uma indústria onde as barreiras à entrada são altas, o entrante pode esperar represálias dos concorrentes e a ameaça à entrada de novos concorrentes é pequena. No caso do setor de estética 100% das empresas entrevistadas sente-se ameaçadas pela possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado, desta forma considera-se que as barreiras à entrada neste setor são pequenas.

Para Porter (1998), as principais barreiras que definem a competitividade de uma indústria ou uma empresa de serviços são as seguintes: economias de escala, diferenciação do produto ou serviço, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala e política governamental.

**Economias de escala:** Uma das mais claras barreiras à entrada de concorrentes no mercado é dada por economias de escala, que segundo Porter (1998), refere-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Porter considera que as economias de escalas detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo, portanto, ambas as opções são indesejáveis.

Para Giansesi e Corrêa (1994), existem economias de escala em empresas prestadoras de serviços, principalmente para empresas intensivas em capital ou com operação baseada em equipamentos. Citam como exemplo, uma empresa aérea que utiliza um pequeno avião, esta dificilmente poderá transportar passageiros em vôos transatlânticos de forma mais econômica do que uma empresa que usa jumbos. Considerando-se que as empresas aéreas trabalham em torno de 60 a 70% da sua capacidade máxima, a pequena empresa precisaria trabalhar acima do seu nível ótimo de utilização (ampliando o número de viagens), o que seria prejudicial porque o atendimento a bordo se tornaria menos atencioso em virtude da pressa da tripulação, entre outros fatores.

Outro exemplo citado é o caso da propaganda (operações baseadas em equipamentos). Consideram que empresas de grande porte, com grande área geográfica de atuação tornam viável a propaganda em níveis nacionais e internacionais, podendo causar sérios obstáculos ao surgimento de empresas concorrentes locais.

Através do questionário aplicado aos Centros de Beleza, Clínicas de Estética e Salões de Beleza que atuam na região de Coqueiros, observa-se que os estabelecimentos existentes neste bairro são de pequeno porte, por essa razão não trabalham com economia de escala. Se tomarmos como exemplo uma massagista, digamos que ela trabalhe 8 horas por dia e desta forma irá atender oito clientes no máximo, pois cada massagem demora em média uma hora para ser executada, assim, ela não poderá atender a mais clientes, pois estará trabalhando com toda a sua capacidade e conseqüentemente o preço por massagem não pode variar muito do já estabelecido.

**Diferenciação de serviços:** A diferenciação do serviço não é uma estratégia facilmente utilizada por todos os tipos de serviços pelo fato de que, a "idéia" ou "conceito" de serviço ou "pacote" de serviços – um conjunto de itens relacionados e oferecidos ao cliente – são facilmente copiados, principalmente porque não podem ser protegidos por patentes.

Segundo Porter (1998), a diferenciação do produto refere-se à lealdade dos clientes com as empresas já existentes no mercado, conquistada através de campanhas publicitárias, qualidade dos produtos e serviços, pelo fato da empresa ter sido a primeira a ingressar naquela área, ou por prestar um serviço ao consumidor diferenciado das demais. Sendo assim, a diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos já estabelecidos com os clientes.

A estratégia de diferenciação das empresas de serviços, segundo Giansi e Corrêa (1994), estaria mais ligada ao nível de qualidade do serviço prestado, o qual pode ser difícil de ser igualado, pois depende de competência na gestão (administração) de operações. Para os autores "a diferenciação cria barreiras à entrada, pois força os ingressantes potenciais a investir para quebrar a lealdade dos consumidores com as empresas consideradas excelentes em seu campo de atuação".

Para Kotler (1998), as empresas de serviços freqüentemente queixam-se da dificuldade de diferenciar seus serviços dos de seus concorrentes. A falta de regulamentação de alguns dos principais setores de serviços - comunicação, transportes, energia, rede bancária – precipitou uma intensa competição nos preços.

A solução para a concorrência de preço, de acordo com Kotler é desenvolver uma oferta e uma imagem diferenciada. A empresa de serviços pode adicionar novas características para distinguir sua oferta. O que o consumidor espera, diz ele, “é o serviço primário, e a isso podem ser adicionadas *características secundárias de serviço*”, como por exemplo, no serviço de aviação onde várias empresas introduziram inovações como cinema a bordo, poltronas avançadas, venda de produtos, ligações telefônicas e premiações de passageiros, para valorizar o serviço. Kotler considera que as empresas de serviços podem também trabalhar na diferenciação de sua imagem, através de símbolos e marcas.

Com relação ao setor de estética pessoal analisado, tem-se que os “produtos” comercializados em si são diferenciados. A diferenciação em relação ao setor de clínica de estética refere-se na diferenciação nos serviços oferecidos. Cada vez mais, os empresários deste setor buscam atender melhor seus clientes e apostam na ampliação de seus serviços, através da busca constante de um atendimento personalizado, instalações adequadas e na utilização de técnicas e equipamentos atualizados. Conseguindo desta forma, a fidelidade e a lealdade de seus clientes.

**Necessidade de capital:** Segundo Porter, (1998, p.27):

"A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade inicial ou para a pesquisa de desenvolvimento (P&D)".

A necessidade de capital para entrar no setor de serviços estéticos é relativamente elevada, necessitando de um amplo espaço e grande investimento em equipamentos por tratar-se de tratamento corporal, sendo realizado muitas vezes através de aparelhos modernos e computadorizados.

Segundo projeto de implantação de uma clínica de estética, elaborado em 2001, constatou-se que o capital inicial para a implantação da mesma depende muito das máquinas e equipamentos e da quantidade de serviços que a mesma se propõe iniciar. Assim, se a clínica começar usando máquinas e equipamentos de um menor porte o capital inicial girará em torno de R\$ 30.000,00, sendo de R\$ 26.000,00 o investimento em máquinas e equipamentos e R\$ 4.000,00 para capital de giro. Esses dados foram considerados sendo o imóvel alugado, mas se o imóvel for próprio o seu valor deve ser

incorporado ao valor do investimento. De acordo com o projeto, o empresário conseguirá reaver o seu investimento inicial em aproximadamente 6 anos, o que é considerado para muitos empreendedores um período muito longo.

Conforme as empresas entrevistadas, o capital necessário para entrar no setor de prestação de serviços de estética cria barreiras à entrada pelo fato de ser considerado pela maioria muito alto em relação ao tempo de recuperação do investimento. Constatou-se que o capital necessário é de R\$ 30.000,00 à R\$ 40.000,00 se o imóvel for alugado e acima de R\$ 70.000,00 se o empreendedor comprar o imóvel. Porém, segundo outras constatações empíricas o volume de capital requerido não constitui empecilho à entrada de concorrentes neste setor, visto o surgimento cada vez maior de novas empresas.

A necessidade de capital forma uma barreira de entrada, pois, nem todos os entrantes de um setor, no caso em questão o setor de clínica de estética, podem contar com vastos volumes de capital ou têm a intenção de investir um montante muito alto. Além do que, o retorno do investimento só é alcançado em longo prazo, fato este que desestimula muitos empreendedores.

**Custos de mudanças:** Os custos de mudanças ocorrem quando um comprador muda de um fornecedor para outro. Uma empresa para mudar de fornecedor de equipamentos teria que treinar seus funcionários novamente, pois, os novos equipamentos, têm outros métodos para serem utilizados, o que torna necessário investir em treinamentos.

Os custos de mudança formam uma barreira à entrada, pois, se os custos de mudança são altos os entrantes precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar uma empresa já estabelecida.

Para Giansi e Corrêa (1994), a estratégia de criar *switching costs* (custos de troca) pode ser resultante da forma como se dá o relacionamento entre a empresa de serviços e seus consumidores. Para eles, as empresas que pretendem entrar no mercado necessitam reduzir os custos de troca, o que pode ser exemplificado através de uma empresa de seguro que oferece bônus a um novo cliente em função do período sem utilização do seguro enquanto cliente de outra empresa, ou ainda por uma empresa de saúde que aceita o período de carência obtido em outra companhia.

Com relação ao resultado da pesquisa constatou-se que as empresas consideram que o custo de mudança maior refere-se ao custo com treinamento de mão-de-obra. Isto ocorre porque o cliente de estética pessoal está sempre atualizado e buscando constantemente novidades no que se refere a busca de sua beleza física e por essa razão, as clínicas procuram equipamentos mais modernos o que exige de seus funcionários um treinamento constante.

**Acesso aos canais de distribuição:** Segundo Porter (1998), uma barreira à entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição, ou seja, a colocação do seu produto ou serviço a disposição no mercado, isso ocorre porque os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas. Desta forma, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto ou serviço por meio de desconto de preço, verbas para propaganda e outras técnicas que conseqüentemente reduzem o lucro do empreendedor.

Na ótica de Giansesi e Corrêa (1994), a criação de uma rede de distribuição para o serviço constitui uma oportunidade importante de ganhar vantagens competitivas, principalmente em setores de transportes e viagem, comunicação, bancos e distribuição de produtos, ou seja, casos em que a empresa liga compradores e vendedores. Consideram que quando a lealdade do consumidor, os custos de troca e os padrões de comportamento são elementos importantes, a empresa que primeiro fizer investimento na formação de uma rede conseguirá vantagens competitivas por longo prazo.

Com relação a pesquisa constatou-se que as empresas já estabelecidas no bairro de Coqueiros, são na sua maioria de pequeno porte, desta forma nenhuma delas exerce muita influência sobre os canais de distribuição a ponto de criar uma barreira à implantação de uma nova clínica no bairro.

**Desvantagens de custo independente de escala:** As desvantagens de custo independentes de escala são vantagens em termos de custos alcançadas pelas empresas já estabelecidas e que não podem ser alcançadas pelas empresas entrantes. Essas vantagens podem ser definidas, segundo Porter, pelas empresas estabelecidas possuírem uma

tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência.

Considera-se que as desvantagens de custo formam uma barreira à entrada, pois, as empresas entrantes com custos mais altos têm uma menor rentabilidade e uma desvantagem competitiva com relação aos seus preços.

Segundo a pesquisa realizada no setor de estética pessoal, ocorrem desvantagens de custo independente de escala, porém são pouco expressivas não formando dessa maneira uma barreira à entrada. Analisam-se as principais desvantagens de custo independente de escala da seguinte forma:

*Tecnologia patenteada do produto:* Segundo Giansesi e Corrêa (1994), os serviços não são patenteáveis sendo preciso outras estratégias para assegurar o benefício da inovação. O problema é que a maior parte das inovações é facilmente copiada. Poucas delas se mantêm por um longo prazo. Kotler (1998), acredita que a empresa de serviços que pesquisa e desenvolve inovações ganhará uma sucessão de vantagens temporárias sobre seus concorrentes, e com sua reputação de inovadora pode manter os clientes que querem estar sempre com a melhor.

*Acesso favorável às matérias-primas:* As matérias-primas<sup>2</sup> necessárias para a implantação de uma clínica de estética são de fácil aquisição junto a atacadistas, representantes, lojas especializadas e farmácias de manipulação. Não somente as clínicas podem adquirir esses materiais, mas, todo e qualquer consumidor interessado pode comprar de vários fornecedores. Salienta-se que a eficácia e o rendimento dos materiais dependem de fornecedor para fornecedor e no caso dos cremes, da sua formulação. É necessário lembrar ainda que a qualidade das matérias-primas influi na qualidade dos serviços oferecidos.

*Localizações favoráveis:* As empresas entrevistadas consideraram que elas têm vantagens em relação a uma nova empresa que queira instalar-se no setor devido estas terem localização privilegiada, pois, como Coqueiros é relativamente um bairro pequeno

---

<sup>2</sup> Considera-se como matéria-prima: cremes, óleos, gel, máscaras utilizadas para a execução dos serviços oferecidos numa clínica de estética.

novos entrantes têm que disputar espaço fora da área central e isso representa de uma certa forma uma dificuldade de acesso ao consumidor.

*Subsídios oficiais:* As empresas do setor de estética pessoal não são beneficiadas com subsídios oficiais, portanto, nenhuma empresa já estabelecida tem alguma vantagem em seus negócios.

*Curvas de aprendizagem ou experiência:* Algumas das empresas entrevistadas consideram ter conquistado mais experiência no ramo por já estarem no mercado a mais tempo, bem como por conhecerem as necessidades dos seus clientes o que para elas dificulta a entrada de um novo concorrente. Porém, salienta-se que essas economias conquistadas através da experiência são facilmente copiadas, exigindo assim das empresas atuantes uma preocupação constante na busca de novos conhecimentos.

### **3.2.2 - Reação em face de serviços substitutos**

Produtos ou serviços substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função dos já existentes no mercado podendo ser trocados com facilidade. Devem satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores e disputar pelo mesmo espaço no mercado. Segundo Porter (1998, p.40) "a identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele na indústria".

Os produtos substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade. Isso ocorre porque quanto mais próxima a satisfação do consumidor com o substituto mais sensível ao preço ele será, ou seja, a medida que os preços dos produtos já existentes no mercado aumentam a tendência dos consumidores é trocá-los pelos substitutos. De acordo com Porter (1998, p.39),

"Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucratividade mais atrativa, dependendo do desempenho oferecido pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre a lucratividade da indústria".

Considera-se, que a ameaça dos produtos substitutos é grande quando: a evolução da tecnologia leva à queda de custos e reduzem os preços dos produtos substitutos ou quando são produzidos por indústrias que apresentam lucros muito altos que possibilitam reduções de preços.

Os serviços buscam atender às expectativas dos consumidores em relação a determinado conjunto de necessidades. Para Giansesi e Corrêa (1994), as empresas que através de serviços similares procuram atender a este conjunto de necessidades, concorrem em uma mesma indústria. Para eles, os serviços substitutos são aqueles que procuram atender à parte fundamental do conjunto de necessidades dos consumidores, constituindo porém, serviços diferentes daqueles da indústria em questão.

O serviço de entrega de pizzas a domicílio, por exemplo, substitui uma pizzaria para os consumidores que dão mais importância ao componente "facilitador" (a pizza) do que o pacote de serviços da pizzaria. Já para os consumidores que procuram o ambiente da pizzaria, ou seja, o convívio social, a música, o atendimento, a despreocupação com a arrumação da casa e a lavagem dos pratos (serviços explícito e implícito), o serviço de entrega de pizzas não é um serviço substituto para eles.

Desta forma, para Giansesi e Corrêa (1994, p.58),

"Uma reação à ameaça de serviços substitutos é buscar a excelência naqueles fatores que o segmento de consumidores pretendido prioriza e que o serviço substituto não provê. Esta excelência só pode ser obtida através da completa satisfação do consumidor em relação a suas expectativas".

Com relação ao resultado da pesquisa, percebe-se que a mídia vem sistematicamente mantendo e alimentando os consumidores com as mais diversas informações, desde seus direitos bem como avaliações sobre índices de preços. Constatou-se também, que a demanda do consumidor é a principal força impulsionadora das empresas prestadoras de serviços, em consequência estas exploram tal situação despertando novas necessidades com a oferta de novos serviços, pois, entre os maiores desafios do setor está a busca da satisfação do cliente.

Com a tendência dos preços ficarem cada vez mais próximos entre as empresas que oferecem serviços de estética, a saída encontrada pelas mesmas, para atrair clientes tem

sido a diferenciação no atendimento. Com criatividade, algumas delas introduziram novos serviços que tornam o cliente satisfeito e fiel e o que se reverte em vendas e fixação de imagem.

Desta forma, de acordo com a pesquisa realizada pode-se dizer que a ameaça de serviços substitutos existe no bairro de Coqueiros em decorrência de empresas que procuram oferecer serviços diferenciados, como por exemplo, introduzir técnicas de massagens que ainda não são oferecidas no bairro e sugerindo técnicas de pintura de unhas, bem como pacotes de serviços como: unhas de porcelana e desenhos de pintura referentes ao momento que a sociedade está vivendo como, pacote de serviços para o dia das mães, bem como o dia da noiva, oferecendo desta forma um atendimento personalizado.

As técnicas mencionadas acima são consideradas como substitutas das já existentes devido a falta de tempo livre, aliada à necessidade de se manter dentro dos padrões estéticos cobrados pelo mercado de trabalho, o que faz com que as pessoas busquem empreendimentos onde possam satisfazer várias necessidades ao mesmo tempo. Sendo assim, quando uma clínica oferece uma técnica diferenciada ao cliente este não só a procura para realizar esta técnica mas acaba muitas vezes utilizando os outros serviços que são oferecidos por esta clínica, deixando portanto, aquela que ele freqüentava. Por essa razão, muitas clínicas de estéticas oferecem junto aos seus serviços essenciais, tratamento corporal (celulite, flacidez, gordura localizada, manchas e rugas), limpeza de pele, depilação e massagens, a venda de produtos de beleza e serviços complementares, geralmente oferecidos pelos salões de beleza como corte de cabelos, manicure, pedicure e tratamento capilar. Procuram combinar todos esses serviços com atendimento personalizado e a busca constante de inovações.

### **3.2.3 - Poder de barganha dos consumidores**

Os consumidores competem com a indústria, procurando obter preços mais baixos, bem como maiores serviços (assistência técnica, crédito facilitado, prazos de entrega, etc.), e qualidade nos produtos ou serviços que adquirem. Desta maneira os compradores jogam

um concorrente contra o outro, forçando os preços para baixo, afetando assim a rentabilidade da indústria.

Basicamente o poder de negociação dos clientes depende da sua situação no mercado e da importância de suas compras na indústria com relação ao total de negócios desta.

Considera-se, segundo Porter (1998), que o poder de negociação do consumidor depende do seu poder de barganha, e é grande quando: está muito concentrado ou adquire grandes volumes em relação ao vendedor, os produtos que ele compra da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, quando os produtos são padronizados ou não diferenciados, quando os custos de mudanças são baixos, quando o consumidor tem total informação, e quando os compradores são uma ameaça concreta de integração para trás.

Para melhor esclarecimento será feita uma análise de cada grupo de consumidores especificado acima.

**Está concentrado ou sua participação nas vendas da empresa fornecedora é grande.** Isso ocorre, se uma grande parcela das vendas é adquirida por um comprador aumentando assim a sua importância nos resultados da empresa. Quando isso acontece, o vendedor para não perder um cliente forte, sujeitasse a tolerar certa pressão do comprador e assim manter sua capacidade de produção ocupada. De acordo com Porter, os compradores de grandes volumes são particularmente poderosos caso a indústria se caracterize por custos fixos altos, portanto, precisa vender grandes volumes para poder reduzir seus custos unitários.

**Quando os consumidores têm total informação sobre o mercado (preço, custos e demanda).** Com informação total, o consumidor está em uma posição melhor para assegurar o recebimento dos preços mais favoráveis oferecidos a outros e pode contestar as queixas dos fornecedores de que sua viabilidade está ameaçada. Já, se o consumidor não tem o conhecimento das informações, o vendedor poderá beneficiar-se com informações que podem não representar a verdade.

**Os produtos ou serviços comprados representam parcela significativa de seus custos.** Neste caso, os consumidores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente, usando desta forma seu poder de barganha, porém, quando o produto ou serviço vendido representar uma parcela pequena dos custos do comprador, o consumidor, em geral, é menos sensível ao preço.

**Quando os compradores oferecem ameaças de integração para trás.** Isso ocorre quando o vendedor é pressionado a satisfazer as condições do comprador ou ele mesmo produz os seus insumos e o vendedor perde sua função na indústria em relação aquele grupo de compradores.

**Quando a margem de lucro de seus clientes é pequena.** Lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir os custos das compras. Desta forma, o consumidor busca reduzir seus custos e isso implica em se defrontar com o vendedor pressionando-o a oferecer condições de venda mais favoráveis.

**Quando a qualidade do produto ou serviço é pouco importante para a qualidade dos produtos ou serviços de seus clientes.** Quando o produto ou serviço oferecido não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, este, pode trocar de fornecedor a qualquer momento, pois, isso não implicará nos resultados de sua empresa e buscará dessa forma pressionar o vendedor para reduzir seus preços.

**O produto ou serviço é padronizado ou não é diferenciado.** Os compradores, certos de que podem encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar um concorrente contra o outro, pois, se não há diferença em comprar de um ou de outro vendedor usam o poder de barganha para conseguir uma redução dos preços.

**Quando não há custos de mudança de fornecedores.** Se a mudança de um fornecedor para outro representar custos baixos, o comprador, a medida que suas condições para as compras não forem satisfeitas, poderá trocar de fornecedor com facilidade

Reduzir o poder de barganha dos consumidores de serviços, para Giansi e Corrêa (1994), significa oferecer um serviço diferenciado que obtenha a lealdade dos

consumidores, assim como criar custos de troca, fazendo com que a qualidade do serviço prestado seja relevante para o desempenho ou satisfação dos mesmos.

Outro fator de poder de barganha dos consumidores de serviços decorre da característica do consumidor de serviços de se apoiar em depoimentos pessoais para a avaliação de pré-compra, além do alto poder de multiplicação de depoimentos desfavoráveis de consumidores insatisfeitos. Para Gianesi e Corrêa (1994, p.60) “só a excelência na tarefa de atender às expectativas dos consumidores pode diminuir os efeitos danosos de um cliente insatisfeito”.

O cliente além de preços baixos vem buscando comodidade e conforto. Entretanto, o que é possível perceber é que o mesmo apesar de ter muita informação não tem força suficiente para influenciar os preços ou a qualidade dos serviços oferecidos pelas clínicas de estéticas do bairro. Isso deve-se ao fato de não comprar individualmente em grandes quantidades, não sendo os serviços desta forma concentrados, além do "produto" serviço estético representar em relação a renda do comprador uma fração média do seu orçamento, o que limita o seu poder de barganha. Por não se tratar de bens de primeira necessidade, os clientes podem buscar por preços mais acessíveis entre os concorrentes do setor, mas não podem determina-los.

Outro fator limitante do poder de negociação dos clientes do bairro é o fato destes não representarem uma ameaça de integração "para trás", ou seja, eles individualmente não iriam montar uma clínica de estética particular só para atender as suas necessidades pessoais, devido ao alto custo do empreendimento.

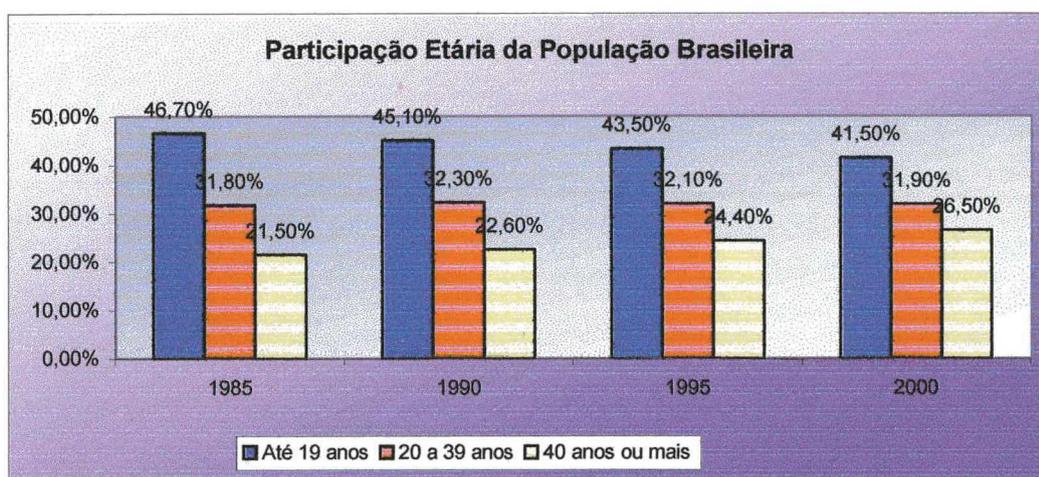
É interessante observar no Brasil, como também em Florianópolis o envelhecimento da população. As pessoas hoje têm uma média de vida maior e devido aos baixos salários pagos no mercado necessitam continuar trabalhando mesmo após a aposentadoria. Este consumidor mais velho terá exigências próprias, conforto específico e exigirá outras opções. Será necessário que o empresário (prestador de serviços de estética em questão) o conquiste.

O varejista (entende-se por varejo todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços prestados diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal) deve estar preparado para a demanda do novo cliente: um consumidor por essência urbano, muito

mais informado, ciente de seus direitos e vivendo um estilo de vida globalizado, em constante contato com produtos importados e receptivo às inovações tecnológicas. Portanto, podendo ser considerado um cliente em potencial, principalmente para as empresas prestadoras de serviços estéticos, pois o mesmo, por dedução irá querer manter-se saudável fisicamente por mais tempo.

No gráfico 10 poderá ser observado o aumento da participação de pessoas mais velhas no mercado de trabalho mencionado acima, onde o percentual de pessoas com 40 anos ou mais era de 21,50% em 1985 passando para 26,50% do total de pessoas existente no Brasil em 2000.

**Gráfico 10 – DADOS POPULACIONAIS**



Fonte: Revista SuperHiper n. 125, p.123, mai.2001

Segundo análise de Werneck (2001)<sup>3</sup>, “a exigência cada vez maior dos clientes faz com que as empresas líderes mudem sua postura para continuar na liderança, oferecendo aos seus clientes uma combinação de preços baixos, qualidade e facilidade de compra”. Esta disputa pela liderança, multiplicada por fornecedores, distribuidores e empresas de serviço nos mais diversos segmentos, é que estabelece a mudança radical na concorrência.

<sup>3</sup> Revista SuperHiper maio de 2001 p.122-126.

### 3.2.4 - Poder de barganha dos fornecedores

Porter (1998) em sua análise nos coloca que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, o que reflete na redução da rentabilidade da indústria.

O poder de barganha dos fornecedores, com relação as empresas de serviços, decorre de condições que, em geral, estão fora do controle da empresa. De acordo com Giansi e Corrêa (1994), a integração vertical para trás e a eliminação dos custos relativos à mudança de fornecedores são estratégias que podem diminuir o poder exercido pelos fornecedores.

Em serviços, a mão-de-obra (funcionários) deve também ser considerada como um fornecedor, pois é ela que irá fornecer os serviços. Portanto, se a empresa trabalhar com uma mão-de-obra qualificada estará tendo vantagens com relação aos seus concorrentes.

As condições que tornam os fornecedores poderosos, tendem a ser aquelas que tornam os compradores também poderosos. Sendo assim, um grupo de fornecedores é poderoso quando:

**É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende.** Quando existe um número pequeno de fornecedores vendendo para compradores, estes, terão em geral capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições de pagamentos, não permitindo aos compradores barganharem a seu favor.

**Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.** Se, no mercado existirem produtos substitutos aos quais os fornecedores produzem, estes fornecedores perdem poder, pois seus clientes ficam mais sensíveis aos preços, já se não existirem substitutos eles deterão o poder. Porter diz, que até o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se concorrem com substitutos.

**A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.** Quando os fornecedores vendem para uma determinada indústria que não representa uma fração significativa das suas vendas, eles estarão muito mais propensos a exercerem o seu poder.

**O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.** O fornecedor exerce o poder, se seu produto for importante para a empresa compradora, porque esta, deseja manter sua qualidade e o sucesso da produção e da venda de seus produtos. Na opinião de Porter, isso é particularmente verdadeiro quando o insumo não é armazenável, como produtos perecíveis onde o comprador não pode formar estoques.

**Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou existem custos de mudanças altos.** O fornecedor exerce seu poder quando para o comprador trocar de fornecedor existirem custos que podem não compensar a troca ou ainda não ter a mesma garantia de qualidade com a mudança.

**O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.** Se os fornecedores ocuparem a posição dos compradores, estes ficam sujeitos a aceitar o poder dos fornecedores para poder se manter estáveis na indústria. Isto representa, para Porter, uma verificação quanto à capacidade da indústria melhorar as condições de compra.

Com relação ao resultado da pesquisa, constatou-se que o número de fornecedores é grande, desta forma não exercem grande poder de negociação com relação aos estabelecimentos analisados, pois, a maioria dos produtos comercializados são encontrados em diferentes marcas. De acordo com o resultado, mais de 30% têm produtos substitutos. Entretanto, salienta-se que algumas marcas são consideradas importantes para os clientes não podendo faltar nas clínicas, desta forma os fornecedores poderão impor condições para o fornecimento, sendo um exemplo disso algumas marcas de cremes utilizados principalmente em massagens.

Os estabelecimentos analisados consideram que o total de suas compras representa menos de 5% do total das vendas de seus fornecedores. Esse resultado demonstra que estas empresas não detêm muito poder de barganha porque são consideradas pequenas, mas

como a maioria delas não considera ter custos de mudança na troca de fornecedor este também não exerce grande poder de negociação.

### **3.2.5 - Competição entre os concorrentes existentes**

A rivalidade entre os concorrentes existentes é traduzida em disputas por posição, ou seja, as firmas desejam melhorar ou pelo menos manter sua posição no mercado. A rivalidade ocorre por que uma ou mais empresas sentem-se pressionadas ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. A disputa consiste no uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos, de serviços ou de garantias aos clientes.

De acordo com Porter (1998), a concorrência via preços é a que deixa a indústria em pior situação, pois, os cortes de preços são rapidamente igualados pelos demais concorrentes e uma vez igualados reduzirá as receitas de todas as empresas.

Para Giansesi e Corrêa (1994, p.61), as estratégias de competição por preço são normalmente instáveis, podendo deixar o setor industrial, bem como o setor de prestação de serviços numa situação pior, em virtude da diminuição das margens de lucro das empresas.

Outra estratégia analisada por eles é as batalhas de publicidade, que podem ter no caso de prestação de serviços, um efeito bastante prejudicial, pois através da propaganda as empresas procuram fazer o consumidor acreditar que seus serviços têm qualidade superior e gerando expectativas altas nos consumidores, as quais podem não ser atendidas pela capacidade de prestar o serviço pela empresa e desta forma criar uma insatisfação no cliente.

Coloca-se que em um primeiro momento, a propaganda agressiva pode fazer crescer a demanda e esta não será por si só uma estratégia que sustente o poder de competitividade, caso a empresa não crie nos consumidores uma percepção do serviço compatível com a expectativa formada.

As estratégias de competição, segundo Giansesi e Corrêa (1994), devem ser baseadas na diferenciação, no aumento da qualidade do serviço prestado (satisfação contínua do

consumidor) e na criação de *switching cost* (redução dos custos). Salienta-se que essa redução dos custos precisa estar acompanhada de um serviço excelente e assim manter a lealdade dos consumidores. Para os autores, a empresa que trabalhar com essas três estratégias terá vantagens competitivas ao longo prazo.

Em algumas indústrias a rivalidade entre as empresas é mais acirrada que em outras. De acordo com Porte (1998), isso é consequência da interação de vários fatores estruturais como:

**Concorrentes numerosos ou bem equilibrados:** Quando em uma indústria existe um número grande de empresas, ocorre a possibilidade de haver divisão na mesma, criando para algumas empresas a expectativa de que seus movimentos passarão despercebidos pelos concorrentes, o que não ocorre se o número de empresas for pequeno, visto que, todos os seus movimentos são percebidos. Percebe-se nesse tipo de indústria que existe um líder ou líderes que impõem disciplina e desempenham um papel de coordenador da indústria.

No setor de estética pessoal há um número relativamente razoável de concorrentes e ao que tudo indica não há possibilidade deste número se reduzir, portanto, a rivalidade no setor torna-se mais acirrada. Segundo a pesquisa realizada, existiam em 1985 48 estabelecimentos de estética pessoal em Florianópolis, sendo que esse número aumentou para 130 no ano de 2000.

No bairro de Coqueiros existiam em 1985 3 salões de beleza passando para 8 salões de beleza, mais uma clínica de estética no ano de 2002. Nota-se, portanto, um aumento de aproximadamente 170% do setor a nível de Florianópolis e 200% no bairro de Coqueiros. Além do número de empresas dentro do setor, o fato de certas empresas se sentirem pressionadas ou quererem aumentar sua posição no mercado aumenta a rivalidade entre os concorrentes.

**Crescimento lento da indústria:** O crescimento lento da indústria torna acirrada a rivalidade entre as empresas existentes, visto que, será de suma importância o aumento da parcela de mercado para que esta possa se expandir. Já nas indústrias de crescimento mais rápido as empresas crescem junto com o mercado.

Com relação as empresas entrevistadas, constatou-se que algumas conseguiram nos últimos 15 anos aumentar a sua participação no mercado, outras, porém, se mantiveram estabilizadas.

**Custos fixos ou de armazenamento alto:** Quando os custos fixos de uma empresa são altos há uma forte tendência desta buscar o aproveitamento de toda a sua capacidade produtiva. Porém, se esta capacidade está acima do que o mercado absorve e a empresa possuir dificuldades de armazenar seus produtos, esta será obrigada a baixar os preços para poder diminuir os estoques e conseqüentemente diminuir os custos de armazenamento.

Os custos fixos para uma clínica de estética de acordo com projeto realizado em 2001, são considerados relativamente altos. Como os serviços não podem ser estocados é preciso que as empresas neste setor busquem outras formas de acelerar as suas vendas. Em Coqueiros, as principais armas que as empresas utilizam frente aos seus concorrentes é o atendimento personalizado, eventuais promoções e diferenciação de produtos e serviços.

Constatou-se também, através do questionário aplicado que as empresas no bairro de Coqueiros, na sua maioria são consideradas de pequeno porte e consideram que a principal dificuldade no setor é a aproximação dos estabelecimentos; e que a maior concorrência que as empresas enfrentam entre os serviços oferecidos é o corte de cabelo, manicure e pedirure.

Com relação a esses serviços, salienta-se que geralmente eram oferecidos por salões de beleza, mas como atualmente as pessoas buscam empreendimentos onde possam satisfazer várias necessidades ao mesmo tempo, as clínicas de estética os oferecem junto a seus serviços essenciais como tratamento corporal, limpeza de pele, diversos tipos de massagens entre outros, o que possibilita também o aumento de suas rendas.

## CAPÍTULO IV

### 4 CONCLUSÃO

Aspirou-se neste estudo verificar qual o processo concorrencial do setor de serviços, mais especificamente o setor de estética pessoal do bairro de Coqueiros situado no município de Florianópolis. Para analisar este setor utilizou-se o modelo de análise da estrutura do mercado de Porter (1998), que indica as cinco forças competitivas como fatores básicos da concorrência em uma indústria (mercado).

Para explicar quais os padrões de concorrência do setor e quais as estratégias utilizadas, foi aplicado um questionário envolvendo perguntas referentes ao tema direcionado aos estabelecimentos de estética que já atuam no mercado do bairro, além de um levantamento teórico da evolução do setor de serviços como um todo, a nível nacional, estadual e municipal durante o período de 1985 a 2000. Procurou-se também analisar a evolução das micro empresas durante esse período, pois considera-se que uma clínica de estética está enquadrada dentro deste porte. Desta forma, segundo pesquisa realizada conclui-se que:

No Brasil, como em Santa Catarina e em Florianópolis, as micro empresas constituem a essência do empresariado atuante na economia e, como tal, através destas unidades se podem desenvolver tecnologias gerenciais ou adaptar as importadas, no sentido de adequá-las às necessidades e condições de operação nacionais.

A formação destas empresas proporciona oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam. Assegurando o sucesso destes empreendimentos, garante-se a criação de novos empregos, a geração de riquezas, enfim a dinamização da economia como um todo.

De acordo com o levantamento realizado foi possível constatar a importância e a evolução das micro empresas na economia como um todo, tanto com relação ao número de empresas quanto ao número de empregos oferecidos por este setor. Desta forma, constatou-se que em 1985 as micro empresas representavam: no Brasil 87,39%, em Santa Catarina 87,57% e em Florianópolis 86,84% do total de empresas existentes naquele ano. Já em 2000 essas empresas tinham uma participação na economia de 92,81% a nível nacional,

93,45% a nível estadual e 93,66% a nível municipal o que nos remete que as micro empresas tiveram um crescimento de 6,20%, 6,71% e 7,85% respectivamente. Foi possível observar ainda que as micro empresas são as únicas que cresceram no período enquanto as empresas de pequeno, médio e grande porte diminuíram sua participação na economia.

Com relação ao setor de serviços constatou-se que o setor vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na velocidade industrial e que esse crescimento industrial resultou na urbanização das populações, na introdução de novas tecnologias e no aumento da qualidade de vida das pessoas, o que conseqüentemente contribuiu para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados e também nos países em desenvolvimento como o Brasil.

Percebe-se que, no período analisado a participação desse setor se destaca em relação aos demais. Na economia nacional o setor de serviços teve um crescimento de 127,12% em relação ao número de empresas e 127,33% em relação ao número de empregos. Na economia estadual esse setor teve um crescimento de 156,43% em relação ao número de empresas e 148,14% em número de empregos, já na economia municipal o mesmo teve um crescimento de 230,69% em relação ao número de empresas e 145,40% em relação ao número de empregos oferecidos no período o que podemos concluir que foi em Florianópolis que o setor de serviços mais cresceu e onde sua participação é mais significativa, ou seja, o setor de serviços era responsável por 51,73% em 1985 e por 54,77% em 2000 do total das empresas existentes nesses anos. Além de contribuir com 83,78% em 1985 e 79,89% em 2000 dos empregos oferecidos na economia do município. A explicação pelo elevado percentual de participação desse setor em Florianópolis está relacionada por ser este a capital do estado e sendo assim é aqui que se encontra o maior parcela da administração pública.

Com relação ao setor de estética pessoal, percebe-se que a participação na economia desse setor é relativamente pequena se comparada aos demais, porém, é um setor que vem crescendo. Teve um crescimento de 115,48% em relação ao número de empresas e um crescimento de 269,61% em relação ao número de empregos oferecidos no período analisado a nível nacional, um crescimento de 129,26% em relação ao número de empresas e 253,09% em número de empregos a nível estadual e um crescimento de 170,33% em

relação ao número de empresas e 108,50% em número de empregos a nível municipal. Salienta-se que esse setor teve um crescimento maior a nível de empregos enquanto o setor de serviços cresceu mais a nível de empresas, o que podemos concluir que é um setor que vem aumentando o seu quadro de funcionários e conseqüentemente conquistando uma parcela maior de mercado.

Com referência as forças competitivas, chega-se a conclusão que a ameaça de novos entrantes é dificultada pela existência de barreiras á entrada.

Constatou-se que a economia de escala está presente em empresas prestadoras de serviços, principalmente, para empresas intensivas de capital ou com operações baseadas em equipamentos. No caso das empresas do setor de estética pessoal, do bairro de Coqueiros, observou-se que as mesmas não trabalham com economia de escala porque os estabelecimentos existentes nesse bairro são na sua maioria de pequeno porte.

A diferenciação de serviços é observada na busca constante de um atendimento personalizado ao cliente, em novas instalações e na utilização de técnicas e equipamentos atualizados.

O capital inicial necessário e o retorno do investimento conquistado somente em longo prazo foram considerados como uma barreira à entrada no setor de estética pessoal.

As empresas entrevistadas consideram que o custo de mudança maior refere-se ao custo com o treinamento de mão-de-obra, pois, seus clientes são pessoas informadas e estão sempre a procura de novidades com relação a beleza física, o que faz com que as clínicas busquem equipamentos mais modernos e desta forma a empresa precisa investir em treinamento constante de seus funcionários.

O acesso aos canais de distribuição não forma barreira à entrada, pois, as empresas estabelecidas no bairro são de pequeno porte, não exercendo assim nenhuma influência sobre os mesmos.

Podem ocorrer desvantagens de custo independente de escala no setor de estética pessoal, porém, são pouco expressivas não formando barreiras à entrada. Quando ocorrem, estão relacionadas ao acesso às matérias primas, às localizações favoráveis e às curvas de aprendizagem. Considera-se que essas vantagens não formam uma barreira à entrada

elevada, pois, as mesmas podem ser conquistadas pela empresa entrante sem muita dificuldade.

Consideram-se serviços substitutos àqueles que procuram atender um conjunto de necessidades dos consumidores, constituindo porém, serviços diferentes daqueles que o mercado está oferecendo. Desta forma, pode-se dizer que a ameaça de serviços substitutos existe entre os estabelecimentos de estética em decorrência de empresas que procuram oferecer serviços diferenciados como introduzir técnicas de massagens que ainda não são oferecidas no bairro, além de sugerir pacotes de serviços como: unhas de porcelana e desenhos de pintura referentes ao momento que a sociedade está vivendo, pacote de serviços para o dia das mães, bem como o dia da noiva, oferecendo desta forma, um atendimento personalizado. Essas técnicas são consideradas como substitutas das já existentes devido a falta de tempo livre do cliente, aliada à necessidade de se manter dentro dos padrões estéticos cobrados pelo mercado de trabalho, o que faz com que as pessoas buscam empreendimentos onde possam satisfazer várias necessidades ao mesmo tempo. Sendo assim quando uma clínica oferece uma técnica diferenciada o cliente não só a procura para realizar esta técnica, mas acaba muitas vezes utilizando os outros serviços que são oferecidos por esta mesma clínica, deixando portanto, aquela que ele freqüentava.

Como o número de empresas do setor de estética pessoal é considerado grande em relação ao bairro, além das mesmas estarem localizadas próximas umas das outras, o poder de barganha dos clientes é fortalecido, pois, estes podem escolher a empresa que oferecer os melhores produtos e serviços. Outro fator de poder de barganha dos consumidores de serviços decorre da característica do consumidor de serviços de se apoiar em depoimentos pessoais para a avaliação pré-compra de um serviço, além do alto poder de multiplicação de depoimentos desfavoráveis de consumidores insatisfeitos. Porém, por não se tratar de bens de primeira necessidade os clientes podem buscar por preços mais acessíveis entre os concorrentes do setor, mas não podem definir os preços.

No que se refere aos fornecedores, constatou-se que o número de fornecedores é grande, desta forma, não exercem grande poder de negociação com os estabelecimentos de estética existentes no bairro, o que é bom para o setor, pois, poderá comprar dos fornecedores que oferecerem melhores preços e em condições de pagamento facilitadas.

Em serviços os funcionários devem também ser considerados como fornecedores, pois são eles que irão fornecer os serviços para os clientes, sendo assim, poderão construir ou destruir a percepção de qualidade do serviço pelo cliente. Portanto, se a empresa trabalhar com uma mão-de-obra qualificada estará tendo vantagens com relação aos seus concorrentes.

A rivalidade entre os concorrentes do setor de estética pessoal é bastante elevada, visto que, há um número relativamente razoável de concorrentes e ao que tudo indica não há possibilidade deste número se reduzir, pois durante o período analisado nenhum estabelecimento fechou, somente entraram novos, o que pode-se concluir que a rivalidade no setor torna-se mais acirrada. Segundo pesquisa realizada, constatou-se que o crescimento do setor no bairro é rápido, ou seja, aproximadamente 200% em 15 anos.

Como os serviços não podem ser estocados, as empresas de Coqueiros procuram fazer frente aos seus concorrentes através de atendimento personalizado, eventuais promoções e diferenciação de produtos e serviços, consideram porém, que a maior dificuldade no setor é a aproximação dos estabelecimentos.

Desta forma, conclui-se que, para que uma empresa de clínica de estética seja bem-sucedida, é preciso vender os serviços que o cliente quer comprar e para saber o que ele quer é preciso saber quais são suas vontades, necessidades, atividades e tendências de compra. Portanto, é preciso que se execute uma abordagem sistemática para entrar em contato com os clientes, de forma tal que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva no mercado.

Outra conclusão tirada desse trabalho, refere-se a um empreendedor que precisa enfrentar a concorrência de outras empresas que já atuam no mercado. Acredita-se que este empreendedor precisa estudar cuidadosamente os seus adversários, procurando principalmente identificar os seus pontos fortes e pontos fracos, para poder estabelecer a estratégia de marketing de sua empresa. Considera-se que a identificação dos pontos fracos dos concorrentes é essencial para determinar que tipo de argumento a nova empresa desenvolverá para convencer os consumidores potenciais de que a mesma tem a solução para uma necessidade ou carência existente no mercado.

## CAPÍTULO V

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. *Programando o futuro: o trem da linha norte*. São Paulo : Makron, 1994.
- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo : Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*; tradução Sara Gedanke. São Paulo : Makron Books, 1992.
- ANSOFF, Igor, DECLERCK, Roger, et.al. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo : Atlas, 1990.
- BATALHA, Mário Otávio Demori. *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis : editora da UFSC, 1990.
- CÂNDIDO, Marcondes da Silva. *Gestão da qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação*. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- CAVALCANTI, Marli e MELLO, Álvaro. A. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo : Loyola, 1981.
- Censos econômicos de 1985. Microempresas. *Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE: centro brasileiro de apoio à pequena e média empresa*. Cebræe 1989.
- Centro de ensino tecnológico de Brasília (CETEB). *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Trabalhos de Flávio Ramos e José Leite de Assis Fonseca. Brasília : ed. SEBRAE, 1995.
- CRIAÇÃO de empresas. Universidade Federal de Santa Catarina. Laboratório de ensino a distância. Florianópolis : laboratório de ensino a distância, 1999.138p.
- GIANESI, Irineu G.N. e CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- Metodologia PIB Municipal - Análise do desempenho dos municípios da região sul em 1995. Luíz Roque Klenig - UFRGS - Revista *Análise*. Porto Alegre : PUCRS, 1996.

- Ministério do Trabalho e Emprego MTE. *Relação Anual de Informações Sociais RAIS 1985 e 2000*. Elaboração: setor de informática e análise do mercado de trabalho SINE/SC.
- NOGUEIRA, Paulo. *Massagem e pronto socorro nos esportes*. São Paulo : Editora Brasil, 1990. 156p.
- NORMAN, Richard. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo : Atlas, 1993.
- Pesquisa Anual de Serviços PAS*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. Rio de Janeiro : V.1, p 225 - 236. 2000.
- PETKOVA, Margarite. *Trilogia da beleza: guia prático para saúde, beleza e alimentação*. São Paulo : Agora, 1989.142p.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 16.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua empresa e ser muito bem sucedido*. São Paulo : Makron, 1990.
- SANDRONI, Paulo. *Novo dicionário de economia*. São Paulo : Best Seller, 1994.
- SEBRAE. *Relatório de planejamento de estudos e pesquisa: as micro e pequena empresas (segundo conceito do SIMPLES) no universo empresarial do país*. Santa Catarina : SEBRAE/SC, 1995.
- SEBRAE. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de Santa Catarina. *Relatório de acompanhamento do programa SEBRAE da qualidade para pequenas empresas*. Florianópolis, dez. 1997.
- WERNECK, Gustavo. Perfil empresarial. *Revista Super Hiper ABRAS*. Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo: Antártica. Ano 22, n.249, mai 1996. p.122-126.
- VIEIRA, Geraldo F°. *Planejar a qualidade: caminho para o desenvolvimento das pequenas empresas*. Belo Horizonte : ed. SEBRAE/MG, 1995.

## ANEXO 1

### QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS DE ESTÉTICA DO BAIRRO DE COQUEIROS

#### 1 ESPECIALIZAÇÃO:

##### 1.1 Dados da empresa

- Nome da empresa
- Data de inauguração
- Endereço da empresa
- Número de funcionários
- Horário de funcionamento

##### 1.2 A empresa atua em que mercados?

- Coqueiros
- Florianópolis
- Grande Florianópolis
- Outros

Se a respostas for outros, quais mercados?

##### 1.3 Quais os serviços prestados por sua empresa?

#### 2 QUALIDADE DO SERVIÇO

##### 2.1 A compra dos produtos utilizados pela empresa é feita:

- Pela qualidade
- Pela marca
- Pelo preço

##### 2.2 A tolerância de falhas quanto a qualidade dos serviços prestados pela empresa é:

- Baixa
- Média
- Alta

##### 2.3 A empresa tem preocupação maior:

- No preço do serviço prestado
- Na diferenciação do serviço
- Na qualidade do serviço

### 3 ATENDIMENTO

**3.1 O grau de preocupação da empresa em proporcionar a seus clientes serviços auxiliares como serviço de atendimento a clientes para identificar possíveis falhas na realização dos serviços prestados pela mesma classifica-se como:**

- Baixo
- Médio
- Alto

**3.2 Que tipo de serviço proporciona?**

**3.3 A empresa oferece condições de pagamentos para os seus serviços?**

- Sim
- Não

### 4 POLÍTICA DE PREÇO

**4.1 A formação dos preços da empresa é feita:**

- Pela média do mercado
- Pelos custos

**4.2 Os preços da empresa em relação ao mercado são:**

- Baixos
- Médios
- Altos

### 5 FORMAÇÃO DE BARREIRAS À ENTRADA DE CONCORRENTES

**A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado?**

- Sim
- Não
- Pouco

**5.1 Diferenciação de serviços**

**Os serviços oferecidos no mercado dificultam a entrada de novos concorrentes?**

- Sim
- Não
- Muito pouco

**Para ingressar na mercado é necessário fazer grandes investimentos e isso dificulta a entrada de novos concorrentes?**

- Não é necessário um investimento muito grande
- Não dificulta
- Dificulta

**Qual a principal maneira que a empresa desenvolve o sentimento de fidelidade e lealdade com os clientes?**

- Publicidade
- Diferenciação dos produtos ou serviços
- Preço
- Instalações adequadas
- Utilização de técnicas e equipamentos atualizados

## **5.2 Necessidade de capital**

**Qual a capital inicial necessário para entrar no setor de prestação de serviços de estética?**

- De R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00
- De R\$ 20.000,00 a R\$ 30.000,00
- De R\$ 30.000,00 a R\$ 45.000,00
- De R\$ 45.000,00 a R\$ 60.000,00
- Mais de R\$ 60.000,00

**O investimento inicial é considerado como barreira de entrada no setor?**

- Sim
- Não

## **5.3 Custos de mudança**

**Quais os principais custos de mudança que a empresa sofre?**

- Custos ao mudar de fornecedores
- Custos ao mudar de funcionário
- Custo com treinamento de mão de obra
- Outros. Quais?

**A empresa faz investimentos em equipamentos, instalações ou outros, com o objetivo de cativar novos clientes?**

- Sim
- Não

**Existem custos para se trocar de fornecedor, como os de treinamento dos funcionários?**

- Sim
- Não
- Em alguns casos

#### **5.4 Acesso aos Canais de distribuição**

**As campanhas publicitárias da empresa são afim de:**

- Apenas promover a venda dos seus serviços
- Promover suas vendas e identificar sua marca
- Apenas identificar sua marca

**Os investimentos da empresa em marketing afim de identificar sua marca em relação ao faturamento, classifica-se entre:**

- Não faz
- Até 1%
- Entre 1% e 3%
- Mais de 3%

#### **5.5 Desvantagens de custos independentes de escala**

**As empresas estabelecidas na industria (mercado) têm vantagens por quê (pode ter mais de uma resposta):**

- Tem tecnologia mais avançada
- Tem acesso favorável a matérias-primas
- Tem localização favorável
- Tem experiência

**A empresa para comprar matéria-prima consulta preços em:**

- De 1 a 3 fornecedores
- De 4 a 7 fornecedores
- Em mais de 7 fornecedores

### **6 A INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES:**

**6.1 A sua empresa em relação aos concorrentes é considerada de:**

- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte

**6.2 Quais os itens que estão presentes na rivalidade com os concorrentes?**

- Preço
- Diferenciação dos serviços
- Atendimento diferenciado
- Outros. Quais?

**6.3 Quais as principais armas que a empresa utiliza frente os seus concorrentes?**

- Preços
- Atendimento diferenciado
- Marketing
- Promoções
- Diferenciação de produtos ou serviços
- outros. Quais?

**6.4 Quais as principais dificuldades encontradas pelo setor de serviços estéticos?**

- Concorrência de centros maiores
- Concorrência de outras clínicas
- Proximidade das clínicas uma das outros
- Outros. Quais?

**6.5 Quais os serviços oferecidos por sua empresa que enfrentam maior concorrência?**

- Massagens
- Limpeza de pele
- Depilação
- Corte de cabelo
- Manicure e pedicure

**6.6 A sua empresa cresce**

- Até 3% ao ano
- Entre 3.1% e 5% ao ano
- Mais de 5% ao ano
- Se mantém estabilizada

**6.7 Quais as estratégias de crescimento que a empresa adota?**

- Liderança de custos
- Diferenciação de produtos e serviços
- Marketing
- Outros. Quais?

**6.8 Qual estratégia trouxe para a sua empresa um melhor resultado?**

- Atendimento diferenciado
- Investimento na aparência da empresa
- Preço
- Diferenciação e diversificação de produtos e serviços
- Marketing
- Outros. Quais?

**7 REAÇÃO EM FACE DE SUBSTITUTOS:****7.1 Existem serviços substitutos?**

- Sim
- Não
- Desconheço

Se a resposta for sim; quais?

**7.2 Quais as estratégias que a empresa utiliza para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos?**

- Preços
- Marketing
- Serviços diferenciados
- Atendimento personalizado
- Outros. Quais?

**8 PODER DE BARGANHA DOS CONSUMIDORES****8.1 Os consumidores de serviços estéticos são:**

- Concentrados
- Dispersos

**8.2 O “produto” serviço estético representa em relação a renda do comprador uma fração:**

- Alta
- Média
- Baixa

**8.3 O consumidor de serviços estéticos quanto ao conhecimento do setor, sua demanda, seus preços, seus custos, seus fornecedores:**

- Tem muita informação
- Tem pouca informação
- Não tem informação

**9 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES:****9.1 Os insumos para a indústria (setor de serviços) têm produtos substitutos?**

- Até 10% têm
- Entre 10% e 20% têm
- Entre 20% e 30% têm
- Mais de 30% têm

**9.2 A indústria (setor de serviços) representa para seus fornecedores:**

- Até 5% de sua produção
- Entre 5% a 15% de produção
- Entre 15% e 30% de sua produção
- Mais de 30% de sua produção

**9.3 De uma forma geral os fornecedores têm poder de mercado?**

- Sim
- Não
- Poucos têm
- Muitos têm