

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

BELEZA'S CASE: CUSTOMER VALUE CREATION AS A BUSINESS GROWTH STRATEGY

Recebido em: **2.5.2023**
Aprovado em: **8.8.2023**

Lunna Horleana Souza Dias

Mestranda em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: lunna.dias@gmail.com

Lilian Aparecida Pasquini Miguel

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

Docente no Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios da UPM.

E-mail: lilian.miguel@mackenzie.br

Marcos Antonio Franklin

Doutor em Administração de Empresas pela UPM.

Docente no Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios da UPM.

E-mail: marcosantonio.franklin@mackenzie.br

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

RESUMO

O presente relato trata da implementação de uma consultoria realizada para o Beleza, um salão na cidade de São Paulo – SP, que existia havia nove anos e vinha em franco crescimento. Entretanto, o salão enfrentou desafios pós-pandemia da *coronavirus disease 2019* (Covid-19) quanto a faturamento, clientes e mudanças no quadro de profissionais e sócios. Visando a fidelizar as clientes e a aumentar o faturamento, houve a necessidade da implementação da estratégia de mudança. O projeto adotou a metodologia da solução de problemas organizacionais, ou aproveitamento de oportunidade, e inspirou-se na abordagem de atendimento da Disney. Foi realizada uma pesquisa qualitativa aplicada para identificar a satisfação das clientes do salão e aplicou-se um questionário para entender o comportamento do consumidor pós-pandemia. Na análise dos resultados da pesquisa, concluiu-se a necessidade de criar valor para a cliente por meio de uma experiência completa com variedade de serviços. A intervenção aconteceu por meio do desenvolvimento do atendimento e do aumento do portfólio de serviços com divulgação interna e externa. A fidelização das clientes, a realização de mais serviços por parte delas, maior alcance de novos públicos pelo salão e, consequentemente, aumento do faturamento foram os objetivos da intervenção realizada de forma parcial. O impacto econômico e social envolve a geração de empregos na região, a qualidade de vida na comunidade e o bem-estar. A intervenção é 100% aplicável, pois envolve processos simples, tendo como risco o comportamento dos *stakeholders* envolvidos. Porém, com o engajamento de todos, a intervenção tem todos os elementos para atingir os resultados esperados.

PALAVRAS-CHAVE:

Atendimento à cliente. Criação de valor. Fidelização. Serviços de beleza.

ABSTRACT

This report deals with the implementation of a consultancy carried out for Beauty, a salon in the city of São Paulo – SP with 9 years of existence and which was in full growth. However, it faced challenges after the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic regarding billing, clients and changes in the staff and partners. In order to retain customers and increase revenue, there was a need to implement the change strategy. The project adopted the methodology of solving organizational problems, or seizing opportunities, and was inspired by Disney's service approach. An applied qualitative research was carried out to identify the satisfaction of clients, and a questionnaire was applied to understand

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

post-pandemic consumer behavior. In the analysis of the survey's results, it was concluded that there was a need to create value for the customer through a complete experience with a variety of services. The intervention took place through the development of the service and the increase of the service portfolio with internal and external promotion. Customer loyalty, the realization of more services by customers, greater reach of the salon to new audiences and, consequently, an increase in revenue were the results achieved with the intervention carried out in a partial way. The economic and social impact involves the generation of jobs in the region, the quality of life in the community, and well-being. The intervention is 100% applicable, as it involves simple processes having as risk the behavior of the stakeholders involved. However, depending on everyone's engagement, the intervention has all the elements to achieve the expected results.

KEYWORDS

Customer service. Value creation. Loyalty. Beauty services.

INTRODUÇÃO

O relato, foco deste trabalho, é resultado de uma consultoria e treinamento realizado para o Beleza, um salão na cidade de São Paulo – SP que enfrentou desafios pós-pandemia da *coronavirus disease 2019* (Covid-19) em relação à redução do número de clientes e à consequente queda no faturamento, além de mudanças no quadro de profissionais parceiros e sócios. A necessidade de consultoria e treinamento surgiu a partir dessas transformações visando a melhores resultados na fidelização das clientes e no faturamento.

Dada a dimensão do problema, o objetivo principal era entender o comportamento do consumidor pós-pandemia e verificar a satisfação das clientes do salão para, a partir disso, melhorar os serviços oferecidos. No decorrer do trabalho, houve a identificação de uma oportunidade de criar valor para o cliente por meio de uma experiência única. Para isso, além de desenvolver o atendimento, houve, também, o aumento do portfólio de serviços. Dessa maneira, a proposta de solução envolveu a criação de um manual de procedimentos do salão e o treinamento das profissionais parceiras para estabelecer um

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

padrão de atendimento. Foi desenvolvido, ainda, um menu de serviços para divulgação interna e investiu-se na divulgação *on-line* do salão.

O projeto de intervenção tem como fator de risco a possibilidade de interferência do comportamento humano nas soluções propostas. As técnicas implementadas podem ser consideradas simples, mas o engajamento das pessoas em realizá-las adentra a imprevisibilidade do comportamento humano. Entretanto, serão utilizadas métricas qualitativas e quantitativas para identificar os resultados esperados de faturamento, aumento do número de atendimentos diários e satisfação das clientes. O trabalho adotou a metodologia da solução de problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidade conforme Marcondes et al. (2017) e se inspira na abordagem de atendimento do Disney Institute (2011). O estudo visa a demonstrar como o foco na criação de valor ao cliente gera resultados financeiros e diferencial competitivo a uma empresa, bem como evidenciar como a abordagem Disney para atendimento se mostra relevante nessa criação de valor.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A pandemia impactou financeiramente diversas empresas, visto que os estabelecimentos estiveram fechados por meses, tendo pouco ou quase nenhum contato com o consumidor, dependendo do tipo de negócio. O consumidor, por outro lado, nesse cenário, ficou sem acesso aos serviços de beleza, o que, provavelmente, pode ter provocado mudanças de comportamento em relação a esses serviços. Segundo a Associação Brasileira de Salões de Beleza (ABSB, 2021), após a pandemia, 375 mil salões de beleza fecharam definitivamente no Brasil.

O isolamento social decorrente da pandemia impossibilitou o contato pessoal necessário a esse tipo de atividade. Sendo assim, alguns salões, incluindo o Beleza, em São Paulo, precisaram mudar completamente seus protocolos para receber um público receoso com questões de proximidade e higiene. Houve, ainda, a necessidade de lidar com a redução do número de clientes (e, conseqüentemente, do faturamento), que optaram por novas formas de cuidados estéticos, sem a necessidade de frequentar um salão.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

O objetivo do trabalho foi uma intervenção no ciclo de atendimento com o objetivo de observar todos os detalhes necessários para atender as expectativas desse “novo cliente”. A intervenção foi feita à luz dos conceitos da Disney para atendimento a clientes. Após o diagnóstico, os sistemas de atendimento (pessoas, infraestrutura e processos) foram analisados para implementação de melhorias. A integração de tudo isso se deu por meio de pesquisa de satisfação com as clientes para entender suas necessidades, desejos e expectativas, suprimindo de *feedbacks* os processos anteriores.

O serviço e a organização

O salão Beleza foi fundado em 2013 e tem como propósito aprimorar a beleza, autoestima e o empoderamento de suas clientes por meio de serviços como manicure, pedicure, tratamentos de beleza, penteados, podologia, cabeleireiro, corte bordado, escova progressiva, depilação e maquiagem. O salão é *pet friendly* (estabelecimento que permite a entrada e a convivência de animais de estimação dos consumidores) e, além disso, não utiliza nenhum cosmético que realize testes em animais. Após a pandemia, o salão adotou um novo protocolo de higiene e esterilização nos padrões de hospitais e hotéis. O protocolo com as normas de higiene está afixado na recepção, divulgado no *site* e é constantemente reforçado com as colaboradoras e clientes. O salão fica localizado em Higienópolis e os agendamentos podem ser feitos via telefone, WhatsApp e pelo *site*.

O sistema de cadastro de clientes dispara mensagens confirmando os agendamentos e agradecendo pós-atendimento. Em relação às formas de pagamento, as clientes podem pagar em dinheiro, Pix e cartão de crédito, podendo parcelar. O marketing ainda funciona por meio de indicações das clientes fixas. Na mensagem de agradecimento enviada após o atendimento, há uma sugestão de que a cliente realize a avaliação dos serviços por meio do Google.

De modo informal, as novas clientes são questionadas como conheceram o salão e, geralmente, a resposta mais frequente é que foi por meio do Google. Outro projeto a ser implantado é o desenvolvimento das redes sociais de forma planejada, estratégica e

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

profissional, divulgando os serviços e incentivando as clientes a postarem fotos e a marcarem o espaço, principalmente quando estiverem com seus *pets*.

- Linha de serviços: manicure, pedicure, tratamentos de beleza, penteados, podologia, cabeleireiro, corte bordado, escova progressiva, depilação e maquiagem.
- Mercado/segmento/nichos de atuação: B2C e abrangência local (Tabela 1).
- Controle acionário: proprietária única.
- Tempo de operação: nove anos.

TABELA 1 – Criação de valor ao cliente

Stakeholders envolvidos	Demanda/necessidade	Benefício (valor criado)
Sócia	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistar novas clientes; • ser referência na região; • fidelizar as novas clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do faturamento.
Profissionais parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistar novas clientes; • fidelizar os clientes; • aumentar a renda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do faturamento.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Vender mais produtos para o salão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do <i>ticket</i> médio para o salão.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de excelência, comodidade, experiência completa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleza; • autoestima; • empoderamento; • satisfação.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Marcondes et al. (2017).

O mercado e a oportunidade

O salão tem dimensão local, atendendo apenas à região de Higienópolis. Geralmente, as clientes são moradoras da região ou estão ali para uso de outros serviços próximos. A empresa sofreu um grande impacto com a pandemia devido aos longos períodos sem funcionamento, além de uma mudança nos comportamentos de algumas consumidoras, que passaram a preferir serem atendidas em domicílio.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Levando-se em consideração similaridade dos serviços e localização, Beleza tem quatro concorrentes, além dos incontáveis profissionais autônomos que atendem em domicílio e, também, fazem parte dessa concorrência. A forma de contratação de profissionais é conforme a Lei Salão-Parceiro, modalidade regulamentada que assegura direitos e obrigações a ambas as partes. No caso do salão de beleza, esse contrato com o profissional parceiro assegura a regularidade da empresa que, anteriormente, estava sujeita a ações trabalhistas. No caso do profissional, garante segurança por meio do enquadramento como microempreendedor individual (MEI) direitos como aposentadoria, auxílio-doença, auxílio-maternidade e facilidades para obtenções de linhas de crédito conforme a Lei nº 13.352 (Brasil, 2016).

Devido às inúmeras mudanças ocorridas no mundo e no mercado após a pandemia, todas as empresas precisaram rever suas estratégias. Nesse caso, foi premente a necessidade de captar clientes por novas formas antes não contempladas e investir em um atendimento que promova valor e uma experiência única para o cliente. Além disso, no caso do Beleza, coube explorar mais oportunidades relacionadas ao conceito *pet friendly*, tanto no âmbito da divulgação quanto no do desenvolvimento do conceito internamente. Por exemplo, uma possibilidade que surgiu foi expandir o negócio proporcionando também atendimento aos animais por meio de parceria com um *pet shop* de forma concomitante ao atendimento das clientes.

DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Algumas clientes frequentes não retornaram ao salão após a pandemia. Essa diminuição de clientes resultou, também, na redução do número de profissionais parceiros da empresa e, conseqüentemente, do faturamento. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com cinco clientes fidelizadas do salão. Além disso, foi realizada uma pesquisa com mulheres para detectar os hábitos em relação aos cuidados com a beleza.

Objetivos do diagnóstico:

- Central: entender como melhorar os serviços oferecidos pelo salão.
- Específicos: detectar os novos hábitos das mulheres em relação aos cuidados com a beleza e frequência a salões.

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Análise dos resultados do diagnóstico

- Dados qualitativos: para detectar os novos comportamentos das clientes em relação aos cuidados com a beleza e frequência a salões, foi realizada uma pesquisa qualitativa. O instrumento utilizado foi um questionário do tipo *survey* (Hair et al., 2006). Responderam ao questionário 28 pessoas de São Paulo e região. Os dados são descritos abaixo:

Respondentes que têm frequentado salões de beleza totalizam 64,3%. Os motivos de frequentarem são:

- Cuidados com o cabelo (corte, tintura etc.);
- manicure e pedicure;
- cuidado com a sobrancelha;
- podologia;
- autocuidado/autoestima.

No caso das pessoas que responderam que não frequentam salões de beleza, os motivos foram os seguintes:

- Nunca frequentaram ou nunca foi necessário;
- têm receio de contrair Covid-19;
- questões financeiras;
- preferência pelo “faça você mesma”.

Sobre a quantidade de vezes por mês que frequentam o salão, 71,4% frequentam uma ou duas vezes por mês, 25% não frequentam nenhuma vez, algumas frequentam entre três e quatro vezes e nenhuma delas frequenta cinco vezes ou mais. As clientes que já haviam feito uso de serviços de beleza em domicílio totalizaram 57,1%. Em contrapartida, 42,9% ainda não haviam feito.

Com relação às pessoas que já utilizaram esse serviço em domicílio, os motivos são:

- Comodidade e praticidade, principalmente em relação aos horários;
- começaram a experimentar essa modalidade após a pandemia.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Das que não fizeram ou não fazem uso desse serviço em domicílio, as razões são:

- Não usam serviço de beleza de forma alguma em nenhuma modalidade;
- falta de opção em relação a profissionais que atendam nessa modalidade;
- não é hábito;
- não confiar em receber alguém em sua residência;
- não ter espaço em casa para isso;
- preferir realizar no salão.

Com relação a realizar os próprios procedimentos de beleza, 75% das pessoas responderam que conseguem fazer serviços simples, como hidratação de cabelo, esmaltação das unhas e outras manutenções básicas de serviços feitos no salão. A maior razão para isso é a praticidade e a economia, sendo que algumas dessas pessoas aprenderam a realizar esses serviços durante a pandemia. Das que não fazem isso em casa, a maioria relatou não saber fazer ou preferir que um profissional capacitado faça.

À questão aberta “O que você acredita ser fundamental em um salão de beleza que não foi informado na questão anterior?”, as respostas foram variadas, como consta abaixo, e estão elencadas em ordem de frequência: depilação; sobrancelha; estética facial; profissionais qualificados; facilidade ao agendar serviços; atendimento a clientes diferenciado; terapias alternativas; massagem; higiene com instrumentos e equipamentos utilizados; silêncio; *vans* para atendimento em garagens de prédios.

TABELA 2 – Dados da pesquisa

	Qual é a sua idade?	Qual é sua região?	Quais serviços você utiliza no salão de beleza?		
1	48	Sudeste	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).
2	42	Sudeste	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.). Sobrancelhas.

(continua)

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Qual é a sua idade?		Qual é sua região?		Quais serviços você utiliza no salão de beleza?			
3	59	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.			
4	26	Sudeste		Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		
5	37	Sudeste	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).	Sobrancelhas.	
6	27	Sul	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).	Maquiagem.	Sobrancelhas.
7	41	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).	Maquiagem.	Sobrancelhas.
8	32	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.
9	39	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		
10	52	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Depilação.
11	48	Norte		Corte de cabelo.		Sobrancelhas.	Outros.
12	37	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).	Maquiagem.	

(continua)

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Qual é a sua idade?		Qual é sua região?		Quais serviços você utiliza no salão de beleza?					
13	40	Norte	Manicure/ pedicure.		Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.		
14	34	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.					
15	33	Sudeste	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).				
16	31	Sudeste		Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).				
17	24	Sudeste	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.		
18	43	Centro-Oeste	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).	Maquiagem.	Sobrancelhas.	Depilação.	Outros.
19	29	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.		Maquiagem.	Sobrancelhas.		
20	41	Centro-Oeste	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).	Maquiagem.	Sobrancelhas.	Depilação.	
21	25	Sul	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.		
22	29	Nordeste		Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.		

(continua)

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Qual é a sua idade?	Qual é sua região?	Quais serviços você utiliza no salão de beleza?					
23 29	Norte	Manicure/ pedicure.				Sobrancelhas.	
24 38	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.	Depilação. Outros.
25 41	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.	Outros.
26 43	Sudeste	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.	Depilação.
27 35	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).	Maquiagem.	Sobrancelhas.	
28 43	Norte	Manicure/ pedicure.	Corte de cabelo.	Tratamentos capilares (tintura, escova progressiva etc.).		Sobrancelhas.	

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Marcondes et al. (2017).

A partir dos dados obtidos na pesquisa, pode-se concluir que as pessoas diminuíram a frequência aos salões de beleza, mas não eliminaram a prática completamente, devido a serviços que necessitam de um profissional capacitado (corte de cabelo, manicure etc.). Todavia, o período de pandemia possibilitou que as pessoas experimentassem outras modalidades de cuidados com a beleza, como serviços em domicílio ou “faça você mesmo”, no caso de serviços mais simples. No que tange ao que consideram fundamental em um salão de beleza, a variedade de serviços, profissionais qualificados, facilidade para agendamento, atendimento diferenciado e higiene figuraram como um conjunto de atributos para que a experiência de frequentar os salões seja considerada completa.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

A coleta de dados qualitativos das clientes do salão foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada (Richardson, 2002) por telefone, com cinco clientes fidelizadas do salão (Tabela 3). Com base nos resultados é possível observar que, de modo geral, elas estão satisfeitas e indicariam o salão para amigas. Três delas são promotoras (atribuíram nota 10) e duas delas são neutras (atribuíram nota 8).

TABELA 3 – Entrevistas realizadas entre 15 e 17 de março de 2022

O que se quer saber: a satisfação das clientes?					
Perguntas do roteiro	Estrevistada A	Estrevistada B	Estrevistada C	Estrevistada D	Estrevistada E
De 1 a 10, quanto você indicaria o Beleza a uma amiga?	10	10	8	10	8
No caso da sua resposta não ter sido 10, o que falta para o Nuance Beleza receber essa nota?	“Tem todos os serviços que eu uso, o espaço é ótimo e o atendimento, excelente”.	“Não falta nada, é perfeito”.	Não se sente segura com as profissionais que atuam com cabelo, mas entende que a empresa está em transição e gosta dos outros serviços.	“Atendimento excelente, cuidadoso, que atende [a] todos os protocolos, porém só falta a podóloga que tinha antes”.	Outros serviços: depilação à linha, unha em gel, maquiagem para eventos. O que eles se propõem a fazer eles fazem e o preço é justo, mas frequenta outros espaços.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As mudanças no quadro de colaboradores pós-pandemia geraram algumas insatisfações. A “compreensão” das clientes com o novo contexto e a esperança de que os serviços e atendimentos se normalizassem brevemente fez que continuassem frequentando o salão.

Outro fator que surgiu em ambas as pesquisas se relaciona à comunicação dos serviços oferecidos, pois mesmo as clientes fidelizadas não tinham conhecimento de todos os serviços oferecidos no salão. Uma análise das redes sociais e do *site* da empresa foi

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

realizada para entender quais serviços estão ou não sendo divulgados e, realmente, foi constatada uma lacuna de algumas informações.

Resumo do diagnóstico

De acordo com os dados coletados na pesquisa, concluiu-se como diagnóstico que:

- houve uma mudança de comportamento das clientes quanto ao uso dos serviços de beleza no período pós-pandemia;
- as clientes que buscam esses serviços querem encontrá-los num único lugar (variedade de serviços) com uma experiência única;
- as clientes que frequentam salões querem sentir segurança e confiança nos profissionais que realizam os serviços;
- as clientes do salão em questão querem melhor atendimento e maior variedade de serviços;
- há internamente algumas lacunas na divulgação dos serviços do salão.

Oportunidade corroborada: As pesquisas tinham como objetivo identificar os novos comportamentos das mulheres em relação aos cuidados com a beleza e ao uso dos salões de beleza. A pandemia trouxe, sim, mudanças de comportamento e, até mesmo, aprendizados de serviços mais simples no estilo “faça você mesmo”. Entretanto, a decisão de frequentar um salão de beleza está mais relacionada, hoje, à qualidade de profissionais, à variedade de serviços, ao atendimento diferenciado e à higiene. As clientes que utilizam diversos serviços de beleza preferem encontrá-los em um único lugar, por questões de comodidade e praticidade, tornando o desafio do negócio em se tornar competitivo nesses aspectos. A recente rotatividade de profissionais do salão gerou a necessidade de um alinhamento para melhor atender o cliente, bem como a necessidade de comunicar melhor os serviços oferecidos via redes sociais, *site* e presencialmente. Além disso, observou-se a oportunidade de oferecer maior variedade de serviços e investir na divulgação da modalidade *pet friendly*.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

PROPOSTA DE MUDANÇA PARA O APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Após se corroborar a oportunidade, foi elaborada uma proposta de solução baseada em alternativas de curto e médio prazo para impactar diretamente a melhoria do atendimento e, conseqüente, aumento do faturamento, com base em condicionantes dos ambientes externo e interno à organização.

Os dois anos de pandemia da Covid-19 desarranjaram o quadro de profissionais do salão, tanto no atendimento ao cliente por novos profissionais que ainda não estavam alinhados à cultura do salão quanto pela falta de profissionais para alguns serviços. Contudo, ainda assim, havia a oportunidade de aumento do portfólio de serviços, maior divulgação externa e interna e, ainda, a modalidade *pet friendly* para alcançar novos públicos.

Visando a analisar as vantagens e desvantagens da solução proposta, foi realizada uma análise Swot (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats* [forças, fraquezas, oportunidades e ameaças]), que tem como objetivo avaliar o ambiente interno e externo da empresa para potencializar as ações positivas e prevenir as ações com repercussões negativas que possam surgir. Com a análise dos ambientes interno e externo, foi possível perceber que as fraquezas precisavam ser superadas para, assim, permitir o crescimento do salão. A pandemia tem sido controlada e a flexibilização de algumas medidas já vem acontecendo, sendo isso um facilitador desse processo de retomada.

A solução adotada envolveu primeiramente a elaboração de um manual de procedimentos de atendimento do salão e um treinamento da equipe para esses novos processos. Para a divulgação interna dos serviços para as clientes, foi criado um menu de serviços físico e em formato *QR code* a ser divulgado na recepção. Para a divulgação *on-line*, uma profissional de marketing realizou o planejamento.

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

FIGURA 1 – Análise Swot com base na pesquisa de campo

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pet friendly</i>; • variedade de alguns serviços; • profissionais qualificados; • sistema de agendamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de preparo do salão frente às mudanças de comportamento do consumidor; • menor oferta de serviços em comparação com a concorrência; • divulgação interna dos serviços para os clientes; • <i>turnover</i> dos profissionais.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Modalidade <i>pet friendly</i>; • marketing para maior visibilidade; • variedade de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza quanto à pandemia.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Resultados esperados

Os resultados esperados envolveram como último desenlace o aumento do faturamento com consequente aumento da percepção do valor do salão pelas clientes. Os resultados esperados pela sócia-proprietária eram o aumento do faturamento, a fidelização de clientes e ser referência na região. Os profissionais parceiros buscavam os mesmos resultados, tendo em vista a modalidade contratual, pois os fornecedores teriam aumento no faturamento devido ao aumento do *ticket* médio de vendas do salão. Por fim, as clientes teriam a solução de seus problemas, satisfação e consequente encantamento com a percepção de valor e a experiência memorável nos atendimentos.

Recursos e capacidades necessários

Em consonância com a sócia-proprietária, foi realizada uma análise dos recursos e das capacidades existentes, a desenvolver e a adquirir, como na Tabela 4, a seguir.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

TABELA 4 – Análise de recursos e capacidades

		Recursos e capacidades para obtenção dos resultados esperados	
		A desenvolver	A adquirir
Recursos	Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> – Manual de procedimentos de atendimento; – menu de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> – Contratação da profissional de marketing; – contratação de profissionais parceiros.
	Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> – Profissionais treinados; – comunicação interna e externa dos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> – Não há.
Capacidades*		<ul style="list-style-type: none"> – Profissionais com atendimento de excelência; – variedade de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> – Não há.

Fonte: Elaborada pelos autores.

O plano de ação (Tabela 5) envolveu o investimento na consultoria (R\$ 7.000,00 por três meses), na contratação do profissional de marketing (R\$ 1.000,00 por mês), num curso de *design* de sobancelhas para uma profissional do salão (R\$ 410,00) e em fotos profissionais para o material de divulgação (R\$ 1.000,00). O retorno desse investimento se dará com o crescimento do número de atendimentos diários do salão e o aumento do faturamento e da rentabilidade dos serviços. O financiamento foi feito com recursos próprios do caixa da empresa.

TABELA 5 – Plano de ação

Ações	Como	Responsável	Área/pessoas envolvidas	Prazos
Manual de procedimentos	Reunião com sócia-proprietária e reunião com profissionais parceiros.	Consultora	Sócia-proprietária.	21 dias
Treinamento da equipe	Reunião com a equipe com 12h de duração.	Consultora	Consultora, sócia-proprietária e profissionais parceiros.	60 dias
Menu de serviços	Reunião com a sócia-proprietária e disponibilização da demanda para o marketing.	Profissional de marketing	Consultora, sócia-proprietária e profissional de marketing.	60 dias
Divulgação <i>on-line</i>	Reunião com o marketing.	Profissional de marketing	Sócia-proprietária e profissional de marketing.	30 dias

Fonte: Elaborada pelos autores.

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Análise de riscos

Foi realizada a análise de riscos da proposta de intervenção, tendo em vista que mudanças podem vir acompanhadas de riscos e, com o objetivo de mitigá-los, bem como auxiliar no processo de tomada de decisões da gestora caso surgissem obstáculos. Como mencionado anteriormente, uma das possibilidades é que os profissionais parceiros, devido à falta de um vínculo empregatício mais forte, desviem clientes do salão. Esse risco pode ser mitigado por meio de programas de incentivo no futuro, transparência nos custos e lucros, além de fortalecimento da marca Beleza. Com relação ao fato de os profissionais não aceitarem as novas regras, isso é um risco que foi mitigado com um intenso trabalho de endomarketing, para que não só o público externo confie na empresa, mas, principalmente, o público interno.

O risco de uma avaliação negativa nas redes sociais permeia todos os negócios. No caso do Beleza, esse risco será mitigado pelo constante monitoramento da satisfação das clientes por meio da *net promoter score* (NPS), o que não significa que não possa ocorrer, mas o objetivo é que as avaliações positivas superem as avaliações negativas.

Por fim, o risco de um novo *lockdown* poderia ser mitigado por meio de atendimentos domiciliares com a marca já fortalecida e posicionada tendo a confiança das clientes.

FIGURA 2 – Análise de riscos

	Média	Alta	Alta
Probabilidade	Baixa	Média	Alta
		<ul style="list-style-type: none"> Profissionais parceiros desviarem clientes do salão; profissionais não aceitarem as novas regras. 	
	Baixa	Baixa	Média
		<ul style="list-style-type: none"> Clientes avaliarem negativamente o salão nas redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> Novo <i>lockdown</i>.
	Insignificante	Moderado	Catastrófico
		Impacto	

Fonte: Elaborada pelos autores.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Contribuições teóricas ao aproveitamento da oportunidade

Cruz e Corrêa (2020) realizaram um interessante estudo de caso sobre um salão de beleza passando pela pandemia da Covid-19. O estudo teve como principal objetivo analisar e refletir sobre o impacto das mudanças externas na estratégia empresarial e levantou uma discussão sobre as possibilidades de ação a partir disso. A pandemia deixou sequelas mesmo em negócios estabilizados e com clientela fidelizada, como no caso do salão em questão. Os autores concluem o artigo sugerindo competências para lidar com crises: resiliência, tomada de decisão e recursos financeiros poupados para mitigar os danos ao negócio causados por situações inesperadas, como a pandemia.

Enquanto Pessoa et al. (2021), por meio, também, de um estudo de caso, trazem dados relevantes não só sobre a pandemia no segmento de beleza, mas também sobre o que as clientes esperam e buscam em momentos como esse, o artigo reforça a necessidade de planejamento, aproveitamento de oportunidades e da busca de conhecimento contínuo por parte do empreendedor para, assim, posicionar-se e manter-se no mercado. Além disso, a pesquisa realizada para o artigo corrobora esta pesquisa, na qual se apresenta a necessidade de um espaço com variedade de serviços de beleza e boa experiência com o atendimento. Como mencionado anteriormente, a proposta de intervenção baseou-se na metodologia de atendimento Disney, que tem como fundamentos “desenvolver o melhor produto, treinar as pessoas para sustentar um atendimento excepcional e aprender com as experiências” (Disney Institute, 2011, p. 12).

Em relação aos serviços, desenvolver o melhor produto significa desenvolver os profissionais para oferecer a melhor experiência que as clientes procuram, treinando-os constantemente não somente em técnicas, mas também em comportamentos adequados antes, durante e depois do atendimento (Disney Institute, 2011). Ainda que em salões de beleza a modalidade de contratação seja por meio de profissionais parceiros, é importante definir um padrão de atendimento que reforce a marca do salão em detrimento ao profissional parceiro.

Os resultados financeiros de uma empresa estão diretamente ligados a um bom pessoal de linha de frente, afinal, eles podem ganhar ou perder o cliente apenas pelo

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

atendimento oferecido. Equipes bem treinadas, qualificadas e que sabem trabalhar em equipe são garantia de eficiência, encantamento e clientes fidelizados. “Os líderes devem se manter à disposição para trabalhar com os novos colaboradores e orientá-los até que eles se familiarizem com a função, com os comportamentos que a empresa espera deles e com a cultura que devem adotar” (Capodagi & Jackson, 2017, p. 180).

Por fim, aprender com as experiências nada mais é do que aprender tanto com os acertos quanto com os erros e isso pode ser identificado por meio de pesquisas de satisfação (Disney Institute, 2011). Pesquisar a satisfação das clientes, ou mesmo entender suas expectativas, pressupõe perguntar a ele quais são os acertos e, também, os erros cometidos pela empresa na jornada de atendimento. Esse não é um processo que deva ser feito uma única ou vez ou de modo esporádico, mas de forma constante para que os *feedbacks* sustentem a melhoria contínua.

Uma métrica bastante utilizada para medir a satisfação do cliente é o NPS, criado por Frederick Reichheld (2003) e apresentada em seu artigo “The one number you need to grow”. A métrica se baseia em duas perguntas que identificam as clientes promotoras, aquelas dispostas a divulgar a experiência com a empresa de forma positiva, e as clientes detratoras, aquelas que possivelmente compartilharão informações negativas.

Na sua versão atual, como uma filosofia de gestão, o *Net Promoter Score* contempla processos de *feedback*, aprendizado e melhoria. Colaboradores de linha de frente dotados de *feedbacks* frequentes têm autonomia para agir rapidamente para melhorar a Experiência do Cliente (Mello, Silveira et al., 2021, p. 147).

Essa filosofia de gestão engloba dados operacionais e causas dos problemas, possibilitando a contratação de pessoas com valores alinhados aos da empresa e a implementação de ferramentas, treinamentos e reconhecimento, proporcionando à liderança melhores tomadas de decisões.

Além disso, é importante realizar o mapeamento da jornada do cliente dentro da empresa para entender, na visão dele, como ele vivencia cada etapa da experiência oferecida.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

O mapeamento da jornada do cliente representa, em um fluxo de trabalho ou outro formato gráfico, como seu cliente interage com sua empresa à medida que ele recebe um produto ou serviço, o que pode representar a experiência atual e a experiência ideal (Mello et al., 2021, p. 76).

Desse modo, a empresa muda o foco daquilo que ela quer para o foco do que o cliente realmente quer, compreendendo como ele se sente em cada etapa dessa jornada. O objetivo torna-se claramente melhorar a vida do cliente, tornando-a mais fácil, simples e até mesmo mais bem-sucedida (Mello et al., 2021).

Andar com os sapatos do cliente, colocando-se no lugar dele, é um exercício que poucas empresas se disponibilizam a fazer. Se a relação está em desequilíbrio, ou seja, o cliente se esforça mais do que a empresa, é apenas questão de tempo para que ele encontre uma empresa que o faça esforçar-se menos.

Sua empresa precisa na verdade oferecer experiências que gerem o menor esforço para seu cliente, afinal, se nos colocarmos em seu lugar, sabemos que existem coisas bem melhores a fazer do que ligar para uma central de atendimento para resolver um problema que sequer causamos (Mello et al., 2021, p. 142).

Complementando esse raciocínio, Madruga (2021) pontua que a experiência do cliente é, na verdade, uma estratégia empresarial para aperfeiçoar a jornada do cliente envolvendo todos os recursos disponíveis pela empresa para que ele se torne ligado à empresa, não somente racional, mas emocionalmente, tornando-se, dessa maneira, mais valioso para a empresa.

Um alicerce primordial na experiência do cliente é a entrega de informação tanto da empresa para com ele quanto dele para com a empresa, no sentido de conectar informações fornecidas por ele para reduzir o esforço. Entrega de informação gera satisfação, solução de problemas e agilidade (Mello, Monteiro et al., 2021). Dessa maneira, o desenvolvimento de um portfólio de apresentação dos serviços em formato *on-line* com a possibilidade de agendamento e pagamento é o melhor exemplo da entrega de

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

informação. Além disso, é possível considerar o treinamento dos profissionais parceiros como uma forma de alinhamento das informações para facilitar a experiência do cliente.

Outra ação que os gestores podem tomar para reforçar constantemente o aprendizado é conversar regularmente com os funcionários e perguntar que tipo de dúvidas e reclamações eles têm ouvido das clientes. Feito isso, tome providências para que todos obtenham respostas, se informem das soluções e desenvolvam as habilidades de que precisam para lidar com esses problemas, garantindo que os funcionários estejam preparados da próxima vez que os problemas surgirem (Cockerell, 2013, p. 69).

Em vista disso, as chances de as clientes se tornarem fidelizadas será maior, pois fidelização nada mais é do o cliente ter experiências emocionais positivas com a empresa e, então, declarar sua preferência. “Quando as conexões emocionais do cliente com a marca se aprofundam, criam uma ligação tão poderosa que fazem os clientes se tornarem 52% mais valiosos do que os altamente satisfeitos” (Madruga, 2021, p. 48). A Disney é referência nesse quesito, pois 70% dos clientes que frequentam os parques têm a intenção de voltar dados os momentos encantadores vivenciados (Disney Institute, 2011).

Criação de valor ao cliente da mudança

A criação de valor ao cliente é um tema abordado em diversas perspectivas, entretanto Miguel et al. (2018) propuseram um processo de criação de valor e como medir esse valor criado. Desse modo, baseando-se nesse processo, as etapas deste trabalho foram realizadas na seguinte forma:

- *Market* (mercado): Foi realizada uma pesquisa de satisfação com as principais clientes do Beleza e uma pesquisa com não clientes para identificar hábitos e frequência do uso de salões de beleza. As pesquisas tiveram como objetivo identificar o que é valor na perspectiva das clientes.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

- *Intelligence* (inteligência): A interpretação das informações foi realizada com o objetivo de criar sentido diante dos dados obtidos, identificando as principais necessidades e os desejos das clientes.
- *Resources* (recursos): A identificação das capacidades operacionais, das capacidades dinâmicas e dos recursos da empresa com o consequente mapeamento e a organização possibilitou a criação de um manual com os principais processos da empresa, principalmente no atendimento. Além disso, todas as profissionais parceiras foram treinadas nesse novo processo com vistas à excelência operacional.
- *Offer of value* (oferta de valor): O valor criado foi a oferta de um portfólio de serviços variado, um menu de serviços *on-line* com possibilidade de agendamento e pagamento e uma experiência de atendimento de excelência.
- *Offer to the market* (oferta para o mercado): A oferta para o mercado foi feita por meio da divulgação *on-line* dos serviços, porém focando os produtos ecologicamente adequados utilizados pelo salão (produtos que não são testados em animais), promovendo assim a criação de valor social.
- *Market feedback* (*feedback* do mercado): Essa etapa será implementada em um próximo trabalho. Embora muito se fale sobre criação de valor ao cliente, é certo que o objetivo último dos negócios é o lucro, que é o excedente após retirada dos custos. Contudo, também é certo que uma empresa só consegue lucrar quando proporciona valor às clientes.

Nesse sentido, o Beleza está em busca de proporcionar um valor único, exclusivo, algo que seus concorrentes não ofereçam às clientes. Esse valor não pode ser menor que a receita gerada e deve ser algo que ofereça realmente valor ao cliente, ao ponto de ele não se imaginar vivendo sem.

Em conformidade com Flint et al. (2002), é necessário abordar as necessidades e expectativas futuras das clientes para reagir mais rápido que os concorrentes e obter vantagem. Principalmente após a pandemia, houve uma queda na receita, o que provocou a necessidade de ação para proporcionar mais valor à cliente e, consequentemente, gerar

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

mais receita. A pesquisa com as principais clientes trouxe à luz o que elas entendem por qualidade e valor (Jorgenson, 2015).

Associadas à criação de valor ao cliente, estão a experiência vivenciada por esse cliente e as emoções que ele tem na sua jornada dentro da empresa. A questão não deve ficar no campo da reflexão e, muito menos no da suposição, partindo para o caminho da ação e de perguntas diretas ao cliente (“Como melhorar essa experiência?”, “Como resolver os problemas do cliente?”). Nas palavras de Hamel (2013, p. 3), “Onde estamos desperdiçando o tempo do nosso cliente? Onde estamos tornando as coisas excessivamente complexas? Onde estamos tratando as clientes como números em vez de pessoas? Onde os estamos forçando a resolver problemas que deveríamos resolver para eles?”

Pela primeira vez em nove anos, na organização em foco neste estudo, a perspectiva das clientes foi vista e sentida de uma nova forma por meio dessa pesquisa. Na pesquisa, foi possível identificar o conceito de preço, qualidade e valor segundo as clientes (Zeithaml, 1988). As clientes do Beleza buscam variedade de serviços em um só lugar e profissionais especializados nesses serviços. Além disso, a rotatividade de profissionais foi mencionada como um fator que desestabiliza a experiência do cliente. A pesquisa realizada com as não clientes do salão também evidenciou a busca das consumidoras por locais que ofereçam variedade de serviços e profissionais especializados. Apesar de inerente a cada indivíduo, a definição desse conceito da perspectiva do consumidor torna-se importante para entender essa qualidade percebida e, provavelmente, compará-la à qualidade objetiva (se houver) do serviço oferecido pelo salão.

Segundo Zeithaml (1988), quanto mais experiência o consumidor vivencia, mais o seu julgamento em relação à compra se torna afetivo. Além disso, julgamentos pressupõem comparações e na vizinhança há outros salões, passíveis de comparação, principalmente quanto aos serviços não oferecidos pelo Beleza. Uma das características do valor percebido pelas clientes apontadas na pesquisa é o preço pago pelo serviço recebido. Essa característica não é o principal diferencial, mas é algo relevante na perspectiva das clientes somado à qualidade. Como o valor depende da base de referência, as clientes o comparam aos salões existentes na região, além da variedade de serviços, conforme algumas mencionaram (Zeithaml, 1988). Além de revelar que esse é um aspecto favorável

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

à empresa, a pesquisa demonstrou que as clientes tinham algumas queixas quanto à falta de alguns serviços, fazendo que frequentassem outros salões para realizar os serviços restantes. Os desejos insatisfeitos são fonte de oportunidades e foi diante dessa percepção que a sócia-proprietária da empresa decidiu ampliar o portfólio de serviços. Uma proposta de solução é a divulgação mais acentuada no âmbito *on-line*, o que já tem sido feito hoje de modo tímido. Esse portfólio ampliado de serviços será criado e precisa tornar-se de conhecimento público por meio da divulgação para gerar maior alcance.

Na perspectiva de Zeithaml (1988), um produto ou serviço pode ser percebido como de alta qualidade mediante a quantidade de propaganda sobre ele a que o cliente é exposto, o que seria os atributos extrínsecos. Como os atributos intrínsecos muitas vezes são mais complexos para avaliar, alguns consumidores acabam por levar em consideração os atributos extrínsecos, por exemplo, a propaganda.

De acordo com a visão de Priem (2007), são necessários consumidores dispostos a validar o produto ou serviço para que possa se falar em criação de valor e, também, captura de valor pela empresa (alocação do valor de troca). Desse modo, é preciso analisar as estratégias da empresa e os mecanismos que impulsionam os consumidores a pagarem pelos serviços. No Beleza, as clientes que frequentam o espaço expressaram o desejo de utilizar mais serviços do salão, caso esses serviços existissem. Em relação às novas clientes, só será possível identificar essa disponibilidade após a implementação dos serviços e consequente pesquisa de satisfação. A criação de valor decorrente da satisfação das clientes com os serviços tradicionalmente ofertados é uma condição prévia para a captura de valor com serviços complementares, ainda não comercializados e, portanto, sem atribuição de valor. O Beleza pretende utilizar o aprendizado sobre as clientes para identificar opções de investimento em novos serviços. O capital humano do consumidor adquirido em um serviço pode ser empregado em outros serviços da mesma empresa.

A Disney costuma utilizar essa abordagem nos parques temáticos, nas lojas de varejo, nos canais de televisão e nos estúdios de cinema, pois o consumo em qualquer área melhora a experiência do consumidor em outras áreas, graças ao capital humano adquirido na primeira experiência (Priem, 2007). Uma das propostas de solução para o Beleza tratou-se de um menu dos serviços oferecidos com a possibilidade de agendamento e

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

pagamento dos serviços. Essa proposta oferece ao cliente a facilidade de agendar vários serviços ao mesmo tempo, além de viabilizar que o salão, antecipadamente ciente dessa informação, organize-se para proporcionar uma experiência sem problemas de fluxo no interior do estabelecimento e prazos para realizar os serviços. Ademais, esse sistema pode ser aproveitado como inteligência estratégica para captar e monitorar informações variadas sobre as clientes e seus hábitos no salão. Essa diversificação dos serviços, além de proporcionar um atendimento diferenciado, tem como fim aumentar a disposição dos compradores para pagar pelos serviços do salão (Brandenburger & Stuart, 1996).

Além disso, para atender às expectativas das clientes, é preciso saber quais são essas expectativas, portanto o salão precisa investir em novas formas de obter informações, pois só assim se tornará possível ter uma cultura orientada para o cliente (Flint et al., 2002). O Beleza tem ainda poucos métodos de coleta de informações sobre clientes e mudanças em geral. Dessa maneira, o que foi feito até o momento não estava pautado em previsões ou antecipações de informações coletadas sobre o mercado (Janissek-Muniz, 2016). A proposta para isso é que mensalmente as clientes recebam a pesquisa de satisfação que identificará informações sobre a experiência no salão e a satisfação com os diversos serviços oferecidos. O objetivo, além de coletar, é monitorar essa informação, interpretar pontos fracos para futuras mudanças e criar sentido. Alinhado a Almeida et al. (2007), o objetivo é passar da informação à ação com esses dados disponíveis agregados ao conhecimento coletivo. Com o treinamento dos profissionais parceiros sobre os processos do salão e seu consequente engajamento, acredita-se ser possível a geração de ideias e soluções partindo deles.

De acordo com o que Day (1994) pontua sobre organizações orientadas para o mercado, após a coleta de informações externas com foco na satisfação do cliente, é necessário o foco interno na excelência operacional. Assim, a lucratividade superior e a vantagem competitiva podem ser alcançadas. No entanto, assim como pequenas empresas nem sempre dispõem de métodos adequados para coletar informações, também, nem sempre conseguem mapear adequadamente suas principais capacidades.

Um método de coleta de informações somado a um mapeamento das capacidades possibilitaria correlacionar as necessidades que a empresa está tentando satisfazer com

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

aquelas que elas realmente são capazes de fazer (Day, 1994). Dessa maneira, a pesquisa mensal de satisfação retroalimenta o processo de treinamento da equipe de profissionais parceiros e complementa o manual de procedimentos que foi desenvolvido com uma das propostas de solução. Além disso, com o redesenho dos processos acontecendo a partir da observação de profissionais que estão diretamente em contato com as clientes, ou seja, de baixo para cima na estrutura hierárquica da organização, podem-se conhecer melhor suas expectativas e necessidades. Outro ponto importante e foco do trabalho é proporcionar autoridade a esses profissionais parceiros, principalmente no que tange à solução de problemas, não dependendo para isso da validação da direção. A direção ficaria responsável por delegar os serviços, zelar para que a empresa mantenha domínio das capacidades requeridas para sua realização e o vínculo com as clientes, o que, conforme destaca Day (1994), é essencial para manter a lucratividade do negócio.

Para alcançar a excelência operacional, foi realizada uma ampla análise das capacidades operacionais, que foram amplamente abordadas no manual de procedimentos. No entanto, detalhes do salão também foram analisados, como estoque de produtos utilizados na realização dos procedimentos, fluxo de clientes que realizam mais de um serviço no salão, disponibilidade de profissionais para realização dos serviços, entre outros.

Segundo Zubac et al. (2010), para uma empresa ter alto desempenho, seus líderes/gerentes precisam investir em recursos para buscar conhecimentos sobre as clientes, aprender sobre valor ao cliente e desenvolver capacidades dinâmicas. Durante a pandemia, as capacidades dinâmicas das empresas foram “testadas” ao lidarem com o desafio do fechamento, mas conseguiram atender ao desafio, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas. A liderança do Beleza está em busca de identificar o que as clientes valorizam e mapear os serviços que eles querem. Assim, alguns novos serviços já têm sido agregados: manicure russa, *design* de sobrancelhas e podologia. Quanto mais os líderes aprendem sobre valor ao cliente, mais a empresa tem chances de ter alto desempenho (Zubac et al., 2010).

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Gestão na inovação na mudança

Tal inovação está relacionada a serviços (novos serviços oferecidos, como manicure russa, *design* de sobrancelhas, podologia) e processos (melhoria no contato com as clientes do salão). O grau da inovação é incremental, com recursos tecnológicos. Foi utilizado o portfólio *on-line* de serviços acessado via *QR code* no salão ou via *link* encaminhado pelo WhatsApp. No portfólio, além de agendar, é possível já realizar o pagamento pelos serviços. Esse recurso possibilita adquirir informações sobre as clientes e viabiliza a criação de pacotes de serviços e/ou mimos.

Ainda de acordo com os autores, a maior parte das empresas prefere mudanças incrementais, ou seja, de desenvolvimento de algo que já existe. Não há nenhum problema nisso, desde que essas inovações incrementais sejam sustentadas. A vantagem competitiva, foco principal da inovação, pode ser definida como uma capacidade de criar valor para o cliente. “Para que seja considerada uma estratégia, uma capacidade deve estar a serviço da necessidade do usuário, ser única e difícil de reproduzir” (Tidd et al., 2008).

Essa capacidade de gerar valor ao cliente é capaz de sustentar a inovação por um período, se explorada eficientemente pela organização. No caso do Beleza, a ideia da inovação é passível de ser imitada, entretanto, os detalhes sutis em processos de atendimento é que gerarão uma experiência única para o cliente e, dificilmente, podem ser copiados.

Tidd et al. (2008) propõem um teste de marketing por meio de antecipação e aquecimento. Alinhada à inovação proposta no Beleza, essa antecipação da disponibilização do menu de serviços digital via mídias sociais torna possível mensurar o interesse do consumidor nesses novos serviços. De certo modo, a antecipação pode ser considerada uma técnica de mensuração, tendo em vista que o cliente pode agendar (reservar) e pagar os serviços antecipadamente.

O objetivo é responder à seguinte pergunta: como isso cria valor para as clientes da empresa? Por fim, para construir uma organização inovadora e que sustente as inovações, é necessária uma liderança que, entre outras qualidades, tenha uma visão compartilhada, desejo constante de inovar, uma equipe com desempenho eficaz e conexão contínua com

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

o externo (Tidd et al., 2008). A inovação segue esses passos com mecanismos de inteligência para realizar a gestão adequada de clientes e, assim, satisfazê-los e fidelizá-los.

Intervenção e avaliação da mudança

A intervenção seguiu os seguintes preceitos:

- **Direção:** Com procedimentos estabelecidos e um padrão de atendimento, o salão será reconhecido apesar de qualquer profissional, gerando a confiança nos clientes e, conseqüentemente, haverá aumento do faturamento.
- **Recursos e capacidades:** A gestora será responsável pela manutenção das normas e regras do manual, acompanhando as situações de cumprimento e descumprimento dos procedimentos por meio da rotina da empresa e, também, por meio das pesquisas de satisfação de clientes.
- **Sustentação:** No caso de descumprimento dos procedimentos, ocorrerá um *feedback* individual, já o cumprimento e até superação das expectativas serão reconhecidos na reunião mensal. Futuramente, será implantado um novo sistema de reconhecimento, agregando ao atual uma premiação mais alinhada aos resultados.
- **Prazo:** O prazo para implantação foi de 21 dias, no entanto, para identificar os resultados esperados, o prazo será de 90 dias

Para a mensuração dos impactos resultantes da intervenção, serão utilizadas duas métricas quantitativas e uma métrica qualitativa:

- Aumento do número de atendimentos diários;
- faturamento mensal;
- NPS das clientes mensalmente.

A metodologia utilizada na intervenção foi baseada na metodologia de atendimento Disney. A Disney trabalha o ciclo do atendimento de qualidade, que envolve o

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

desenvolvimento de um tema, padrões de atendimento e implementação nos sistemas (pessoas, ambiente e processos) – válido, inclusive, para os parceiros que trabalham dentro da empresa. “Os fundamentos ainda atuais de Walt Disney para o sucesso são: desenvolva o melhor produto que puder; dê as pessoas treinamento eficaz para sustentar um atendimento excepcional; aprenda com as suas experiências” (Disney Institute, 2011, p. 12). “Atendimento de qualidade significa superar as expectativas dos convidados e prestar atenção aos detalhes” (Disney Institute, 2011, p. 23).

Assim como a Disney, o Beleza utilizou-se de técnicas de Guestologia: coletar informações em momentos distintos da experiência do cliente, pois, assim, é possível identificar necessidades, desejos, estereótipos e emoções do cliente.

Walt Disney acreditava ser fundamental o treinamento de colaboradores que têm contato com o cliente, pois eles os ganham ou os perdem nesses atendimentos. O treinamento viabiliza a criação de uma imagem que será relacionada aos comportamentos, funcionando como diretrizes que facilitam a tomada de decisão.

Processos são ações, mudanças, funções combinadas para produzir resultados. Esses processos combinam recursos humanos e recursos físicos.

Há dois ingredientes-chaves na criação de processos eficazes de atenção especial no atendimento. Em primeiro lugar, deve haver recursos apropriados para que a experiência do convidado seja boa e, em segundo lugar, a disponibilidade desses recursos deve ser informada ao elenco e aos convidados (Disney Institute, 2011, p. 137).

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O desenvolvimento de negócios perpassa a criação de valor para o cliente. Criar valor para o cliente é gerar experiências que o encantem e conquistem para que, assim, gerem-se vendas e faturamento para a empresa. É impossível um negócio se desenvolver se o cliente não está no centro da estratégia, afinal, ele que decide o que consumir e quanto consumir. Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho foi entender como melhorar a satisfação do cliente do Beleza. A intervenção envolveu inovações incrementais em processos da empresa (manual de procedimentos e menu de serviços) de grande impacto

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

na percepção das clientes e colaboradores sobre a organização e a experiência do salão. O treinamento da equipe dos procedimentos implantados e o padrão Disney de atendimento são o ápice da inovação nesse tipo de negócio, pois o objetivo é realmente se diferenciar da concorrência na região.

O impacto econômico e social envolve a geração de empregos na região, a qualidade de vida na comunidade e o bem-estar. A intervenção é 100% aplicável, pois, de certa forma, envolve processos simples, tendo como risco o comportamento dos *stakeholders* envolvidos. Porém, com o engajamento de todos, a intervenção tem todos os elementos para atingir os resultados esperados. Além disso, a intervenção é, também, replicável, pois seus recursos basicamente envolvem informações e recursos humanos já existentes na empresa. A replicabilidade dependeria apenas de um líder disposto e disponível para iniciar esse processo, seguir as etapas e buscar o engajamento da equipe.

A intervenção não pode ser considerada complexa, visto que os processos são simples de ser executados, mesmo os padrões Disney. A questão mais complexa, nesse caso, seria o comportamento dos envolvidos, dada a sua imprevisibilidade, o que impacta diretamente o resultado da intervenção. Contudo, isso pode ser mitigado por meio da presença de um líder firme, capaz de fazer os apontamentos de direção, sempre que necessário. A intervenção proposta tem etapas simples, porém não simplórias. O caminho mais árduo é a incorporação da preocupação dos envolvidos com os resultados, fato que enfatiza a importância da liderança para que o projeto se efetive na prática.

A excelência no atendimento à cliente é a melhor forma de promover o crescimento do negócio e a melhoria desse atendimento envolve diretamente quem atende a essa cliente. O comportamento, as necessidades, os desejos de quem atende precisam ser vistos de uma forma mais ampla, pois, como uma reação em cadeia, só assim será possível a satisfação da cliente. Mudanças simples em procedimentos simples podem impactar enormemente a percepção e a satisfação dos profissionais parceiros e, conseqüentemente, as das clientes.

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. C., Onusic, L. M., & Lesca, H. (2007). Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente. *Revista de Administração*, 42(4), 405–413. <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44453>
- Associação Brasileira de Salões de Beleza (ABSB). (2021). *Pesquisa de mercado sobre salões de beleza na pandemia*. <http://www.saloesbrasil.com.br/>
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W., Jr. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24. https://www.researchgate.net/publication/4912252_Value-Based_Business_Strategy
- Brasil. (2016). *Lei nº 13.352, de 27 de outubro de 2016*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13352.htm
- Capodagi, B., & Jackson, L. (2017). O estilo Disney – Como aplicar os segredos gerenciais da Disney à sua empresa. Benvirá.
- Cockerell, L. (2013). *A magia do atendimento: As 39 regras essenciais para garantir serviços excepcionais*. Saraiva.
- Cruz, M. de A., & Corrêa, V. S. (2020). “Por este corte eu não esperava”: Um caso para ensino sobre os impactos da pandemia do Covid-19 em um empreendimento de salão de beleza. FigShare. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12702866.v1>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299405800404>
- Disney Institute. (2011). *O jeito Disney de encantar os clientes*. Saraiva.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers’ desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66, 102–117.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman.
- Hamel, G. (2013). Innovation Pros – Where do game-changing ideas come from? *Leadership Excellence*, 3–4.
- Janissek-Muniz, R. (2016). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(2), 147–180. <https://www>

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL, LUNNA HORLEANA SOUZA DIAS E MARCOS ANTONIO FRANKLIN

[researchgate.net/publication/304999824_FATORES_CRITICOS_EM_PROJETOS_DE_INTELIGENCIA ESTRATEGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA](https://www.researchgate.net/publication/304999824_FATORES_CRITICOS_EM_PROJETOS_DE_INTELIGENCIA ESTRATEGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA)

- Jorgenson, E. (2015, 14 de setembro). Why value creation is the foundation of business: How to define it, measure it, and manage it. *Medium*. <https://medium.com/evergreen-business-weekly/why-value-creation-is-the-foundation-of-business-how-to-define-it-measure-it-and-manage-it-147c92b87aca>
- Madruça, R. (2021). *Gestão do relacionamento e customer experience: A revolução na experiência do cliente* (2a. ed.). Atlas.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e contabilidade*. Editora Mackenzie.
- Mello, A. N. de, Monteiro, F. D., Silveira, A., Macitelli, A. P., Calvino, A., Guitarrari, A., Pires, C. A. B., Abramson, C., Corrêa, D., Jr., Gonçalves, E. B., Mendes, F., Terenzzo, M., Brito, N., Leal, P., Freitas, R. de S., Oliveira, S. S. de, Miné, T. Z. (2021). *Experiências que deixam marcas: Jornada, dados, métricas para um customer experience bem-sucedido*. Robecca & Co. Editora.
- Mello, A. N. de, Silveira, A. L. C., Monteiro, F. D., Marciano, J. J. da S., Oliveira, J. J. C. de, Sackiewicz, L., Alt, L., Corrêa, C. (2021). *Experiências que deixam marcas: Conceitos fundamentais sobre customer experience*. Robecca & Co. Editora.
- Miguel, L.A. P., Marcondes, R. C., & Caldeira, A. (2018). *Creating value for the customer and evaluating the created value: A process proposal* [Trabalho de conferência]. 6th RSEP International Multidisciplinary Conference, Lisboa, Portugal. https://www.researchgate.net/publication/323225385_Creating_Value_for_the_Customer_and_Evaluating_the_Created_Value_A_Process_Proposal
- Pessoa, A. C., Moraes, C. C. de, Flavio, J. A. B., & Regonato, P. B. P. (2021). Empreender no setor da beleza e estética diante a Pandemia da Covid19: Um Estudo de caso na empresa Amanda Beauty de Fernandópolis (SP). *Anais do 12º Fórum Científico UNIFUNEC: Educação, Ciência e Tecnologia*, 12(12).
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219–235. https://www.researchgate.net/publication/228375193_A_Consumer_Perspective_on_Value_Creation

CASO BELEZA: A CRIAÇÃO DE VALOR À CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Richardson, R. J. (2002). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. Atlas.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5a. ed.). Bookman.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Bookman.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2–22. https://www.researchgate.net/publication/282671247_Consumer_Perceptions_of_Price_Quality_and_Value_A_Means-End_Model_and_Synthesis_of_Evidence
- Zubac, A., Hubbard, G., & Johnson, L. W. (2010). The RBV and value creation: A managerial perspective. *European Business Review*, 22(5), 515–538. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09555341011068921/full/html>