

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

**Bruna Silva Chaves**

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS**  
**Aplicação do Modelo Canvas de Negócios na Estética *Visuality***

**Porto Alegre**

**2014**

**Bruna Silva Chaves**

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS**

**Aplicação do Modelo Canvas de Negócios na Estética *Visuality***

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

**Porto Alegre**

**2014**

**Bruna Silva Chaves**

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS**

**Elaboração do Modelo Canvas de Negócios na Estética *Visuality***

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

**Conceito final:**

**Aprovado em ..... de .....de.....**

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_

**Prof. Dr. .... – Instituição**

\_\_\_\_\_

**Prof. Dr. .... – Instituição**

\_\_\_\_\_

**Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS**

**Porto Alegre**

**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, agradeço aos meus pais por me incentivarem ser uma melhor aluna durante a época de colégio e me proporcionarem sempre uma educação de qualidade, tendo em vista o ingresso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Durante o período de faculdade, por me cobrar seriedade e foco nos estudos, bem como na minha carreira profissional, que se iniciou neste período.

À minha irmã e amiga, que se dispôs a ouvir meus desabafos nos momentos de tensão e nas madrugadas dedicadas aos estudos.

Agradeço a meu namorado, por ter dividido comigo os momentos de maior nervosismo e me auxiliado a encarar os momentos difíceis com calma e paciência.

Aos amigos de faculdade e de fora dela, pois contribuíram para que esse momento fosse vivido com maior alegria e leveza.

Ao colegas de trabalho, que foram compreensivos nos momentos nos quais precisei me ausentar mais cedo para me dedicar ao TCC e estudar para provas.

Por último, mas não menos importante, ao meu professor orientador, José Carlos Fiorioli, sempre gentil, delicado e disposto a esclarecer as minhas incontáveis dúvidas e incertezas.

## RESUMO

O presente estudo apresenta uma modelagem de negócios para uma estética que foi inaugurada há quase dois anos, sem um plano de negócios definido, a Estética *Visuality*. O mercado da beleza está entre os que mais crescem em todo o país, se tornando altamente competitivo. A inovação e a conquista de novos clientes são os únicos caminhos para as empresas que não querem perder participação frente à concorrência. Realizar a modelagem do negócio permitirá que a empresa possa desenvolver seus diferenciais, visto que uma das maiores dificuldades para empresas prestadoras de serviços é conseguir criar um diferencial para seus serviços. Uma alternativa à concorrência de preços é o desenvolvimento de uma oferta, entrega ou imagem diferenciada, que pode ser definida a partir da análise do Modelo Canvas de Negócios. Esta análise permitiu a verificação de que o empreendimento tem condições de se manter e crescer sua participação no mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo Canvas de Negócios, Marketing de Serviços, Mercado da Beleza, Estética, Salão de Beleza

## **ABSTRACT**

This academic study presents a business modeling for a Beauty Salon that was opened almost two years ago without a business planning developed, the Visuality Esthetic. The beauty market is among those that most grow in Brazil and becoming more competitive. The innovation and the engagement of new clients are the only way for companies that do not want to reduce their market share. Executing a business modeling will allow that the company to develop their differentials because one of the largest difficult for Service Providers is developing competitive advantages. Other option for pricing competition is the development of offerings, delivery or a differentiated image, that can be defined through the Canvas Business Model analysis. This analysis made it possible to check that the company can be sustainable and to grow up their market share.

**KEYWORDS:** Canvas Business Model, Service Marketing, Beauty Marketing, Esthetic, Beauty Salon

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
2.1 JUSTIFICATIVA .....	17
2.2 OBJETIVOS .....	17
<b>2.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>3 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
3.1 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS.....	19
<b>3.1.1 O Quadro.....</b>	<b>19</b>
3.1.1.1 Segmentos de Clientes .....	20
3.1.1.2 Proposta de Valor.....	21
3.1.1.3 Canais .....	22
3.1.1.4 Relacionamento com Clientes.....	23
3.1.1.5 Fontes de Receita .....	24
3.1.1.6 Recursos Principais.....	25
3.1.1.7 Atividades-Chave .....	26
3.1.1.8 Parcerias Principais.....	26
3.1.1.9 Estrutura de Custo.....	27
<b>3.1.2 Padrões .....</b>	<b>27</b>
3.1.2.1 Modelo de Negócios Desagregados .....	28
3.1.2.2 Modelo de Cauda Longa .....	28
3.1.2.3 Modelo de Negócios De Plataformas Multilaterais .....	29
3.1.2.4 Modelo de Negócios Grátis .....	29
3.1.2.5 Modelo de Negócios Aberto .....	30
<b>3.1.3 Design .....</b>	<b>31</b>
3.1.3.1 <i>Insights</i> dos Clientes .....	31
3.1.3.2 Ideação.....	33
3.1.3.3 Pensamento Virtual .....	33
3.1.3.4 Protótipos .....	34
3.1.3.5 Contando Histórias .....	34

3.1.3.6 Cenários .....	34
<b>3.1.4 Estratégia .....</b>	<b>35</b>
3.1.4.1 Ambiente de Modelo de Negócios.....	35
3.1.4.2 Avaliação de Modelos de Negócios.....	36
3.1.4.3 A Estratégia do Oceano Azul sob a Ótica do Modelo de Negócios .....	40
3.1.4.4 Gerenciamento de Múltiplos Modelos de Negócios .....	41
<b>3.1.5 Processo de Construção do Modelo de Negócios .....</b>	<b>41</b>
3.1.5.1 Mobilização .....	41
3.1.5.2 Compreensão .....	42
3.1.5.3 <i>Design</i> .....	42
3.1.5.4 Implementação .....	42
3.1.5.5 Gerenciamento .....	43
3.2 MERCADO DA BELEZA .....	43
3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....	46
<b>3.3.1 Gerenciamento da Diferenciação.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3.2 Gerenciamento da Qualidade.....</b>	<b>49</b>
<b>3.3.3 Gerenciamento da Produtividade .....</b>	<b>51</b>
3.4 SERVIÇOS DE SALÕES DE BELEZA.....	52
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>54</b>
<b>5 O MODELO DE NEGÓCIO: CONSTRUÇÃO .....</b>	<b>56</b>
5.1 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS: O QUADRO .....	56
<b>5.1.1 Segmento de Clientes .....</b>	<b>59</b>
<b>5.1.2 Proposta de Valor.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.3 Canais.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.4 Relacionamento com os Clientes .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.5 Fontes de Receita.....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.6 Recursos Principais.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1.7 Atividades-Chave .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1.8 Parcerias Principais .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1.9 Estrutura de Custos .....</b>	<b>67</b>
5.2 ESTRATÉGIAS: A APLICAÇÃO .....	74
<b>5.2.1 Análise do Ambiente do Modelo de Negócio .....</b>	<b>74</b>



<b>5.2.2 Avaliação do Modelo de Negócio.....</b>	<b>76</b>
<b>5.2.3 A Estratégia do Oceano Azul sob a Ótica do Modelo de Negócio ..</b>	<b>822</b>
<b>6 ANÁLISES .....</b>	<b>83</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A beleza chama a atenção do homem desde o início dos tempos - seja na literatura, na arte, na pintura ou no próprio homem. Os primeiros sinais de vaidade são visíveis na Pré-História, onde os mais fortes do grupo eram reconhecidos como líderes e enfeitavam-se com as garras e dentes dos animais ferozes que caçavam. Nesta fase da história, surgiram as primeiras pinturas de guerra, que representavam mais força do guerreiro e podiam assustar o adversário (VIGARELLO, 2006).

No Egito Antigo, relacionava-se espiritualidade com beleza. Surgiam os primeiros rituais de beleza, a maquiagem tornava-se atividade diária. Os olhos eram a parte do corpo que recebiam maior destaque, com forte delineador e sombreado. Na Grécia Antiga a maquiagem era utilizada, apesar de não tanto quanto no Egito. Os gregos tinham grande preocupação com a beleza do corpo - os homens procuravam manter a forma com exercícios físicos, massagens e banhos aromáticos; as mulheres usavam maquiagem leve e os cabelos recebiam um cuidado especial, enfeitados com fitas e cachos. Os romanos seguiam costumes muito similares aos dos gregos.

Na Idade Média, a vaidade passou a ser condenada pela Igreja Católica. As mulheres passaram a se cobrir com vestimentas longuíssimas e os cabelos ficavam cobertos por toucas. As mulheres depilavam as sobrancelhas e a linha de nascença do cabelo para alongar a testa. No Renascimento (séc. XIV - XVII), os decotes aumentaram e os penteados voltaram a ficar elaborados. As vestimentas ficaram mais luxuosas e eram sinais de nobreza. No século XVIII, na França, os homens e mulheres voltam a exagerar na maquiagem - o pó de arroz deixava os rostos inteiramente brancos, utilizavam longas perucas. As roupas eram feitas de seda, cetim, e rendas, com os decotes muito mais profundos. A Era Vitoriana (sec. XIX) influenciou diretamente as vestimentas dos homens e das mulheres na Europa e no norte dos Estados Unidos. As roupas passaram a ser mais fechadas e os decotes mais discretos. As mulheres utilizavam espartilhos para ficarem com a cintura mais fina, as saias eram enormes e a maquiagem era suave (PALOMINO, 2002).

O início do século XX foi marcado pela Primeira Guerra Mundial (1914-1918). As mulheres passaram a assumir novos papéis, ao entrar no mercado de trabalho.

Sendo assim, o vestuário se tornou mais prático para se adequar ao dia-a-dia nas fábricas. Com o final da guerra, os anos 20 foram marcados pelo divertimento, prosperidade e liberdade. Os vestidos ficaram mais curtos, chegando à altura do joelho (PALOMINO, 2002). Coco Chanel revolucionou esta década com os seus cortes retos, blazers, cardigãs, colares compridos, reproduzindo a sua própria imagem - a mulher bem sucedida, independente, com personalidade e estilo. A maquiagem era forte, os lábios eram vermelhos pintados em formato de coração ou arco de cupido, os olhos bem marcados, as sobrancelhas tiradas e marcadas a lápis. Os cabelos eram curtos (Chanel) tinham franja e corte reto na altura das orelhas (VIGARELLO, 2006).

De acordo com Palomino (2002), na década de 30, valorizou-se o corpo da mulher com mais refino. As formas eram marcadas, porém naturais - as saias ficaram longas e os cabelos começaram a crescer. Valorizava-se o esporte, a vida ao ar livre e os banhos de sol. A mulher dessa época devia ser magra, bronzeada e esportiva. O cinema estava no auge e Hollywood, através de suas estrelas, ditava a moda. O visual da atriz Greta Garbo, com sobrancelhas e pálpebras marcadas com lápis e pó de arroz bem claro, foi muito imitado pelas mulheres. No entanto, com a Segunda Guerra Mundial, a moda tornou-se mais simples, os cabelos eram penteados com uma variedade de ondas e presos com grampos. A simplicidade a que a mulher estava submetida despertou o interesse pelos chapéus, surgiram novos modelos e adornos. A alta costura ficou restrita às mulheres dos generais nazistas.

Nos anos 50, a mulher tornou-se mais feminina, sofisticada e glamorosa, segundo Baldini (2006). Era a consolidação do New Look, uma das principais revoluções da moda, lançada por Christian Dior em 1947. A beleza era um tema de grande importância, com muitos lançamentos de cosméticos. Spray de cabelo, delineador, sutiãs pontudos são as heranças da década. Era também o auge das tintas para cabelos. Os penteados podiam ser coques ou rabos-de-cavalo, como os de Brigitte Bardot. O corpo da mulher se tornou mais feminino e curvilíneo, valorizando quadris e seios. Marilyn Monroe eternizou o *look* dos anos 50, estabelecendo um padrão de símbolo sexual que atravessa décadas.

Os anos 60 foram marcados pelo auge da estética *lolita*, com a sexualização de *looks* quase infantis. A modelo Twiggy, uma modelo inglesa de 1,70m com 45

quilos, tornaram-se o biotipo imitado pelas jovens da época. As revistas femininas pregavam dietas e exercícios. Batom e esmalte eram bem claros, em geral branco-leite e os olhos seguiam padrões de tonalidades do rosado ao verde-água, com cílios enormes, negros e postiços. Os cabelos eram armados, cheios de laquê e as perucas estavam na moda. A década de 70 é influenciada pelos movimentos *hippies*. Os cabelos recebiam a influência afro e deviam ser enormes, crespos e bem armados. Na maquiagem os olhos eram muito enfatizados (sombras verde, rosa, azul) e até 1974 os cílios continuaram com força total (BALDINI, 2006).

Nos anos 80, a mulher passou a ocupar áreas antes reservadas aos homens ganhando *status* e dinheiro. Passaram a comprar roupas de *griffe*, frequentar academias de ginástica. A maquiagem tinha batons de cores vivas como o *pink* e o vermelho, os olhos eram bem pintados com sombras fortes, os cílios eram alongados com máscaras coloridas (verde e azul). Os cabelos tinham gel para o *look* molhado, *mousse* para criar volume, ao lado das permanentes e topetes altos. No fim da década apareceram as supermodelos - Linda Evangelista, Naomi Campbell, Cindy Crawford e Claudia Schiffer - que se tornaram os novos referenciais de beleza.

Os anos 90 pregavam a simplicidade em oposição à extravagância e aos excessos visuais dos anos 80. A modelo Kate Moss personificou esse estilo, muito reproduzido nos editoriais de moda. Em contrapartida, a indústria do luxo se expandiu e revitalizou marcas esquecidas. A moda se tornou mais plural, estimulava o estilo próprio e individual. Entraram em ascensão as tatuagens e os *piercings*.

Souza (2012) relata que nos anos 2000, a globalização e o desenvolvimento da mídia aumentaram muito a velocidade da informação. Modelos brasileiras como Gisele Bündchen, Carol Trentini, Fernanda Tavares e Isabeli Fontana, passaram a estrear campanhas de grandes grifes mundiais e invadiram as passarelas. Estilistas brasileiros passaram a apresentar coleções nas semanas de moda de Nova York e Paris.

De acordo com Scalzo (2009), o Brasil tornou-se uma referência no mercado da beleza. A moda tornou-se plural e subjetiva e os *looks* ficaram mais naturais para cabelos e maquiagem. Iniciou-se a *ditadura da juventude* - nunca se usaram tantos recursos médicos e tecnológicos para retardar o envelhecimento. A indústria de cosméticos se especializa cada vez mais em proporcionar bem estar e autoestima,

tornando os cuidados com a beleza, mais eficazes e mais práticos de serem inseridos no dia-a-dia. Percebe-se um aumento na vaidade masculina - produtos específicos para homens como *shampoos* e tratamento facial são lançados constantemente.

Dados do SEBRAE-SP revelam que o segmento de beleza está entre os que mais crescem no Brasil. O país é o 3º maior mercado do mundo em consumo de beleza, estética, produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, com movimento anual de US\$ 4 bilhões.

O setor de Beleza está entre os que mais crescem em todo o País. Apenas na categoria empreendedor individual, cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza representam 11,8% do total no estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2013). Existem aproximadamente 81 mil empreendedores individuais formalizados no estado de São Paulo em atividades relacionadas à beleza como cabeleireiros e manicures. Na cidade de São Paulo, são lançados mais salões de beleza do que bares e lanchonetes, de acordo com dados da Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp).

De acordo com Instituto Datapopular, em 2003 o valor que os brasileiros gastaram com produtos de higiene pessoal e beleza (cabelereiros, manicures e esteticistas) foi de R\$ 26,5 bilhões, em 2013 foi de R\$ 59,3 bilhões, o que demonstra crescimento de 124% em dez anos.

Em função deste crescimento no consumo, o mercado brasileiro se tornou altamente competitivo e a inovação é o único caminho para as empresas que não querem perder participação frente à concorrência. É fundamental que o empresário do segmento de beleza invista na conquista de novos clientes e se entenda como parte integrante desse momento. Desenvolver seus diferenciais, como tornar seus espaços físicos mais atrativos, primar pela qualidade no atendimento e na capacitação profissional, buscar parcerias com fornecedores de cosméticos, vender produtos de beleza nacionais e inovar em serviços, são ações fundamentais para se destacar.

Um novo empreendedor no mercado da beleza deverá pesquisar sobre o setor e conversar com pessoas que atuam no ramo para confrontar diferentes percepções sobre o mercado. Elaborar o projeto da empresa, ou plano de negócio, é

de suma importância para a definição dos serviços que serão oferecidos, o modelo de operação e as estratégias do salão de beleza.

O presente estudo foi dividido em sete capítulos. No Capítulo 2, apresenta-se a definição do problema, as justificativas e os objetivos do estudo. No Capítulo 3 foi realizada uma breve revisão do Modelo Canvas de Negócios, da teoria do marketing de serviços e do setor da beleza no Brasil e no mundo. No Capítulo 4 explicitou-se a metodologia utilizada e, no Capítulo 5, o constructo da modelagem. As análises estão contidas no Capítulo 6 e as considerações finais no Capítulo 7.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As mudanças políticas do Brasil como a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (2006) e a implantação do Micro empreendedor Individual (2009), incentivam os pequenos negócios e contribuem com o grande crescimento das novas empresas no país. No entanto, a taxa de mortalidade destas novas empresas ainda é alta. De acordo com pesquisa do SEBRAE (2011) a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007). Segmentando por regiões, as taxas de mortalidade de empresas com até dois anos, para as empresas nascidas em 2007, foram respectivamente: 21,8% no Sudeste, 24,7% no Sul, 26% no Centro-Oeste, 28,7% no Nordeste e 31,1% no Norte.

A falta de planejamento é um dos principais motivos pelo qual as novas empresas acabam por fechar suas portas. O planejamento estratégico, em conjunto com o plano de negócios, são instrumentos essenciais para a definição das estratégias que irão garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa.

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio. É um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013). Auxilia na análise de viabilidade do negócio a ser montado, pois reunirá informações acerca do mercado em que estará inserido - potenciais clientes, concorrentes, fornecedores – e permitirá a verificação das fortalezas e ameaças/ oportunidades para a empresa.

O Modelo Canvas de Negócios é uma ferramenta para colocar em prática o planejamento estratégico. Foi apresentado inicialmente por Alexandre Osterwalder em 2004; no entanto, tornou-se mais popular em 2009, a partir do lançamento do livro “Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios” em 2009, por Osterwalder e Yves Pigneur (cocriado por 470 pessoas em 45 países).

Consegue definir de forma bastante clara os procedimentos que deverão ser adotados na elaboração do planejamento estratégico. Consiste na elaboração de um mapa visual da empresa - divide a empresa e seus processos em nove quadrantes diferentes. Esta divisão permite que as variáveis dos negócios sejam descritas e inter-relacionadas.

A estética *Visuality* é um salão de médio porte localizado na Rua Benjamin Constant, número 1029, Bairro São Geraldo. Foi inaugurado em dezembro de 2012 pela proprietária, Janete Boeira, que além de desempenhar as tarefas referentes à gestão, é cabelereira. Fazem parte do quadro de funcionários oito pessoas, sendo: dois cabelereiros, quatro manicures, uma depiladora/ esteticista e uma recepcionista. Todos os funcionários já são conhecidos pela clientela local, visto que atuam em conjunto há cerca de vinte anos em salões de beleza da região. A maioria dos agendamentos é para clientes fixos, ou seja, com recorrência de agendamento semanal. A região tem cerca de sete salões de beleza de diferentes portes e preços.

Neste presente trabalho, priorizou-se a elaboração de um modelo de negócios para a Estética *Visuality* com as estratégias da empresa e como ela irá diferenciar-se dentro deste mercado crescente. O modelo Canvas de Negócios será a ferramenta que balizará este estudo.

## 2.1 JUSTIFICATIVA

A abertura de uma estética é uma opção promissora para novos empreendedores que visam trocar a estabilidade de um emprego fixo pelo sonho de ter o próprio negócio. Em função da grande concorrência, cada detalhe é decisivo para a prosperidade do novo empreendimento, que inicia a partir da elaboração de um plano de negócios.

Os empresários do mercado da beleza devem estar atentos às novidades e tendências que surgem no mercado, bem como conhecer bem o perfil e a preferência de consumo de suas clientes. Deverão buscar na qualidade do atendimento a diferenciação frente à concorrência para investir na expectativa de ter o seu negócio divulgado entre os contatos da pessoa que gostou do serviço.



Neste mercado, o empreendedor deve atentar-se de que não deve focar apenas na venda, mas em agradar suas clientes em uma série de quesitos, desde a qualidade de serviço oferecido, passando pelo diferencial do atendimento, até a experiência sentida pela compra. Dessa forma, o bom atendimento e o diferencial do serviço oferecido atraem mais clientes.

A elaboração do modelo de negócios para uma estética, a partir do Modelo Canvas de Negócios, estudado no livro “Business Model Generation – inovação em Modelos de Negócios”, de Osterwalder e Pigneur (2011) irá auxiliar na definição da proposta de valor da empresa e sua modelagem.

Tendo em vista a crescente busca por um ideal de beleza pelas mulheres e as ofertas inovadoras no mercado da beleza e estética, a autora do presente estudo, por seu interesse neste setor, propôs-se a realizar uma modelagem de negócios para a Estética *Visuality*.

## 2.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho de conclusão serão explicitados a seguir.

### 2.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma modelagem de negócios para a *Estética Visuality* a partir da aplicação do Modelo Canvas de Negócios.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os segmentos de clientes a partir da elaboração do Mapa de Empatia;
- Sugerir uma proposta de valor para a Estética *Visuality*, a partir das ferramentas de *design* sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011);
- Identificar possíveis parceiros para a Estética *Visuality*;
- Apresentar as atividades-chave da Estética *Visuality*;
- Elaborar uma estrutura de custos para a empresa;
- Elencar possibilidades de melhorias na prestação dos serviços;
- Identificar se o modelo de negócio é sustentável.

### **3 REVISÃO TEÓRICA**

A revisão teórica do presente estudo irá desenvolver-se a partir de quatro tópicos básicos: Modelo Canvas de Negócios, Mercado da beleza, Estratégias de Marketing para empresas prestadoras de serviços e Serviços de Salões de Beleza.

#### **3.1 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS**

##### **3.1.1 O Quadro**

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15), modelo de negócios “é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”. Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

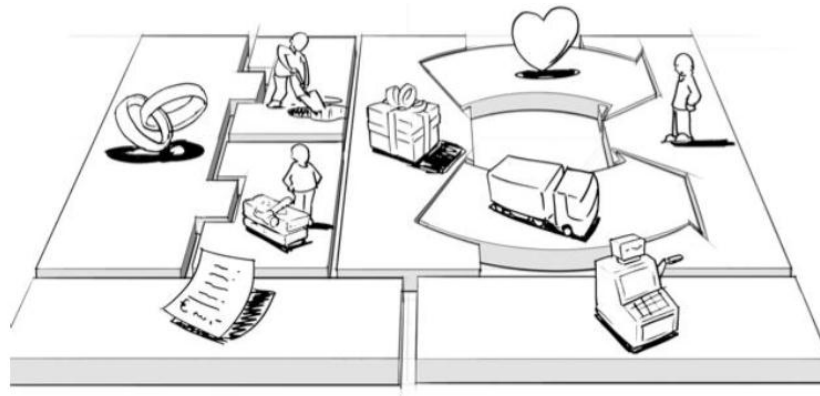
A aplicação do Canvas consiste no uso de um painel, dividido em nove blocos que compõem o modelo de negócios. O objetivo do preenchimento do painel é extrair propostas de valor que resolvem problemas ou atendem necessidades dos clientes alvo, antes de partir para a formatação do produto ou serviço. Ele pode ser mais bem descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Pode ser considerado o principal diferencial da metodologia, aliar os principais aspectos que devem ser considerados em um empreendimento, em um formato de visibilidade muito fácil. O modelo Canvas é bastante difundido em startups e empresas de tecnologia da informação e pode ser utilizado por qualquer tipo de empreendimento, desde os mais tradicionais até os mais inovadores, permitindo aos

empreendedores uma visão crítica do negócio e até mesmo a simulação de diferentes cenários e estratégias de ataque ao mercado.

Os componentes que formam o painel especificado serão especificados abaixo.

**Figura 1 - Componentes chave do Modelo de Negócios**



**Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)**

#### 3.1.1.1 Segmentos de Clientes

Tem como objetivo definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar e servir. A partir da identificação e posterior agrupamento dos segmentos, a organização pode satisfazer melhor cada um deles, pois identificará quais as necessidades, os canais de distribuição, os tipos de relacionamento, o quanto pode lucrar e o quanto estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

É de suma importância que a empresa identifique para quem está criando valor e quais seus consumidores mais importantes. Os autores apresentam alguns tipos de segmentos de cliente para os quais os modelos de negócios podem se concentrar, conforme abaixo:

- Mercado de Massa: Não distinguem entre diferentes segmentos de clientes. A Proposta de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes são concentrados em um grupo uniforme de clientes com anseios e necessidades similares. Um exemplo é o setor de eletrônicos de consumo.

- Nicho de mercado: Atendem Segmentos de Clientes específicos especializados. A Proposta de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes são direcionados às exigências de cada nicho de mercado. Como exemplo, os fabricantes de peças de carro que dependem muito dos grandes fabricantes de automóveis.

- Segmentado: A distinção entre os segmentos é realizada a partir das necessidades e problemas, mesmo que sutilmente diferentes. A Proposta de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes são definidos a partir destas pequenas diferenças. Um exemplo é uma empresa especializada em fornecer projetos micromecânicos e soluções manufaturadas terceirizadas, que serve três segmentos de clientes diferentes: a indústria de relógios, a indústria média e ao setor de automação industrial.

- Diversificada: Atendem segmentos de clientes com necessidades e problemas muito diferentes. O exemplo aqui é a *Amazon* quando passou a oferecer os serviços de computação em nuvem e começou a reunir segmentos de clientes totalmente diferentes, com propostas de valor completamente diferentes.

- Plataforma Multilateral ou Mercados Multilaterais: Atendem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Por exemplo, uma empresa de cartão de crédito que necessita de uma grande base de proprietários de cartões e uma grande base de comerciantes que aceitem este cartão.

### 3.1.1.2 Proposta de Valor

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22), a Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. É o real motivo pelo qual os clientes irão optar por uma empresa ao invés de outra, visto que resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Pode representar uma oferta inovadora ou ser parecida com outras que já existem no mercado, mas oferecendo algo a mais.

A Proposta de Valor deve responder uma série de questionamentos para a empresa: Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a

resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

De acordo com os autores, a combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades de um segmento, irá criar valor e atender as necessidades deste segmento de clientes. Vale salientar que os valores podem ser tanto quantitativos (ex.: preço) como qualitativos (ex.: experiência do cliente).

Algumas características podem auxiliar na criação de valor para o cliente. Uma delas é a Novidade, que pode criar uma nova necessidade no cliente, que nem percebia que a tinha, já que não havia oferta similar no mercado. O Desempenho é uma maneira mais comum de criar valor, mas também importante. A Personalização é uma característica das empresas que procuram adequar seus produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou de Segmentos de Clientes. O valor também pode ser atribuído apenas "fazendo o que deve ser feito", ou seja, ajudando o cliente a executar certos serviços.

Existem outras características importantes, como o Design do produto, que pode se destacar por ser superior. Os clientes podem atribuir como valor simplesmente usar determinada marca, outra característica importante. O Preço é uma maneira comum de satisfazer as necessidades dos Segmentos de Clientes. Ajudar os clientes a reduzirem custos, riscos, tornar produtos e serviços acessíveis e deixar os produtos mais convenientes ou fáceis de usar são outras características importantes para criar valor ao produto ou serviço.

### 3.1.1.3 Canais

Este componente ilustra como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p. 26). Os canais da empresa com o cliente desempenham um papel importante principalmente ampliando o conhecimento dos clientes sobre sua Proposta de Valor, ajudando na avaliação desta, permitindo que adquiram os bens e serviços ofertados pela organização e tendo o suporte após a compra.

A empresa deve responder alguns questionamentos para alcançar seus objetivos com os canais: Através de quais Canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados á rotina dos clientes?

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27) afirmam que encontrar a mistura certa de canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado.

A organização pode escolher entre alcançar seus clientes por canais particulares (diretos ou indiretos), canais em parceria ou uma mistura de ambos. Os diretos podem ser exemplificados por uma equipe de vendas ou um *site*. Os indiretos podem ser entendidos como as revendas possuídas ou operadas pela organização. Os canais particulares proporcionam margens de lucros maiores, mas podem ter maior custo para preparar e operar. Os canais em parceira são indiretos, podem ser pela distribuição de atacado, revenda ou *sites* de parceiros. Proporcionam menores margens de lucro, mas permitem que a organização aumente seu alcance e se beneficie da força do parceiro.

#### 3.1.1.4 Relacionamento com Clientes

Este componente deve descrever os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. O modo de conquista e retenção do cliente e a ampliação das vendas são diretrizes para o relacionamento com o cliente e influenciam o mesmo. O Relacionamento com Clientes utilizado pelo Modelo de Negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p. 28).

As empresas devem realizar para si mesmas os seguintes questionamentos: Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?

Os autores propõe uma distinção entre categorias diferentes de Relacionamento com Clientes, conforme segue:

- *Assistência Pessoal*: Baseia-se na comunicação do cliente com um representante da empresa, por meio do próprio ponto de venda, call center, e-mail ou outros.

- *Assistência Pessoal Dedicada*: E empresa dedica um representante específico para um cliente individual. Por exemplo, os bancos privados que fornecem os gerentes dedicados aos clientes de maior renda.

- *Self-Service*: Não há relacionamento direto com os clientes, mas a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente se sirva.

- *Serviços Automatizados*: Reconhecem clientes individuais e suas características, oferecendo informações sobre pedidos e transações.

- *Comunidades*: Auxiliam para que as empresas conheçam melhor seus clientes, facilitando a conexão com eles e permitem que os membros da comunidade troquem conhecimentos e resolvam os problemas um dos outros.

- *Cocriação*: Algumas empresas estão indo além da tradicional relação cliente-vendedor para cocriar valor com seus clientes, convidando eles para opinarem sobre seus produtos e serviços além de colaborar em novos projetos.

### 3.1.1.5 Fontes de Receita

As Fontes de Receita representam os ganhos financeiros que a empresa gera a partir de seus Segmentos de Clientes. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 30), um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos de Fontes de Receita: transações de renda resultantes de pagamento único ou renda recorrente, resultante do pagamento constante advindo de um suporte pós-compra.

As organizações devem se questionar: Que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de receita contribui para o total da receita? Estes questionamentos permitem que a empresa gere uma mais Fontes de Receita para cada Segmento de Clientes.



As formas para a empresa gerar Fontes de Receita são variadas. A mais conhecida é a venda de recursos, que resulta da venda direta de uma bem ou serviços. A taxa de uso é gerada através da utilização de um determinado serviço. A taxa de assinatura é gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço (ex.: academia).

Com os empréstimos/ aluguéis/ *leasing* a receita é gerada pela concessão do direito temporário exclusivo a um recurso por um período físico por um valor determinado. O licenciamento concede aos clientes o direito para utilizar a propriedade intelectual em troca de taxas de licenciamento. A taxa de corretagem gera receita a partir de serviços de intermediação executados para duas ou mais partes (ex.: operadoras de cartão de crédito). Com os anúncios a receita é gerada a partir de taxas para anunciar um produto, serviço ou marca.

#### 3.1.1.6 Recursos Principais

Neste componente descreve-se os principais recursos necessários para que o Modelo de Negócio tenha sucesso. São necessários diferentes Recursos Principais de acordo com o Modelo de Negócios.

Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Os físicos, como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição. Os intelectuais podem ser marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados. Os humanos são as pessoas, de crucial importância para as empresas. Os financeiros são o dinheiro, as linhas de crédito ou ações.

Os Recursos Principais permitem que a empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos os Segmentos de Clientes e obtenha receita (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p. 34).

### 3.1.1.7 Atividades-Chave

Para que o Modelo de Negócios seja bem sucedido a empresa deve descrever quais as ações mais importantes que uma empresa deve realizar. As Atividades-Chave são diferentes de acordo com o Modelo de Negócio e são tão importantes quanto os Recursos Principais para a entrega de valor para o cliente.

Os autores propõe a categorização das Atividades-Chaves da seguinte forma:

- Atividades de produção: Relacionadas com o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em grandes quantidades ou com maior qualidade.
- Atividades de Resolução de Problemas: Relacionadas com as novas soluções para problemas de clientes específicos.
- Atividades de Plataforma/ Rede: Redes, plataformas de combinação, *software* e marcas.

### 3.1.1.8 Parcerias Principais

As parcerias, cada vez mais, estão se tornando fundamentais nos Modelos de Negócios, visto que as empresas dependem de seus fornecedores, colaboradores e outros parceiros. Este componente descreve a rede de fornecedores e os parceiros que permitem com que o Modelo de Negócios funcione.

Os questionamentos que a empresa deve se realizar quanto a este componente são os seguintes: Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que Recursos Principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades-Chave os parceiros executam?

As parcerias podem ser alianças estratégicas entre empresas não concorrentes; competição, parcerias entre concorrentes; *joint ventures*, para o desenvolvimento de novos negócios; e relação comprador-fornecedor, para garantir suprimentos confiáveis.

As parcerias promovem a otimização e economia de escala, reduzindo custos e podem ter uma infraestrutura compartilhada, podem reduzir riscos e incertezas em

um ambiente competitivo e ajudam na aquisição de recursos e atividades particulares (conhecimento, licenças ou acesso aos clientes).

#### 3.1.1.9 Estrutura de Custo

O componente Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na construção do Modelo de Negócios. Todos os componentes que antecedem a Estrutura de Custo envolvem incorrem em custos. Após a definição dos Recursos Principais, Atividades-Chave e Parcerias Principais é possível calcular os custos.

As principais perguntas referentes a este componente são as seguintes: Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que Recursos Principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras?

Alguns Modelos de Negócios são mais direcionados pelos custos que outros. Porém, é unanimidade que os custos devem ser reduzidos ao máximo em todos os Modelos de Negócios. Existem empresas que são direcionadas pelo custo, visam criar e manter a estrutura de custo o menor possível, utilizando Propostas de Valor de baixo preços, automação máxima e terceirizações extensivas (ex.: linhas aéreas econômicas). Outras empresas são direcionadas pelo valor - concentram-se em oferecer Propostas de valor de alto nível de personalização (ex.: hotéis de luxo).

#### 3.1.2 Padrões

Os padrões de Modelos de Negócios podem ser identificados por possuírem características, arranjos de componentes ou comportamentos similares. Um único Modelo de Negócios pode incorporar diversos padrões (Osterwalder e Pigneur, 2011).

### 3.1.2.1 Modelo de Negócios Desagregados

Este modelo sugere a existência de três tipos diferentes de negócios: negócios de relacionamentos com os clientes, negócios de inovação de produto e negócios de infraestrutura - cada um destes tipos tem suas diretrizes econômicas, culturais e competitivas. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 57) os três podem coexistir dentro de uma única corporação, mas, idealmente, são desagregados em entidades separadas para evitar conflitos e compensações indesejadas.

As empresas de telecomunicações móveis podem exemplificar este modelo. Antigamente, elas competiam em qualidade de rede, mas hoje em dia fecham acordos de compartilhamento com competidores e terceirizam operações conjuntas com fabricantes de equipamentos. Os fabricantes de equipamentos gerenciam a infraestrutura e a manutenção de redes, enquanto as empresas fornecedoras de conteúdo para a inovação de produto promovem as novas tecnologias de serviços e conteúdo na mídia. Desta forma, a empresa de telecomunicações pode focar na marca e na segmentação de clientes e serviços. O relacionamento com o cliente passa a ser o recurso principal do negócio.

### 3.1.2.2 Modelo de Cauda Longa

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 67), o Modelo de Cauda Longa “trata de vender menos de mais: concentra-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativamente infrequentes”. Ou seja, este modelo tem foco nos mercados variedades, de nichos.

A teoria da Cauda longa pode ser resumida nos seguintes termos: nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns *hits* relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior da cauda da curva de demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras e de outros pontos de

estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público (ANDERSON, 2006, p.50).

Este modelo requer baixo custo de estoque e plataformas robustas para que a empresa possa ofertar com agilidade o conteúdo segmentado para os clientes que tiverem interesse.

### 3.1.2.3 Modelo de Negócios De Plataformas Multilaterais

As plataformas multilaterais agrupam dois ou mais grupos distintos e interdependentes de consumidores. Como intermediárias, criam valor conectando estes grupos. Exemplos que ilustram este modelo são os cartões de crédito, que interligam comerciantes aos portadores do cartão e os sistemas operacionais que ligam os fabricantes de hardware, desenvolvedores de aplicativos e usuários.

Necessariamente, para criar valor, a plataforma necessita chamar a atenção e atender a todos os grupos simultaneamente. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 78), "o valor da plataforma para determinado grupo de usuários depende substancialmente do número de usuários nos outros lados da plataforma".

Outro exemplo interessante é o Jornal Metro, um jornal distribuído gratuitamente que atrai anunciantes que o subsidiam com a intenção de que seja distribuído para muitos clientes.

### 3.1.2.4 Modelo de Negócios Grátis

Neste Modelo de Negócios, a empresa consegue realizar uma oferta livre de custos, financiada por pelo menos um Segmento de Clientes. Oferecer produtos ou serviços livre de custos sempre foi uma Proposta de Valor que atraiu muitos clientes. A procura gerada por um produto ofertado a preço zero é maior do que a gerada por um preço de um centavo a mais. Para poder gerar lucros, é necessário que a

organização que fornece produtos ou serviços sem custos tenha alguma fonte de receita.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 90), existem três padrões para tornar a oferta livre de custos uma opção de Modelo de Negócios:

- Oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais: baseada em anúncios (ex.: Jornal Metro);

- Serviços básicos gratuitos com serviços *premium* opcionais (*freemium*) (ex.: *site* da Folha de São Paulo, que disponibiliza um número limitado de notícias gratuitamente por mês, para acessar mais é necessário ter a assinatura).

- Modelo isca e anzol: oferta inicial gratuita ou barata atrai os usuários para compras recorrentes (ex.: empresa de telefonia que dão o aparelho de celular para o cliente no caso de contratação de um plano).

### 3.1.2.5 Modelo de Negócios Aberto

Este padrão de Modelo de Negócios é utilizado para capturar valor sistematicamente colaborando com parceiros externos. O processo pode acontecer de fora para dentro, explorando as ideias que vem de fora dentro da empresa, ou de dentro para fora, oferecendo a outras empresas ideias ou recursos da empresa.

Estes modelos se referem à abertura do processo de pesquisa de uma empresa para outras. Para criar mais valor e melhorar suas pesquisas é de suma importância que a empresa integre conhecimento, propriedade intelectual e produtos externos ao seu processo de inovação.

Chesbrough (2006) afirma que produtos, tecnologias, conhecimentos e propriedade intelectual internos podem ser monetarizados ao serem disponibilizados para grupos externos através de licenciamentos, empreendimentos conjuntos ou ramificações.

### 3.1.3 Design

O *design* permite que os ideadores do Modelo de Negócios possam ter ideias inovadoras, criando valor para os consumidores. Osterwaldeur e Pigneur (2011) apresentam seis técnicas de *design* para o Modelo de Negócios: *Insight* dos Clientes, Ideação, Pensamento Visual, Protótipos, Contando Históricas e Cenários.

#### 3.1.3.1 *Insights* dos Clientes

É de suma importância que a perspectiva do cliente seja incluída na elaboração de Modelos de Negócios. As inovações de sucesso necessitam de compreensão profunda dos clientes, do seu ambiente, seu dia a dia, assim como suas inspirações e preocupações. As perspectivas dos clientes devem ser à base das escolhas da empresa quanto à Proposta de valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com Clientes e Fluxo de Receita.

O desafio da inovação significa desenvolver uma compreensão mais profunda dos clientes e não somente questionar o que eles querem. O principal desafio é saber quais clientes ouvir e quais clientes ignorar. Os inovadores devem se direcionar para Segmentos de Clientes novos ou ainda não atendidos, não somente só nos segmentos existentes.

O Mapa da Empatia (Figura 2) é uma ferramenta que visa contribuir para o processo de compreensão dos clientes. Permite o entendimento do que o cliente está realmente disposto a pagar.

Inicialmente, é necessário levantar todos os possíveis Segmentos de Clientes que serão atendidos pelo Modelo de Negócios - um deles será o escolhido para o exercício de perfil. Após, é necessário dar um nome ao cliente e características como renda, estado civil, etc. Posteriormente, deve-se responder as seis perguntas que seguem e seus respectivos desdobramentos.

**Figura 2 - O Mapa da Empatia**



**Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)**

- O que ele vê? Descrever o que o cliente vê em seu ambiente: Como é? Qual está em torno dele? Quem são seus amigos? A quais tipos de ofertas ele está exposto diariamente (em oposição ao que todo o mercado oferece)? Quais problemas encontra?

- O que ele escuta? Descrever como o ambiente influencia o cliente: O que os amigos dizem? Sua esposa? Quem realmente o influencia? Como? Que canais de mídia são influentes?

- O que ele realmente pensa e sente? Tente desenhar o que acontece na mente do cliente: O que é realmente importante para ele (que talvez não dissesse publicamente)? Imagine suas emoções. O que o motiva? O que pode mantê-lo acordado à noite? Tente descrever seus sonhos e desejos.

- O que ele diz e faz? Imagine o que o cliente pode dizer ou como se comporta em público: Qual a atitude dele? O que ele pode estar dizendo para outras pessoas? Preste atenção principalmente nos conflitos potenciais entre o que um cliente pode dizer e o que realmente pensa e sente.

- Qual sua dor? Quais são suas maiores frustrações? Que obstáculos existem entre ele e o que ele quer e precisa obter? Quais riscos teme enfrentar?

- O que ganha o cliente? O que ele realmente quer ou precisa obter? Como mede o sucesso? Pense em algumas estratégias que pode utilizar para alcançar seus objetivos.



### 3.1.3.2 Ideação

O processo criativo que tem como objetivo gerar um grande número de ideias e isolar as melhores chama-se ideação. A primeira fase da ideação consiste na geração de ideias, sendo importante a quantidade, e a síntese, onde existe a discussão de ideias e reduzidas a um número de opções viáveis.

As ideias podem ser geradas a partir dos epicentros de inovação de Modelos de Negócios: a partir dos recursos, da oferta, dos clientes, das finanças ou de múltiplos epicentros.

Uma forma de verificar se alguma suposição para o modelo Negócios é viável é a partir de perguntas "e se". Algumas das perguntas podem ficar sem respostas, enquanto outras poderão ser respondidas pelo Modelo de Negócio.

A ideação pode ser realizada em equipe, que quanto mais diversificada, melhores os resultados. A diversidade permite que o grupo tenha mais sucesso ao gerar, discutir e selecionar novas ideias.

### 3.1.3.3 Pensamento Virtual

Pensamento Visual consiste na utilização de recursos visuais para a construção e discussão de ideias (por ex.: figuras, rascunhos, diagramas e *post-its*). Devido à complexidade do Modelo de Negócios, torna-se difícil construí-lo sem utilizar-se destes recursos.

Tornar o Modelo de Negócio tangível a partir de recursos visuais permite que as discussões e as alterações fiquem mais claras, que se enxergue novas opções, removendo ou adicionando imagens.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 150), os *post-its* funcionam como porta-ideias, que podem ser adicionados, removidos ou deslocados com facilidade no Modelo de Negócios.

#### 3.1.3.4 Protótipos

A prototipagem, bem como o Pensamento Virtual, permite tornar o Modelo de Negócios mais tangível para os ideadores. São representações de potenciais Modelos de Negócios, pois servem ao objetivo da discussão, provocam questionamentos e provas de conceitos.

Pode ser entendido como uma ferramenta pensante, que pode auxiliar a aprofundar as discussões acerca das diferentes direções que o Modelo de Negócio pode tomar.

#### 3.1.3.5 Contando Histórias

A narrativa permite que seja evidenciado o assunto do qual o Modelo de Negócios trata. Contar uma história de como o modelo pode criar valor auxilia no processo de tornar ele mais tangível. Este processo é bastante importante para que seja ilustrada claramente a forma como o Modelo de Negócio pode solucionar um problema.

As histórias conseguem apresentar e convencer para a posterior explicação do Modelo de Negócios com maior grau de detalhamento. Contar uma história pode motivar mais as pessoas, conectando-as com o Modelo de Negócios e despertando curiosidades e discussões.

#### 3.1.3.6 Cenários

Os cenários permitem tornar concreto o abstrato, guiando o processo de desenvolvimento do Modelo de Negócios, descrevendo ambientes futuros nos quais poderá competir.

A aplicação desta técnica auxilia na reflexão de como cada cenário pode evoluir em determinada situação, fazendo com que se pense em possíveis adaptações. Permite verificar se um único Modelo de Negócio é suficiente para atender todos os Segmentos de Clientes ou se é necessário mudar algo. Também auxilia a empresa a preparar-se para o futuro.

### **3.1.4 Estratégia**

As estratégias permitirão que a estratégia da empresa seja reinterpretada a partir da visão do Quadro do Modelo de Negócios. Deve-se verificar o ambiente onde o modelo está inserido, avaliar suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades e, a partir de então, verificar se há necessidade de eliminar, criar ou alterar algo.

Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam quatro áreas estratégicas: o Ambiente de Modelo de Negócios, a Avaliação de Modelos de Negócios, A Estratégica do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios e Como Gerenciar Múltiplos Modelos de Negócios em uma empresa.

#### **3.1.4.1 Ambiente de Modelo de Negócios**

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 200), desenvolver uma boa compreensão do ambiente da sua organização ajuda a conceber modelos mais sólidos e competitivos.

Mapear as quatro dimensões principais (forças do mercado, da indústria, tendências principais e forças macroeconômicas) permitem refletir acerca das tendências, permitindo que a empresa reavalie como vai evoluir.

- Forças do Mercado, dividida em: fatores do mercado, identificando as questões-chave relacionadas com seu mercado de clientes e oferta; segmentos de

mercado, identificando seus principais segmentos, descreve seus atrativos e buscar localizar novos segmentos; necessidades e demandas, descrevendo as necessidades do mercado e analisa o quanto elas estão bem atendidas, custos de mudança, descrevendo elementos relacionados aos clientes alternando negócios aos concorrentes; e atratividade de receita, identificando elementos relacionados à atratividade de renda e ao poder de preço.

- Forças da Indústria, dividida em: concorrentes e suas forças relativas; novos entrantes no seu mercado; produtos e serviços substitutos existentes no mercado; fornecedores e outros participantes da cadeia de valor; e público de interesse que podem influenciar sua organização e seu Modelo de Negócio.

- Tendências Principais, divididas em: tendências tecnológicas que podem ameaçar seu modelo ou permitir que ele evolua; tendências regulatórias; tendências sociais e culturais; e tendências socioeconômicas.

- Forças Macro-econômicas, divididas em: situação do mercado global; mercado de capitais e as necessidades da empresa de capitais; commodities e outros recursos, destacando os preços atuais e as tendências de preços; e a infraestrutura econômica no qual seu negócio opera.

#### 3.1.4.2 Avaliação de Modelos de Negócios

A avaliação regular de um Modelo de Negócios é importante para que se possa aprimorar ou ajustar componentes do modelo. Já foi apresentada a forma de análise do ambiente que possui a perspectiva das forças externas da organização. A seguir, é apresentada a forma de análise das forças externas de dentro para fora da organização. Para isso, é utilizada uma combinação da matriz SWOT com o Quadro de Modelo de Negócio.

As perguntas básicas da análise SWOT – quais são as maiores forças e fraquezas da sua empresa? E quais oportunidades sua organização tem e quais ameaças ela enfrenta? – foram combinadas com os elementos do Quadro de Modelo de Negócios. O resultado gerado após a análise permite que se possa verificar onde a organização está no momento e vislumbrar algumas trajetórias

futuras, auxiliando assim na tomada de decisão.

**Quadro 1 - Análise das Forças e Fraquezas**

<b>Análise das Forças e Fraquezas</b>	
<b>Análise da Proposta de Valor</b>	
<b>Proposta de Valor</b>	<p>As nossas Propostas de Valor estão alinhadas com as necessidades dos clientes?</p> <p>As nossas Propostas de valor tem forte efeito de rede?</p> <p>Há sinergias entre nossos produtos e serviços?</p> <p>Nossos clientes estão satisfeitos?</p>
<b>Análise Custos/Receita</b>	
<b>Fontes de Receita</b>	<p>Beneficiamos-nos de grandes margens de lucro?</p> <p>Nossa receita é previsível?</p> <p>Temos fontes de receitas recorrentes e compras repetidas frequentes?</p> <p>Temos mais de uma Fonte de Receita?</p> <p>Nossas Fontes de Receita são sustentáveis?</p> <p>Obtemos as receitas antes de incorrer nos custos?</p> <p>Cobramos por aquilo que os clientes estão realmente dispostos a pagar?</p> <p>Nossos mecanismos de preço capturam a disposição total de pagar?</p>
<b>Estrutura de Custos</b>	<p>Nossos custos são previsíveis?</p> <p>Nossa estrutura de custos está corretamente adequada ao nosso Modelo de Negócios?</p> <p>Nossas operações são eficientes em custos?</p> <p>Tiramos proveito da economia de escala?</p>
<b>Análise de Infraestrutura</b>	
<b>Recursos Principais</b>	<p>Nossos Recursos Principais são difíceis para a concorrência replicar?</p> <p>As necessidades de Recursos são previsíveis?</p> <p>Temos problemas para disponibilizar os recursos certos nos momentos certos?</p>
<b>Atividades-Chave</b>	<p>Executamos de forma eficiente as atividades-chave?</p> <p>Nossas atividades-chave são difíceis de copiar?</p> <p>A qualidade na execução é alta?</p> <p>O equilíbrio entre execução interna e terceirização são ideais?</p>
<b>Parcerias Principais</b>	<p>Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário?</p> <p>Aproveitamos boas relações de trabalho com Parceiros Principais?</p>
<b>Análise da Interface com clientes</b>	
<b>Segmentos de Clientes</b>	<p>A taxa de evasão de clientes é baixa?</p> <p>A base de clientes está bem segmentada?</p> <p>Estamos continuamente conseguindo novos clientes?</p>
<b>Canais</b>	<p>Nossos Canais são eficientes?</p> <p>Nossos Canais são eficazes?</p> <p>A abrangência do Canal entre nossos clientes é forte?</p> <p>Os clientes encontram nossos Canais com facilidade?</p> <p>Os Canais proporcionam economias de escopo?</p> <p>Os Canais estão bem adequados aos Segmentos de clientes?</p>
<b>Relacionamento com Clientes</b>	<p>Temos relações fortes com nossos clientes?</p> <p>A qualidade da relação se adequa corretamente aos Segmentos de clientes?</p> <p>As relações laçam os clientes através de altos custos de alternância?</p> <p>Nossa marca é forte?</p>

**Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)**

**Quadro 2 - Análise das Ameaças**

<b>Análise das Ameaças</b>	
<b>Análise Proposta de Valor</b>	
<b>Proposta de Valor</b>	Existem substitutos disponíveis para nossos produtos ou serviços? Há ameaça da concorrência em oferecer melhor preço ou valor?
<b>Análise Custos/Receita</b>	
<b>Fontes de Receita</b>	Nossas margens estão ameaçadas pela concorrência ou pela tecnologia? Dependemos excessivamente de uma ou mais Fontes de receitas? Quais fontes de receitas podem desaparecer no futuro?
<b>Estrutura de Custos</b>	Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis? Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?
<b>Análise de Infraestrutura</b>	
<b>Recursos Principais</b>	Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos? A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?
<b>Atividades-Chave</b>	Que atividades-chave podem ser interrompidas? A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?
<b>Parcerias Principais</b>	Corremos o risco de perder algum parceiro? Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência? Estamos muito dependentes de certos parceiros?
<b>Análise da Interface com clientes</b>	
<b>Segmentos de Clientes</b>	Nosso mercado pode ficar saturado? Os concorrentes estão ameaçando nossa participação de mercado? Qual a probabilidade de perdermos clientes? A concorrência se intensificará muito rapidamente?
<b>Canais</b>	Os concorrentes ameaçam nossos canais? Nossos canais correm risco de se tornar irrelevantes para os clientes?
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar?

**Quadro 3 - Análise das Oportunidades**

<b>Análise das Oportunidades</b>	
<b>Análise Proposta de Valor</b>	
<b>Proposta de Valor</b>	<p>Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?</p> <p>Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços?</p> <p>Quais necessidades adicionais dos clientes podem satisfazer?</p> <p>Que complementos ou extensões a nossa proposta de valor são possíveis?</p> <p>Quais outros trabalhos podemos fazer em prol de nossos clientes?</p>
<b>Análise Custos/Receita</b>	
<b>Fontes de Receita</b>	<p>Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por receitas recorrentes?</p> <p>Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?</p> <p>Temos oportunidades de venda cruzada internamente ou com parceiros?</p> <p>Que outras Fontes de receita podemos adicionar?</p> <p>Podemos aumentar preços?</p>
<b>Estrutura de Custos</b>	<p>Onde podemos reduzir custos?</p>
<b>Análise de Infraestrutura</b>	
<b>Recursos Principais</b>	<p>Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?</p> <p>Que recursos principais podem funcionar melhor se terceirizados?</p> <p>Que recursos principais são subaproveitados?</p> <p>Temos propriedade intelectual não utilizada que possa ter valor para outros?</p>
<b>Atividades-Chave</b>	<p>Podemos padronizar algumas atividades-chave?</p> <p>Podemos aprimorar a eficiência geral?</p> <p>A TI suportaria essa eficiência aprimorada?</p>
<b>Parcerias Principais</b>	<p>Há oportunidades de terceirização?</p> <p>Uma colaboração maior com parceiros poderia nos ajudar a focar nosso negócio principal?</p> <p>Há oportunidades de venda cruzada?</p> <p>Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes?</p> <p>Os parceiros podem complementar nossa Proposta de Valor?</p>
<b>Análise da Interface com clientes</b>	
<b>Segmentos de Clientes</b>	<p>Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?</p> <p>Podemos atender novos Segmentos de Clientes?</p> <p>Podemos atender melhor nossos clientes segmentando mais?</p>
<b>Canais</b>	<p>Como podemos aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais?</p> <p>Podemos integrar melhor nossos canais?</p> <p>Podemos encontrar novos canais parceiros complementares?</p> <p>Podemos aumentar as margens atendendo diretamente aos clientes?</p> <p>Podemos alinhar melhor os canais com os segmentos de clientes?</p>
<b>Relacionamento com Clientes</b>	<p>Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente?</p> <p>Como podemos firmar nossas relações com os clientes?</p> <p>Podemos aprimorar a personalização?</p> <p>Como podemos aumentar os custos de mudança?</p> <p>Identificamos e nos "livramos" de clientes não lucrativos? Se não, por quê?</p> <p>Precisamos automatizar alguma relação?</p>

**Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)**

A análise SWOT do Modelo de Negócios permitirá que se tenha um retrato de onde a empresa está localizada agora (forças e fraquezas), além de permitir que se projete trajetórias futuras (oportunidades e ameaças). A partir desta análise pode-se projetar novas opções para o Modelo de Negócios.

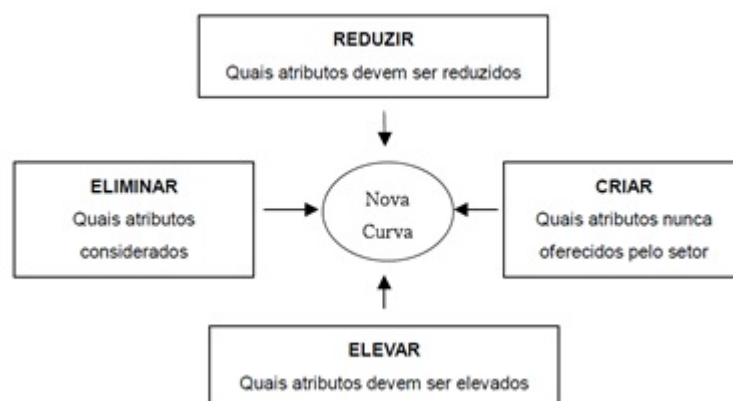
### 3.1.4.3 A Estratégia do Oceano Azul sob a Ótica do Modelo de Negócios

Kim e Mauborgne (2005) criaram o conceito de Estratégia do Oceano Azul em seu livro de mesmo nome. Tem como objetivo criar negócios completamente novos através de diferenciações fundamentais, ao invés de competir nas indústrias já existentes, apenas realizando ajustes nos modelos.

Entra nesta fase, pois é um método utilizado para questionar propostas de valor, Modelos de Negócios e explorar novos Segmentos de Clientes. Sugere-se analisar as quatro questões da Estratégia do Oceano Azul (Modelo das Quatro Ações – Figura 3) para explorar novos segmentos de clientes e mercados.

Combinar o conceito de inovação de valor e o Modelo das Quatro Ações com o Quadro de Modelo de Negócios cria uma poderosa nova ferramenta. No Quadro, o lado direito representa criação de valor e o esquerdo os custos. Isso se enquadra bem com a lógica de inovação de valor de Kim e Mauborgne de aumentar valor e reduzir custos (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.226).

**Figura 3 - Modelo das Quatro Ações**



**Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)**



#### 3.1.4.4 Gerenciamento de Múltiplos Modelos de Negócios

Nesta etapa, Osterwalder e Pigneur (2011) propõe que seja realizada a integração e a implementação de novos Modelos de Negócios em organizações já existentes. Esta etapa pode ser extremamente difícil, uma vez que o novo modelo pode desafiar ou competir com os já existentes. No entanto, o novo modelo pode exigir mudanças culturais na empresa ou então visar clientes anteriormente ignorados.

Um exemplo que ilustra esta etapa é o modelo do Nespresso. Até 1976 a fortaleza da Nestlé era o café instantâneo com a Nescafé, mas sua fraqueza era os segmentos de café torrado e moído. "O sistema Nespresso foi desenvolvido para preencher a lacuna, com uma máquina de expresso dedicada e um sistema de cápsulas que poderia produzir café de alta qualidade de modo conveniente" (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.236).

#### 3.1.5 Processo de Construção do Modelo de Negócios

Nesta etapa reúnem-se todos os conceitos e as ferramentas apresentadas anteriormente para simplificar a criação do Modelo de Negócios. Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem cinco etapas não necessariamente lineares para a criação do Modelo de Negócios, são elas: mobilização, compreensão, *design*, implementação e gerenciamento.

##### 3.1.5.1 Mobilização

É a fase na qual se prepara o cenário para o projeto de construção do Modelo de Negócios. Sugere-se reunir todos os elementos para o *design* do Modelo de

Negócios, com a conscientização de um novo modelo, descrevendo a motivação para a criação do modelo, definindo objetivos do projeto, analisando e discutindo as ideias, planejando e reunindo a equipe.

#### 3.1.5.2 Compreensão

Nesta fase, pesquisa-se e analisa-se dos elementos necessários para a construção do Modelo de negócios. Esta etapa sugere o estudo do ambiente e dos clientes em potencial, a entrevista aos especialistas e a pesquisa de modelos semelhantes ao modelo. É importante que se colete ideias e opiniões de clientes, que, nesta fase, devem ser analisadas com muita atenção.

#### 3.1.5.3 *Design*

Na fase de *design* recomenda-se gerar e testar opções viáveis de Modelos de Negócios e escolher o melhor, transformando a informação e os ideais da fase anterior em protótipos que possam ser explorados e testados. Questiona-se cada Modelo de Negócio para então selecionar o mais satisfatório. Os fatores que merecem maior atenção são a cocriação com pessoas de toda a organização, a habilidade de enxergar além do *status quo* e a possibilidade de dedicar tempo para explorar múltiplas ideias.

#### 3.1.5.4 Implementação

Nesta etapa, é realizada a implementação em campo do protótipo do Modelo de Negócio. Isso é feito através da comunicação, do envolvimento e da execução do

projeto. É de suma importância o desenvolvimento de um sistema de comunicação interno multicanal e de alta visibilidade e o gerenciamento dos obstáculos para o anúncio do novo modelo.

#### 3.1.5.5 Gerenciamento

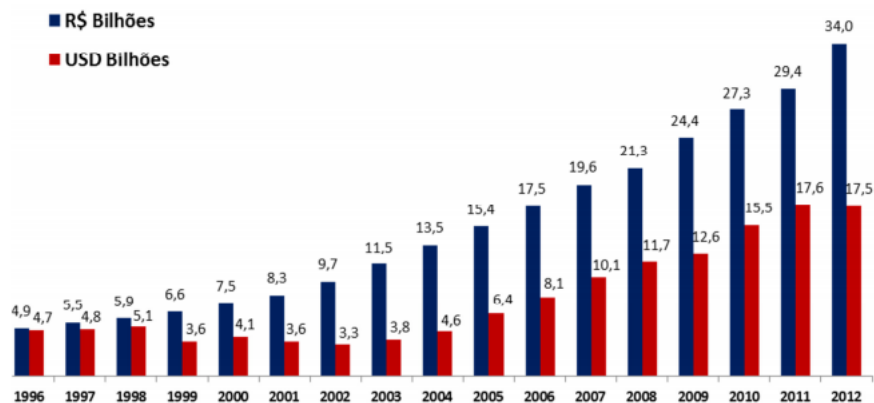
Na última fase do processo adapta-se e modifica-se o Modelo de Negócios em resposta à reação do mercado. É necessário alinhar o modelo dentro da empresa, atualizá-lo, repensá-lo, gerenciar as sinergias e os conflitos.

### 3.2 MERCADO DA BELEZA

O mercado da beleza está em constante crescimento, aumentando a competitividade, exigindo um posicionamento estratégico bem estruturado e o fortalecimento e diferenciação de princípios ativos e resultados.

Um estudo divulgado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) em 2014 demonstrou que em 1996 as brasileiras gastaram com serviços de beleza, cosméticos e produtos de higiene pessoal R\$ 4,9 bilhões e em 2009 este número chegou a R\$ 24 bilhões. Em 2013 os gastos foram de aproximadamente R\$ 60 bilhões.

**Figura 4 - Faturamento Líquido da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (1996 - 2012)**



Fonte: ABIHPEC (2014)

O setor emprega direta e indiretamente 2,5 milhões de pessoas e vem criando atrativos para novos investimentos e negócios (ABIHPEC, 2014). De acordo com um estudo publicado pela ABIHPEC em 2014, as oportunidades de trabalho criadas pelo setor foram de grande importância.

**Quadro 4 - Oportunidades de Trabalho ('000)**

	1994	2012	% CRESC. 18 ANOS	% CRESC. MÉDIO 2012/1994
<b>INDÚSTRIA</b>	30,1	74,1	146,2	5,1
<b>FRANQUIA</b>	11,0	153,0	1291,0	15,7
<b>CONSULTORA VENDA DIRETA</b>	510,0	3.132,0	514,1	10,6
<b>SALÕES DE BELEZA</b>	579,0	1.678,3	189,9	6,1
<b>TOTAL</b>	1.130,1	5.037,4	345,8	8,7

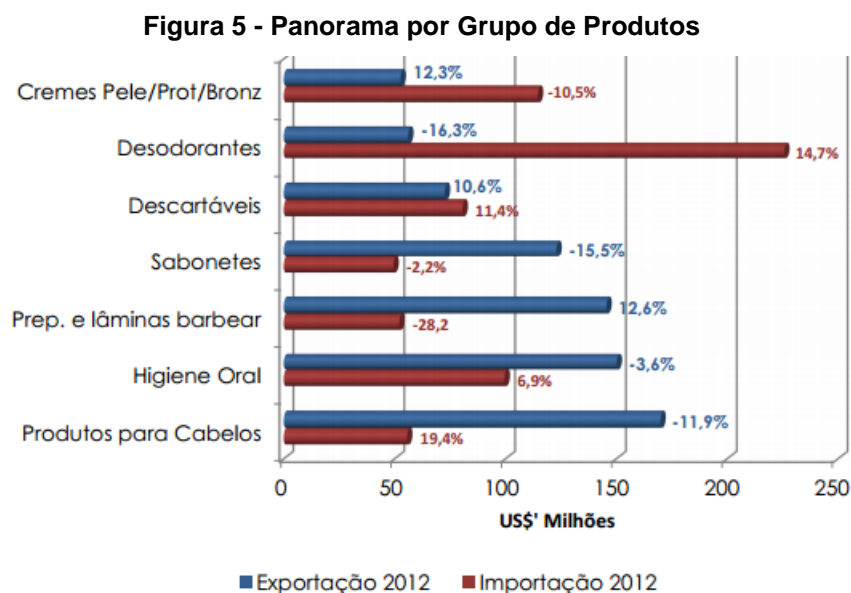
Fonte: ABIHPEC, ABEVD, FIESP, ABF, IBGE e FEC-Fundação Euclides da Cunha (2014)

A empresa *Sophia Mind* realizou um estudo em 2013 com o objetivo de avaliar a satisfação das mulheres com a aparência e entender como ocorre o consumo de produtos e tratamentos de beleza, incluindo os realizados nos salões de beleza, como manicure e depilação. Como resultado, o estudo apresentou que 56% das mulheres estão insatisfeitas com sua aparência: principal motivo é estar acima do peso ideal e o segundo é a insatisfação com o cabelo. Demonstrou também que o gasto médio de R\$ 97,00 mensais com serviços e tratamentos de beleza é maior

do que o gasto médio de R\$ 80,00 unicamente com a compra de produtos de beleza.

De acordo com profissionais da área, os serviços mais procurados continuam sendo os tradicionais, como drenagem linfática, massagem modeladora, limpeza de pele, *peeling* e tratamentos de rejuvenescimento. As mulheres modernas estão cada vez mais ocupadas, querem ser atendidas sem hora marcada e não se importam em pagar mais por um produto/serviço de qualidade. Valorizam inovações e novidades e estão atentas e conectadas às tendências da moda, beleza e estética.

Por grupo de produtos, a balança comercial brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, apresentou o seguinte resultado:



Fonte: ABIHPEC (2014)

O grande desafio para o negócio dos salões de beleza é este comportamento de consumo do público feminino. Por exemplo, os serviços de manicure são os que geram maior fluxo de clientes na maioria dos salões de beleza, contudo as consumidoras possuem fidelidade à profissional que faz o serviço e não ao salão de beleza. Sendo assim, é comum verificarmos que algumas clientes optam por freqüentar outros salões (até mesmo mais distantes de seu local de trabalho ou moradia) para acompanhar a profissional que faz o serviço de manicure (ABIHPEC, 2014).

As redes de franquias de serviços específicos concorrem diretamente com os salões de beleza, com a vantagem de proporcionar alguns atributos valorizados pela

consumidora moderna: praticidade e agilidade. Um exemplo prático é o serviço de depilação.

As condições de higiene do processo e do ambiente e o uso de produtos de boa qualidade são pontos mais valorizados pelas mulheres ao escolherem um salão de beleza. Após estes atributos, a disponibilidade e a localização destacam-se como diferenciais para as consumidoras (ABIHPEC, 2014).

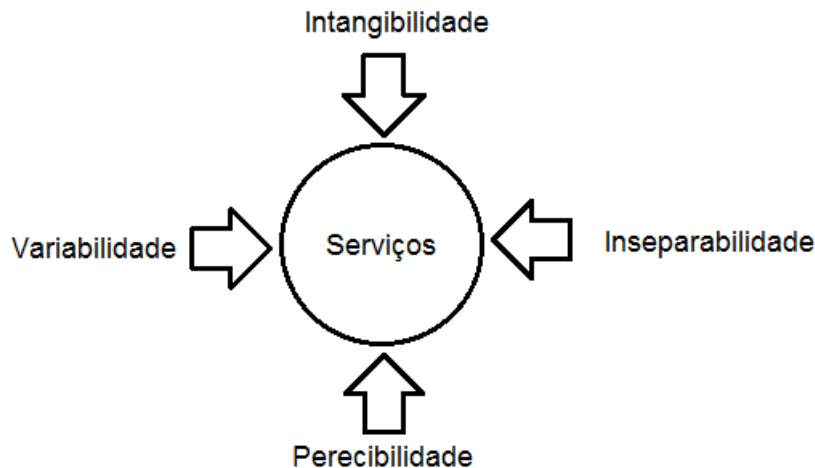
### 3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Um produto (bem) é algo que o consumidor compra e leva embora consigo, ou consome, ou usa. Se não é algo físico, não é algo que possa levar consigo ou consumir, então chamamos isso de um serviço (BATESON E HOFFMAN, 2001). Esses autores ainda afirmam que "quando um consumidor compra um serviço, compra uma experiência criada pela prestação desse serviço".

O objetivo do serviço deve ser sempre o cliente. E é por esta razão que uma empresa de serviços deve paradoxalmente prestar bons serviços. Ou seja, não basta vender um serviço, é preciso assistir ao cliente ou ao usuário para que ele possa ter satisfação com a venda ou o uso do serviço, dependendo do enfoque de distribuição ou de uso respectivamente (COBRA e ZWARG, 1987, p. 98).

Estamos inseridos em uma economia de serviços, na qual a prestação e o marketing de serviços passaram a ocupar um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 217), uma empresa deve considerar quatro características especiais dos serviços ao elaborar seus programas de marketing, são eles: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecebilidade.

**Figura 6 - Quatro Características dos Serviços**



**Fonte: Adaptado de Armstrong e Kotler (2007)**

A intangibilidade significa que os serviços não podem ser vistos, tocados, provados, ouvidos ou cheirados antes da compra. A variabilidade significa que a qualidade dos serviços depende de quem os executa e de quando, como e onde são executados. A inseparabilidade significa que os serviços não podem ser separados de seus provedores. A perecibilidade significa que os serviços não podem ser armazenados para venda ou para uso posterior.

Os tradicionais 4 Ps do marketing (produto, preço, praça, propaganda) são efetivos no caso de bens. No entanto, no caso do marketing de serviços os autores Booms e Bitner sugeriram a inclusão de mais 3 Ps: pessoas, prova física e processo.

- Pessoas: em função de a maioria dos serviços ser fornecida por pessoas, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer uma diferença enorme na satisfação do cliente. O ideal seria que os funcionários exibissem competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, habilidade de resolver problemas e boa vontade (KOTLER, 2000).

- Prova Física: as empresas tentam demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de prova física e proposta de valor. Essa proposta pode ser observada na limpeza, na velocidade ou em outro atributo.

- Processo: empresas prestadoras de serviços podem escolher entre processos diferentes de executar seu serviço.

O marketing de serviços é dependente do marketing interno e do marketing interativo. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 218), o marketing interno significa que a empresa prestadora de serviços deve orientar e motivar efetivamente

seus funcionários que entram em contato com os clientes, bem como todo o pessoal de serviços de apoio, para que trabalhem em equipe para fornecer satisfação ao cliente. Os autores ainda discorrem acerca do marketing interativo, que significa que a qualidade dos serviços depende fortemente da qualidade da interação entre comprador e vendedor durante sua execução.

Em função de os clientes não conseguirem julgar a qualidade dos serviços antes de realizar uma compra, a sua aquisição apresenta maior grau de risco. Por este motivo, os consumidores de serviços costumam a confiar mais nas informações advindas do boca-a-boca do que em propaganda. Além disso, dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis ao julgarem a qualidade. Estes consumidores, quando satisfeitos, são extremamente fies ao prestador de serviços (ZEITHAML, 2003).

Desta forma, as empresas prestadoras de serviços precisam focar em três tarefas: aumentar a diferenciação, a qualidade dos serviços e a produtividade.

### **3.3.1 Gerenciamento da Diferenciação**

Uma das maiores dificuldades para empresas prestadoras de serviços é conseguir criar um diferencial para seus serviços, principalmente em função da intensa concorrência de preços. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 220), quando os clientes vêem um serviço como sendo razoavelmente homogêneo, passam a se preocupar menos com o fornecedor e mais com o preço. Uma alternativa à concorrência de preços é o desenvolvimento de uma oferta, entrega ou imagem diferenciada.

- Oferta: As expectativas do cliente são chamadas de pacote primário de serviços. A inclusão de características de serviços secundários pode ser uma alternativa. As inovações no setor de serviços podem ser facilmente copiadas. No entanto, se a empresa incluir inovações regularmente, terá vantagens temporárias sobre os concorrentes e isso fará com que fique conhecida por suas inovações.



- Entrega: A empresa pode contratar e treinar pessoas mais qualificadas para executar os seus serviços, pode desenvolver um ambiente físico mais atraente para executar seus serviços ou ainda, optar por desenvolver um processo de entrega superior.

- Imagem: As empresas prestadoras de serviços podem diferenciar sua imagem por meio de símbolos e/ou logotipos.

### 3.3.2 Gerenciamento da Qualidade

Ao executar um serviço com qualidade superior à da concorrência, a empresa pode diferenciar-se e superar a expectativa dos clientes. As expectativas dos clientes são formadas a partir de experiências anteriores, pelo *boca-a-boca* e pela propaganda. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.221), a maioria das empresas prestadoras de serviços atualmente pratica o movimento da qualidade direcionada para o cliente. As prestadoras de serviços precisam identificar as expectativas de seu público-alvo quanto à qualidade do serviço.

Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço prestado (KOTLER, 2000). Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor.

Em 1998, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram um modelo popularmente conhecido como "modelo de falha da qualidade em produtos ou serviços" (ou modelo dos *gaps*), que é apresentado na Figura 7. Este modelo identifica cinco lacunas (*GAPs*) que causam fracasso na entrega de alta qualidade. São as lacunas ou *GAPs*:

1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência: Por vezes, a gerência pode não entender o que o cliente realmente quer.

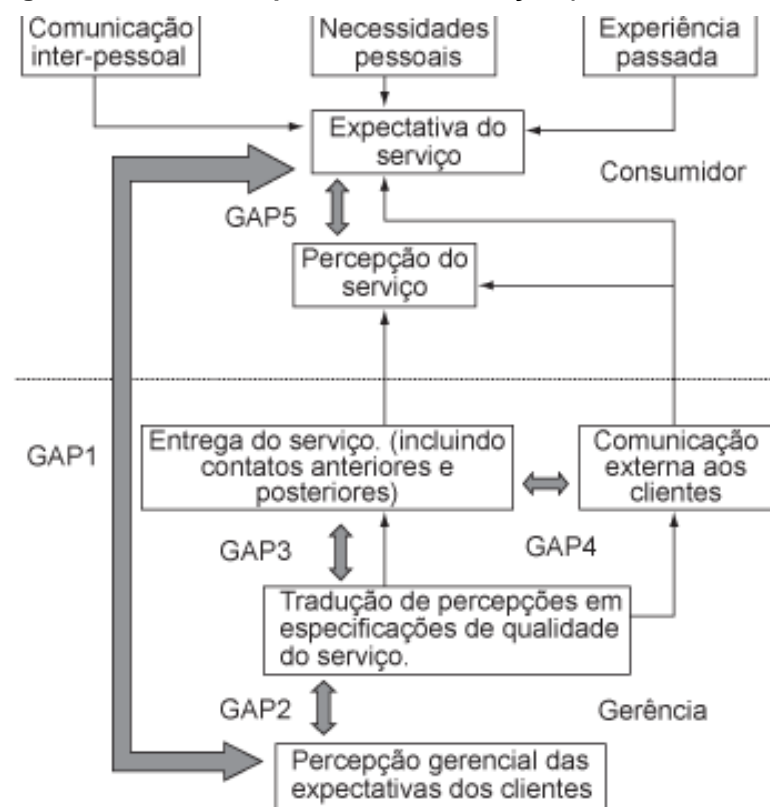
2. Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: A gerência pode até entender o desejo do cliente, mas não consegue estabelecer um padrão específico de desempenho.

3. Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega: Os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão.

4. Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: As expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda.

5. Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: O consumidor não percebe a qualidade do serviço.

**Figura 7 - Modelo de qualidade dos serviços (Modelo dos GAPs)**



Fonte: Kotler (2000)

Estes pesquisadores também identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços. Seguem abaixo, por ordem de importância:

- Confiabilidade: habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido;

- Capacidade de resposta: a disposição de auxiliar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
- Segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários e suas habilidades de transmitir segurança e confiança;
- Empatia: a atenção individualizada dispensada aos clientes;
- Itens tangíveis: a aparência das instalações física, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Ainda de acordo com Kotler (2000, p. 460), empresas de serviços gerenciados com excelência têm em comum as seguintes práticas:

- Concepção estratégica: identificar seu público-alvo e desenvolver uma estratégia para satisfazer suas necessidades;
- Compromisso de alta gerência com a qualidade: diretoria focada não somente no desempenho financeiro, mas no desempenho dos serviços;
- Padrões rigorosos: estabelecer padrões rigorosos para a qualidade de seus serviços;
- Sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços; avaliação tanto do desempenho das concorrentes quanto do seu;
- Atendimento às reclamações dos clientes: resolver as reclamações dos clientes de modo satisfatório acaba tornando este cliente mais fiel à empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos;
- Ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes: as relações entre os funcionários afetam as relações com os clientes. A gerência realiza o marketing interno e recompensa os funcionários pelo bom desempenho.

### **3.3.3 Gerenciamento da Produtividade**

As empresas de serviços sofrem grande pressão para manter os custos baixos e aumentar a produtividade. Existem sete abordagens que podem ser utilizadas na melhoria da produtividade dos serviços:

- Funcionários com maior qualificação;
- Aumentar a quantidade de serviço, mas abrir mão de alguma qualidade;

- Industrializar o serviço, adicionando equipamentos e padronizando a produção (ex: *Fast food*; McDonald's);
- Reduzir ou eliminar a necessidade de um serviço desenvolvendo um produto-solução;
- Desenvolver um serviço mais eficaz;
- Apresentar aos clientes incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo seu trabalho;
- Aproveitar o poder da tecnologia para oferecer aos clientes um melhor atendimento e tornar os funcionários mais produtivos.

As empresas devem evitar forçar a produtividade de maneira que acabem reduzindo a qualidade percebida. Alguns métodos levam à padronização excessiva e privam o cliente de um atendimento personalizado.

### 3.4 SERVIÇOS DE SALÕES DE BELEZA

Para empresas de serviço que operam com altos níveis de interação funcionário-clientes, como os serviços de beleza, a relação de intimidade permite que um funcionário leal desenvolva altos níveis de qualidade de serviço, pois ele estará em contato prolongado com o cliente. Para Yee, Yeung e Cheng (2010), a lealdade dos funcionários é essencial para aprimorar a qualidade de serviço, a satisfação do cliente e a lealdade do cliente em serviços de alto contato.

Para Bota (2007), no segmento de serviços de estética e de beleza no Rio de Janeiro, os cinco fatores mais relevantes para a qualidade de atendimento são: tratamento coloquial, conforto, profissionalismo, gentileza e respeito ao horário marcado. Todos esses atributos foram citados, no mínimo, pela metade dos entrevistados e relatados aqui pela ordem de importância.

O conforto é um forte fator de qualidade em salões de beleza (BOTA, 2007). Demandas típicas incluem um local bem iluminado, uma boa sala de espera, estacionamento conveniente, boa localização e banheiro agradável. Esses itens são importantes em salões de beleza, pois os clientes podem passar várias horas no

estabelecimento. Assim, o ambiente onde é prestado o serviço e suas condições, como temperatura, odor, *layout* e barulho, influenciam clientes e funcionários.

Moraes (2009) comenta que existe uma frequente procura por revistas de celebridades em salões de beleza. Muitas vezes essas revistas são utilizadas como parâmetro do tipo de serviço desejado, independentemente da classe social que o estabelecimento atende.

Pollack (2008) ressaltou a importância do uniforme e, além disso: atitude profissional, conhecimento, experiência, vontade de ajudar e compromisso no cumprimento dos horários marcados. Para Lima *et al.* (2009), o uniforme traz conforto, segurança, praticidade e imagem corporativa. O uso do uniforme pode facilitar o desempenho das atividades, reduzindo acidentes de trabalho, melhorando a movimentação e diminuindo os deslocamentos para busca de utensílios (uniformes com bolsos frontais) e o tempo do serviço.

O funcionário deve constantemente atualizar-se com as novas tendências e tipos de serviço. Na hora de escolher ou trocar o salão de beleza frequentado, a eficiência, a habilidade e a técnica dos funcionários são decisivos (YIM; CHAN; HUNG, 2007).

Em um serviço de intenso toque e com grande intimidade como os do salão de beleza há uma interação social mais próxima e amigável entre cliente e funcionário (BOTA, 2007; NOGUEIRA; SOUZA; NUNES, 2009). Quando se frequenta um salão, espera-se que o profissional consiga entender as necessidades de cada cliente e resolva seus problemas, dando atenção individual e tratamento personalizado, sendo discreto e cortês, reconhecendo clientes assíduos e suas características.

De acordo com Yee, Yeung e Cheng (2010), competir neste mercado demanda oferecer uma variedade de produtos e serviços que possibilitem agradar e manter clientes.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

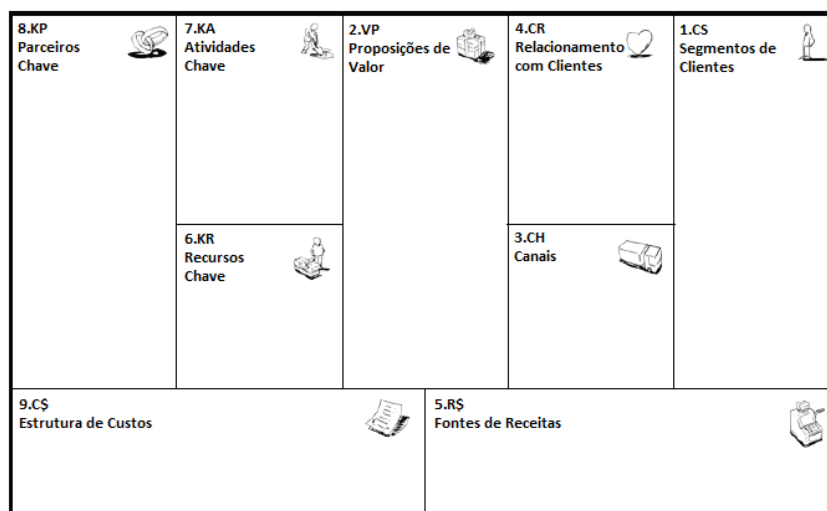
Este estudo tem como proposta utilizar o Modelo Canvas de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011) na estética *Visuality*. Para a construção do modelo de negócios, foram seguidas as fases propostas pelos autores: conscientização, compreensão e o *design*. As etapas de conscientização e compreensão foram elaboradas a partir de revisão teórica e pesquisa de dados.

O *design* é a última e principal etapa no modelo proposto. Utiliza as seguintes técnicas: Ideação, *Insight* de Clientes, de Contar Histórias e de Protótipos. O Mapa de Empatia permite a análise e a validação dos segmentos de clientes. Ele é uma ferramenta que permite analisar e definir o perfil dos segmentos de clientes atendidos.

O preenchimento desta ferramenta auxilia o desenvolvimento de uma compreensão melhor acerca do ambiente, dos seus comportamentos e necessidades – permite compreender melhor aquilo que o cliente está realmente disposto a pagar, conforme sugerem Osterwalder e Pigneur (2011, p. 131).

O painel em branco (Figura 8) é formado pelos nove componentes relacionados à Estética *Visuality*. Cada quadro é preenchido a partir de pesquisas sobre o setor da beleza, mercado de serviços, fornecedores, público-alvo e ambiente.

**Figura 8 - O Quadro do Modelo de Negócios**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Para os componentes de receitas e custos, elaboram-se tabelas de análise de provisão de vendas e dos principais custos (investimento e despesas mensais).

Após a descrição dos componentes do modelo é realizada a análise do modelo de negócios da estética *Visuality*. A avaliação do modelo será feita a partir das análises de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Finalmente, será proposta uma estratégia de diferenciação a partir dos conceitos apresentados referentes ao marketing de serviços.

## 5 O MODELO DE NEGÓCIO: CONSTRUÇÃO

De acordo com as fases propostas no modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), a autora do presente estudo iniciou a construção do modelo de negócios a partir da conscientização, realizada a partir de revisão de literatura. Desta forma, foi possível reunir todas as informações necessárias para analisar se a proposta era viável.

Posteriormente, foi realizada a etapa da compreensão, a fim de identificar o cliente potencial para a estética *Visuality* e qual a expectativa dele para com a prestadora de serviços. Esta etapa foi elaborada a partir da pesquisa de dados em bases especializadas (ABIHPEC, Cosméticos BR, Negócio Estética, Sophia Mind e SEBRAE).

A última etapa proposta pelo Modelo Canvas de Negócios, o *design*, foi desenvolvido seguindo os passos de elaboração do modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

Em função de as fases de implementação e gerenciamento exigirem um tempo maior de observação a partir da criação do Modelo de Negócios, não foram executadas pela autora do presente estudo.

### 5.1 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS: O QUADRO

O quadro do modelo de negócios foi elaborado enquanto o processo de design foi desenvolvido. As seguintes etapas foram realizadas:

- Ideação dos clientes: Definição dos potenciais clientes da empresa – “saber quais clientes ouvir e quais clientes ignorar”;
- Mapa de Empatia: Verificação do que o cliente pensa, sente, o que faz, o que escuta, qual sua dor e seu ganho;
- Narrativa: Desenvolvimento de uma história a partir da perspectiva do cliente
- busca entender e decidir todos os principais aspectos do modelo de negócios;



- Prototipagem: Criação dos protótipos realizada no decorrer do design do quadro do Modelo de Negócios (apresentada nos apêndices).

A partir do Mapa de Empatia podemos identificar:

- O que ele vê? O cliente vê vários salões de beleza, pelos quais são oferecidos basicamente os mesmos serviços. Observa que cada vez mais são lançados produtos e tratamentos de beleza. Ele vê os padrões de beleza exibidos na televisão, revistas e internet.

- O que ele escuta? Ele escuta que determinado produto e/ou tratamento de beleza é eficaz, que determinado corte/cor de cabelo, está na moda, que determinada cor de esmalte é uma tendência para a estação.

- O que ele realmente pensa e sente? O cliente pensa e sente que ficará mais satisfeito com sua aparência após utilizar os produtos e serviços ofertados pela estética.

- O que ele diz e faz? Ele dissemina sua opinião a respeito da qualidade dos serviços da estética para seus amigos e conhecidos. Quando satisfeito, procura frequentar o salão de beleza com recorrência.

- Qual sua dor? Sua dor é referente ao valor dos serviços prestados pela estética e ao recebimento um tratamento que atenda sua expectativa. Como a oferta de salões é alta, procura menores custos e atendimento diferenciado.

- O que ganha o cliente? Ele ganha autoestima mais elevada, satisfação pessoal, bem-estar, bom atendimento e uma variedade de serviços ofertados dentro da mesma estética.

Após a elaboração do Mapa de Empatia, elaborou-se uma narrativa a partir da perspectiva do cliente a fim de justificar o Modelo de Negócio criado.

*“Ana costuma frequentar o salão de beleza semanalmente. Uma vez por semana utiliza os serviços de manicure e quinzenalmente utiliza os serviços de pedicura e depilação. Procura uma vez ao mês tratar o cabelo com coloração e hidratação, trimestralmente, realiza escova progressiva e o corte. Ela gostaria de ter no mesmo salão de beleza que frequenta a oferta de outros serviços estéticos, tais como massagens e tratamentos para o corpo e pele. É este o diferencial da Estética Visuality: proporcionar ao cliente um ambiente agradável onde possa desfrutar de todos os serviços de estética que procura (proposta de valor).*

*Os produtos utilizados são de alta qualidade e os profissionais possuem alta experiência (recursos principais) proporcionando ao cliente excelência no serviço prestado (atividade principal). Através de redes sociais e de seu estabelecimento (canais) procura divulgar seus serviços e deixar claro que os serviços são personalizados a fim de atender e superar a expectativa de seus clientes (relacionamento com o cliente).*

*A Estética Visuality procura manter sempre um ambiente agradável, sempre com café e chás e biscoitinhos para servir, com som ambiente baixo e tratamento personalizado aos seus clientes (recursos principais, relacionamento com o cliente). Disponibilizam o agendamento com antecedência, bem como os horários fixos para clientes fiéis (relacionamento com o cliente). O salão proporciona workshops para apresentar novos produtos e serviços, sempre convidando algumas clientes para participar gratuitamente. Com intuito de ofertar um tratamento diferenciado para ocasiões especiais, o salão de beleza passará a oferecer pacotes promocionais de serviços, tais como: Dia da Noiva, Dia da Formanda e o Spa Day (recursos principais).*

*Os funcionários utilizam uniformes brancos e estão sempre preocupados com a limpeza do ambiente e com a assepsia dos equipamentos (recursos principais). Uma vez por mês, alguns funcionários se disponibilizam a ir a uma casa de idosos para cuidar gratuitamente dos cabelos e unhas dos moradores.*

*O estabelecimento adquire seus produtos em casas especializadas e com fornecedores autorizados de algumas marcas, que sempre disponibilizam amostras de produtos novos e ainda não adquiridos pela estética (parceiros). Além disso, iniciou uma parceria com o estacionamento privado localizado na frente do estabelecimento, indicando o local para as clientes estacionarem seus carros em troca de 50 por cento de desconto”.*

A partir da finalização da ideação dos clientes, do mapa de empatia e da narrativa apresentada, é possível apresentar o Quadro do Modelo Canvas de Negócios na Figura 9. Nos Apêndices A, B e C é possível visualizar respectivamente: o quadro branco, o protótipo 1 e o quadro ampliado. Existem alguns aplicativos *online* que auxiliam na criação do quadro. No caso da Figura 5, utilizou-se o aplicativo Mural.ly (<https://mural.ly/>). Outras opções encontram-se nos sites Canvanizer ([canvanizer.com](http://canvanizer.com)) e no LearnCanvas (<http://learncanvas.com>),

porém o utilizado apresenta maior semelhança com o apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011). O aplicativo oficial está apenas disponível para sistema operacional IOS ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)).

**Figura 9 - Modelo de Negócios da Estética *Visuality***



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

### 5.1.1 Segmento de Clientes

O cliente da Estética *Visuality* é de classe econômica e social média, que busca por serviços de qualidade e ágil, mas não está disposto a pagar muito por ele. Eles acompanham as tendências de moda e estética e têm conhecimento sobre os novos produtos e tratamentos de beleza pela internet e revistas de celebridades. Este cliente deseja receber um tratamento personalizado, que atenda ou supere suas expectativas e frequentar um ambiente agradável e limpo. Quer sair da estética sentindo-se mais bonito, *na moda*, relaxado e satisfeito com sua aparência. Necessita de um espaço que ofereça variedade de serviços, visto que precisa otimizar seu tempo.

### 5.1.2 Proposta de Valor

A proposta de valor apresentada é a diversidade na oferta dos serviços pela Estética *Visuality*. Além dos tradicionais serviços de manicure, pedicura e cabelo, este salão de beleza oferece depilação, design de sobrancelhas, micro pigmentação de sobrancelhas, maquiagem, bronzamento artificial, estética facial e corporal. Além disso, foca na excelência do atendimento, tratando as clientes informalmente (pelo próprio nome) e executando os serviços com alta qualidade. Sempre é oferecido chá, café, água e biscoitos para os clientes. O espaço é aconchegante, bem iluminado, limpo, disponibiliza revistas de celebridades e acesso a rede *wi-fi*.

### 5.1.3 Canais

Os canais da Estética *Visuality* são as mídias sociais (*Facebook*, etc.), o site, o próprio estabelecimento, o telefone e SMS. É realizado o cadastro da cliente na primeira vez que vai ao salão.

As mídias sociais e o site são importantes para a divulgação do estabelecimento, sua variedade de serviços, bem como para a exposição de trabalhos.

As redes sociais permitem que promoções sejam divulgadas e que clientes emitam suas opiniões sobre o salão e o divulguem.

O telefone e SMS são importantes para realizar agendamentos e lembrar as clientes que já possuem horário marcado.

Para avaliar a satisfação dos clientes e recolher *feedbacks* são realizados questionários de satisfação, encaminhados por e-mail ou em papel (conforme escolha do cliente) antes de o cliente ir embora.

#### **5.1.4 Relacionamento com os Clientes**

Os clientes da estética *Visuality* esperam um atendimento personalizado, informal (querem ser chamadas pelo nome), gentil e eficiente. Desejam que os profissionais estejam sempre atualizados sobre as tendências da moda e sobre as novidades em tratamentos de estética.

Uma exigência das clientes é de que os horários sejam respeitados, visto que muitas interrompem seu horário de trabalho para ir ao salão de beleza. Gostam de poder reservar um horário fixo semanal para poderem organizar suas agendas.

Esperam por um ambiente agradável, tranquilo, limpo e com estacionamento acessível. Gostam de ter à disposição a rede wi-fi, revistas, café e água.

#### **5.1.5 Fontes de Receita**

A venda dos serviços ofertados pela Estética *Visuality* é a principal fonte de receita do estabelecimento. Também realiza a venda de produtos de higiene e cuidados com o corpo e cabelos, para os quais os preços são tabelados de acordo com o fornecedor.

Os serviços ofertados pela Estética *Visuality* estão dispostos no Quadro 5, adaptado do catálogo disponibilizado no salão.

Quadro 5 - Tabela de Preços da Estética *Visuality*

<b>Serviços para Cabelos</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>
Corte Feminino	R\$ 60
Corte Infantil	R\$ 40
Corte Masculino	R\$ 40
Amaciamento/Relaxamento	A partir de R\$ 140
Botox Capilar	A partir de R\$ 80
Cauterização/Plástica dos fios	A partir de R\$ 90
Coloração	A partir de R\$ 75
Escova Definitiva	A partir de R\$ 200
Escova Progressiva	A partir de R\$ 180
Hidratação/Nutrição	A partir de 80
Luzes	A partir de 100
Mechas	A partir de 130
<i>Baby Liss</i>	A partir de 35
Escova	A partir de 35
<i>Mega Hair</i>	A partir R\$ 300
Penteado	A partir de 60
<b>Serviços para Mãos e Pés</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>
Aplicação de Esmalte	R\$ 10
Francesinha	R\$ 18
Hidratação de Mãos	R\$ 30
Hidratação de Pés e Mãos	R\$ 55
Manicure	R\$ 16
Pedicure	R\$ 19
Podologia	R\$ 30
Unhas de Gel / Porcelana	R\$ 60
Unhas decoradas - Unitário	R\$ 2
<b>Estética Facial</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>
Coloração de Sobrancelha	R\$ 30
<i>Design</i> de Sobrancelha	R\$ 35
Hidratação facial	R\$ 45
Limpeza de pele	R\$ 50
Maquiagem	R\$ 50
Micro pigmentação de Sobrancelhas	R\$ 80

<i>Peeling</i>	R\$ 50
<b>Estética Corporal - Consultar Pacotes</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>
Bronzeamento – <i>Jet Bronze</i>	R\$ 60
Carboxterapia	R\$ 70
Drenagem Linfática	R\$ 60
Massagem Relaxante	R\$ 60
Massagem Estética	R\$ 70
<b>Depilação Masculina</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>
Axila	R\$ 15
Barba	R\$ 30
Narinas	R\$ 10
Peito	A combinar
Costas	A combinar
Orelhas	R\$ 15
Perna Inteira	R\$ 30
<b>Depilação Feminina</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>
Abdômen	R\$ 10
Antebraço / Braço	R\$ 10
Axila	R\$ 15
Buço	R\$ 12
Coxa	R\$ 25
Meia Perna	R\$ 22
Perna Inteira	R\$ 40
Rosto	A partir de R\$ 20
Sobrancelha	R\$ 25
Virilha	A partir de R\$ 30
Virilha, Perna e Axila	R\$ 78
<b>Venda Produtos</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Valor</b>
<i>Shampoo</i>	R\$ 75
Condicionador	R\$ 85
Hidratantes Capilares	R\$ 100
Hidratantes Corporais	R\$ 50

**Fonte: Estética *Visuality* (fev/2014)**

A informação acerca do fechamento de vendas de 2013 (Quadro 6) permitiu perceber que 80% dos frequentadores do salão utilizam os serviços voltados aos cabelos; 90% utilizam os serviços de mão e pé; 20% os serviços de estética facial; 30% os serviços de estética corporal; 6% depilação masculina (número baixo, pois não é público-alvo do salão); 75% das clientes utilizam o serviço de depilação feminina e 3% compram produtos de higiene e cuidados com o corpo e cabelos. Para chegar a esta conclusão, calculou-se a média do valor de cada segmento de serviços prestados e dividiu-se pelo total de clientes no mês.

A partir dos dados obtidos no Quadro 6, pode-se elaborar o Quadro 7, com as projeções de vendas para o ano de 2014. Em consequência do maior investimento em ações de marketing, que serão apresentadas no tópico de Estruturas de Custos, previu-se um aumento de 15% no número de clientes por mês. Este aumento no número de clientes por mês permitiria à Estética *Visuality* um crescimento estimado de 13% em sua receita total líquida.

**Quadro 6 - Fechamento de Vendas da Estética *Visuality* em 2013**

Fechamento Vendas 2013									
Mês	Nº Clientes/ Mês	Total Serviços Cabelos	Total Serviços Mãos e Pés	Total Estética Facial	Total Estética Corporal	Total Depilação Masculina	Total Depilação Feminina	Venda Produtos	Total Receitas
Janeiro	190	R\$ 15.656,00	R\$ 4.617,00	R\$ 1.862,00	R\$ 3.648,00	R\$ 228,00	R\$ 3.705,00	R\$ 444,60	R\$ 30.160,60
Fevereiro	120	R\$ 9.888,00	R\$ 2.916,00	R\$ 1.176,00	R\$ 2.304,00	R\$ 144,00	R\$ 2.340,00	R\$ 280,80	R\$ 19.048,80
Março	210	R\$ 17.304,00	R\$ 5.103,00	R\$ 2.058,00	R\$ 4.032,00	R\$ 252,00	R\$ 4.095,00	R\$ 491,40	R\$ 33.335,40
Abril	240	R\$ 19.776,00	R\$ 5.832,00	R\$ 2.352,00	R\$ 4.608,00	R\$ 288,00	R\$ 4.680,00	R\$ 561,60	R\$ 38.097,60
Mai	245	R\$ 20.188,00	R\$ 5.953,50	R\$ 2.401,00	R\$ 4.704,00	R\$ 294,00	R\$ 4.777,50	R\$ 573,30	R\$ 38.891,30
Junho	260	R\$ 21.424,00	R\$ 6.318,00	R\$ 2.548,00	R\$ 4.992,00	R\$ 312,00	R\$ 5.070,00	R\$ 608,40	R\$ 41.272,40
Julho	280	R\$ 23.072,00	R\$ 6.804,00	R\$ 2.744,00	R\$ 5.376,00	R\$ 336,00	R\$ 5.460,00	R\$ 655,20	R\$ 44.447,20
Agosto	275	R\$ 22.660,00	R\$ 6.682,50	R\$ 2.695,00	R\$ 5.280,00	R\$ 330,00	R\$ 5.362,50	R\$ 643,50	R\$ 43.653,50
Setembro	240	R\$ 19.776,00	R\$ 5.832,00	R\$ 2.352,00	R\$ 4.608,00	R\$ 288,00	R\$ 4.680,00	R\$ 561,60	R\$ 38.097,60
Outubro	240	R\$ 19.776,00	R\$ 5.832,00	R\$ 2.352,00	R\$ 4.608,00	R\$ 288,00	R\$ 4.680,00	R\$ 561,60	R\$ 38.097,60
Novembro	260	R\$ 21.424,00	R\$ 6.318,00	R\$ 2.548,00	R\$ 4.992,00	R\$ 312,00	R\$ 5.070,00	R\$ 608,40	R\$ 41.272,40
Dezembro	280	R\$ 23.072,00	R\$ 6.804,00	R\$ 2.744,00	R\$ 5.376,00	R\$ 336,00	R\$ 5.460,00	R\$ 655,20	R\$ 44.447,20
<b>Total</b>	2.840	R\$ 234.016,00	R\$ 69.012,00	R\$ 27.832,00	R\$ 54.528,00	R\$ 3.408,00	R\$ 55.380,00	R\$ 6.645,60	R\$ 450.821,60

**Fonte: Elaborado pela autora**



**Quadro 7 - Projeção de Vendas da Estética *Visuality* para 2014**

Projeção Vendas 2014									
Mês	Nº Clientes/ Mês	Total Serviços Cabelos	Total Serviços Mãos e Pés	Total Estética Facial	Total Estética Corporal	Total Depilação Masculina	Total Depilação Feminina	Venda Produtos	Total Receitas
Janeiro	219	R\$ 18.004,40	R\$ 5.309,55	R\$ 2.141,30	R\$ 4.195,20	R\$ 262,20	R\$ 4.260,75	R\$ 511,29	R\$ 34.684,69
Fevereiro	138	R\$ 11.371,20	R\$ 3.353,40	R\$ 1.352,40	R\$ 2.649,60	R\$ 165,60	R\$ 2.691,00	R\$ 322,92	R\$ 21.906,12
Março	242	R\$ 19.899,60	R\$ 5.868,45	R\$ 2.366,70	R\$ 4.636,80	R\$ 289,80	R\$ 4.709,25	R\$ 565,11	R\$ 38.335,71
Abril	276	R\$ 22.742,40	R\$ 6.706,80	R\$ 2.704,80	R\$ 5.299,20	R\$ 331,20	R\$ 5.382,00	R\$ 645,84	R\$ 43.812,24
Mai	282	R\$ 23.216,20	R\$ 6.846,53	R\$ 2.761,15	R\$ 5.409,60	R\$ 338,10	R\$ 5.494,13	R\$ 659,30	R\$ 44.725,00
Junho	299	R\$ 24.637,60	R\$ 7.265,70	R\$ 2.930,20	R\$ 5.740,80	R\$ 358,80	R\$ 5.830,50	R\$ 699,66	R\$ 47.463,26
Julho	322	R\$ 26.532,80	R\$ 7.824,60	R\$ 3.155,60	R\$ 6.182,40	R\$ 386,40	R\$ 6.279,00	R\$ 753,48	R\$ 51.114,28
Agosto	316	R\$ 26.059,00	R\$ 7.684,88	R\$ 3.099,25	R\$ 6.072,00	R\$ 379,50	R\$ 6.166,88	R\$ 740,03	R\$ 50.201,53
Setembro	276	R\$ 22.742,40	R\$ 6.706,80	R\$ 2.704,80	R\$ 5.299,20	R\$ 331,20	R\$ 5.382,00	R\$ 645,84	R\$ 43.812,24
Outubro	276	R\$ 22.742,40	R\$ 6.706,80	R\$ 2.704,80	R\$ 5.299,20	R\$ 331,20	R\$ 5.382,00	R\$ 645,84	R\$ 43.812,24
Novembro	299	R\$ 24.637,60	R\$ 7.265,70	R\$ 2.930,20	R\$ 5.740,80	R\$ 358,80	R\$ 5.830,50	R\$ 699,66	R\$ 47.463,26
Dezembro	322	R\$ 26.532,80	R\$ 7.824,60	R\$ 3.155,60	R\$ 6.182,40	R\$ 386,40	R\$ 6.279,00	R\$ 753,48	R\$ 51.114,28
<b>Total</b>	3.266	R\$ 269.118,40	R\$ 79.363,80	R\$ 32.006,80	R\$ 62.707,20	R\$ 3.919,20	R\$ 63.687,00	R\$ 7.642,44	R\$ 518.444,84

**Fonte: Elaborado pela autora**

### 5.1.6 Recursos Principais

Os recursos principais são de suma importância para que os serviços sejam realizados. Os profissionais, os equipamentos, o capital e os produtos são fundamentais.

O capital é um recurso principal, pois com ele é possível o aluguel do espaço, o pagamento dos funcionários e a compra de materiais e produtos. Os profissionais são as pessoas que executarão os serviços. Os equipamentos e produtos são necessários para a prestação dos serviços.

Os funcionários não possuem vínculo empregatício formal (exceto a recepcionista), prática comum nos salões de beleza. Recebem 70% do valor recebido pelo serviço prestado. Desta forma o custo com pagamento de funcionários, apresentado no Quadro 12, foi estimado a partir deste percentual.

### 5.1.7 Atividades-Chave

As atividades-chave do estabelecimento envolvem toda a organização e preparação do espaço para receber as clientes.

A prestação dos serviços pode ser considerada a atividade principal da estética *Visuality*. Trabalhando com o agendamento de horários é possível que os profissionais se organizem para atender as clientes. É sempre importante informar as clientes sobre os serviços ofertados e sobre a possibilidade de realização de pacotes.

A venda de produtos também é uma atividade-chave do estabelecimento. Apesar de a margem de lucro com estas vendas ser pequena, é fundamental para a manutenção das parcerias já que realiza compras em grandes volumes e destina alguns produtos para venda.

É também importante a constante atualização das redes sociais com as informações sobre os serviços prestados pelo salão e divulgação de promoções de produtos e serviços.

### 5.1.8 Parcerias Principais

As parcerias são extremamente relevantes, pois implicam na oferta de serviços agregados para os clientes e redução de custos.

O estacionamento ao lado do estabelecimento pode ser considerado uma parceria chave para o salão, pois oferece 50% de desconto no valor da tabela para clientes da Estética *Visuality*. Este serviço agregado, segundo a gerente da estética, proporciona grande satisfação para as clientes, uma vez que é difícil a disponibilidade de vagas nas ruas próximas e, além disso, os demais estacionamentos rotativos possuem o valor bastante elevado. As clientes gostam de ter a tranquilidade de estacionar o carro e deixá-lo em relativa segurança, enquanto estão relaxando no salão de beleza. Além disso, muitas clientes aproveitam para

solicitar a lavagem no carro, o que resulta em aumento de receita para os donos da garagem e garante a manutenção da parceria.

A parceria que pode ser considerada principal para a Estética *Visuality* são os fornecedores de produtos. São dois os fornecedores principais de produtos - eles concedem descontos a partir da programação de compras de grandes volumes e disponibilizam amostras de lançamentos de produtos gratuitamente. Como citado anteriormente, a estética realiza suas compras quinzenalmente e mensalmente: a compra mensal é de maior volume e a quinzenal de reposição de estoque. Mensalmente, a dona da estética compra alguns produtos para vender no salão, o que resulta em aumento da receita.

A última, mas não menos importante parceria da Estética *Visuality* são os cursos profissionalizantes. A dona e gerente do salão já foi professora de alguns cursos voltados à formação de profissionais de estética. Desta forma, tem relacionamento com alguns gestores destes cursos e permite que sejam realizados alguns estágios dentro da estética. Também recebe deles indicações de profissionais para teste e possível contratação.

### 5.1.9 Estrutura de Custos

Para elaborar a estrutura de custos considerou-se uma estimativa dos investimentos iniciais - realizados em dezembro de 2012 - para a abertura do salão.

**Quadro 8 - Despesas Pré-Operacionais**

Despesas Pré-Operacionais	
Alvarás/ Vistorias	R\$ 250,00
Arquiteto (Projeto e Acompanhamento)	R\$ 10.000,00
Decoração	R\$ 2.000,00
Elétrica	R\$ 3.000,00
Fachada	R\$ 2.500,00
Hidráulica	R\$ 1.500,00
Marca	R\$ 1.800,00
Serviços de Reparos e Pintura	R\$ 6.000,00
Total	R\$ 27.050,00

Fonte: Elaborado pela autora

Nos Quadros 9 e 10, é possível visualizar os investimentos em máquinas e equipamentos e em móveis e utensílios, respectivamente.

**Quadro 9 - Máquinas e Equipamentos**

<b>Máquinas e Equipamentos</b>			
<b>Item</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Total</b>
Aparelho de Carboxterapia	R\$ 8.500,00	1	R\$ 8.500,00
Aparelho de <i>Jet Bronze</i>	R\$ 700,00	1	R\$ 700,00
Aparelho de Massagem	R\$ 1.500,00	1	R\$ 1.500,00
Aparelho Estética Facial	R\$ 2.000,00	1	R\$ 2.000,00
Aparelho Podologia	R\$ 3.500,00	1	R\$ 3.500,00
Ar-Condicionado	R\$ 1.200,00	3	R\$ 3.600,00
Autoclave	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00
<i>Baby Liss</i>	R\$ 200,00	2	R\$ 400,00
Barbeador	R\$ 150,00	2	R\$ 300,00
Cafeteira	R\$ 300,00	1	R\$ 300,00
Chapinha Íon	R\$ 425,00	3	R\$ 1.275,00
Computador	R\$ 2.500,00	1	R\$ 2.500,00
DVD	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00
Geladeira	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00
Máquina Micro pigmentação Sobrancelhas	R\$ 1.800,00	1	R\$ 1.800,00
Máquinas para Unhas de Gel	R\$ 625,00	1	R\$ 625,00
Microondas	R\$ 450,00	1	R\$ 450,00
Secador	R\$ 350,00	3	R\$ 1.050,00
Secador Pedestal	R\$ 1.020,00	1	R\$ 1.020,00
Televisão	R\$ 630,00	1	R\$ 630,00
Ventilador de Teto	R\$ 400,00	4	R\$ 1.600,00
Total			R\$ 35.150,00

**Fonte: Elaborado pela autora**

**Quadro 10 - Móveis e Utensílios**

<b>Moveis e Utensílios</b>			
<b>Item</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Total</b>
Balcão	R\$ 400,00	5	R\$ 2.000,00
Borrifador de Água	R\$ 15,00	10	R\$ 150,00
Cabide	R\$ 65,00	4	R\$ 260,00
Cadeira Cabelereiros	R\$ 780,00	3	R\$ 2.340,00
Cadeira Manicure	R\$ 620,00	5	R\$ 3.100,00
Cadeira Maquiagem	R\$ 800,00	1	R\$ 800,00
Cadeira Podologia	R\$ 650,00	1	R\$ 650,00
Cama Massagem	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00
Carrinho Manicure	R\$ 280,00	5	R\$ 1.400,00
Carrinho Cabelereiro	R\$ 460,00	3	R\$ 1.380,00
Escovas Ionizadas	R\$ 85,00	10	R\$ 850,00
Espátulas Depilação	R\$ 15,00	50	R\$ 750,00
Espelhos Parede	R\$ 280,00	6	R\$ 1.680,00
Estante	R\$ 300,00	3	R\$ 900,00
Jogo de Tesouras	R\$ 270,00	3	R\$ 810,00
Lavatório	R\$ 1.300,00	2	R\$ 2.600,00
Lixeiras	R\$ 60,00	6	R\$ 360,00
Maca Depilação	R\$ 800,00	1	R\$ 800,00
Maleta Maquiador	R\$ 210,00	1	R\$ 210,00
Massageado Pés	R\$ 140,00	1	R\$ 140,00
Mesa e Cadeiras	R\$ 250,00	1	R\$ 250,00
Navalhas para Corte	R\$ 35,00	3	R\$ 105,00
Panelas Depilação	R\$ 60,00	2	R\$ 120,00
Pedestal Pedicure	R\$ 85,00	5	R\$ 425,00
Pentes Ionizados	R\$ 60,00	10	R\$ 600,00
Poltrona Recepção	R\$ 240,00	6	R\$ 1.440,00
Revisteiro	R\$ 120,00	1	R\$ 120,00
Toalheiro, Saboneteira, Porta Papel	R\$ 120,00	2	R\$ 240,00
Total			R\$ 25.480,00

**Fonte: Elaborado pela autora**

Para os cálculos de fluxo de caixa, contabilizou-se a depreciação, apresentada no Quadro 11. No Quadro 12 as despesas foram resumidas, incluindo os valores com fornecedores, chegando-se, assim, ao valor do investimento inicial.

Os custos fixos mensais estão apresentados no Quadro 13. Percebe-se um aumento de 13% nos gastos com investimento em marketing, ação que será voltada para a captação de novos clientes. No Quadro 14 está apresentado o Fluxo de Caixa Mensal aproximado, referente ao ano de 2013. É importante salientar que para o valor de saldo inicial considerou-se um capital próprio de R\$ 150 mil, subtraído do valor de desembolsos.

Finalmente, no Quadro 15, o fluxo de caixa anual de 2013 e as projeções para 2014 e 2015.

**Quadro 11 - Depreciação**

<b>Depreciação</b>			
<b>Item</b>	<b>Valor Inicial</b>	<b>Taxa</b>	<b>Valor Anual</b>
Máquinas e Equipamentos	R\$ 32.650,00	10%	R\$ 3.265,00
Moveis e Utensílios	R\$ 25.480,00	10%	R\$ 2.548,00
Computador, programa e acessórios	R\$ 2.500,00	10%	R\$ 250,00
Total Anual			R\$ 6.063,00

**Fonte: Elaborado pela autora**

**Quadro 12 - Investimento Inicial**

<b>Investimento Inicial</b>	
Despesas Pré-Operacionais	R\$ 27.050,00
Moveis e Utensílios	R\$ 25.480,00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 35.150,00
Capital de Giro	R\$ 100.000,00
Fornecedores	R\$ 15.000,00
Total	R\$ 202.680,00

**Fonte: Elaborado pela autora**

Quadro 13 - Custos Fixos Mensais

<b>Despesas Operacionais</b>			
<b>Despesa</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Aluguel	R\$ 26.400,00	R\$ 27.720,00	R\$ 29.106,00
Seguro	R\$ 1.596,00	R\$ 31.840,20	R\$ 33.432,21
Segurança	R\$ 9.600,00	R\$ 10.080,00	R\$ 10.584,00
Energia Elétrica	R\$ 24.000,00	R\$ 25.920,00	R\$ 27.993,60
Água	R\$ 6.000,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.998,40
Gás	R\$ 4.200,00	R\$ 4.536,00	R\$ 4.898,88
Telefone/ Internet/ TV a Cabo	R\$ 4.800,00	R\$ 4.944,00	R\$ 5.092,32
Acessoria Contábil	R\$ 2.400,00	R\$ 2.472,00	R\$ 2.546,16
Pagamento Funcionários	R\$ 135.250,00	R\$ 155.540,00	R\$ 175.760,00
Marketing	R\$ 6.000,00	R\$ 6.900,00	R\$ 7.038,00
Material Limpeza	R\$ 24.000,00	R\$ 25.680,00	R\$ 27.477,60
Impostos	R\$ 24.000,00	R\$ 26.400,00	R\$ 29.040,00
Custos Manutenção	R\$ 0,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Fornecedores	R\$ 30.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.075,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 298.246,00</b>	<b>R\$ 366.012,20</b>	<b>R\$ 399.042,17</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 14 - Fluxos de Caixa Mensais: 2013

Fluxo de Caixa 2013	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Ingressos</b>	<b>R\$ 30.160,60</b>	<b>R\$ 19.048,80</b>	<b>R\$ 33.335,40</b>	<b>R\$ 38.097,60</b>	<b>R\$ 38.891,30</b>	<b>R\$ 41.272,40</b>	<b>R\$ 44.447,20</b>	<b>R\$ 43.653,50</b>	<b>R\$ 38.097,60</b>	<b>R\$ 38.097,60</b>	<b>R\$ 41.272,40</b>	<b>R\$ 44.447,20</b>
Serviços Cabelos	R\$ 15.656,00	R\$ 9.888,00	R\$ 17.304,00	R\$ 19.776,00	R\$ 20.188,00	R\$ 21.424,00	R\$ 23.072,00	R\$ 22.660,00	R\$ 19.776,00	R\$ 19.776,00	R\$ 21.424,00	R\$ 23.072,00
Serviços Mãos e Pés	R\$ 4.617,00	R\$ 2.916,00	R\$ 5.103,00	R\$ 5.832,00	R\$ 5.953,50	R\$ 6.318,00	R\$ 6.804,00	R\$ 6.682,50	R\$ 5.832,00	R\$ 5.832,00	R\$ 6.318,00	R\$ 6.804,00
Estética Facial	R\$ 1.862,00	R\$ 1.176,00	R\$ 2.058,00	R\$ 2.352,00	R\$ 2.401,00	R\$ 2.548,00	R\$ 2.744,00	R\$ 2.695,00	R\$ 2.352,00	R\$ 2.352,00	R\$ 2.548,00	R\$ 2.744,00
Estética Corporal	R\$ 3.648,00	R\$ 2.304,00	R\$ 4.032,00	R\$ 4.608,00	R\$ 4.704,00	R\$ 4.992,00	R\$ 5.376,00	R\$ 5.280,00	R\$ 4.608,00	R\$ 4.608,00	R\$ 4.992,00	R\$ 5.376,00
Depilação Masculina	R\$ 228,00	R\$ 144,00	R\$ 252,00	R\$ 288,00	R\$ 294,00	R\$ 312,00	R\$ 336,00	R\$ 330,00	R\$ 288,00	R\$ 288,00	R\$ 312,00	R\$ 336,00
Depilação Feminina	R\$ 3.705,00	R\$ 2.340,00	R\$ 4.095,00	R\$ 4.680,00	R\$ 4.777,50	R\$ 5.070,00	R\$ 5.460,00	R\$ 5.362,50	R\$ 4.680,00	R\$ 4.680,00	R\$ 5.070,00	R\$ 5.460,00
Venda Produtos	R\$ 444,60	R\$ 280,80	R\$ 491,40	R\$ 561,60	R\$ 573,30	R\$ 608,40	R\$ 655,20	R\$ 643,50	R\$ 561,60	R\$ 561,60	R\$ 608,40	R\$ 655,20
<b>Desembolsos</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>	<b>R\$ 25.359,08</b>
Aluguel	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
Seguro	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 133,00
Segurança	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Energia Elétrica	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Água	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Gás	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Telefone/ Internet/ TV a Cabo	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Acessoria Contábil	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Pagamento Funcionários	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83	R\$ 11.270,83
Marketing	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Material Limpeza	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Impostos	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Fornecedores	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Depreciação	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25	R\$ 505,25
Desembolsos	R\$ 102.680,00											
<b>Saldo do Período</b>	<b>R\$ 4.801,52</b>	<b>-R\$ 6.310,28</b>	<b>R\$ 7.976,32</b>	<b>R\$ 12.738,52</b>	<b>R\$ 13.532,22</b>	<b>R\$ 15.913,32</b>	<b>R\$ 19.088,12</b>	<b>R\$ 18.294,42</b>	<b>R\$ 12.738,52</b>	<b>R\$ 12.738,52</b>	<b>R\$ 15.913,32</b>	<b>R\$ 19.088,12</b>
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>R\$ 47.320,00</b>	<b>R\$ 41.009,72</b>	<b>R\$ 48.986,03</b>	<b>R\$ 61.724,55</b>	<b>R\$ 75.256,77</b>	<b>R\$ 91.170,08</b>	<b>R\$ 110.258,20</b>	<b>R\$ 128.552,62</b>	<b>R\$ 141.291,13</b>	<b>R\$ 154.029,65</b>	<b>R\$ 169.942,97</b>	<b>R\$ 189.031,08</b>
<b>Diferença no Período</b>	<b>R\$ 52.121,52</b>	<b>R\$ 34.699,43</b>	<b>R\$ 56.962,35</b>	<b>R\$ 74.463,07</b>	<b>R\$ 88.788,98</b>	<b>R\$ 107.083,40</b>	<b>R\$ 129.346,32</b>	<b>R\$ 146.847,03</b>	<b>R\$ 154.029,65</b>	<b>R\$ 166.768,17</b>	<b>R\$ 185.856,28</b>	<b>R\$ 208.119,20</b>
<b>Fluxo Líquido de Caixa</b>	<b>R\$ 52.121,52</b>	<b>R\$ 34.699,43</b>	<b>R\$ 56.962,35</b>	<b>R\$ 74.463,07</b>	<b>R\$ 88.788,98</b>	<b>R\$ 107.083,40</b>	<b>R\$ 129.346,32</b>	<b>R\$ 146.847,03</b>	<b>R\$ 154.029,65</b>	<b>R\$ 166.768,17</b>	<b>R\$ 185.856,28</b>	<b>R\$ 208.119,20</b>

Fonte: Elaborado pela autora



Quadro 15 - Fluxos de Caixa: 2013, 2014 e 2015

<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Ingressos</b>	<b>R\$ 450.821,60</b>	<b>R\$ 518.444,84</b>	<b>R\$ 586.065,60</b>
Serviços Cabelos	R\$ 234.016,00	R\$ 269.118,40	R\$ 304.219,51
Serviços Mãos e Pés	R\$ 69.012,00	R\$ 79.363,80	R\$ 89.715,22
Estética Facial	R\$ 27.832,00	R\$ 32.006,80	R\$ 36.181,45
Estética Corporal	R\$ 54.528,00	R\$ 62.707,20	R\$ 70.886,10
Depilação Masculina	R\$ 3.408,00	R\$ 3.919,20	R\$ 4.430,38
Depilação Feminina	R\$ 55.380,00	R\$ 63.687,00	R\$ 71.993,70
Venda Produtos	R\$ 6.645,60	R\$ 7.642,44	R\$ 8.639,24
<b>Desembolsos</b>	<b>R\$ 304.309,00</b>	<b>R\$ 372.075,20</b>	<b>R\$ 405.105,17</b>
Aluguel	R\$ 26.400,00	R\$ 27.720,00	R\$ 29.106,00
Seguro	R\$ 1.596,00	R\$ 31.840,20	R\$ 33.432,21
Segurança	R\$ 9.600,00	R\$ 10.080,00	R\$ 10.584,00
Energia Elétrica	R\$ 24.000,00	R\$ 25.920,00	R\$ 27.993,60
Água	R\$ 6.000,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.998,40
Gás	R\$ 4.200,00	R\$ 4.536,00	R\$ 4.898,88
Telefone/ Internet/ TV a Cabo	R\$ 4.800,00	R\$ 4.944,00	R\$ 5.092,32
Acessoria Contábil	R\$ 2.400,00	R\$ 2.472,00	R\$ 2.546,16
Pagamento Funcionários	R\$ 135.250,00	R\$ 155.540,00	R\$ 175.760,00
Marketing	R\$ 6.000,00	R\$ 6.900,00	R\$ 7.038,00
Material Limpeza	R\$ 24.000,00	R\$ 25.680,00	R\$ 27.477,60
Impostos	R\$ 24.000,00	R\$ 26.400,00	R\$ 29.040,00
Custos Manutenção	R\$ 0,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Fornecedores	R\$ 30.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.075,00
Depreciação	R\$ 6.063,00	R\$ 6.063,00	R\$ 6.063,00
Desembolsos	R\$ 102.680,00		
<b>Saldo do Período</b>	<b>R\$ 146.512,60</b>	<b>R\$ 146.369,64</b>	<b>R\$ 180.960,43</b>
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>R\$ 47.320,00</b>	<b>R\$ 193.832,60</b>	<b>R\$ 340.202,24</b>
<b>Diferença no Período</b>	<b>R\$ 193.832,60</b>	<b>R\$ 340.202,24</b>	<b>R\$ 521.162,67</b>
<b>Fluxo Líquido de Caixa</b>	<b>R\$ 193.832,60</b>	<b>R\$ 340.202,24</b>	<b>R\$ 521.162,67</b>

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.2 ESTRATÉGIAS: A APLICAÇÃO

Após a criação do Modelo de Negócio e o desenvolvimento de todos seus elementos, comparou-se o modelo com as áreas estratégicas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011). É importante salientar que as análises foram realizadas de acordo com a viabilidade das mesmas.

### 5.2.1 Análise do Ambiente do Modelo de Negócio

Nesta etapa foi realizada a análise do mercado, as forças da indústria, as tendências principais e as forças macroeconômicas.

- **Análise do Mercado:**

- Fatores de mercado: O mercado da beleza no Brasil está em constante crescimento. Cada vez mais as pessoas estão preocupadas com sua saúde e aparência. Sendo assim, a procura por serviços estéticos é crescente.

- Segmentos do Mercado: Mulheres de classe média que trabalham ou residem na região na qual a Estética *Visuality* está localizada.

- Necessidades e Demandas: Os clientes desejam receber um atendimento que atenda ou supere sua expectativa, pagando um preço que considere justo.

- Custos de Mudanças: O valor e a experiência são os fatores que vinculam os clientes à estética. Oferecendo serviços diferenciados, a Estética *Visuality* visa tornar-se referência no mercado do qual faz parte.

- Atratividade de Receita: Clientes dispostos a comprar serviços agregados ou produtos vendidos no salão. O objetivo é de que o cliente não vá ao salão apenas para utilizar um único serviço, como por exemplo, ao fazer as unhas solicite uma hidratação de mãos e pés.

- **Forças da Indústria:**

- Concorrentes: Existem sete outros salões de beleza localizados bastante próximos da Estética *Visuality*. Diferenciam-se bastante entre si em tamanho, serviços prestados e preços.

- Novos Entrantes: No momento, não existe a expectativa de nenhum novo salão de beleza inauguradas nas proximidades.

- Produtos e Serviços Substitutos: Uma franquia de depilação localizada em um bairro vizinho, na Rua Marquês do Pombal, e a rede *Nail Express* localizada no Shopping Bourbon Assis Brasil.

- Fornecedores e Outros Participantes da Cadeia de Valor: Os fabricantes dos produtos e seus fornecedores, as lojas que vendem produtos voltados aos cuidados com corpo e cabelos.

- Público de Interesse: Os clientes, parceiros, concorrentes e a comunidade em geral.

- **Tendências Principais:**

- Tendências Tecnológicas: O lançamento de novos modelos de chapinha e secador profissionais, *air curl* que permite deixar os cabelos ondulados, lançamento de equipamentos voltados à estética facial e corporal.

- Tendências Regulatórias: Os regulamentos do Ministério da Saúde, inspeções do Inmetro.

- Tendências Sociais e Culturais: A crescente preocupação com a aparência, o descontentamento com a aparência e a necessidade de estar com o visual que está na moda.

- Tendências Socioeconômicas: Classe média em ascensão, com maior poder aquisitivo.

- **Forças Macroeconômicas:**

- Situação do Mercado Global: O Brasil ocupa o terceiro lugar do *ranking* mundial no que diz respeito ao consumo de produtos de beleza, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão.

- Mercado de Capitais: O Federal Reserve tem mantido a taxa básica de juros próxima de zero desde dezembro de 2008 e já comprou mais de US\$ 3 trilhões em títulos hipotecários e bônus do Tesouro dos EUA, em um esforço para manter as taxas de juros de longo prazo baixas e estimular a recuperação da economia. As principais bolsas europeias conseguiram firme valorização, diante da perspectiva de novos estímulos monetários na zona do Euro.

- *Commodities* e outros recursos: Queda no preço das commodities, ocasionada pela desaceleração da economia da China.

- Infraestrutura econômica: A infraestrutura da região é boa (Bairro São Geraldo), com comércio bastante ativo. A qualidade de vida é boa, mas a mobilidade urbana já não é tão fácil.

Após esta análise, percebeu-se que o Modelo de Negócios para a Estética *Visuality* faz sentido em um cenário futuro, visto que a procura pelos serviços é crescente e o ambiente que está inserido é promissor.

Existem serviços substitutos aos ofertados pela estética, no entanto, as clientes optam pela facilidade de realizar todos os serviços no mesmo ambiente, desde que prestado com qualidade.

### 5.2.2 Avaliação do Modelo de Negócio

Nesta etapa foi realizada a análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a Estética *Visuality*. Foram realizados questionamentos referentes a estas análises - os referentes às forças e fraquezas estão no Quadro 1, às ameaças no Quadro 2 e às oportunidades no Quadro 3. Foram realizados os questionamentos mais cabíveis a este Modelo de Negócios.

- **Análise das Forças e Fraquezas:**

- As nossas Propostas de Valor estão alinhadas com as necessidades dos clientes? De acordo com as respostas ao mapa de empatia, sim.

- As nossas Propostas de Valor têm forte efeito de rede? Sim, a maioria das novas clientes é indicada por clientes que já frequentam a estética.

- Há sinergias entre nossos produtos e serviços? Sim, os produtos comercializados visam à manutenção dos serviços prestados no salão.

- Nossos clientes estão satisfeitos? A estética possui muitas clientes fixas de longa data. A maioria das novas clientes retorna ao salão com recorrência.

- Nos beneficiamos de grandes margens de lucro? No mercado em que a estética está inserida não é possível ter grandes margens de lucro, uma vez que a concorrência é grande na região e as clientes são sensíveis à elevação alta nos preços.

- Nossa receita é previsível? Consegue-se estimar os meses de maior e menor movimento, com base nas datas festivas e períodos de férias.

- Temos fontes de receitas recorrentes e compras repetidas frequentes? Sim, principalmente os serviços de manicure e pedicura.

- Temos mais de uma Fonte de Receita? Sim, além dos serviços a estética vende produtos voltados aos cuidados com a pele e cabelos.

- Obtemos as receitas antes de incorrer nos custos? Não, sem os produtos e equipamentos não é possível gerar receita.

- Cobramos por aquilo que os clientes estão realmente dispostos a pagar? Os preços são um pouco mais altos do que os cobrados pelas estéticas da região, justificados pela qualidade do serviço e produtos.

- Nossos custos são previsíveis? Consegue-se ter uma estimativa a partir da sazonalidade mensal.

- Nossa estrutura de custos está corretamente adequada ao nosso Modelo de Negócios? Não, será necessária uma revisão na estrutura com maior investimento em alguns pontos que poderão proporcionar aumento na receita.

- Nossos Recursos Principais são difíceis para a concorrência replicar? Não, os recursos são de fácil replicação, a diferenciação se dará na qualidade do serviço ofertado.

- As necessidades de Recursos são previsíveis? Nem sempre, por vezes, um funcionário pode abandonar o trabalho sem avisar, visto que não existe vínculo empregatício.

- Temos problemas para disponibilizar os recursos certos nos momentos certos? Não, o agendamento das clientes permite a organização dos recursos.

- Executamos de forma eficiente as atividades-chave? Os serviços prestados são realizados com qualidade. A venda de produtos ainda é inferior ao esperado.

- Nossas atividades-chave são difíceis de copiar? Não, qualquer estética que possua os recursos principais que a *Visuality* possui pode realizar as mesmas atividades-chave.

- A qualidade na execução é alta? O foco da estética está na qualidade da execução, com profissionais experientes e bem preparados.

- Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário? Sim, as parcerias com o estacionamento ao lado e com os fornecedores são de suma importância para a satisfação das clientes e redução nos custos.

- A taxa de evasão de clientes é baixa? Devido à alta rotatividade, existe uma alta taxa de evasão. No entanto a maior parte dos clientes é antiga e frequenta o salão com recorrência.

- Estamos continuamente conseguindo novos clientes? A intenção é aumentar a base de clientes. Serão necessários novos investimentos para atingir este objetivo.

- Temos relações fortes com nossos clientes? Como a proprietária do salão atua na região há mais de 20 anos, possui relações estreitas com muitas clientes.

- Nossa marca é forte? Na região na qual está localizado, sim. Porém serão necessários muitos investimentos para que a marca torne-se forte em Porto Alegre.

- **Análise das Ameaças:**

- Existem substitutos disponíveis para nossos produtos ou serviços? Sim, as franquias de depilação, manicure e pedicura. Além disso, os fisioterapeutas cada vez mais estão atuando no mercado da beleza.

- Há ameaça da concorrência em oferecer melhor preço ou valor? Sim, alguns salões da região oferecem preços mais baixos.

- Nossas margens estão ameaças pela concorrência? Sim, pois a estética não pode praticar valores muito discrepantes em comparação ao mercado.

- Dependemos excessivamente de uma ou mais Fontes de receitas? Não, os serviços prestados são a principal Fonte de Receita da Estética *Visuality*.

- Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis? Com as flutuações do dólar, muitos produtos que são importados poderão apresentar variação no valor.

- Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas? Caso os produtos aumentem o custo, o valor do serviço precisará ser aumentado.

- Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos? Os recursos não podem ser interrompidos, senão não será possível atender aos clientes.

- A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma? Sendo a qualidade o diferencial a Estética *Visuality*, a qualidade não pode ser ameaçada.

- Que atividades-chave podem ser interrompidas? As atividades-chave são essenciais para o funcionamento da estética, então, não podem ser interrompidas.

- Corremos o risco de perder algum parceiro? No caso do estacionamento fechar ou do fornecedor deixar de vender produtos, perde-se o parceiro.

- Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência? Podem criar parcerias com a concorrência também.

- Estamos muito dependentes de certos parceiros? No caso do estacionamento, é o único na mesma quadra que o salão. No caso dos fornecedores, a oferta é maior.

- Nosso mercado pode ficar saturado? O mercado dos salões de beleza está crescendo substancialmente. O risco de o mercado saturar existe.

- Os concorrentes estão ameaçando nossa participação de mercado? Sim, pois fornecem serviços mais baratos apesar de não focarem nos diferenciais de atendimento e qualidade.

- Qual a probabilidade de perdermos clientes? Sempre existe, em função da concorrência, dificuldade de acesso e situação econômica.

- Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar? Em função do foco da estética ser o atendimento de excelência e a diversificação dos serviços, acredita-se não ser possível a deteriorização do relacionamento com os clientes.

- **Análise das Oportunidades:**

- Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços? É necessário o aumento de vendas de produtos. Desta forma seria interessante o profissional ressaltar o produto que está usando na cliente e como seria importante a manutenção com estes produtos diariamente.

- Quais necessidades adicionais dos clientes podem satisfazer? Além de um bom atendimento e uma variedade de serviços ofertados dentro da mesma estética, pode-se satisfazer às necessidades de autoestima mais elevada, satisfação pessoal e bem-estar.

- Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por receitas recorrentes? No caso de contratação de pacotes de serviços de estética corporal, a cliente pode ganhar uma sessão gratuita. Isto poderia fomentar as receitas recorrentes.

- Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar? No caso de o salão oferecer serviços de cafeteria, com *snaks* e bebidas como refrigerantes e sucos, as clientes poderiam estar dispostas a pagar, visto que passam bastante tempo dentro da estética. A venda de roupas é outra possibilidade.

- Que outras Fontes de Receita podemos adicionar? A abertura de uma pequena cafeteria poderia ser interessante, mas deveria ser muito bem analisada, pois custos seriam inevitáveis. A parceria para a venda de roupas é outra opção.

- Podemos aumentar preços? No momento, a Estética *Visuality* já apresenta valores pouco mais elevados dos que os dos outros salões da região, fato que é justificado pela qualidade no atendimento e na prestação dos serviços.

- Onde podemos reduzir custos? É possível a redução de energia elétrica com a aquisição de equipamentos mais modernos que apresentam consumo reduzido, a redução da água não utilizando bacias no serviço de manicure e pedicura e sim *sprays* borrifadores de água.

- Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados? Em função de a qualidade ser um diferencial, não se pode trocar a linha de produtos utilizada por uma de nível inferior. É possível procurar novas parcerias, que ofereçam melhor custo benefício.

- Podemos padronizar algumas atividades-chave? Para executar um serviço qualificado, ele deve obedecer a alguns padrões de atendimento e qualidade.

- Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente? Em um mercado crescente e de difícil segmentação, os diferenciais devem ser voltados para qualidade.



- Podemos atender novos Segmentos de Clientes? É possível atender novos Segmentos de Clientes, mas para isso seria necessário investimento em marketing, infraestrutura, mão-de-obra e equipamentos.

- Como podemos firmar nossas relações com os clientes? Uma alternativa interessante para que haja uma continuidade na relação com o cliente são as vendas de pacotes de, no mínimo, 10 sessões de determinado serviço de estética corporal e/ou facial.

- Podemos aprimorar a personalização? Os funcionários da Estética *Visuality* devem estar sempre treinados e disponíveis para atender as necessidades individuais das clientes e proporcionar para cada uma delas uma experiência única de atendimento.

- Precisamos automatizar alguma relação? Algumas pesquisas de satisfação podem ser disparadas automaticamente via *e-mails*. Confirmações de agendamentos também poderão ser enviadas automaticamente via SMS. Essas ferramentas também poderão ser usadas para a divulgação de promoções especiais.

A análise da matriz SWOT permite enxergar o retrato de onde o Modelo de negócios está inserido e também suas projeções para o futuro. A partir da análise das respostas para os questionamentos, pode-se perceber que as forças se sobrepõem às fraquezas. No entanto, os preços mais elevados e a facilidade de empresas concorrentes copiarem as atividades-chave deste Modelo de Negócios devem ser pontos de atenção.

Em questões quantitativas, as ameaças e oportunidades praticamente se igualam. A empresa deve estar preparada para o crescimento do mercado local, que pode ameaçar a sua participação no mercado. Deve se usar das oportunidades de redução de custos e da automatização de algumas relações visando ao aumento do lucro.

### 5.2.3 A Estratégia do Oceano Azul sob a Ótica do Modelo de Negócio

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), a análise da Estratégia do Oceano Azul permite verificar se o Modelo de Negócios está enxuto e operará em oceanos azuis e não vermelhos.

Abaixo seguem as respostas para os quatro questionamentos propostos pela Estratégia do Oceano Azul (KIM E MAUBORGNE, 2005).

**- Que atributos são considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?**

A concorrência por preço pode ser eliminada a partir da oferta de serviços diferenciados e de qualidade superior.

**- Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?**

Ao invés de oferecer café, chá e biscoitos gratuitamente, a empresa poderia reduzir o fornecimento dos biscoitos visando reduzir custos. Poderia reduzir as ligações para confirmação de agendamento, fazendo por meio do envio de SMS agendado - utilizar uma plataforma que programa o envio da mensagem com a confirmação do agendamento.

**- Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?**

O investimento na qualificação e atualização dos funcionários deve ser elevado em comparação ao mercado para que a empresa se diferencie frente às outras. Outro fator é a higiene, que quanto mais acima dos padrões, melhor percebida pelas clientes.

**- Que fatores atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?**

Os fatores propostos em resposta a este questionamento podem ter sido utilizados por outras empresas do setor, mas não são oferecidos no mercado no qual a Estética *Visuality* está inserido. São eles: a abertura de uma cafeteria, venda de roupas e realização de minicursos e/ou workshops com cobrança de taxas.

## 6 ANÁLISES

A partir da finalização do quadro do Modelo Canvas na Estética *Visuality* e da etapa de aplicação das estratégias na realidade do negócio, foi possível identificar as oportunidades de melhoria para o estabelecimento.

O Mapa de empatia permitiu a identificação dos Segmentos de Clientes para os quais está voltada a prestação de Serviços da Estética *Visuality*. Foi elaborado a partir de pesquisas em *sítes* especializados, notícias e reportagens sobre salões de beleza e estética. Também, por frequentar esta estética, a autora tinha conhecimento sobre o Segmento de Clientes. A narrativa foi realizada a partir de conversas informais com outras frequentadoras do salão de beleza.

Após elencar os Segmentos de Clientes, foi possível definir a Proposta de Valor. Além da diversidade dos serviços prestados, o estabelecimento investe na qualidade destes serviços. Para tanto, as Parcerias Principais são de extrema importância, visto que são necessários profissionais qualificados e produtos de qualidade superior e com reconhecimento no mercado.

Os serviços agregados podem ser diferenciais para a Estética *Visuality*, como é o caso do estacionamento vizinho. Por ser um ambiente frequentado por mulheres em sua grande maioria, muitas clientes acabam por aproveitar a ida ao salão para vender e divulgar a venda de roupas, semi-joias, doces ou salgados. Uma possibilidade de nova Parceria Principal e possível aumento das Fontes de Receita seria a venda de roupas e/ou abertura de uma cafeteria. A estética possui espaço físico disponível para a implementação de qualquer uma das sugestões.

Para aumentar a quantidade de clientes que frequenta assiduamente o salão, percebeu-se a necessidade de um investimento maior em marketing. A proprietária se dispôs a investir mais na melhoria do *site* e na atualização das redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) para divulgar os trabalhos ofertados pela estética, bem como os serviços sociais prestados. Uma possibilidade de crescimento na divulgação da estética seria o patrocínio de blogs dedicados a assuntos de beleza e estética.

A realização e divulgação de workshops também foram previstas pela gerência do salão. A necessidade do estreitamento do relacionamento com antigos e novos clientes é constante e estes eventos colaboram para que isso ocorra.

As Fontes de Receitas foram apresentadas de acordo com a tabela de preços vigente da Estética Visuality, o fechamento das vendas do ano de 2013 e a projeção para 2014. A Estrutura de Custos foi explicitada a partir dos investimentos iniciais estimados (informados pela proprietária do estabelecimento) e também com o fluxo de caixa de 2013, que operou com valores positivos de saldo de caixa, e com a projeção para 2014, também operando com saldos positivos. É possível estimar um crescimento de 13% da receita total líquida no ano de 2014 em comparação a 2013, visto que um crescimento de 15% no número de clientes é previsto. O capital próprio de investimento, no valor de R\$ 150 mil - advindo da venda de um imóvel da proprietária - foi de suma importância para que a empresa conseguisse operar com saldos positivos.

Posteriormente à explicação de todos os componentes, as análises das estratégias foram iniciadas. É notório que o ambiente do setor no qual o negócio está inserido é favorável ao seu desenvolvimento, devido ao aumento da renda das mulheres, da busca por serviços relacionados à estética e ao constante desenvolvimento de novidades relacionadas aos serviços de beleza.

A análise do ambiente permitiu perceber que a concorrência é existente, porém nem todos conseguem atender à maioria das necessidades e demandas do mercado. A *Visuality* investe em um atendimento diferenciado, com alto padrão de qualidade e tratamento bastante personalizado. Muitos dos concorrentes estão focados em atender uma grande quantidade de clientes transacionais, por isso os serviços são mais baratos, rápidos, de menor qualidade e menos personalizados.

O estudo das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças possibilitou a verificação do ambiente interno e externo do negócio. As fraquezas não se mostraram muito impactantes para o sucesso do negócio, pois são bastante amenizadas pelas forças. Percebeu-se que para tornar a marca mais forte na cidade de Porto Alegre, será necessário o maior investimento em marketing. As ameaças seguem a mesma tendência das fraquezas e são bastante suavizadas pelas oportunidades. A excelência no relacionamento com as clientes, a oferta de pacotes

de serviços e o foco na qualificação dos funcionários e na qualidade dos serviços prestados foram os principais pontos positivos averiguados nesta etapa.

Ao analisar o modelo de negócio para a Estética *Visuality* a partir da Estratégia do Oceano Azul, verificou-se que é muito possível que o negócio navegue em um oceano vermelho, contaminado pela concorrência. Entretanto, é possível diminuir a concorrência de outros salões de beleza da região por preço ao ofertar serviços de qualidade diferenciada, para assim mudar para o oceano azul. A higiene é um ponto que deve ser sempre muito valorizado e mantido acima dos padrões dos outros estabelecimentos para ser mais bem percebido pela clientela.

A indústria da beleza é crescente no Brasil, o que favorece a continuidade e o crescimento da Estética *Visuality*. A concorrência é crescente, mas na região em que esta situada, é referência na prestação de serviços. O empreendimento tem condições de se manter e crescer sua participação no mercado.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão teve como objetivo realizar a modelagem de negócio para a Estética *Visuality*, que apesar de já existir desde dezembro de 2012, não possuía seu modelo. Foi realizado a partir da união de todo o aprendizado absorvido durante o período de graduação, estágios realizados e estudos sobre o mercado de negócios, o que permitiu demonstrar a realidade mais próxima possível do empreendimento a ser modelado.

A construção do plano foi realizada a partir do Modelo Canvas de Negócios, em função de a autora o considerar um modelo inovador, simples e claro para que os gestores do negócio consigam identificar como a empresa entrega valor aos clientes, obtém seu lucro e pode se manter sustentável ao longo de um período de tempo. Por ser um modelo visual, permite enxergar a fotografia do modelo de negócio em questão e a relação entre os elementos que compõem o quadro.

O Quadro do Modelo Canvas de Negócios para a Estética *Visuality* foi modificado algumas vezes ao longo do período estudado até chegarmos à versão final. Permitiu entendermos que o negócio tem possibilidade de se manter sustentável durante um período de tempo, porém a gestão deve se manter atenta às tendências e modificações do mercado, pois a concorrência é muito grande e qualquer impacto negativo em qualidade poderá ser decisivo para a saúde do negócio.

Ao finalizar esta etapa do estudo, pretende-se realizar as fases de implementação e gerenciamento, sugeridas pelo Modelo Canvas de Negócios. Irá aplicar-se na prática o protótipo de modelo desenvolvido, bem como adaptá-lo e modificá-lo em resposta ao mercado. Um plano estruturado de finanças e marketing se faz necessário para que a gestora possa ter maior controle sobre o seu negócio e consiga atingir seu objetivo de desenvolvimento.

Fica clara a importância de um plano de negócio para qualquer empreendimento a ser realizado ou que ainda não possua um plano definido. Também se percebe que um plano não precisa ser definitivo, ele deve ser revisado e adaptado ao longo do tempo em resposta às mudanças do mercado. Desta forma,

espera-se que este estudo possa colaborar com este processo em outros negócios também.

Além de conhecimento acadêmico, o presente trabalho significa para a autora uma possibilidade de desenvolvimento de seu próprio empreendimento, visto seu interesse neste mercado crescente no Brasil e no mundo.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Estética. **“Panorama do Setor”**. Disponível em: < <http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2014/01/Panorama-do-setor-PORT-10jan2014.pdf> />. Acesso em 31 de janeiro de 2014.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa: Do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2006.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas. **Marketing de serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOTA, F. B. **Atributos de Qualidade: Um estudo exploratório em serviços de estética e beleza**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas; Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas, 2007.

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços: Conceitos e estratégias**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1987.

COSMETICOS BR. **“Salões de beleza - Uma nova abordagem para criação de valor”**. Disponível em: <[http://www.cosmeticobr.com.br/empresas/assoc\\_camaras/descricao.asp?id=19](http://www.cosmeticobr.com.br/empresas/assoc_camaras/descricao.asp?id=19)>. Acesso em 20 de setembro de 2013.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12ª Edição, 2007.



LIMA, A. C. et al. **Uniforme das Profissionais de Beleza do Cabelo do Salão Carisma: Um estudo ergonômico**. In: Workshop de Análise Ergonômica do Trabalho, 4.; Encontro Mineiro De Estudos Em Ergonomia, 1., 2009, Viçosa. Anais... Viçosa, 2009.

MORAES, F. **Revista de celebridade e o consumo da felicidade em salões de beleza de periferia**. In: Congresso Brasileiro de Sociologia, 14. 2009, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2009.

MURAL.LY. Disponível em: <<https://mural.ly/>>. Acesso em 29 de março de 2014.

NEGÓCIO ESTÉTICA. **“Mercado da beleza está em crescimento eminente nesta década”**. Disponível em: <<http://www.negocioestetica.com.br/mercado-da-beleza-esta-em-crescimento-eminente-nesta-decada/>>. Acesso em 20 de setembro de 2013.

NOGUEIRA, B. L. A.; SOUZA, V. A.; NUNES, J. H. Consumo e Apresentação do Self nos Salões: Análise Sociológica dos Serviços de Beleza e Higiene. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA**, 14., 2009, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2009.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation. Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PALOMINO, Erika. **A moda**. São Paulo, SP: Publifolha, 2002.

POLLACK, B. L. The nature of the service quality and satisfaction relationship: Empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers. **Managing Service Quality**, v. 18, n. 6, p. 537-558, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1108/09604520810920059>>

SCALZO, Marília. **Trinta anos de moda no Brasil: Uma breve história**. São Paulo, SP: Ed. de Cultura, 2009.

SEBRAE. **“Profissionais da beleza – Um Mercado Aquecido.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/servicos/servicos-relacionados/beleza-e-estetica>>. Acesso em 20 de setembro de 2013.

SEBRAE MERCADOS. **Beleza e Estética.** Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/segmentos/beleza-e-estetica/>>. Acesso em 20 de setembro de 2013.

SOUZA, Larissa. **A cópia no universo da moda.** São Paulo: Faculdades Metropolitanas Unidas; Faculdade de Moda, 2012.

VIGARELLO, Georges. **História da beleza: O corpo e a arte de se embelezar, do Renascimento aos dias de hoje.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.










ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, vol. 52, p. 35-48, 1998.

YEE, R. W. Y.; YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. Edwin. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. **Journal of Production Economics**, v. 124, p. 109-120, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.015>>

YIM, C. K.; CHAN, K. W.; HUNG, K. Multiple reference effects in service evaluations: Roles of alternative attractiveness and self-image congruity. **Journal of Retailing**, v. 1, n. 83, p. 147-157, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.011>>

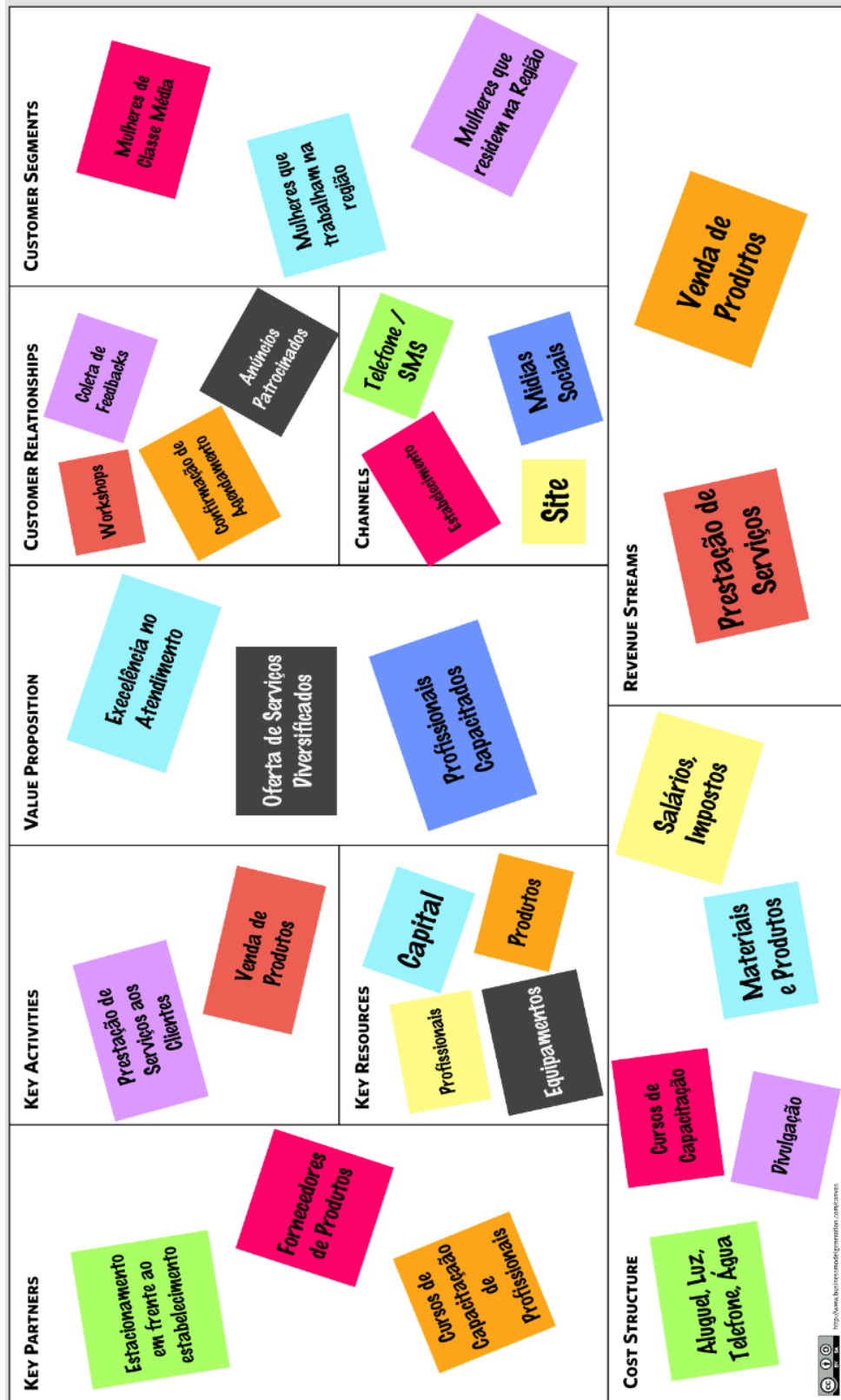
**APÊNDICE A - QUADRO EM BRANCO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIO**

<p>Quem ajuda você ? (Parceiros-Chave)</p> 	<p>O que você faz ? (Atividades-Chave)</p> 	<p>Como você os ajuda ? (Valor Provido)</p> 	<p>Como vocês interagem? (Relacionamento com Clientes)</p> 	<p>Quem você ajuda ? (Clientes)</p> 	<p>O que você dá ? (Custos)</p>		<p>O que você ganha ? (Receitas e Benefícios)</p> 
<p>Quem você é &amp; o que você tem ? (Recursos-Chave)</p> 		<p>Como eles chegam até você &amp; como você entrega ? (Canais)</p> 					

**APÊNDICE B - PROTÓTIPO INICIAL DO MODELO DE NEGÓCIOS DESENVOLVIDO NO PROGRAMA MICROSOFT EXCEL**

Parceiros-Chave	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com os clientes	Segmentos de Clientes
Estacionamento ao lado do salão	Prestação de serviços	Excelência no Atendimento	Workshops Confirmação de Agendamentos Coletas de Feedbacks Anúncios Patrocinados	Mulheres de Classe Média
	Venda de Produtos			
Fornecedores	<b>Recursos-Chave</b>	Oferta de serviços diversificados	<b>Canais</b>	Mulheres que trabalham na região
	Profissionais			
Cursos de Capacitação de Profissionais	Capital	Profissionais Capacitados	Estabelecimento Mídias Sociais Site Telefone/SMS	Mulheres que residem na região
	Equipamentos			
	Produtos			
<b>Custos</b>		<b>Fontes de Receita</b>		
Água, Luz, Telefone e Aluguel		Prestação de Serviços		
Cursos de Capacitação		Venda de Produtos		
Divulgação				
Materiais e Produtos				
Salários e Impostos				

APÊNDICE C - PROTÓTIPO FINAL DO MODELO DE NEGÓCIO DESENVOLVIDO A PARTIR DO APLICATIVO ONLINE MURAL.LY



## APÊNDICE D – FOTOS DA ESTÉTICA VISUALITY

Fachada da Estética *Visuality*, localizado na Rua Benjamin Constant, número 1029, Bairro São Geraldo.



Créditos: Própria Autoria



Créditos: Própria Autoria

Espaço dos cabelereiros e lavatório.



Créditos: Própria Autoria



Créditos: Própria Autoria

Área das manicures e esteticista/ depiladora.



Créditos: Própria Autoria



Créditos: Própria Autoria



## ANEXO 1

### **Brasil é o terceiro país do mundo em consumo de produtos de beleza**

Setor cresce 10% ao ano, empregando cerca de 5,7 milhões de pessoas.

O que é belo enche os olhos. Pegando carona nessa máxima, a indústria brasileira vem percebendo há muito tempo que o ramo da beleza é sinônimo de bons negócios. E não é para menos, já que, segundo dados da Euromonitor, agência que estuda a indústria e o mercado nacional, há mais de 15 anos, o setor de Produtos de Higiene e Beleza apresenta no país um crescimento anual de 10%, empregando nada menos do que cerca de 5,7 milhões de pessoas. Esse número coloca o Brasil no terceiro lugar do ranking mundial no que diz respeito ao consumo de produtos de beleza, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão.

Como consequência, o aquecimento desse mercado tem feito do país palco de grandes feiras internacionais, como a Beauty Fair, considerada a segunda maior do mundo em beleza profissional, com a apresentação de novidades em produtos e tendências de comportamento e gestão do segmento. Conforme dados divulgados pela organização do evento, na edição 2013, a feira movimentou cerca de R\$ 450 milhões em volume de negócios.

Dados apontados pela Associação Brasileira da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) afirmam que, no Brasil, existem 1.659 empresas atuando no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, sendo que dessas, 732 estão localizadas no estado de São Paulo. Em relação ao mercado mundial, conforme a Euromonitor, o Brasil é o primeiro mercado em desodorante; o segundo em produtos infantis, masculinos, de higiene oral, de proteção solar, de perfumaria e de banho; o terceiro em itens para cabelos e cosmético; o sexto em pele e o oitavo em depilatórios.

Conforme lembra Cristina Duarte, coordenadora do curso de Estética da Universidade Anhembi Morumbi, o setor de beleza profissional também conta com grande participação na geração de empregos, contabilizando cerca de 60 mil postos diretos e 3,5 milhões indiretos. “Uma parte destes postos de trabalho é em salões de beleza. O enorme crescimento do mercado da beleza e o investimento anual de

milhões de dólares em cosméticos têm chamado a atenção para a capacitação de profissionais aptos a atender as necessidades desse mercado, com uma formação diferenciada e especializada na área”, ressalta a coordenadora.

Para a farmacêutica Sara Gonçalves, coordenadora dos cursos de pós-graduação em Perfumaria, Tricologia Cosmética e Cosmética Avançada das Faculdades Oswaldo Cruz, o mercado ficou mais seletivo, uma vez que agora há profissionais mais bem preparados. “Isso causou uma corrida pela busca de conhecimento e certificação por parte dos profissionais que já atuavam no mercado apenas em nível técnico, ou profissionalizante. As próprias empresas, diante da grande demanda de profissionais, acabam optando pelos mais qualificados”, ressalta Sara.

### **Beleza masculina**

Já foi tempo em que cosmético era sinônimo de produtos destinados exclusivamente às mulheres. Cristina aponta que, segundo pesquisas, nos últimos anos, os homens recriaram seu estilo e hoje manifestam, de forma mais direta, o desejo de cuidar da saúde e da aparência. “Cada vez mais vaidosos, eles querem investir na imagem pessoal, não só pela estética, mas também pela saúde e qualidade de vida. Felizmente, os homens encontram uma infinidade de tratamentos e de produtos disponíveis no mercado que contribuem para manter a aparência jovem e saudável por mais tempo, minimizando os impactos da idade”, ressalta.

Sara e Cristina dividem a mesma opinião, destacando que a participação dos homens no mercado aumentou não só no que diz respeito ao consumo de produtos, mas também à demanda de serviços ligados à beleza. “De olho nessa tendência, as clínicas de estética vêm reservando um espaço dedicado especialmente a este público, o que proporciona um atendimento personalizado, com mais conforto ao cliente, sendo considerado o principal fator para o aumento da procura dos homens pelos tratamentos estéticos. Em média, eles gastam cerca de mil reais em um tratamento específico e já são responsáveis pelo aumento de 15% no faturamento em clínicas de estética”, aponta Cristina.

No que diz respeito ao consumo, Sara destaca que os homens consomem, em maior quantidade, os produtos de higiene, como sabonetes, desodorantes, pasta de dentes, cremes para barbear, loções e géis pós-barba, shampoos, condicionadores e géis para os cabelos, entre outros itens. “Em menor proporção, eles procuram produtos para pele, como hidratantes e fotoprotetores, além dos perfumes, é claro”, lista a farmacêutica.

Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/globouniversidade/noticia/2013/11/brasil-e-o-terceiro-pais-do-mundo-em-consumo-de-produtos-de-beleza.html>

## **ANEXO 2**

### **Em ascensão, mercado da beleza brasileiro busca profissional qualificado e serviços inovadores**

O segmento de beleza vem crescendo incessantemente no Brasil. Atualmente, o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) é o terceiro maior mercado consumidor do mundo, atrás apenas do Japão e dos EUA. Segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, cerca de 342 mil salões de beleza são formalmente registrados no Brasil e destes 286 mil são microempreendedores (MEI).

Essa ascensão dos salões de beleza é consequência do aumento do seu público-alvo. Segundo o IBGE, o Brasil está deixando de ser um país jovem. Além disso, somos um país com mais mulheres e essas mulheres estão se tornando mais independentes devido sua inserção no mercado de trabalho. Essa “nova” mulher que se insere na sociedade de forma tão contundente deverá ser a locomotiva que puxará o crescimento deste setor na próxima década.

Diante deste cenário, é fundamental que o empresário do segmento de beleza invista na conquista de novos clientes e se entenda como parte integrante desse momento. Desenvolver seus diferenciais, como tornar seus espaços físicos mais atrativos, primar pela qualidade no atendimento e na capacitação profissional, buscar parcerias com fornecedores de cosméticos, vender produtos de beleza nacionais e inovar em serviços, são ações fundamentais para se destacar.

Para alavancar ainda mais o crescimento deste segmento, o SEBRAE buscou a ABIHPEC para auxiliar no desenvolvimento de uma pesquisa nacional junto aos salões de beleza, que resultará em um diagnóstico dessa área de serviços, assim como, para elaboração de um caderno de tendências e inspirações com as novidades deste setor que vive uma constante revolução.

PROJETO DE NORMA PARA ESTABELECIMENTOS DE BELEZA – um passo importante conquistado em parceria com ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, com SEBRAE e com ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, responsável pela

coordenação do ABNT/CB-57, foi a aprovação do Projeto de Norma para Estabelecimentos de Beleza – Terminologia, por meio da Comissão de Estudo de Salão de Beleza.

Essa norma incentivará a utilização de uma terminologia uniforme e um entendimento comum entre profissionais do setor e da sociedade, com definições para salões e institutos de beleza, bem como de serviços, ocupações e equipamentos. Esse documento faz parte de um amplo trabalho que visa estabelecer diretrizes e características para atividades nos salões de beleza, com objetivo de atingir melhoria de qualificação para o segmento.

Os próximos temas para normalização:

- Boas Práticas: boas Práticas nos principais procedimentos utilizados em estabelecimentos de beleza;
- Capacitação Profissional: indicações de grade curricular e carga horária para os cursos voltados ao setor;
- Sustentabilidade: boas práticas ambientais que podem ser utilizadas em estabelecimentos de beleza, por exemplo, o descarte dos materiais e embalagens e economia na utilização da água e da energia elétrica;
- Imobiliário e Mobiliário: adequação do estabelecimento e dos principais equipamentos utilizados nos salões, com objetivo de garantir mais segurança aos frequentadores.

Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/2014/02/em-ascensao-mercado-da-beleza-brasileiro-busca-profissional-qualificado-e-servicos-inovadores/>

## ANEXO 3

### **Insatisfeita com o espelho? Pesquisa afirma que 54% das mulheres estão insatisfeitas com o próprio corpo**

As brasileiras são conhecidas por ter curvas de dar inveja, mas parece que elas não estão convencidas disso. Segundo pesquisa de do instituto Sophia Mind, 54% delas está insatisfeita com alguma parte de seu corpo. Para chegar às conclusões do estudo, foram entrevistadas 2.565 mulheres das classes B e C do País.

Ao se olharem no espelho, as mulheres afirmam se sentir incomodadas com alguns defeitinhos. Os motivos são os mais variados. 55% delas se dizem insatisfeitas com o peso e 38% temem os furinhos causados pela celulite. Ao falar sobre o que elas gostariam de mudar, 58% citaram a barriga, 33%, os seios e 17% lembraram do bumbum.

A pesquisa ainda perguntou sobre o que seria indispensável na bolsa de uma mulher e revelou que 80% têm o batom como o principal item. Ainda foram citados escova de dente (70%), creme para as mãos (57%), filtro solar (43%), lápis de olho (40%), escova de cabelo (39%) e rímel (36%).

Disponível em: <http://www.sophiamind.com/noticias/insatisfeita-com-o-espelho-pesquisa-afirma-que-54-das-mulheres-estao-insatisfeitas-com-o-proprio-corpo/>