

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

Débora Dayanny de Freitas Facundes, UFERSA  
Yákara Vasconcelos Pereira Leite, UFERSA  
Bruna Lourena de Lima Dantas, UFERSA

### RESUMO

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

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

### 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o estético acompanha a humanidade desde a antiguidade, quando já se desenvolviam óleos aromáticos, alguns tipos de maquiagem, banhos com ervas, massagens para o corpo e havia rituais de beleza. Conforme Oliveira (2011), essa preocupação foi assumindo novas formas e com o passar do tempo, com a evolução da indústria da beleza, cirurgias plásticas, revolução da maneira de se vestir e a criação de produtos e serviços para homens e mulheres foram desenvolvidos com a preocupação no bem estar e aparência.

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

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

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

Observa-se que a cidade de Mossoró não está diferente de outros locais do país. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte (SEBRAE/RN) aponta que a formalização de pequenos empreendedores na área de salões de beleza aumentou mais de 100% em 2012, com relação ao ano anterior, este número representa 10% do total de empreendedores da cidade registrados no Sebrae/RN (O MOSSOROENSE, 2013). Dessa forma, a investigação tem o como objetivo analisar como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o empreendimento dos concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN e como forma de aprofundar o estudo foram formulados objetivos específicos que são: Investigar como ocorre a competição entre salões de beleza na visão dos entrevistados e Identificar os desafios para implementar a estratégia de diferenciação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Levando em consideração a Competição Empresarial percebeu-se que a origem da competição está associada diretamente à concorrência. Os seres humanos são competidores por natureza, competem entre si para ocuparem lugar de destaque. Sendo pacífico ou não, vence quem está presente em todas as ações, ou seja, aquele que estiver mais preparado.

Porter (2009) acredita que a competição é uma das forças mais poderosas da sociedade para melhorar muitas áreas do empreendimento humano. O autor explica também que a competição é difusa, não importa se envolve empresas na disputa de mercados, países às voltas com a globalização ou organizações sociais em luta com as necessidades das comunidades. Todas as organizações precisam de estratégias para oferecer valor aos clientes. Em seu modelo das Cinco Forças Competitivas: Ameaças dos novos entrantes, Ameaça dos substitutos, Poder de barganhas dos fornecedores, Poder de barganha dos compradores e Rivalidades de empresas do mesmo setor, o autor traz de forma sistemática cada um desses elementos, auxiliando assim, os tomadores de decisões a encontrar as chaves de competitividade do seu setor. Sendo esta, uma abordagem que considera a busca por melhor posicionamento mediante a exploração de competências, percepção de mercado e oportunidades e fortalecimento da relação com os clientes, pautada na visão ampla do negócio e não mais apenas do produto.

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

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

Ademais, faz-se necessário entender que os grupos nem sempre cooperam entre si. Existem separações dentro dos grupos estratégicos que irão depender das barreiras de

modalidade em cada setor e a incapacidade de compreender essas diferenças é algo que leva ao fracasso de muitas empresas (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

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

## **2.1 A COMPETITIVIDADE**

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

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

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

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

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

### **2.1.1 Padrões de concorrência**

Dizer que o desempenho competitivo de uma empresa depende do nível de capacitação que a mesma detém, é coerente com o que já foi exposto. Por isso, compreender que existe por parte destas uma busca constante pela incorporação de novas capacitações é importante para se entender o motivo do esforço que algumas empresas fazem para encontrar novas

estratégias. Entretanto, há uma relação entre os termos capacitação e estratégia, que podem ser equiparados a um círculo virtuoso (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Este é identificado quando:

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

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

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

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

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

### **2.1.2 Fatores Determinantes**

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

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

## 2.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

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

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

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

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

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

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

Thompson JR., Strickland III e Gamble (2008) relatam que as organizações podem possuir diferenciação sob os mais diversos ângulos, tais como: sabor único, características múltiplas, atendimento personalizado, prestígio, alta qualidade dos produtos/serviços, desempenho, estética, imagem forte, boa reputação, confiabilidade, entre outros. Sendo que os métodos de diferenciação mais atrativos são aqueles mais raros ou onerosos de serem copiados, os quais as empresas dispostas a copiarem demorem a conseguir tal êxito. Os autores ainda afirmam que a estratégia de diferenciação resulta em vantagem competitiva, sendo mais duradoura e lucrativa quando esta se embasa em inovação de produtos, altos custos e qualidade do produto/serviço, pois os compradores conseguem perceber o valor do que possui, sendo mais difícil obter a cópia por parte dos concorrentes.

Neste sentido, Thompson JR., Strickland III e Gamble (2008) sugerem que ao longo da cadeia de valores de uma organização existem várias oportunidades de diferenciação, sendo que as que se destacam mais são: Atividades da cadeia de suprimentos, as quais afetam o desempenho e qualidade final do produto; atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que possuem como objetivo a estética do produto e de aperfeiçoá-los sempre que possível; P&D da produção de atividades relacionadas à tecnologia, em que se procura atender a

demanda com maior eficiência sem perder a qualidade; atividades de fabricação, aquelas que se preocupam em reduzir os defeitos do produto decorrentes do processo de fabricação; atividades de distribuição e envio, as quais estão atentas ao estoque, entrega ao cliente e parcerias seguras com fornecedores; e por fim, Atividades de marketing, vendas e atendimento ao cliente, estas possuem como objetivo oferecer assistências técnica superior, serviços e manutenção mais ágeis, informações objetivas e uma convivência maior com o cliente.

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

Assim como outros tipos de estratégia, a diferenciação possui seus riscos, quando feita de forma incompleta, confusa e com distorções de informações, pode gerar riscos para a organização de forma que prejudique o seu desempenho. Porter (1989) apresenta as principais armadilhas, que são: Singularidade que não é valiosa, diferenciação excessiva, um preço-prêmio alto demais, ignorando a necessidade de sinalizar valor, desconhecimento do custo da diferenciação, enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira e não-reconhecimento dos segmentos de compradores.

Diante do exposto, percebe-se a importância de se adquirir conhecimento a respeito das armadilhas que cercam o processo de diferenciação. Evitar perder os recursos investidos, perceber os riscos envolvidos, como a descaracterização da empresa e perda da identidade cultural, são fatores indispensáveis para que a escolha da estratégia seja de forma consciente e bem planejada. Embora o foco do estudo esteja na competição e diferenciação, a seção a seguir retrata a temática de empreendedorismo com o intuito de colaborar na análise de dados e compreensão do fenômeno investigado, visto que muitos dos dirigentes de salões de beleza são os próprios empreendedores.

## **2.3 EMPREENDEDORISMO**

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

aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalismo.

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

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

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

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

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

### **2.3.1 O perfil do empreendedor**

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

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

O empreendedor é alguém que sabe aonde, quando e como chegar à busca da sua realização pessoal, de sua família, empresa ou comunidade e, uma vez definidos os seus planos, ele os projeta como algo a ser realizado em futuro próximo. Licht, Oliveira e Ventura

(2007) consideram que o importante papel dos empreendedores para a sociedade está no fato de que estes indivíduos conseguem transformar o ambiente no qual se propõem a atuar. De acordo com Dornelas (2001), o empreendedor possui características além do que um administrador comum tem, somando os atributos pessoais e as condições sociológicas e ambientais, permitem que se tenha um novo plano.

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

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de obter informações mais precisas e por se tratar de um estudo com múltiplos casos, optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa. Tal metodologia é considerada mais flexível e auxilia na reunião das informações pretendidas. Para Benedicto et al. (2011), a perspectiva qualitativa busca descobrir que componentes estão presentes em determinado grupo investigado, esta também envolve experiências cuidadosas e exatas. Sendo assim, visto que os procedimentos mencionados são objetivados pela pesquisa de estudo de múltiplos casos, pode-se afirmar que esta tem características qualitativas, sendo a forma mais adequada para descrever o ambiente de estudo, o qual está composto por três salões de beleza de alto padrão.

E por se tratar de um estudo qualitativo, a entrevista semiestruturada foi adotada como meio para se coletar os dados, por permitir maior aprofundamento do tema pesquisado. Cervo e Bervian (1983) consideram importante a coleta de dados por envolver diversos passos, além disso, explicam que na entrevista pode-se encontrar dados que não se encontram em fontes documentadas, sendo fornecidas por pessoas comuns. Durante a pesquisa de campo foram efetuadas entrevistas individuais com os gestores e funcionários envolvidos na gestão. Quanto ao local, as entrevistas foram realizadas nas empresas pesquisadas, na cidade de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, elaborou-se um cronograma de visitas para o deslocamento para as empresas. As conversas foram gravadas e transcritas, pois os conteúdos gravados possibilitaram uma análise dos dados mais adequada.

A seleção dos respondentes ocorreu de maneira intencional, com o intuito de identificar as características fundamentais para o resultado deste estudo. Além disso, foi necessário que os entrevistados estivessem ligados de alguma maneira às decisões estratégicas das empresas selecionadas, para que fosse possível alcançar os objetivos da pesquisa. Com base nos objetivos de pesquisa, os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foram interpretados. Levando-se em consideração a importância dessa técnica de coleta de dados para o estudo, apresentam-se os salões de beleza investigados, no quadro 1, a seguir. Além disso, indicam-se a função dos respondentes e seu tempo de mercado, respectivamente.

#### Quadro 1 – Apresentação dos entrevistados

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

Fonte: Coleta de Dados (2014).

Dessa forma, buscou-se então, empresas do mercado de salões de beleza localizadas na cidade de Mossoró, tendo em vista que esse setor apresentou crescimento significativo nos últimos anos. Mais especificamente foram escolhidos três salões de beleza considerados os que possuem padrão mais elevado da cidade, foram eles: Salão A, Salão B e Salão C. Os critérios que levaram a seleção destas empresas foram à qualidade, reputação, padrão de alto nível e preços mais elevados comparados com a concorrência. A definição das empresas foi realizada na fase inicial, momento de leitura de revistas locais para a obtenção da lista dos salões mais importantes da cidade e realização de conversas com pessoas e profissionais da área para confirmar a lista dos salões de beleza com alto padrão, ou seja, voltados para um público da classe alta a média alta, da cidade. Salienta-se que essa pesquisa exploratória possuiu caráter flexível possibilitando considerar os mais variados aspectos de uma situação (CERVO; BERVIAN, 1983).

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

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como os dirigentes entrevistados, de salões de beleza de alto padrão, fazem para diferenciar o seu empreendimento dos concorrentes que atuam na cidade de Mossoró-RN. Os dados coletados, por meio de entrevistas semiestruturadas, foram interpretados e são descritos nas seções que seguem, iniciando com a competição entre os salões de beleza, a diferenciação e os desafios da implementar a diferenciação entre eles.

##### **4.1 COMPETIÇÃO ENTRE SALÕES DE BELEZA**

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

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

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

Em Mossoró, com o incentivo dado pelo SEBRAE de formalização das pequenas empresas, o setor de serviços na cidade de Mossoró foi o que mais se destacou, isso ocorreu também devido a maior preocupação com aparência e o aumento da renda da população de forma geral. Por isso, além de ter conhecimento sobre a concorrência existente, é preciso

observar constantemente o crescimento do mercado, para que o administrador possa planejar estratégias de continuação de sua empresa no setor.

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

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

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

**Quadro 3: Competição na visão dos entrevistados**

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

Fonte: Coleta de Dados (2014).

#### 4.2 A DIFERENCIAÇÃO NOS SALÕES DE BELEZA SELECIONADOS

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

**Quadro 4: Fatores centrais da estratégia de diferenciação**

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

Fonte: Coleta de Dados (2014).

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

Mello, Fonsêca e Paiva Júnior (2007) explicam que administradores, quando empreendedores são bons em identificar novas oportunidades no mercado e aplicá-las na empresa de forma que agregue diferencial a imagem da empresa. Concordando com o exposto, Dolabela (1999) acredita que no processo de empreender, a liderança decorre da visão e da capacidade de realização, ambas apoiadas no conhecimento do líder pelo setor e das relações estabelecidas. A liderança propicia ao empreendedor uma capacidade maior de

estabelecer e de tornar concretas suas visões. Por ser visionário, o empreendedor, de acordo com Dolabela (1999), pode desenvolver ideias de produtos ou serviços, estudar a viabilidade do mesmo, prever uma situação desafiadora e tentar solucioná-la para não desviar o objetivo da empresa. Complementado essa ideia, Ferrell e Hartiline (2009) relatam que se o cliente consegue perceber o valor singular no que está adquirindo, este favorece a imagem da organização.

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

Os representantes dos salões de beleza entrevistados buscam se diferenciar pela qualidade superior, inovação, serviços de confiança e como os seus clientes os percebem. Desta forma ao questionar sobre diferenciação, os salões de beleza se destacam em um quesito perante os demais.

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

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

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

#### **4.2.1 Desafios da diferenciação**

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

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

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

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

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

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

Os dados que respondem ao problema desta pesquisa alinham-se a visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005). Nela, a concorrência das empresas está em satisfazer seu público devido ao mercado com vasta opção e clientes exigentes, trazendo para a realidade do setor elementos peculiares desse mercado, utilizando-os como diferencial para suas empresas. Não obstante, assim como outros tipos de estratégia, a diferenciação possui desafios. Como é possível perceber na fala dos entrevistados todos acreditam que por serem considerados salões de beleza de alto padrão, os salões menores tentam imitá-los para conseguirem lograr alguns clientes. Porém os entrevistados são confiantes, em não dar importância à imitação, acreditando que apenas fazer o seu trabalho é suficiente. Para os gestores a tentativa de imitação não reduz o número de clientes que possuem, ou seja, não dão relevância por estarem convictos de que isso não influenciará às atividades do salão.

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

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

### Quadro 5: Desafios da implementação da diferenciação

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

Fonte: Coleta de dados (2014).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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