

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**FERNANDA LARANJEIRA DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS**

São Luís

2024

**FERNANDA LARANJEIRA DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Profa. Dra. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2024

Oliveira , Fernanda Laranjeira de.

Planejamento estratégico como vantagem competitiva em uma empresa de serviços / Fernanda Laranjeira de Oliveira. – 2024.

21

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

1. Estratégias. 2. Serviços. 3. Planejamento estratégico. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de. II. Título.

**FERNANDA LARANJEIRA DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,  
apresentado como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal do  
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 26/06/2024.

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientador)

Dra. em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira

Dr. em Ciências Sociais

Universidade Federal do Maranhão

Profa. Carla Emília Amaral Ferreira

Me. em Educação e Pedagogia Profissional

Universidade Federal do Maranhão

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela proteção diária e por nunca me desamparar, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus santos São Jorge e Santa Bárbara, por guiarem meus passos e iluminarem meu caminho com sabedoria e força.

Ao meu pai, Domingos, e à minha mãe, Elenilce, meus eternos alicerces, por seu amor incondicional e apoio irrestrito. Serei eternamente grata pelo esforço e sacrifício que fizeram para garantir que eu tivesse acesso a uma educação de qualidade. Vocês não mediram esforços para que eu pudesse alcançar meus sonhos, e devo tudo a vocês.

Ao meu namorado, Jhonatan, que esteve ao meu lado desde o início dessa jornada. Sua presença constante, apoio incansável e incentivo foram fundamentais para que eu não desistisse nos momentos de dificuldade. Obrigada por tornar minha caminhada mais leve e por sempre acreditar em mim.

Com este artigo, concluo uma etapa árdua e significativa da minha vida acadêmica. Foi um grande desafio estar em outro estado, longe de familiares e amigos, e enfrentar a metade da graduação em meio a uma pandemia. No entanto, a fé e a força que Deus me concedeu foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço também à minha orientadora, professora Dra. Amanda Aboud, por sua confiança no meu trabalho e pelas valiosas contribuições que enriqueceram este estudo. Seu apoio e orientação foram fundamentais para meu crescimento acadêmico e pessoal.

Aos amigos que fiz ao longo dessa jornada, meu sincero agradecimento pelo companheirismo, pela troca de experiências e pelos momentos inesquecíveis que vivemos juntos. Vocês tornaram essa trajetória mais leve e alegre.

Finalmente, agradeço a todos que, de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho. Seja com palavras de incentivo, conselhos ou mesmo com a simples presença, todos vocês foram essenciais para que eu chegasse a este momento. Meu sincero e profundo agradecimento a todos.

## RESUMO

O objetivo central deste estudo é identificar o comportamento do planejamento estratégico de empresas de serviços. Desta maneira, foram analisadas microempresas pertencentes à área de beleza e de eventos do setor de serviços em São Luís. Trata-se de um estudo de caso atual compreendendo o ano de 2024. Com o intuito de investigar os principais desafios enfrentados pelas empresas de serviços na formulação e execução de suas estratégias, considerando a intangibilidade de seus produtos e de que maneira o planejamento estratégico pode ser empregado para potencializar o desempenho e a competitividade dessas empresas, identificando os elementos e características cruciais que conduzem ao êxito nesse contexto específico. Foram abordados aspectos relacionados à formulação, implementação e avaliação do planejamento estratégico, bem como sua adaptação às particularidades do ambiente de prestação de serviços. Os resultados indicaram que o uso do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade facilita o gerenciamento da empresa, ao alcançar seus objetivos e observar as tendências do mercado que estão em constante mudanças.

**Palavras-chave:** Estratégias; Serviços; Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

The primary goal of this study is to examine the strategic planning behavior of service companies. In this way, micro-enterprises belonging to the beauty and events sector of the service sector in São Luís were analyzed. This is a current case study covering the year 2024. The study aims to investigate the key challenges faced by service companies in formulating and implementing their strategies, considering the intangibility of their products. It also explores how strategic planning can be employed to enhance the performance and competitiveness of these businesses, identifying the crucial elements and characteristics that lead to success in this specific context. Aspects related to the formulation, implementation, and evaluation of strategic planning, as well as its adaptation to the particularities of the service delivery environment, were addressed. The findings indicate that utilizing strategic planning as a competitiveness tool facilitates company management, enabling the achievement of objectives and adaptation to ever-changing market trends.

**Keywords:** Strategies; Services; Strategic planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Evolução dos principais elementos do planejamento estratégico.....	11
Figura 1 – Diferença entre serviços e produtos .....	13
Figura 2 – Características de serviços .....	14



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Planejamento estratégico .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1</b>	<b><i>Ferramenta de competitividade .....</i></b>	<b><i>11</i></b>
<b>2.2</b>	<b>Serviços .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>Descrição das empresas .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2</b>	<b>Planejamento estratégico das empresas.....</b>	<b>17</b>
<b>4.3</b>	<b>Benefícios, desvantagens, desafios e incentivos para o uso do planejamento estratégico .....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS<sup>1</sup>

Fernanda Laranjeira de Oliveira<sup>2</sup>  
Amanda Ferreira Aboud de Andrade<sup>3</sup>

**Resumo:** O objetivo central deste estudo é identificar o comportamento do planejamento estratégico de empresas de serviços. Desta maneira, foram analisadas microempresas pertencentes à área de beleza e de eventos do setor de serviços em São Luís. Trata-se de um estudo de caso atual compreendendo o ano de 2024. Com o intuito de investigar os principais desafios enfrentados pelas empresas de serviços na formulação e execução de suas estratégias, considerando a intangibilidade de seus produtos e de que maneira o planejamento estratégico pode ser empregado para potencializar o desempenho e a competitividade dessas empresas, identificando os elementos e características cruciais que conduzem ao êxito nesse contexto específico. Foram abordados aspectos relacionados à formulação, implementação e avaliação do planejamento estratégico, bem como sua adaptação às particularidades do ambiente de prestação de serviços. Os resultados indicaram que o uso do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade facilita o gerenciamento da empresa, ao alcançar seus objetivos e observar as tendências do mercado que estão em constante mudanças.

**Palavras-chave:** Estratégias; Serviços; Planejamento estratégico.

**Abstract:** The primary goal of this study is to examine the strategic planning behavior of service companies. In this way, micro-enterprises belonging to the beauty and events sector of the service sector in São Luís were analyzed. This is a current case study covering the year 2024. The study aims to investigate the key challenges faced by service companies in formulating and implementing their strategies, considering the intangibility of their products. It also explores how strategic planning can be employed to enhance the performance and competitiveness of these businesses, identifying the crucial elements and characteristics that lead to success in this specific context. Aspects related to the formulation, implementation, and evaluation of strategic planning, as well as its adaptation to the particularities of the service delivery environment, were addressed. The findings indicate that utilizing strategic planning as a competitiveness tool facilitates company management, enabling the achievement of objectives and adaptation to ever-changing market trends.

**Keywords:** Strategies; Services; Strategic planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo empresarial dinâmico, onde a concorrência é grande e as mudanças são constantes, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta vital para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Este trabalho tem como foco a análise do planejamento estratégico enquanto vantagem competitiva em uma empresa de serviços, um setor que vem crescendo exponencialmente na economia atual. Conforme o Suno (2023), que é uma empresa de investimento de valor, em uma pesquisa feita pela empresa com base nas maiores economias do mundo, o PIB de serviços em alguns países como o Canadá, o Brasil, a Itália tem cerca de 70% do PIB em economia de serviços.

A capacidade de uma empresa de serviços no mercado atual depende fortemente de sua habilidade em se adaptar às mudanças e enfrentar com agilidade às novas exigências dos consumidores e poder inovar constantemente em seus processos, técnicas de vendas, entre outros elementos. Sendo assim, o planejamento estratégico é a bússola que guia a empresa para determinar metas e definir caminhos para alcançá-las rumo a um futuro visionário, tendo seu papel crucial em todas as empresas e em qualquer tipo de negócio e/ou até em nossas vidas, em um sonho de comprar uma casa, um carro ou fazer uma viagem. No entanto, a natureza dos

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado para a disciplina de TCC II e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2024.1, na cidade de São Luís/MA.

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Administração/UFMA. Contato: laranjeira.fernanda@discente.ufma.br;

<sup>3</sup> Professora Orientadora Dra. em Ciência da Informação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: amanda.aboud@ufma.br

produtos ou serviços oferecidos por uma empresa exerce um impacto significativo na maneira como ela cria e implementa suas estratégias.

Empresas de serviços, por sua natureza intangível, enfrentam desafios únicos, pois possuem características específicas como barreira de entrada baixa, a personalização dos serviços, não são patenteáveis, tem como aspectos a precibilidade e simultaneidade que limitam as oportunidades de distribuição em larga escala. (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014)

Neste contexto, foi observado o quão difícil pode ser mensurar o valor do serviço prestado, e se faz premente a necessidade de um planejamento estratégico para orientar melhor seus objetivos e resultados. Dessa forma, surge o problema de pesquisa: “Como o planejamento estratégico em microempresas de serviços em São Luís, ao considerar as suas especificidades e intangibilidades, pode ser utilizado como uma vantagem competitiva?” Para responder a essa pergunta, foi realizado um estudo de caso comparativo com uma empresa do ramo de beleza e outra do ramo de eventos, buscando examinar suas práticas estratégicas e o uso de ferramentas de planejamento estratégico, e assim identificar elementos comuns em seus processos.

Assim, este estudo tem como objetivo principal analisar o uso do planejamento estratégico em empresas de serviço como ferramenta para o alcançar e sustentar a vantagem competitiva. Os objetivos específicos descrever o processo de planejamento estratégico e sua relação com vantagem competitiva, especificando os elementos essenciais para empresas de serviço; caracterizar as empresas objeto desse estudo, com ênfase no uso de ferramentas de planejamento estratégico; avaliar o impacto da implementação do planejamento estratégico no alcance de seus resultados e na vantagem competitiva.

Para tanto será realizada a seguinte metodologia, uma pesquisa descritiva com objetivo de caracterizar o planejamento estratégico, um estudo de caso comparativo com abordagem qualitativa, onde foi entrevistado gestores de duas empresas.

O estudo sobre os desafios e particularidades do planejamento estratégico em empresas de serviços é relevante pois permite uma compreensão mais profunda das estratégias adotadas por esse tipo de empresa para alcançar sucesso. Essa análise pode fornecer insights valiosos para gestores, profissionais e pesquisadores, contribuindo para a melhoria das práticas de planejamento estratégico e auxiliando na tomada de decisões mais informadas em neste contexto empresarial.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS**

Neste capítulo será abordado a ferramenta de gestão, o planejamento estratégico, sua definição, evolução e a vantagem competitiva.

### **2.1 Planejamento estratégico**

Segundo OLIVEIRA (2010), um sistema pode ser descrito como um conjunto de componentes que interagem e dependem uns dos outros, formando um todo coeso que executa uma função específica com o objetivo de alcançar um determinado propósito. Nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser compreendido como um sistema que compõem objetivos, as entradas, processos de transformação, saídas, controles e avaliações, e feedback.

KOTLER & ARMSTRONG (1993) dizem que o planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente as oportunidades de mercado.

Contudo, a prática do planejamento estratégico tem se desenvolvido como uma resposta às transformações na administração organizacional, que são influenciadas pelas contínuas

mudanças no ambiente empresarial e pela intensificação da competição. Para compreender mais aprofundada dessa ferramenta, vamos analisar a partir da literatura em planejamento estratégico o conceito, a evolução e a relevância do planejamento estratégico como uma ferramenta para alcançar competitividade.

Planejamento estratégico é um processo gerencial que examina os principais elementos da organização, promovendo uma análise reflexiva e uma melhor compreensão da interação da empresa com seu entorno, assim levando em consideração uma análise tanto do ambiente externo quanto interno, estabelecendo uma direção abrangente e global para a empresa, tem como principal técnica a matriz SWOT, onde analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à competitividade (KOTLER; KELLER, 2012). Isso facilita ao empreendedor a alocação eficiente de recursos e a definição de ações que visem alcançar os objetivos organizacionais.

Contudo, para assegurar o êxito do planejamento, é fundamental considerar certas particularidades que frequentemente estão presentes no processo. E assim temos as seguintes etapas desse processo como a definição de uma visão, missão e valores, definição dos objetivos, análise dos públicos de interesse (stakeholders), formalização do plano e auditoria de resultado e desempenhos (RIBEIRO NETO, 2011). O planejamento estratégico está no topo dos níveis hierárquicos, onde são definidas as estratégias da empresa. Tem como características fundamentais ser de longo prazo, tem como responsáveis a alta administração da empresa, e suas ações afetam a empresa como todo nos demais planejamentos como o operacional e tático. (OLIVEIRA, 2007)

Segundo Alday (2017) há uma crescente na atenção das empresas em relação ao planejamento estratégico e isso está relacionado à necessidade das empresas se adaptarem ao ambiente empresarial em constante mudança, que é impulsionado por regulamentações governamentais, globalização e avanços tecnológicos. As empresas podem permanecer competitivas e ter sucesso a longo prazo identificando ameaças e aproveitando oportunidades em seu ambiente por meio desse processo.

Cruz et al. (2017) afirma que o planejamento é um requisito fundamental para todas as organizações que tentam se estabelecer de forma positiva e com diferenciais competitivos no mercado. Todo planejamento requer o levantamento e a elucidação dos pontos fortes e fracos para potencializar e corrigir os dois. O conhecimento é um recurso intangível que é difícil de copiar. Por causa disso, sua gestão contribui para a criação de vantagens competitivas, o que indica que essa gestão se alinha ao planejamento das organizações.

O planejamento estratégico vem evoluindo ao longo dos últimos anos, há um estudo mais abrangente sobre essa ferramenta da gestão como se tornou fundamental para construção de uma empresa.

A administração está presente no mundo há muito tempo, mas sendo reconhecida como uma ciência apenas no século XX, tendo como características o controle do trabalho, as organizações dos processos e métodos e a previsão do futuro. Nas décadas de 50 e 60 era visto apenas como ferramenta de planejamento operacional, logo nos anos 70 mudou pois houve diversas crises, como a crise de superprodução que foi marcada por miséria, desemprego e desigualdades sociais, então foi uma década de muitos conflitos e mudanças sociais e culturais.

**Quadro 1 – Evolução dos principais elementos do planejamento estratégico**

	Principais elementos do planejamento estratégico
Anos 50	Baseado na análise financeira e no controle dos recursos, servia mais como planejamento financeiro.
Anos 60	Tinha como características projetos de tendências e análise de lacunas, fazia projeção do futuro.
Anos 70	Nesse período passou a ter um pensamento estratégico, análise das mudanças do ambiente do externo.
Anos 80	Durante esse período, as empresas começaram a coordenar os seus recursos para um objetivo, a integrar planejamento e controle, ter um sistema de apoio, um desenvolvimento organizacional e valorização de um pensamento estratégico e sistêmico.
Anos 90	Nesta década, com a globalização e avanço da tecnologia, o planejamento estratégico se tornou mais complexo. Veio as características de missão, visão, alinhamento com missão.
Anos 2000	O planejamento estratégico agora tem foco na inovação e criação de valor para seus clientes.
Anos 2010	Com avanço da tecnologia, passou a ter um foco no marketing digital, na análise de dados e na personalização de produtos e serviços.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Gluck, Kaufmann e Walleck (1986), em Parreira Jr (2015), em Awari (2023).

### **2.1.1 Ferramenta de competitividade**

Para obter uma vantagem competitiva, as empresas precisam realizar suas atividades estratégicas de forma mais acessível do que seus concorrentes, como reduzir seus custos, ofertar seus serviços com qualidade, ter uma diferenciação no mercado, essas são algumas dessas estratégias. Em uma abordagem tradicional, Michael Porter (1989) afirma que a forma como uma organização responde às forças que governam a competição em um mercado é um fator crucial para sua vantagem competitiva, e isso acontece quando uma empresa consegue criar capacidade ou valor superior, que diferencia das demais, para seus clientes.

A competitividade é influenciada por diversos fatores, tais como avanços tecnológicos, desenvolvimento de novos produtos e serviços, a compreensão das necessidades dos consumidores e para aproveitar as mudanças do mercado e manter a competitividade, recomenda-se o uso de ferramentas de gestão que auxiliem na tomada de decisão.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 5):

Uma empresa detém vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que suas rivais. O valor econômico, por sua vez, é definido como a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor ao adquirir produtos ou serviços de uma empresa e o custo total incorrido por ela para oferecer tais produtos ou serviços.

Nesse contexto, o custo-benefício dos produtos ou serviços pode ser um elemento crucial para a obtenção de vantagem competitiva. Empresas que conseguirem oferecer preços mais baixos ou produtos/serviços com maior valor agregado em relação aos seus concorrentes tendem a se destacar no mercado.

Segundo Hitt et al. (2019) as empresas precisam reconhecer que nenhuma vantagem competitiva é duradoura. A velocidade com que os concorrentes aprendem a copiar uma estratégia de criação de valor determina a duração da vantagem competitiva. E os gestores devem adotar uma nova perspectiva que reconheça características como flexibilidade,

velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem das circunstâncias em constante mudança.

Alinhando ao pensamento de Hitt, temos a perspectiva da autora McGrath (2013) que se traz o conceito de vantagem competitiva transitória, envolvendo a adoção de práticas que adapta aos meios em que as vantagens mudam ou desaparecem, com isso fornecendo um novo manual de estratégia que permite a práticas mais maleáveis. A autora enfatiza que a ideia de atingir uma vantagem competitiva sustentável baseada em grandes conceitos na literatura já deixou de ser relevante pois estamos em um contexto de mudanças rápidas e temporárias. Em seu livro “O fim da vantagem competitiva” ela propõe 5 fases para uma vantagem competitiva que se inicia com o **lançamento**, o momento em que a empresa aloca recursos para criar algo, depois aproveitar uma nova oportunidade que é a fase de **ramp-up (incremento)**, após vem a **exploração**, onde o objetivo é maximizar os resultados, crescendo a participação no mercado. Em seguida, a fase **reconfiguração**, onde há uma transição dos ativos para reutilizar os recursos em um novo ciclo competitivo. Por fim, o **desligamento**, onde se desfaz totalmente dos recursos.

Portanto observamos que a vantagem competitiva tem que ser dinâmica no atual contexto empresarial se não pode acabar sendo perdida se a empresa não se adaptar às mudanças do mercado onde surgem concorrentes e novas tendências a todo momento.

## 2.2 Serviços

Quando pesquisamos a definição de serviço, encontramos muitas definições sobre esse termo, mas o que têm em comum é a intangibilidade e o consumo simultâneo. Tem alguns conceitos que representam melhor definições sobre o serviço:

Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre nas interações entre consumidores e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor. (Christian Gronroos, *Service Management and Marketing*, Lexington, Mass: Lexington Books, 1990, p.50.)

Os serviços desempenham um papel fundamental nas economias contemporâneas. Sua relevância é evidente em diversas áreas do mercado, são fornecidos para satisfazer as necessidades e demandas dos clientes. Presente nos setores como alimentação, saúde, educação, turismo, finanças, transporte, tecnologia da informação, comunicação e muitos outros estão fortemente baseados em serviços.

Conforme uma pesquisa feita pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística o setor de serviços representa uma parcela significativa no sistema econômico do Brasil, com cerca de 75% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, englobando 166 tipos de serviços investigados na Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) no primeiro bimestre de 2024. Na economia brasileira, o setor de serviços desempenha um papel significativo, sendo um dos principais motores de crescimento e geração de empregos, com uma expectativa de 65% do crescimento do PIB em 2024. Segundo a Agência Sebrae de Notícias apontou uma melhora no setor de serviços em uma pesquisa mensal de serviços, feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O resultado superou em 10,8% o registrado pelo setor antes da pandemia, isso no ano de 2024. E no ano de 2023, no primeiro trimestre teve um alta de 4,7% em sua atividade econômica. Além disso, houve progresso em 54,8% dos 166 tipos de serviços examinados. O setor de informação e comunicação teve o melhor desempenho (5,5%). Outras expansões incluíram serviços profissionais, administrativos e complementares (2,9%); serviços

prestados às famílias (5,5%) e outros serviços (1,5%). Transportes, serviços auxiliares ao transporte e correio representaram a única queda de 3,5% no primeiro trimestre de 2024.

Diferentemente do mercado de bens tangíveis, em que produtos físicos são produzidos e comercializados, o mercado de serviços é caracterizado pela oferta de habilidades, conhecimentos e experiências. Kotler e Keller (2012) afirmam que serviço pode ser considerado como qualquer atividade que uma parte pode oferecer à outra, que se configura pela intangibilidade e não resulta, necessariamente, na propriedade de algo. Ainda, segundo os autores, os serviços possuem quatro características essenciais: intangibilidade, variedade, precibilidade e inseparabilidade(simultaneidade).

**Figura 1 – Diferença entre serviços e produtos**



Fonte: Autora (2024)

A intangibilidade diz respeito ao fato de que os serviços não podem ser armazenados ou tocados. Trata-se de experiências e resultados percebidos pelos consumidores através da interação durante o consumo (KOTLER; KELLER, 2012). Assim, os serviços são vendidos, na maioria das vezes, em conjunto com bens, na forma de serviços de suporte (ETZEL et al, 2001). Esta característica apontada pelos autores demonstra o contraste com outros setores da economia, no sentido de que, diferentemente dos produtos físicos, os serviços não podem ser avaliados antes de serem adquiridos, o que torna a gestão da qualidade e do valor mais desafiadora, pois quando um consumidor adquirir um produto físico, esta passa a deter a posse do objeto, diferentemente dos serviços, que não resultam na posse de algo tangível. Ao adquirir um serviço, o consumidor busca benefícios e/ou experiências específicas, como no exemplo de um consumidor que utiliza o serviço de entrega de alimentos em casa buscando uma experiência de comodidade e facilidade no conforto do seu lar, em vez de ir a um restaurante físico em busca do objeto concreto.

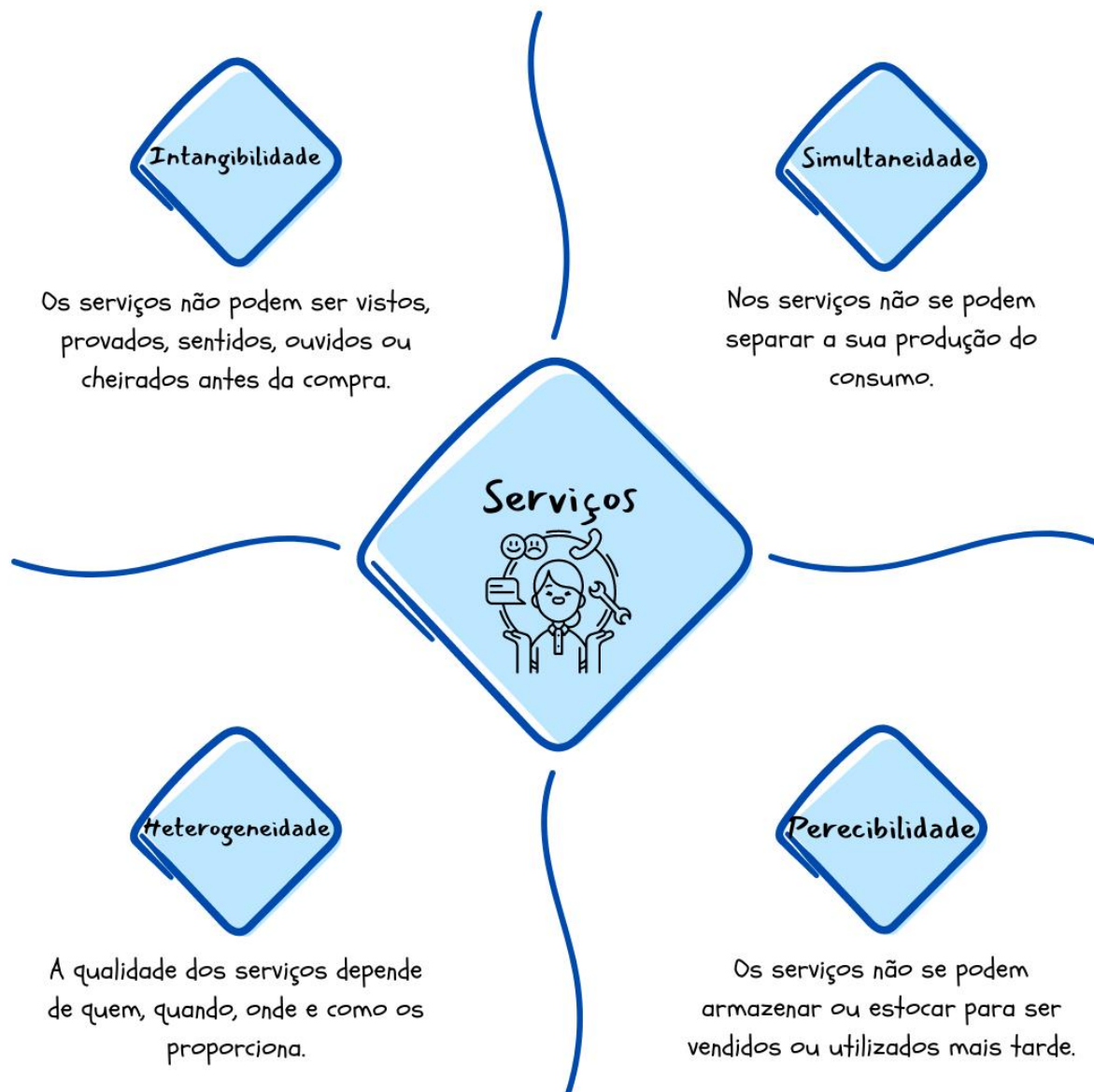
A inseparabilidade diz respeito à ideia de simultaneidade, no sentido de que a produção e o consumo ocorrem de forma simultânea e são intrinsecamente ligados (KOTLER; KELLER, 2012). As características de simultaneidade e intangibilidade denotam desafios à precisão de identificação de qualidade ou mesmo aos fatores de influência do consumidor, tendo em vista que, pela simultaneidade, as percepções são pós utilização, pelo fato de os serviços serem diferentes de objetos concretos que, entre outras coisas, contém especificações de fábrica que

indicam a qualidade; no caso dos serviços, a qualidade ocorre durante a prestação, geralmente com interação prestador de serviço/consumidor. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Ademais, os serviços possuem uma natureza inconsistente e variada devido a fatores como a participação de clientes, as diversas situações em que são produzidos, dificuldades na previsão de demanda etc. Esta característica de variedade dos serviços representa alguns desafios para o setor que necessita gerar consistência e qualidade em todos os serviços prestados, tendo em vista que “[...] dependem de pôr quem, onde e quando são fornecidos. [...]” (KOTLER; KELLER 2012, p. 385)

Outrossim, a perecibilidade dos serviços, apresentada por Kotler e Keller (2012), diz respeito ao fato de que os serviços não podem ser estocados, revendidos ou armazenados como objetos concretos, pois são produzidos e consumidos em tempo real e não possuem a capacidade de utilização posterior. Tal característica dos serviços denota um desafio as empresas prestadoras, no sentido de manter uma gestão eficaz da capacidade, no ajuste das operações com base na demanda e oferta de serviços em momentos de pico ou de baixa demanda e garantia de uma experiência satisfatória aos clientes.

Figura 2 – Características de serviços



Fonte: Autora (2024).



Por outro lado, temos as dificuldades que esse setor tem de enfrentar, especialmente relacionados à mortalidade precoce das micro e pequenas empresas (MPE) que atuam nessa área. Segundo o SEBRAE, aproximadamente 22% das MPE no Brasil encerram suas atividades antes de completar dois anos de existência. Conforme Pereira e Souza (2009) diversos são os fatores que contribuem para esse cenário, como falhas gerenciais, questões econômicas, despesas excessivas, falta de conhecimento de mercado, entre outros. É essencial atentar para métodos que visem reduzir essa taxa de mortalidade e promover a sustentabilidade dessas empresas.

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa pode ser categorizada como descritiva, quanto aos fins e como qualitativa em relação à abordagem. De acordo com Vergara (2007), a pesquisa descritiva visa descrever as características de um determinado fenômeno, bem como as condições ambientais, percepções dos entrevistados e sugestões. Dessa forma, o estudo descreve como as empresas de serviço utilizam o planejamento estratégico como forma de conseguir a vantagem competitiva.

O procedimento de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de caso múltiplo. "Um estudo de caso é caracterizado por uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real", afirma Yin (2005, p. 32). Segundo o autor, o estudo de caso é um tipo distinto de pesquisa onde muitos interesses diferentes se baseiam em diversas fontes de evidência. Isso pode exigir o desenvolvimento prévio de pressupostos teóricos no processo de coleta e análise de dados. A escolha das empresas A e B para análise, permite uma comparação entre suas formas de implementação do planejamento estratégico.

A abordagem desta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois concentra-se em entender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes e em contextos naturais, assim permitindo explorar as opiniões e experiências dos participantes. Segundo Minayo (2009) a pesquisa qualitativa trabalha com um conjunto de fenômenos humanos onde não pode ser traduzido em números.

Essa pesquisa teve duas empresas participantes A e B, seguindo-se esta ordem para a descrição, o histórico, a apresentação e a análise dos dados. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevista semiestruturada, que tiveram como público-alvo a empresária (empresa A) e o gerente (empresa B). A entrevista semiestruturada baseia-se em um roteiro que contém dados gerais da empresa, a estruturação organizacional, o mercado de atuação, o planejamento estratégico vigente, os desafios existentes e vantagem do processo estratégico adotado.

Para Yin (2005), considera-se a entrevista como o principal instrumento de coleta de evidências. Existem três tipos de entrevistas: estruturada (com perguntas formuladas previamente e respostas fechadas), semiestruturada (com perguntas formuladas previamente, mas permitindo respostas abertas) e aberta (incluindo respostas abertas que permitem a livre expressão de opiniões, experiências e fatos) (YIN, 2005, p. 59). Para este estudo de caso foi realizado visita às empresas de serviços, aliada a entrevista in loco cuja ferramenta é um roteiro semiestruturado com perguntas abertas.

A análise dos dados foi feita com análise de conteúdo, caracterizando os dados nas dimensões das metodologias de planejamento estratégico, o setor de serviços, as empresas sendo uma no ramo de beleza e outra em eventos e a apresentação dos resultados busca comparação com os conceitos identificados por meio da revisão da literatura e as informações dos casos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Descrição das empresas**

A descrição e o planejamento estratégico das empresas participantes foram baseadas na coleta de dados nas entrevistas.

#### **Empresa A**

A empresa A atua no ramo de beleza, foi fundada no ano de 2018, em São Luís, estando situada em um local privilegiado da capital, na Avenida dos Holandeses, no bairro Calhau. Conta com 6 funcionárias além da proprietária, na prestação de serviços de manicure, pedicure, alisamentos, coloração, corte de cabelo, tratamentos capilares, penteados e cursos, onde observamos que vai de acordo com as características de serviços, como o fato de ser intangível onde a experiência do cliente é percebida durante e após de um tratamento capilar ou das unhas feitas. Ou ao corta o cabelo, o cliente vai avaliando durante o processo, aí vemos o conceito de simultaneidade. E a heterogeneidade aparece quanto as necessidades individuais dos clientes e nas habilidades das funcionárias, cada cliente pode exigir um estilo diferente de corte de cabelo, um tipo específico de coloração ou um tratamento capilar personalizado. E em relação a perecibilidade observa-se que os serviços de beleza não podem ser estocados. Tem como missão “proporcionar o bem-estar e realçar a beleza da cliente através dos serviços de alta qualidade” e como objetivos ser referência em beleza e inovação na região, oferecer serviços de primeira linha, criar uma relação de confiança com os clientes para que voltem mais vezes. O público-alvo do salão são mulheres de jovens a adultas de classe média a alta. Tem o porte de microempresa. A proprietária é uma mulher de 50 anos, não possui formação acadêmica, e é solteira, ela é a única responsável pela empresa, controla financeiro, vendas, divulgações e é cabeleireira, logo é sobrecarregada de várias funções.

#### **Empresa B**

A empresa B atua no ramo de eventos, logo observamos uma atividade que é intangível conforme as características de serviços, onde os clientes não podem tocar ou armazenar os eventos, mas vivenciam a experiência e formam suas percepções com base na execução dos serviços. eles têm um trabalho intenso com a área de formaturas em exclusividade, oferecendo eventos como festas temáticas, colação de grau e baile de gala, assim é percebido a simultaneidade e a heterogeneidade, em que a produção e o consumo dos eventos ocorrem ao mesmo tempo. A qualidade percebida dos eventos depende da execução quando ocorrem, e cada evento é único e personalizado de acordo com as preferências dos clientes. E temos a perecibilidade, em que os eventos não podem ser estocados ou repetidos. Foi fundada cerca de 7 anos, atendem hoje cerca de 400 turmas na capital e no interior do Maranhão, possui 14 colaboradores diretos e outros informais e tem como foco expansão a nível nacional, com isso estão construindo sua base sólida em solo maranhense na qual é a cidade de início do projeto.

O atendimento ao cliente prestado por eles é de forma humanizada em todos os setores, a visão de levar a melhor qualidade no que se refere ao formando e seu convidado a ter uma experiência única de evento. Estão localizados em uma região estratégica de São Luís, ficando próximo de faculdades, no bairro Renascença.

## 4.2 Planejamento estratégico das empresas

Sobre a compreensão do planejamento estratégico, a empresa A afirma ter conhecimento da ferramenta, onde há um uso de elementos que compõe o planejamento estratégico descrito por Ribeiro Neto (2011) como a missão e os objetivos, mas não há utilização de um plano na sua rotina, também não possui uma forma de controlar as ações da empresa, nem tem uma estratégia de visão de onde quer chegar ou planos de como expandir seu negócio, com isso não há uma preparação para as mudanças que pode ocorrer no mercado e diferenciação aos seus concorrentes. Assim, apesar de conhecer ferramentas e sua importância, a empresa A não faz uso do planejamento estratégico em sua rotina. Mas por outro lado, tem forte presença nas redes sociais, tendo um marketing digital estruturado, onde a empresa lidar com algumas influencers, onde fazem a divulgação de seus serviços pela plataforma do Instagram, atraindo assim novos clientes.

Para a empresa B o planejamento estratégico é bem estruturado e foi formalizado através de uma reunião com a equipe onde estabelecem-no, buscando se comportar de forma profissional e organizar seus processos. Eles têm objetivos bem definidos, no momento como principal a curto prazo alcançar um espaço próprio com capacidade de 1 500 pessoas para realização dos eventos, evitando os gastos com os espaços que precisamos locar hoje e ao longo prazo tem como visão ser referência nacional no ramo de eventos de formaturas. Também têm como hábito planejar cada evento realizado pela empresa com reuniões rotineiras.

Suas análises externas são obtidas através de uma associação chamada ABEFORM (Associação brasileira das empresas de formatura), onde são atualizados sobre cada mudança quanto ao mundo de eventos e formaturas, mas estão sempre em pesquisa de mercado para saber das tendências.

Já para obter o feedback para monitorar a eficácia do planejamento estratégico e a entrega de seus serviços, eles possuem um sistema na qual conseguem identificar a satisfação de cada formando e estão em constante controle através de reuniões desenvolvidas ao longo do projeto. Então além de ter uma revisão a cada projeto, também tem a revisão anual para planejar-se como empresa.

Logo observamos que o planejamento estratégico adotado por eles tem semelhanças de acordo com Oliveira (2010) explanado no capítulo 2, segundo ao autor o planejamento estratégico é formalizado e planejado de componentes criados durante a construção dele, de acordo com a metodologia empregada.

## 4.3 Benefícios, desvantagens, desafios e incentivos para o uso do planejamento estratégico

O hábito de planejar da empresa A é pouco explorado, então vemos muitas falhas gerenciais, e a gestora possui um conhecimento limitado quanto a ferramenta de planejamento estratégico, a principal dificuldade observada é a de alocação de recursos financeiros, pois não tem uma pessoa capacitada para tal função, e assim o faturamento impacta na compra de produtos, o que gera falta ou excesso nos estoques. Também a sobrecarga da proprietária afeta a consistência e a qualidade dos serviços devido à falta de delegação de funções. Segundo o SEBRAE (2019) o empresário deve tentar sempre manter um estoque adequado para atender à sua clientela. Para isso, o planejamento e controle de estoque adequados devem ser feitos para evitar a falta de produtos, atender aos clientes e oferecer oportunidades de compra mais vantajosas. Além disso, um salão de beleza precisa de planejamento financeiro, onde o empreendedor deve estar ciente de suas despesas e despesas, bem como saber exatamente como foi estabelecido os preços e cuidar de seu fluxo de caixa.

E ao analisar sobre como o planejamento estratégico da empresa B contribui para a criação de uma vantagem competitiva no mercado de eventos, verificou que através do planejamento estratégico eles têm uma visão de onde querem chegar quanto ao projeto e/ou como referência no setor, e ao ter controle, podem verificar onde podem melhorar e se diferenciar dos demais concorrentes, tendo a ferramenta como um guia que fornece uma base para a estratégia da empresa. Além disso, utilizam-se de metas para melhoria da empresa e isso é cobrado dos funcionários a cada projeto. Para Oliveira (2010) o controle estratégico serve como uma ação para cumprir o que foi planejado.

Enquanto aos benefícios, através da análise do ambiente externo e as tendências do mercado eles conseguem identificar antes as oportunidades e ameaças e a concorrência.

O desafio maior é conciliar o plano traçado com os imprevistos que surgem na rotina, como alterações de última hora pelos formandos, atrasos de fornecedores e problemas operacionais, as falhas logísticas dificultam colocar o planejado em prática.

As desvantagens observadas pela empresa foram em relação ao processo trabalhoso que é o de planejar e conseguir conciliar ao dia a dia pois para cada turma atendida há uma personalização adequada do serviço prestado. Mas conforme Oliveira (2010) as empresas para alcançar um objetivo precisam estar alinhados com ele.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo demonstra o conhecimento sobre o planejamento estratégico analisando a vantagem competitiva que ela traz para microempresas do setor de serviços. Encontramos neste artigo uma revisão da literatura com o objetivo de buscar a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico, a competitividade e as definições das características básicas na prestação de serviços.

Com a implementação do planejamento estratégico verifica-se a possibilidade de a empresa analisar seus objetivos com clareza, a flexibilidade de mudanças de planos, a análise do ambiente com a verificação das tendências e seus efeitos na empresa para criar planos, direcionar e monitorar os esforços para atingir os objetivos, assim criando uma vantagem competitiva a frente de seus concorrentes que não possui um plano.

Seja um negócio de pequeno, médio ou grande porte, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial. Quando é inserido, seu objetivo é criar um cenário futuro mais sólido de maneira mais clara e com objetivos claros, estabelecer as incertezas e estabelecer metas a serem acertadas em vários aspectos, incluindo o dinheiro, a fidelidade dos clientes, os produtos que serão utilizados, a qualidade do serviço e as relações com os fornecedores. (NETO; SANTOS; ANJOS, 2019)

Das empresas estudadas, destaca-se que as etapas estabelecidas para a implementação do planejamento estratégico proposta por Oliveira (2010) foram seguidas pela empresa B, assim notou que possui uma forma flexível a cada projeto, que visa perspectivas futuras e adaptação ao ambiente, permitindo que a empresa prospere e alcance seus objetivos. Já a empresa A, por possuir pouco conhecimento da ferramenta, não a aplica de maneira formal, e tem enfrentado problemas em relação à organização e eficiência, e segundo estudos realizada pelo SEBRAE (2023), o qual identifica a falta de planejamento como um dos fatores essenciais que contribuí para o fechamento dos negócios.

No que diz respeito às limitações e sugestões para novas pesquisas, a atual pesquisa apresentou restrições como o caso da empresa B possuir um planejamento estratégico e a empresa A não, sendo assim para pesquisas futuras, é sugerido a realização de um estudo quantitativo para determinar a quantidade de empresas de serviços no país que realmente utilizam o planejamento estratégico formal como suporte para obter vantagem competitiva.

Esse estudo pode fornecer insights valiosos sobre a adoção de práticas estratégicas no setor e identificar lacunas e oportunidades para estar à frente de seus concorrentes.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. (2017). **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista Da FAE, 3(2). Recuperado de <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>>.
- ASN NACIONAL. **Pesquisa aponta melhora no setor de serviços, após três meses em queda**. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pesquisa-aponta-melhora-no-setor-de-servicos-apos-tres-meses-em-queda/>>. Acesso em: 23 abr. 2024.
- AWARI. **Onde Surgiu Planejamento Estratégico: Contexto e Evolução**. Disponível em: <<https://awari.com.br/onde-surgiu-planejamento-estrategico-contexto-e-evolucao/>>. Acesso em: 10 mai, 2024.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLEY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BELANDI, Caio. **Após três meses de expansão, volume de serviços recua 0,9% em fevereiro**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39760-apos-tres-meses-de-expansao-volume-de-servicos-recua-0-9-em-fevereiro>>. Acesso em: 31 maio. 2024.
- CRUZ, D. M. de B.; Neris, L. M.; Vilas-Boas, L. G. & Menezes, J. D.de. S. (2017). **Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação**. In: Anais do 9 SIMPROD. Universidade Federal de Sergipe, Aracajú. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7595/2/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. 11a Edição. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FISCHMANN, A. A., & ALMEIDA, M. I. R. (2018). **Planejamento Estratégico na Prática (3a ed.)**. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- FITZSIMMONS; J. A.; FITZSIMMONS, M. J.. **Administração de Serviços - 7.ed.:** Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. AMGH Editora Ltda. 2014.
- Gestão da Estratégia com uso do BSC Módulo 1: Contexto do Planejamento Estratégico. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1140/1/M%C3%B3dulo\\_1.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1140/1/M%C3%B3dulo_1.pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2024.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização - Conceitos**. [s.l.] Cengage Learning, 2019.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Disponível em: <https://doceru.com/doc/nc8x85s>. Acesso em: 16 de set. 2023.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14 ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod\\_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o\\_copressed.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_copressed.pdf). Acesso em: 16 set. 2023.

MARCELA. **Onde Surgiu Planejamento Estratégico: Contexto e Evolução**. Disponível em: <[https://awari.com.br/onde-surgiu-planejamento-estrategico-contexto-e-evolucao/?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=projeto+blog&utm\\_medium=Onde%20Surgiu%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico:%20Contexto%20e%20Evolu%C3%A7%C3%A3o](https://awari.com.br/onde-surgiu-planejamento-estrategico-contexto-e-evolucao/?utm_source=blog&utm_campaign=projeto+blog&utm_medium=Onde%20Surgiu%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico:%20Contexto%20e%20Evolu%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em: 20 de abr. 2024.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

NETO, E. S.; SANTOS, F. B.; ANJOS, M. A. D dos. **LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS E BUSCA DE SOLUÇÕES ATRAVÉS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS: APLICAÇÃO EM UM AÇOUGUE LOCALIZADO NA CIDADE DE MONTE CARMELO - MG**, Monte Carmelo, 2019. Artigo científico apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração. Monte Carmelo, MG. Disponível em: <<https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2603>>. Acesso em 16 jun. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. (2010). **Estratégia Empresarial**. São Paulo, Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em:<[https://www.academia.edu/43950754/PLANEJAMENTO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_CO\\_NCEITOS\\_METODOLOGIA\\_PR%C3%81TICAS](https://www.academia.edu/43950754/PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_CO_NCEITOS_METODOLOGIA_PR%C3%81TICAS)> Acesso em: 06 jun. 2024.

PARREIRA JÚNIOR., W. M. **Ensino, Esp. em Gestão de Tecnologia da Informação, Nível: Especialização, Disciplinas ministradas, Estratégia de Negócios em TI**. Disponível em: < [http://www.waltenomartins.com.br/gti\\_texto\\_v1.pdf](http://www.waltenomartins.com.br/gti_texto_v1.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2024.

PEREIRA, R. C. M.; SOUZA, P.A. (2009). **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195\\_Mortalidade\\_nas\\_MPEs.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2024.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19º ed., Rio de Janeiro: Editora Campos.1989.

REIS, T. **Maiores economias do mundo em 2023: lista atualizada**. Disponível em: <<https://www.sun0.com.br/guias/maiores-economias-do-mundo/>>. Acesso em 31 mai. 2024.

RIBEIRO NETO, E. **Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento**

**Industrial.** Faculdade Pitágoras São João del rei: Monografia (Especialização) - Curso de gestão estratégica da manutenção, produção e negócios, 2011.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 18 jun. 2024.

SEBRAE. **Salão de beleza EMPREENDEDORISMO.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/IDEIAS\\_DE\\_NEGOCIO/PDFS/416.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/IDEIAS_DE_NEGOCIO/PDFS/416.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2024.

**Setor de serviços avança 0,4% em março e recupera queda de fevereiro.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-05/setor-de-servicos-avanca-04-em-marco-e-recupera-queda-de-fevereiro>>. Acesso em: 12 jun. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos;** trad. Daniel GRASSI. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços - 6.ed.:** A Empresa com Foco no Cliente. AMGH Editora Ltda. 2014.