

CASO BELEZA: O ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Lunna Dias - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Lilian Aparecida Pasquini Miguel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Marcos Antonio Franklin - CCSA

Resumo

O presente trabalho relata a implementação de uma consultoria realizada para o Nuance Beleza, um salão na cidade de São Paulo - SP com 9 anos de existência e que vinha em franco crescimento. Entretanto, enfrenta desafios pós pandemia do COVID 19 no faturamento, clientes e mudanças no quadro de profissionais e sócios. Visando fidelizar os clientes e aumentar o faturamento, houve a necessidade da implementação da estratégia de mudança. Para tanto, a pesquisa qualitativa aplicada buscou identificar a satisfação dos clientes frequentadores do salão enquanto a pesquisa quantitativa buscou entender o comportamento do consumidor pós pandemia. Na análise dos resultados da pesquisa, concluiu-se a necessidade de criar valor para o cliente por meio de uma experiência completa com variedade de serviços. A intervenção se dará por meio do desenvolvimento do atendimento e o aumento do portfólio de serviços com a sua divulgação interna e externa. A fidelização das clientes, a realização de mais serviços por parte das clientes que frequentam o salão, e maior alcance do salão para novos públicos são os resultados esperados com a intervenção. Para, assim, aumentar o faturamento. A intervenção é considerada de alta complexidade devido a possibilidade de interferência do comportamento humano nas empresas.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente, fidelização, serviços de beleza

Abstract

The present work reports the implementation of a consultancy carried out for Nuance Beleza, a salon in the city of São Paulo - SP with 9 years of existence and which had been growing. In the team of professionals and partners. Aiming to retain customers and increase revenue, there was a need to implement a change strategy. For this, the applied qualitative research sought to identify the satisfaction of customers who frequent the salon, while the quantitative research sought to understand the behavior of the post-consumer. pandemic. In the analysis of the survey results, the need to create value for the customer through a complete experience with a variety of services was concluded. and external Customer loyalty, the provision of more services per part of the clients who attend the salon, and the salon's greater reach to new audiences are the expected results with the intervention to, thus, increase revenue. The intervention is considered of high complexity due to the possibility of interference of human behavior in companies.

Keywords: Customer service, loyalty, beauty services

CASO BELEZA: O ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Resumo: O presente trabalho relata a implementação de uma consultoria realizada para o Beleza, um salão na cidade de São Paulo - SP com 9 anos de existência e que vinha em franco crescimento. Entretanto, enfrenta desafios pós pandemia do COVID 19 no faturamento, clientes e mudanças no quadro de profissionais e sócios. Visando fidelizar os clientes e aumentar o faturamento houve a necessidade da implementação da estratégia de mudança. Para tanto, a pesquisa qualitativa aplicada buscou identificar a satisfação dos clientes frequentadores do salão enquanto a pesquisa quantitativa buscou entender o comportamento do consumidor pós pandemia. Na análise dos resultados da pesquisa concluiu-se a necessidade de criar valor para o cliente por meio de uma experiência completa com variedade de serviços. A intervenção se dará por meio do desenvolvimento do atendimento e o aumento do portfólio de serviços com a sua divulgação interna e externa. A fidelização das clientes, a realização de mais serviços por parte das clientes que frequentam o salão, e maior alcance do salão para novos públicos são os resultados esperados com a intervenção para, assim, aumentar o faturamento. A intervenção pode ser considerada de alta complexidade devido a possibilidade de interferência do comportamento humano nas soluções propostas. As técnicas implementadas são simples, mas o engajamento das pessoas em realizá-las adentra na imprevisibilidade do comportamento humano. Entretanto, serão utilizadas métricas qualitativas e quantitativas para identificar os resultados esperados de faturamento, aumento do número de atendimentos diários e satisfação dos clientes. O projeto adota a metodologia da solução de problemas organizacionais ou aproveitamento de oportunidade e se inspira na abordagem de atendimento baseada na Disney.

Palavras chaves: Atendimento ao cliente, fidelização, serviços de beleza

1 Introdução

O relato, foco deste trabalho, é resultado de uma consultoria realizada para o Beleza, um salão na cidade de São Paulo - SP que vem enfrentando desafios pós pandemia do COVID 19, em relação ao faturamento e redução do número de clientes, além de mudanças no quadro de profissionais parceiros e sócios. A necessidade da consultoria surgiu a partir dessas transformações visando melhores resultados na fidelização dos clientes e no faturamento. Dada a dimensão do problema, o objetivo principal era entender o comportamento do consumidor pós pandemia e verificar a satisfação dos clientes do salão para, a partir disso, melhorar os serviços oferecidos. No decorrer do trabalho, houve a identificação de uma oportunidade de criar valor para o cliente por meio de uma experiência única. Para isso, além de desenvolver o atendimento haverá, também, o aumento do portfólio de serviços. Dessa maneira, a proposta de solução envolve a criação de um manual de procedimentos do salão e o treinamento das profissionais parceiras em um padrão de atendimento. Será desenvolvido, ainda, um menu de serviços para divulgação interna e o investimento na divulgação online do salão. O projeto de intervenção pode ser considerado de alta complexidade devido a possibilidade de interferência do comportamento humano nas soluções propostas. As técnicas implementadas podem ser consideradas simples, mas o engajamento das pessoas em realizá-las adentra na imprevisibilidade do comportamento humano. Entretanto, serão utilizadas métricas qualitativas e quantitativas para identificar os resultados esperados de faturamento, aumento do número de atendimentos diários e satisfação dos clientes. O trabalho adota a metodologia da solução de

problemas organizacionais e o aproveitamento de oportunidade Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) e se inspira na abordagem de atendimento baseado na Disney (2011).

2 Contexto e realidade investigada

A pandemia impactou financeiramente diversas empresas, foram meses que estabelecimentos estiveram fechados, tendo pouco ou quase nenhum contato com o consumidor, dependendo do tipo de negócio. O consumidor, por outro lado, nesse cenário ficou sem acesso aos serviços de beleza por meses, o que, provavelmente, pode ter provocado mudanças de comportamento em relação a esses serviços. Segundo a ABSB - Associação Brasileira de Salões de Beleza (2021) após a pandemia 375 mil salões de beleza fecharam definitivamente no Brasil. O COVID trouxe a problemática da proximidade e do contato físico presente neste tipo de atividade. Sendo assim, alguns salões, incluindo Beleza em São Paulo, precisaram mudar completamente seus protocolos para receber um público receoso com questões de proximidade e higiene. Houve, ainda, a necessidade de lidar com a redução do número de clientes (e, conseqüentemente, o faturamento) que optou por novas formas de cuidar da beleza que não seja frequentando o salão. O objetivo do trabalho será uma intervenção no ciclo de atendimento com objetivo de prestar atenção a todos os detalhes necessários para superar as expectativas desse "novo cliente". A intervenção será feita à luz dos conceitos da Disney para atendimento a clientes. Após o diagnóstico, os sistemas de atendimento (pessoas, infraestrutura e processos) serão analisados para implementação de melhorias. A integração de tudo isso será feita por meio de pesquisa de satisfação com os clientes para entender suas necessidades, desejos e expectativas, suprindo de feedbacks os processos anteriores.

O serviço e a organização

O salão Beleza foi fundado em 2013 e tem como propósito aprimorar a beleza, autoestima e o empoderamento de suas clientes por meio de serviços como Manicure, Pedicure, Tratamentos de Beleza, Penteados, Podologia, Cabeleireiro, Corte Bordado, Escova Progressiva, Depilação e Maquiagem. O salão é *Pet Friendly* e, além de receber o pet, não é utilizado nenhum cosmético que realize seus testes em animais. Após a pandemia o salão adotou um novo protocolo de higiene e esterilização feito nos padrões de hospitais e hotéis. O protocolo com as normas de higiene está afixado na recepção, divulgado no site e é constantemente reforçado com as colaboradoras e clientes. O salão fica localizado em Higienópolis e os agendamentos podem ser feitos via telefone, WhatsApp e pelo site.

O sistema de cadastro de clientes dispara mensagens confirmando os agendamentos e agradecendo pós atendimento. Em relação as formas de pagamento, além de dinheiro, Pix e cartão de crédito, nessa modalidade a cliente consegue o parcelamento dos serviços realizados. O Marketing ainda funciona na base de indicações das clientes fixas. Na mensagem de agradecimento enviada após o atendimento há uma sugestão de que a cliente realize a avaliação dos serviços por meio do Google.

De modo informal, as novas clientes são questionadas como conheceram o salão e, geralmente, a resposta tem sido por meio do Google. Outro projeto a ser implantado é o desenvolvimento das redes sociais de forma planejada, estratégica e profissional, divulgando os serviços e incentivando as clientes a postarem fotos e marcarem o espaço, principalmente, quando estiverem com seus pets.

- Linha de serviços: Manicure, Pedicure, Tratamentos de Beleza, Penteados, Podologia, Cabeleireiro, Corte Bordado, Escova Progressiva, Depilação e Maquiagem.
- Mercado/segmento/nichos de atuação: B2C e abrangência local (Tabela 1)
- Controle acionário: Proprietária única.
- Tempo de operação: Nove anos.

Tabela 1

Criação de valor ao cliente

Stakeholders envolvidos	Demanda/necessidade	Benefício (valor criado)
Sócia	Conquistar novos clientes Ser referência na região Fidelizar os novos clientes	Aumento do faturamento
Profissionais parceiros	Conquistar novos clientes Fidelizar os clientes Aumentar a renda	Aumento do faturamento
Fornecedores	Vender mais produtos para o salão	Aumento do ticket médio para o salão
Clientes	Atendimento de excelência, comodidade, experiência completa	Beleza Autoestima Empoderamento Satisfação

Nota. Elaborado pelos autores com base em Marcondes et al. (2017)

O mercado e a oportunidade

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

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

Devido as inúmeras mudanças ocorridas no mundo e no mercado após a pandemia, todas as empresas precisaram rever suas estratégias. Nesse caso, específico é premente a necessidade de captar clientes por novas formas antes não contempladas e investir num atendimento que promove valor e uma experiência única para o cliente. Além disso, no caso do cabe explorar mais oportunidades relacionados ao conceito *Pet Friendly* (negócios que permitem a entrada e a convivência dos consumidores com os seus animais de estimação), tanto no âmbito da divulgação quanto no âmbito do desenvolvimento do conceito internamente. Por exemplo, uma possibilidade seria expandir o negócio atendendo os pets com parceria de um pet shop concomitante ao atendimento das clientes proprietárias dos pets.

3 Diagnóstico da oportunidade

Alguns clientes frequentes não retornaram ao salão após a pandemia. Essa diminuição de clientes resultou na redução do número de profissionais parceiros da empresa e, conseqüentemente, do faturamento. Por meio do cadastro de clientes da empresa pretende-se detectar porque alguns clientes pararam de frequentar o espaço e entender como melhorar os serviços oferecidos pelo salão.

Objetivos do diagnóstico:

- Central: Entender como melhorar os serviços oferecidos pelo salão.
- Específicos: Detectar os novos hábitos das mulheres em relação aos cuidados de beleza, e

Análise dos resultados do diagnóstico

- Dados quantitativos

Para detectar os novos comportamentos dos clientes em relação aos cuidados de beleza e frequência a salões, o instrumento utilizado na pesquisa quantitativa foi um questionário do tipo *Survey Hair et al.* (2006). Responderam ao questionário 28 pessoas de São Paulo e região. Os dados descritos estão abaixo: Respondentes que tem frequentado salões de beleza totalizam 64,3%. Os motivos das pessoas que responderam frequentarem salões de beleza são:

- Cuidados com o cabelo (corte, tintura, etc);
- Manicure e pedicure;
- Cuidado com a sobrancelha;
- Podologia;
- Autocuidado/autoestima. Enquanto das pessoas que não frequentam salões de beleza, as respostas foram as seguintes:
- Nunca frequentaram ou nunca foi necessário;
- Tem receio de contrair COVID;
- Questões financeiras;
- Preferência pelo “faça você mesma”.

Sobre a quantidade de vezes por mês em que frequentam o salão, 71,4% frequentam uma ou duas vezes por mês, 25% não frequentam nenhuma vez, algumas frequentam entre três e quatro vezes e nenhuma delas frequenta cinco vezes ou mais. Os clientes que já fizeram uso de serviços de beleza em domicílio totalizaram 57,1% em contrapartida 42,9% não fizeram uso ainda. Com relação às pessoas que já utilizaram esse serviço em casa os motivos são:

- Comodidade, praticidade, principalmente em relação aos horários;
- Começaram a experimentar essa modalidade após a pandemia; Das que não fizeram ou não fazem uso desse serviço em domicílio as razões foram:
- Não usam serviço de beleza de forma alguma em nenhuma modalidade; • Falta de opção em relação a profissionais que atendem nessa modalidade;
- Não é hábito;
- Não confiar em alguém em sua residência;
- Não ter espaço em casa para isso;
- Preferir realizar no salão.

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

Na questão aberta "O que você acredita ser fundamental em um salão de beleza que não foi informado na questão anterior?" as respostas foram variadas conforme abaixo, e estão elencadas em ordem de frequência: • Depilação; • Sobrancelhas; • Estética facial; • Profissionais qualificados; • Facilidade de agendar serviços; • Atendimento diferenciado para as clientes; • Terapias alternativas; • Massagem; • Higiene dos instrumentos e equipamentos utilizados; • Silêncio; • Vans de atendimento que pudessem atender nas garagens dos prédios.

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

- Dados qualitativos

A coleta de dados qualitativos foi realizada por meio de uma entrevista Richardson (2002) por telefone, semiestruturada com cinco clientes fidelizadas do salão (Tabela 2). Tomando como base a pesquisa qualitativa Richardson (2002) com cinco clientes fidelizadas, é possível observar que de modo geral elas estão satisfeitas indicando o salão para amigas. Três delas são promotoras (atribuindo nota 10) e duas delas são neutras (atribuindo nota 8). Todavia as recentes mudanças no quadro de profissionais colaboradores pós pandemia gerou algumas insatisfações. A “compreensão” das clientes com o novo contexto e a esperança de que os serviços e atendimentos se normalizem em breve faz com que continuem frequentando o salão.

Tabela 2

Entrevistas realizadas pela autora entre 15 e 17 de março de 2022

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

Nota. Elaborada pelos autores

Outro fator que surgiu em ambas as pesquisas se relaciona a comunicação dos serviços oferecidos, mesmo as clientes fidelizadas não têm certeza sobre todos os serviços oferecidos no salão. Uma análise das redes sociais e site da empresa foi realizada para entender quais serviços estão ou não sendo divulgados e, realmente, foi constatada que há uma lacuna com algumas informações.

Resumo do diagnóstico

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

- Houve uma mudança de comportamento das clientes quanto ao uso dos serviços de beleza nos pós pandemia;
- As clientes que buscam esses serviços querem encontrá-los num único lugar (variedade de serviços) com uma experiência única;
- As clientes que frequentam salões querem sentir segurança e confiança nos profissionais que realizam os serviços;
- As clientes do salão em questão querem melhor atendimento e maior variedade de serviços;
- Há internamente algumas lacunas na divulgação dos serviços do salão.

Oportunidade corroborada

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

4 Proposta de mudança para o aproveitamento da oportunidade

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

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

Com a análise do ambiente interno e externo é possível perceber que as fraquezas precisam ser superadas para, assim, permitir o crescimento do salão. A pandemia tem sido controlada e a flexibilização de algumas medidas já vem acontecendo, sendo isso um facilitador desse processo de retomada.

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
-Pet friendly; -Variedade de alguns serviços; -Profissionais qualificados; -Sistema de agendamento.	-Falta de preparo do salão frente às mudanças do comportamento do consumidor; -Menor oferta de serviços frente à concorrência; -Divulgação interna dos serviços para os clientes; -Turn over dos profissionais.
Oportunidades	Ameaças
-Modalidade pet friendly; -Marketing de divulgação para maior visibilidade; -Variedade de serviços.	-Incerteza quanto a pandemia.

Figura 2 – Análise SWOT com base na pesquisa de campo

Fonte: Elaborada pelos autores

A solução adotada envolverá primeiramente a elaboração de um manual de procedimentos de atendimento do salão e um treinamento da equipe de profissionais nesses novos processos. Para a divulgação interna dos serviços para as clientes será criado um menu de serviços físico e em formato QR Code a serem divulgados na recepção. Para a divulgação online a profissional de marketing que será contratada realizará o planejamento.

Resultados esperados

Os resultados esperados envolvem como último desenlace o aumento do faturamento com consequente aumento da percepção do valor do salão pelos clientes. Os resultados esperados pela sócia proprietária são o aumento do faturamento, a fidelização de clientes e ser referência na região. Enquanto, os profissionais parceiros buscam os mesmos resultados tendo em vista a modalidade contratual atual. Em decorrência disso, os fornecedores terão o aumento do faturamento devido ao aumento do ticket médio de vendas para o salão. Por fim, os clientes terão a satisfação, a solução de seus problemas, encantamento com o, subsequente, aumento da percepção de valor e experiência memorável nos atendimentos.

Recursos e capacidades necessários

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

Tabela 3

Análise de recursos e capacidades

Recursos e capacidades para obtenção dos Resultados esperados			
		A desenvolver	A adquirir
RECURSOS	Tangíveis	-Manual de procedimentos de atendimento -Menu de serviços	-Contratação da profissional de marketing -Contratação de profissionais parceiros
	Intangíveis	-Profissionais treinadas -Comunicação interna e externa dos serviços	
CAPACIDADES*		-Profissionais com atendimento de excelência. -Variedade de serviços.	

Nota: Elaborada pelos autores.

O plano de ação (Tabela 5) vai envolver o investimento com a consultoria (R\$ 7.000,00 por três meses), a contratação do profissional de marketing (R\$ 1.000,00 mensais), um curso de design de sobancelhas para uma profissional do salão (R\$ 410,00) e o investimento em fotos profissionais para o material de divulgação (R\$ 1.000,00). O retorno desse investimento se dará

com o crescimento do número de atendimentos diários do salão, aumento do faturamento e aumento da rentabilidade dos serviços. As fontes de financiamento serão feitas com base em recursos próprios do caixa da empresa.

Tabela 4

Plano de ação

Ações	Como	Responsável	Área/pessoas envolvidas	Prazos
Manual de procedimentos	Reunião com sócia e reunião com profissionais parceiros	Consultora	Sócia	21 dias
Treinamento da equipe	Reunião com a equipe com 12h de duração	Consultora	Consultora, sócia e profissionais parceiros	60 dias
Menu de serviços	Reunião com a sócia e disponibilização da demanda para o Marketing	Profissional de Marketing	Consultora, sócia e profissional de Marketing	60 dias
Divulgação online	Reunião com o Marketing	Profissional de Marketing	Sócia e Profissional de Marketing	30 dias

Nota: Elaborada pelos autores.

Análise de riscos

Como mencionado anteriormente, uma das possibilidades é que os profissionais parceiros, devido a falta de um vínculo empregatício maior, desviem clientes do salão. Esse risco será mitigado por meio de programas de incentivo no futuro, transparência nos custos e lucros, além de fortalecimento da marca Beleza. Com relação aos profissionais não aceitarem as novas regras é um risco que será mitigado com um intenso trabalho de endomarketing, para que não só o público externo confie na empresa, mas, principalmente, o público interno.

O risco de uma avaliação negativa nas redes sociais permeia todos os negócios. No caso do , esse risco será mitigado pelo constante monitoramento da satisfação das clientes por meio da NPS. O que não significa que não possa ocorrer, mas as inúmeras avaliações positivas que serão divulgadas sustentarão o bom atendimento em detrimento da avaliação negativa.

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

Probabilidade	Média	Alta	Alta
	Baixa	Média -Profissionais parceiros desviarem os clientes do salão -Profissionais não aceitarem as novas regras	Alta
	Baixa	Baixa -Clientes avaliarem negativamente o salão nas redes sociais	Média -Novo Lockdown
	Insignificante	Moderado	Catastrófico
	Impacto		

Figura 3 – Análise de riscos

Fonte: Elaborada pelos autores

Contribuições teóricas ao aproveitamento da oportunidade

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

Enquanto Flavio, Pessoa e De Moraes (2021), por meio de um estudo de caso trazem dados relevantes não só sobre a pandemia no segmento de beleza, mas também o que os clientes esperam e buscam nesse momento. O artigo reforça a necessidade do planejamento, aproveitamento de oportunidades e a busca de conhecimento contínuo por parte do empreendedor para, assim, se posicionar e se manter no mercado. Além disso, a pesquisa realizada para o artigo corrobora a pesquisa realizada aqui onde alinha-se a necessidade de um espaço com variedade de serviços de beleza e experiência de atendimento. Como mencionado anteriormente, a proposta de intervenção utilizará a metodologia de atendimento Disney que tem como fundamentos desenvolver o melhor produto, treinar as pessoas para sustentar um atendimento excepcional e aprender com as experiências (Disney, 2011, p.12).

No caso de serviços, desenvolver o melhor produto significa desenvolver os profissionais para oferecer a melhor experiência que os clientes procuram, treinando-os constantemente não somente em técnicas, mas também em comportamentos. Por fim, aprender com as experiências, envolve aprender tanto com os acertos quanto com os erros e isso pode ser identificado por meio de pesquisas de satisfação. Por mais que em salões de beleza não existam colaboradores e sim, profissionais parceiros, é importante definir um padrão de atendimento que reforce a marca do salão em detrimento ao profissional parceiro.

Criação de valor ao cliente da mudança

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

- *Market* (Mercado): Foi realizada uma pesquisa de satisfação com os principais clientes do Beleza e uma pesquisa com não clientes para identificar hábitos e frequência no uso de salões de beleza. As pesquisas tiveram como objetivo identificar o que é valor na perspectiva dos clientes.
- *Intelligence* (Inteligência): A interpretação das informações foi realizada com o objetivo de criar sentido diante dos dados obtidos identificando as principais necessidades e desejos dos clientes.
- *Resources* (Recursos): A identificação das capacidades operacionais, capacidades dinâmicas e dos recursos da empresa com o consequente mapeamento e organização possibilitará a criação de um manual com os principais processos da empresa, principalmente no atendimento. Além

disso, todas as profissionais parceiras serão treinadas nesse novo processo visado a excelência operacional.

- *Offer of value* (Oferta de valor): O valor criado será a oferta de um portfólio de serviços variado, um menu de serviços online com possibilidade de agendamento e pagamento e uma experiência de atendimento de excelência.
- *Offer to the market* (Oferta para o mercado): A oferta para o mercado será feita por meio da divulgação online dos serviços, porém focando nos produtos ecologicamente corretos utilizados pelo salão, produtos que não são testados em animais promovendo assim a criação de valor social.
- *Market Feedback* (*Feedback* do mercado): Essa etapa será implementada em um próximo trabalho. Embora muito se fale sobre criação de valor ao cliente, é certo que o objetivo último dos negócios seja o lucro, que é o excedente após retirada dos custos. Mas também é certo que uma empresa só consegue lucrar quando cria algo de valor aos clientes.

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

Em conformidade com Flint, Wooddruff e Gardial (2002) é necessário abordar as necessidades e expectativas futuras dos clientes para, deste modo, reagir mais rápido que os concorrentes e obter vantagem. Visto que, a queda na receita após a pandemia provocou a necessidade de ação sobre o que poderia ser feito para criar mais valor ao cliente e, conseqüentemente, gerar mais receita. A pesquisa com as principais clientes trouxe à luz o que as clientes entendem por qualidade e valor (Jorgenson, 2017).

Associada à criação de valor ao cliente está a experiência vivenciada por esse cliente e as emoções que ele tem na sua jornada dentro da empresa. A questão não deve ficar no campo da reflexão e, muito menos da suposição, partindo para o caminho da ação e de perguntas diretas ao cliente. Como melhorar essa experiência? Como resolver os problemas do cliente? “*Where are we wasting our customer’s time? Where are we making things overly complex? Where are we treating customers like numbers instead of people? Where are we forcing them to solve problems we should solve for them?*” (Hamel, 2013, p.3).

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

Segundo Zeithaml (1988) quanto mais experiência o consumidor vivencia mais o seu julgamento em relação a compra se torna afetivo. Além disso, julgamentos pressupõem

comparações e a vizinhança possui outros salões onde é passível fazer essa comparação principalmente dos serviços não oferecidos pelo . Uma das características do valor percebido pelos clientes apontadas na pesquisa, é o preço pago pelo serviço recebido. Essa característica não é o principal diferencial, mas é algo relevante na perspectiva das clientes juntamente com qualidade recebida. Como valor depende da base de referência que o cliente está fazendo a avaliação as clientes o comparam os salões existentes na região e sua variedade de serviços, conforme algumas mencionaram Zeithaml (1988). Além desse ponto positivo, a pesquisa demonstrou que as clientes possuem algumas queixas com a falta de alguns serviços no levando com que frequentassem outros salões para realizar os serviços restantes. Os desejos insatisfeitos são fonte de oportunidades e foi diante da exposição desta percepção que a CEO da empresa decidiu ampliar o portfólio de serviços. Uma proposta de solução é a divulgação mais acentuada no âmbito online já que hoje tem sido feito de modo tímido. Esse portfólio ampliado de serviços será criado e precisa tornar-se de conhecimento público por meio da divulgação para gerar maior alcance.

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

De acordo com a visão de Priem (2007) são necessários consumidores dispostos a validar o produto ou serviço para que, desta maneira, possa se falar em criação de valor e, também, captura de valor pela empresa (alocação do valor de troca). Deste modo, é preciso analisar as estratégias da empresa e os mecanismos que impulsionam os consumidores a pagar. No Beleza as clientes que frequentam o espaço expressaram o desejo de utilizar mais serviços do salão, caso esses serviços existissem. Em relação às novas clientes, só será possível identificar essa disponibilidade para pagar após a implementação dos serviços e, conseqüente, pesquisa de satisfação. Essa criação de valor é a pré-condição para a captura de valor e um serviço não consumido não tem valor. O pretende utilizar a diversificação e o aprendizado do cliente em outras áreas para que ele invista nos novos serviços. O capital humano do consumidor adquirido no consumo de um serviço pode ser empregado no consumo de outros serviços da mesma empresa.

A Disney costuma utilizar essa abordagem nos parques temáticos, lojas de varejo, canais de televisão e estúdios de cinema, pois o consumo em qualquer área melhora as experiências do consumidor em outras áreas graças ao capital humano adquirido na primeira experiência (Priem, 2007). Uma das propostas de solução para o Beleza trata-se de um menu dos serviços oferecidos com a possibilidade de agendamento e pagamento dos serviços. Essa proposta oferece ao cliente a facilidade de realizar vários serviços ao mesmo tempo, além de viabilizar que o salão de posse dessa informação antecipadamente possa se organizar para proporcionar a todas uma experiência sem problema de fluxo no interior do estabelecimento e prazos para realizar os serviços. Ademais, este sistema pode ser aproveitado como inteligência estratégica para captar e monitorar informações variadas sobre estas clientes e seus hábitos no salão. Essa diversificação dos serviços, além de proporcionar um atendimento diferenciado tem como fim último aumentar a disposição dos compradores para pagar pelos serviços do salão (Brandenburger & Stuart Jr, 1996).

Além disso, para promover o atendimento que atenda as expectativas dos clientes é preciso saber quais são essas expectativas, portanto o salão precisa investir em novas formas de obter informações sobre o cliente. Só assim se tornará possível ter uma cultura orientada para o cliente (Flint, et al., 2002). O Beleza possui ainda poucos métodos que colem informações sobre clientes e mudanças em geral. Dessa maneira, o que foi feito até o momento não estava pautado em previsões ou antecipações de informações coletadas sobre o mercado (Janissek-Muniz, 2016). A proposta para isso é que mensalmente as clientes recebam a pesquisa de satisfação que identificará informações sobre a experiência no salão e a satisfação com os diversos serviços oferecidos. O objetivo, além de coletar, é monitorar essa informação, interpretar os sinais fracos de mudanças e criar sentido. Alinhado a Almeida, Onusic e Lesca (2007) o objetivo é passar da informação a ação com esses dados disponíveis agregados ao conhecimento coletivo. Com o treinamento das profissionais parceiras dentro dos processos do salão e seu consequente engajamento, acredita-se ser possível a geração de ideias e soluções partindo delas. Acordando com o que Day (1994) pontua sobre organizações orientadas para o mercado, após a coleta de informações externas com foco na satisfação do cliente, agora é necessário o foco interno da excelência operacional. Assim, a lucratividade superior e a vantagem competitiva serão alcançadas. No entanto, assim como pequenas empresas nem sempre possuem métodos adequados para coletar informações, também, nem sempre conseguem mapear adequadamente suas principais capacidades.

Um método de coleta de informações somado a um mapeamento das capacidades possibilitaria correlacionar as necessidades que a empresa está tentando satisfazer com aquelas que elas realmente são capazes de fazer (Day, 1994). Dessa maneira, a pesquisa mensal de satisfação vai retroalimentar o processo de treinamento da equipe de profissionais parceiras e complementar o manual de procedimentos que será desenvolvido com uma das propostas de solução. Além disso, o redesenho dos processos acontecendo de baixo para cima pode promover mais dados acerca das expectativas e necessidades das clientes, tendo em vista que as profissionais parceiras têm contato direto com essas clientes. Outro ponto importante e foco do trabalho é proporcionar autoridade a essas profissionais parceiras principalmente no que tange a solução de problemas, não dependendo para isso da validação da direção. E a direção com seu compromisso de sustentar o trabalho de delegar informações, domínio das capacidades e vinculação ao cliente na busca da lucratividade superior (Day, 1994).

Para alcançar a excelência operacional será realizada uma ampla análise das capacidades operacionais, que serão amplamente abordadas no manual de procedimentos. No entanto, detalhes do salão também serão analisados como estoque de produtos utilizados na realização dos procedimentos, fluxo de clientes que estão realizando mais de um serviço dentro do salão, disponibilidade de profissionais para realização dos serviços, dentre outros. Segundo Zubac, Hubbard e Johnson (2010) para uma empresa ter alto desempenho seus líderes/gerentes precisam investir mais em recursos para buscar conhecimentos sobre os clientes, aprender mais sobre valor ao cliente e desenvolver capacidades dinâmicas. Durante a pandemia as capacidades dinâmicas das empresas foram “testadas” a prova ao lidar com o desafio do fechamento, mas conseguiram atender ao desafio, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas. A liderança do Beleza está em busca de identificar o que os clientes valorizam e mapear os serviços que elas querem. Desse modo, alguns novos serviços já têm sido agregados aos mix: manicure russa, design de sobrancelha e podologia. Quanto mais líderes aprendem sobre valor ao cliente mais a empresa tem chances de ter alto desempenho (Zubac et al., 2010).

Gestão da inovação da mudança

A inovação desta mudança é do tipo relacionado a serviços (novos serviços oferecidos manicure russa, *design* de sobrancelhas, podologia) e processo (melhoria dos pontos de contato com o cliente dentro do salão). O grau da inovação é incremental, com recursos tecnológicos. Será utilizado o portfólio online de serviços acessado via *QR code* no salão ou via link encaminhado pelo WhatsApp. No portfólio além de agendar será possível já realizar o pagamento pelos serviços. Esse recurso possibilitará adquirir informações sobre as clientes e viabilizará a criação de pacotes de serviços e/ou mimos.

A Inovação é um processo a ser continuamente melhorado. O mais importante é que as empresas detectem os sinais e oportunidades do ambiente e selecionem aquilo que possua maior relação de consistência com o negócio geral. Na fase de implementação, além de executar é necessário sustentar a inovação sem perder de vista como está o interesse só consumidor, pois só assim haverá uma real captura de valor (Tidd & Bessant, 2015).

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

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

Tidd et al. (2008) propõem um teste de marketing por meio de antecipação e aquecimento. Alinhado com a Inovação proposta no Beleza, esta antecipação via Mídias Sociais e disponibilizando o novo menu de serviços digital torna possível mensurar o interesse do consumidor nesses novos serviços. De certo modo, a antecipação pode ser considerada uma técnica de mensuração, tendo em vista que o cliente pode agendar (reservar) e pagar os serviços antecipadamente.

O objetivo é responder a seguinte pergunta: Como isso cria valor para os clientes da empresa? Por fim, para construir uma organização inovadora e que sustente as inovações é necessária a presença de uma liderança que, dentre outras qualidades, é fundamental que possua uma visão compartilhada, desejo constante de inovar, uma equipe com desempenho eficaz e conexão contínua com o externo (Tidd et al., 2008). A inovação do segue esses passos com mecanismos de inteligência para realizar a gestão adequada de clientes e, assim, satisfazê-los e fidelizá-los.

Intervenção e avaliação da mudança

A intervenção da mudança no seguirá os seguintes preceitos:

Direção = Com procedimentos estabelecidos e um padrão de atendimento, o salão será reconhecido apesar de qualquer profissional gerando a confiança dos clientes e, conseqüentemente, aumento do faturamento.

Recursos e capacidades = A gestora será responsável pela manutenção nas normas e regras do manual, acompanhando as situações de cumprimento e descumprimento dos procedimentos por meio da rotina da empresa e, também, das pesquisas de satisfação de clientes.

Sustentação = No caso de descumprimento dos procedimentos será realizado um feedback individual, já o cumprimento e até superação das expectativas será reconhecido na reunião mensal. Futuramente, será implantado reconhecimento por resultados. 25 Prazo = O prazo para implantação será de 21 dias, no entanto, para identificar os resultados esperados o prazo será de 90 dias

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

- Aumento do número de atendimentos diários;
- Faturamento mensal;
- NPS com os clientes mensalmente.

5 Considerações finais e contribuições

O desenvolvimento de negócios perpassa a criação de valor para o cliente. Criar valor para o cliente, é gerar experiência que encantem e conquistem para que assim, possa gerar vendas e faturamento para a empresa. É impossível um negócio se desenvolver se o cliente não está no centro da estratégia, afinal ele que decide o que consumir e quanto consumir. Neste sentido, o objetivo principal deste trabalho foi entender como melhorar a satisfação do cliente Beleza. A intervenção envolve inovações incrementais em processos da empresa (manual de procedimentos e menu de serviços) de grande impacto na percepção dos clientes e colaboradores sobre a organização e a experiência do salão. O treinamento da equipe nos procedimentos implantados e o padrão Disney de atendimento são o ápice da inovação neste tipo de negócio, pois o objetivo é realmente diferenciar o da concorrência na região.

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

No que concerne a complexidade, a intervenção não pode ser considerada complexa visto que os processos são simples de serem executados, mesmo os padrões Disney. A questão maior, nesse caso, seria o comportamento dos envolvidos dada a sua imprevisibilidade e impactando diretamente o resultado da intervenção. Assim, há a complexidade do incalculável comportamento dos envolvidos, mas esse fator pode ser mitigado por meio da presença de um líder firme capaz de fazer os apontamentos de direção, sempre que necessário. A intervenção proposta possui etapas simples, porém não simplórias. O caminho mais árduo é a percepção dos envolvidos quanto aos resultados e isso só pode ser amenizado com a presença de um líder determinado a colocar o projeto em prática. A excelência no atendimento ao cliente é a melhor forma de promover o crescimento do negócio e a melhoria desse atendimento envolve

diretamente quem atende esse cliente. O comportamento, as necessidades, os desejos de quem atende precisam ser vistos de uma forma mais ampla, pois como uma reação em cadeia só assim será possível a satisfação do cliente. Mudanças simples em procedimentos simples podem impactar enormemente a percepção e a satisfação dos profissionais parceiros, bem como e, consequentemente, dos clientes.

Referências

Almeida, F. C.; Onusic, L. M. & Lesca, H. (2007, outubro, novembro e dezembro). Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente. *Revista de Administração* (vol 42, n. 4), 405-413. Recuperado de: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44453/4807>

Associação Brasileira de Salões de Beleza (2021). *Pesquisa de mercado sobre salões de beleza na pandemia*. Recuperado em 05 de abril de 2022, de <http://www.saloesbrasil.com.br/>

Brandenburger, A.M., & Stuart Jr, H. W. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal Of Economics & Management Strategy*, (vol 5, n.1), 5-24. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/4912252_Value-Based_Business_Strategy

BRASIL. Lei nº 13.352 de 27 de outubro de 2016 (2016). Dispõe sobre o contrato de parceria entre os profissionais que exercem as atividades de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador e pessoas jurídicas registradas como salão de beleza. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13352.htm

Cockerell, L. (2013). *A magia do atendimento: As 39 regras essenciais para garantir serviços excepcionais*. São Paulo: Saraiva.

Cruz, M.de A. & Corrêa, V. S. (2020). “Por este corte eu não esperava”: um caso para ensino sobre os impactos da Pandemia do Covid-19 em um empreendimento de salão de beleza.

CASOTECA Edição Especial: *Os impactos da Pandemia no Segmentos do Comércio de Bens, Serviços e Turismo*, 2(2). Recuperado em 05 de abril de 2022, de <http://www.senacnet.com.br/periodicos/index.php/Senac1/article/view/364>

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of marketing* (v. 58, n. 4), 37-52. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/329261160_The_Capabilities_of_MarketDriven_Organizations

Disney Institute (2011). *O jeito Disney de encantar os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Flavio, J.A.B.; Pessoa, A. C.; & De Moraes, C. A. C. (2021). Empreender no setor da beleza e estética diante a Pandemia da Covid19: Um Estudo de caso na empresa Amanda Beauty de Fernandópolis (SP). *Anais Do Fórum De Iniciação Científica Do Unifunec*, 12(12). Santa Fé do Sul, SP.

- Flint, D. J.; Woodruff, R. B.; & Gardial, S. F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing* (vol 66), 102-117.
- Hair, J.F, Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hamel, G. (2013, abril) Innovation Pros – Where do game-changing ideas come from? *Leadership Excellence*, 3-4.
- Janissek-Muniz, R. (2016, abril a junho). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. *Revista Inteligência Competitiva*, (vol 6, n.2), 147-180. Recuperado em https://www.researchgate.net/publication/304999824_FATORES_CRITICOS_EM_PROJETOS_DE_INTELIGENCIA ESTRATEGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA
- Jorgenson, E. (2015, 14 de setembro). *Value Creation*. *Evergreen Business Fortnightly*. Recuperado de <https://medium.com/evergreen-business-weekly/why-value-creation-is-the-foundation-of-business-how-to-define-it-measure-it-and-manage-it-147c92b87aca>
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-posgraduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desennegocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf
- Miguel, L.A. P.; Marcondes, R. C. & Caldeira, A. (2018). Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal. *Review of Socio-Economic Perspectives – RSEP*, 53-75. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323225385_Creating_Value_for_the_Customer_and_Evaluating_the_Created_Value_A_Process_Proposal
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, (vol 32, n. 1), 219-235. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228375193_A_Consumer_Perspective_on_Value_Creation
- Richardson, R.J. (2002). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Tidd J.; Bessant, J.; & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Tidd J.; & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação 5ª*. Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V.A. (1988, julho). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value- A MeansEnd Model and Sntesis of Evidence. *Journal of Marketing* (vol 52), 2-22. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282671247_Consumer_Perceptions_of_Price_Quality_and_Value_A_Means-End_Model_and_Synthesis_of_Evidence
- Zubac, A.; Hubbard, G. & Johnson, L.W. (2010). The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review* (vol 22, n.5), 515-538. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235317810_The_RBV_and_value_creation_A_managerial_perspective