



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
CAMPUS CAMPOS BELOS

**BARBARA DA SILVA MARQUES**  
**MARA VIRGINIA DUARTE AIRES LUCENA**

**CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DIGITAL  
DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO ESTÉTICO E BELEZA CORPORAL**

**CAMPOS BELOS**  
**2022**

**BARBARA DA SILVA MARQUES<sup>1</sup>**  
**MARA VIRGINIA DUARTE AIRES LUCENA<sup>2</sup>**

**CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DIGITAL  
DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO ESTÉTICO E BELEZA CORPORAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do curso de Bacharelado em Administração como requisito final para a obtenção de título de Bacharel em Administração pelo Instituto Federal Goiano.

Orientador: Dr. Wellington Machado Lucena<sup>3</sup>

Coorientadora: Dra. Sara Gonçalves Rabelo<sup>4</sup>

**CAMPOS BELOS**  
**2022**

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração no Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: barbara.marques@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>2</sup> Graduanda em Administração no Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: mara.virginia@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>3</sup> Doutor e Mestre em Educação (UFES). Bacharel em Administração (UNIVILA). Docente no Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: wellington.lucena@ifgoiano.edu.br

<sup>4</sup> Doutora em Estudos Literários pela Universidade Federal de Uberlândia e Mestre em Filosofia pela mesma instituição. Docente no Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: sara.rabelo@ifgoiano.edu.br

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
**Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano**

MM357; Marques; Lucena, Bárbara da Silva; Mara Virginia  
L935c Duarte Aires  
Consultoria Especializada em Estratégias de  
Marketing Digital de uma Empresa do Segmento  
Estético e Beleza Corporal / Bárbara da Silva; Mara  
Virginia Duarte Aires Marques; Lucena; orientadora  
Wellington Machado Lucena; co-orientadora Sara  
Goncalves Rabelo. -- Campos Belos, 2022.  
63 p.

TCC (Graduação em Bacharelado em Administração) --  
Instituto Federal Goiano, Campus Campos Belos, 2022.

1. Consultoria. 2. Marketing. 3. Marketing  
Digital. 4. Serviço. 5. Estratégia. I. Lucena,  
Wellington Machado, orient. II. Rabelo, Sara  
Goncalves, co-orient. III. Título.

# TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO

## PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

### NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

#### IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Tese (doutorado)

Dissertação (mestrado)

Monografia (especialização)

TCC (graduação)

Artigo científico

Capítulo de livro

Livro

Trabalho apresentado em evento

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Matrícula:

Título do trabalho:

#### RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial:      Não      Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano:      /      /

O documento está sujeito a registro de patente?      Sim      Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?      Sim      Não

#### DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Local      /      /  
Data

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 6/2022 - CPPD-CB/COMISSOES/CMPCBE/IFGOIANO

#### ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Aos 07 dias do mês de dezembro do ano de 2022, às 21h00 (vinte e uma horas), reuniram-se os componentes da banca examinadora em sessão pública presencial, para procederem a avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, em nível de graduação, sob o título **CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO ESTÉTICO E BELEZA CORPORAL** de autoria de BARBARA DA SILVA MARQUES e MARA VIRGINIA DUARTE AIRES LUCENA, discentes do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos. A sessão foi aberta pelo presidente da Banca Examinadora, Prof. Dr. WELLINGTON MACHADO LUCENA, que fez a apresentação formal dos membros da Banca. A palavra, a seguir, foi concedida as discentes para, no tempo de 20 min., proceder à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro da banca arguiu as examinadas. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo-se em vista as normas que regulamentam o Curso de Bacharelado em Administração, e procedidas às correções recomendadas, o Trabalho de Conclusão de Curso foi APROVADO SEM RESSALVAS, considerando-se integralmente cumprido este requisito para Aprovado sem Ressalvas para fins de obtenção do diploma de graduação em Administração, pelo Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Justificativa e comentários sobre o trabalho (preenchimento obrigatório):

A banca emitiu suas considerações sem necessidade de correções do trabalho.

Sugestões de alterações do trabalho (Em caso de Aprovação com Ressalvas):

Assinado eletronicamente via SUAP

Prof. Dr. Wellington Machado Lucena

Assinado eletronicamente via SUAP

Profª. Drª Laise do Nascimento Cabral

Assinado eletronicamente via SUAP

Prof<sup>a</sup>. Ma. Luciene de Sousa Conceicao de Moura Pinto

Assinado eletronicamente via SUAP

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sara Goncalves Rabelo

Documento assinado eletronicamente por:

- Sara Goncalves Rabelo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 13/12/2022 12:44:10.
- Mara Virginia Duarte Aires Lucena, 2019106202930020 - Discente, em 13/12/2022 12:00:53.
- Laise do Nascimento Cabral, COORDENADOR - FG0001 - CPPGI-CB, em 13/12/2022 11:19:14.
- Barbara da Silva Marques, 2019106202930259 - Discente, em 13/12/2022 11:09:11.
- Luciene de Sousa Conceicao de Moura Pinto, COORDENADOR DE CURSO - FUC0001 - CCBA-CBE, em 13/12/2022 11:07:33.
- Wellington Machado Lucena, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 13/12/2022 10:59:46.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 13/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 452557

Código de Autenticação: 7b6c62102e



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Campos Belos

Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal nº 614, None, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000

(62) 3451-3386

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Análise SWOT.....	20
Figura 2 - Modelagem Canvas.....	22
Figura 3 - Ferramenta 5W2H.....	24

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Análise SWOT da Empresa .....	35
Quadro 2 - Proposta de Modelagem de Negócio - Canvas da Empresa .....	40
Quadro 3 - Ferramenta 5W2H .....	42

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Diagnóstico da Empresa .....	33
Tabela 2 - Proposta de correção/Melhorias .....	36

## LISTA DE SIGLAS

5W2H	<i>Who? What? Where? When? Why?</i>
CFA	Conselho Federal de Administração
IBCO	Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 O UNIVERSO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>11</b>
2.1 O PAPEL DO CONSULTOR .....	12
2.2 TIPOS DE CONSULTORIA .....	15
2.3 PROCESSOS E ETAPAS DE UMA CONSULTORIA.....	17
2.4 CONSULTORIA DE MARKETING DIGITAL .....	23
2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	25
2.6 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DO MARKETING.....	27
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
<b>4 REALIZAÇÃO DA CONSULTORIA NA EMPRESA TOK’S DE BELEZA.....</b>	<b>29</b>
4.1 SEGMENTO DE BELEZA E ESTÉTICA.....	29
4.2 A EMPRESA - OBJETO DE ESTUDO .....	31
4.3 ETAPAS DA CONSULTORIA .....	31
4.4 ANÁLISE AMBIENTAL E DIAGNÓSTICO .....	32
4.5 ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS DE AÇÕES.....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM A PROPRIETÁRIA .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO A — FACHADA DA EMPRESA TOK’S DE BELEZA.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO B — FACEBOOK DA TOK’S DE BELEZA .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO C — INSTAGRAM DA TOK’S DE BELEZA .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO D — WHATSAPP DA TOK’S DE BELEZA .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, atuando em mercados extremamente competitivos, é primordial que as organizações apresentem vantagens competitivas e atributos significativos para seus consumidores que se mostram, a todo momento, serem mais exigentes em suas preferências. Esse alto nível de exigência e competitividade demonstra que as organizações em geral devem oferecer produtos e serviços diferenciados para se manterem atuantes no mercado, além de realizarem estratégias eficazes de competição. Porter (2004) afirmava que o intuito da estratégia competitiva para uma unidade de negócios é encontrar uma posição no setor onde a empresa possa se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Considerando os mercados de atuação das organizações, a disputa dentro do ramo de beleza e estética é algo temeroso, pois esse segmento de mercado vive em constante expansão, já que, diariamente, o público dispõe de mais opções e variedades em produtos e serviços.

Segundo a Forbes Brasil (2020), o provedor de pesquisa de mercado *Euromonitor International* previu três tendências globais principais norteando o mercado de beleza e cuidados pessoais: engajamento digital, posicionamentos éticos e atributos orgânicos e naturais. Eles ainda afirmam que o Brasil ocupa a posição de quarto maior consumidor no mercado da beleza, desta forma uma das melhores maneiras de se destacar nesse ramo, saindo à frente dos concorrentes, é apostando em uma boa consultoria empresarial com foco no *marketing*.

Oliveira (2011) conceitua consultoria como o processo participativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os profissionais da empresa nas tomadas de decisões, orientando o cliente em suas necessidades, por meio de diagnósticos e processos, identificando soluções e recomendando as ações de melhoria, afinal, o consultor traz um olhar externo do negócio, assim, ele consegue enxergar o que o gerente não é capaz de observar por estar diretamente envolvido na empresa.

Cunha (2013, p. 35) classifica as empresas de consultoria de duas formas:

- CONSULTORIA ESPECIALIZADA - que detém conhecimentos em uma área específica, como *marketing*, finanças, comércio exterior, sistemas de informação etc.
- CONSULTORIA GERAL - que oferta serviços que podem contemplar todas as áreas da empresa.

Nos casos de uma consultoria especializada, existe uma forte demanda em especialização da empresa de consultoria em determinada área. Cunha (2013, p. 36) afirma que

No instante em que uma empresa busca os serviços de um consultor na área de *marketing*, por exemplo, ela espera que ele domine o assunto e tenha informações atualizadas sobre todas as alternativas possíveis para o desenvolvimento dos planos e estratégias de *marketing*.

É fundamental que todas as organizações, sendo elas de grande, médio ou pequeno porte, recorram ao setor de consultoria em *marketing* para que seja desenvolvido um planejamento específico que possibilite obter melhores resultados a fim de atingir seus objetivos. Segundo Kotler e Keller (2018), a orientação de *marketing* afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais rápida e eficaz que os concorrentes na criação, na entrega final e na comunicação de um montante elevado a seus mercados-alvo escolhidos.

Com a inovação das mídias sociais a consultoria de *marketing* e estratégia organizacional, tem se tornado um processo essencial na vida das organizações, possibilitando que os empreendedores e gestores reflitam sobre a situação do seu negócio, o qual está em constante evolução. Nessa vertente, Soto (2002) destaca que os administradores enfrentariam uma série de desafios no século XXI, pois as emoções afetam consideravelmente nas decisões, mas contribuem para flexibilizar ações diante de grandes mudanças que ocorrem no processo de globalização.

Na última década, com o contínuo avanço tecnológico, o *marketing* digital se tornou uma ferramenta presente dentro das organizações, uma vez que facilita a vida das pessoas, pois é cada vez mais utilizado de forma competitiva, tendo grande participação nas ações de mercado. Além disso, as novas tecnologias permitem o desenvolvimento de novos modelos de negócios, os quais envolvem a gestão de riscos e oportunidades. Desse modo, “ao elaborar o planejamento de *marketing* das empresas, deve considerar como a força do *marketing* digital pode influenciar seu negócio” (CHLEBA, 1999, p. 19).

Nessa linha de raciocínio, segundo Torres (2018), inúmeras organizações vêm utilizando o *marketing* digital como forma de estimular a realização de negócios online ao oferecerem serviços e informações aos consumidores e identificarem seu público-alvo através da internet. Afinal, os consumidores são responsáveis por toda participação e o engajamento ativo no consumo do conteúdo. Os consumidores buscam por flexibilidade de escolha, inovações sobre marca e opiniões diretas de pessoas para que possam adquirir a solução que acreditam ser a melhor, e não a que a empresa lhes diga. O *marketing* digital faz com que os adquirentes conheçam seus negócios, e dê credibilidade suficiente para decidir se compram ou não.

Pretende-se, portanto, verificar como o uso do *marketing* digital pode ser um fator estratégico para auxiliar as empresas a melhorarem sua imagem e alavancar as vendas, afinal o *marketing* não diz respeito apenas aos clientes como seu público, e sim a todos os envolvidos no processo do negócio. Desta forma, a consultoria será desenvolvida a partir do seguinte problema: **Quais as principais deficiências no uso do *marketing* digital como estratégia mercadológica de uma empresa de beleza e estética?**

O objetivo geral deste trabalho de consultoria foi de identificar os principais erros cometidos por uma empresa de beleza e estética no uso do *marketing* digital como estratégia mercadológica, e propor soluções para melhor uso desta ferramenta. Compreendendo a respeito dos processos de realização de uma consultoria, buscou-se entender o funcionamento de uma consultoria de estratégia e *marketing* digital voltada para o segmento de beleza e estética, evidenciar os processos internos de desenvolvimento estratégico de uma empresa do segmento de beleza e estética, mapear o perfil do mercado consumidor e da concorrência e por fim propor um conjunto de ações estratégicas de *marketing* digital para a empresa.

A consultoria empresarial se justifica principalmente pelo fato do *marketing* digital ser uma área ainda pouco popular e inexplorada pelos profissionais do ramo da estética e beleza. Infelizmente a maioria dos empresários que atuam nesse segmento de mercado continuam a aplicar ações que não possuem efeitos positivos para o negócio.

Além disso, devido à concorrência notoriamente mais acentuada, ocasionando consideráveis perdas nos lucros em cada serviço ofertado, os empreendedores que não desenvolvem estratégias diferenciadas, que não buscam inovar para surpreender e encantar o cliente, ou ainda não priorizam o *marketing* digital como um forte aliado em seu planejamento, acabam por reduzir suas chances de sucesso. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a formulação e implementação de estratégias são visualizadas como um processo que possui várias perspectivas, os quais: busca adequações, é formal e sistemático, analítico, visionário, mental, emergente, coletivo, adaptável ao ambiente, de negociação e de transformação. Assim, o *marketing* digital pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

Conforme Torres (2009, p. 61) “a internet se tornou um ambiente que afeta o *marketing* dentro das corporações de diversas formas, e continuará afetando mesmo que as empresas não invistam nesse novo sistema”. Dado que o *marketing* não é simplesmente fazer propagandas para vendas, sua função é muito mais ampla e abrangente.

Por outro lado, para Kotler e Keller (2018, p. 21), “o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Com seu uso, uma organização pode entender o mercado e satisfazer as necessidades e desejos dos fregueses, através de seus produtos e serviços possibilitando construir uma história e resultado positivo entre cliente e empresa.

Para Torres (2009, p. 62) “os consumidores atualmente estão mais exigentes e bem informados, o que acaba obrigando as organizações a reverem seus conceitos e investirem no valor agregado da comunicação”. Para além disso, o autor ainda afirma que *marketing* é promover produtos ou marcas por meio de mídias digitais. Sob essa ótica, as empresas estão buscando maior interação com seu público, a fim de permanecerem competitivas no mercado.

Sendo assim, Zenone (2007, p.14) “afirma que, o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas na busca de características que a distingam favoravelmente das demais”. Dessa forma, a decisão de realizar esta consultoria foi tomada em primeiro lugar pelas deficiências no uso do *marketing* digital dentro de uma empresa de estética e beleza, e pelo interesse do proprietário em buscar melhorias para seu empreendimento. A idealização e vontade de que o negócio se amplie é grande por parte da empreendedora, tendo em vista que o *marketing* digital representa todo esforço para dar visibilidade ao negócio, atrair clientes e tornar a entidade reconhecida como autoridade no nicho atuado.

Desse modo, esta pesquisa é de suma importância para a organização, pois contribuirá para seu progresso, estruturação e divulgação. Para a área acadêmica é imprescindível, pois será mais uma forma enriquecedora de aprendizado e desenvolvimento profissional, além de possibilitar uma conciliação, da teoria com a prática.

## **2 O UNIVERSO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL**

A consultoria é um serviço oferecido com o propósito de levantar as necessidades de sua empresa, identificar soluções e recomendar ações de melhoria através de uma ferramenta chamada diagnóstico. Segundo Souza (2016) o conceito de consultoria, embora possa parecer estar relacionado à modernidade, está ligada indiretamente aos primórdios da nossa história. A atividade da consultoria representa uma das mais antigas profissões, como os conselheiros de monarca. Mesmo que a consultoria esteja relacionada a algumas mentorias, esta só passou a ser reconhecida como atividade profissional no século XX. Pode-se dizer que a consultoria

empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional contribui com o seu conhecimento para o crescimento de uma organização.

Para as pequenas empresas que não possuem muito conhecimento, a consultoria se torna muito útil, possibilitando seu crescimento, permanência e sucesso no mercado. Segundo Weinberg (1990, p. 22), “a consultoria é a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-la”, assim dizendo, o consultor precisa ter um elevado domínio de persuasão para fazer com que o cliente siga corretamente as suas orientações, garantindo o sucesso da sua organização. De acordo com Parreira (1997, p.12),

A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível.

Compreende-se que a consultoria não é realizada apenas com o consultor, isso significa que há uma troca entre ele e o cliente: um cede informações da empresa e o outro instrui. É preciso que haja uma interação e confiança, dado que se ambos trabalharem juntos, o resultado final será positivo. Essa troca de informações permite com que as pequenas empresas descubram novos horizontes tendo potencial para expandir no mercado.

Ademais, o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (2017) elaborou um código de ética na medida em que surgem interesses a serem compatibilizados e compartilhados. O IBCO elaborou-o como instrumento de monitoramento e acompanhamento da conduta do consultor de organização, para que constitua, desta forma, um órgão apropriado para o julgamento de quaisquer deslizes éticos que porventura venham a ser cometidos por seus associados. O presente código de ética abrange todo consultor de organização, entendido como tal qualquer profissional ou empresa que se enquadre na definição estabelecida pelo Artigo 4º dos estatutos do IBCO.

## 2.1 O PAPEL DO CONSULTOR

O consultor é um agente de mudança externo que tem a função de auxiliar o gestor a desenvolver estratégias de negócios que possam levar sua empresa a alcançar os objetivos determinados. Berti (2012, p.15) define o consultor da seguinte forma:

O consultor, é um profissional que desenvolve um trabalho de análise na empresa e é capaz de influenciar as pessoas, grupos, por sua habilidade,

postura, conhecimento e posição, mas não tem o poder direto de produzir mudanças ou programas de implementação

Portanto, o consultor estará ativamente envolvido durante todo o processo de consultoria empresarial. Este será capaz de identificar os pontos positivos e negativos da organização, fazer uma análise da estrutura interna da empresa, juntamente com os objetivos de mercado de seu gestor, e auxiliar na tomada de decisões para um resultado de sucesso. Berti (2012) ainda destaca algumas características importantes e que fazem parte do perfil do consultor empresarial, são elas:

- Multidisciplinar: ele precisa ser um conhecedor de diversas áreas coletadas e ligadas à gestão empresarial.
- Imparcial: Precisa ser imparcial e se ater aos dados coletados na consultoria, melhor dizendo, ser ético.
- Sistêmico: Precisa ver a empresa como um todo.
- Liderança: Ter a capacidade de liderar equipe envolvida na consultoria.
- Capacidade para combinar: Conhecimento, habilidade e o resultado de seu trabalho.

Certamente percebe-se que não são apenas conhecimentos técnicos que o consultor deve ter, mas também deve possuir características interpessoais que irão ajudar muito a desenvolver o seu trabalho da melhor maneira possível.

De acordo com o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO), esses profissionais existem para criar soluções práticas e solucionar problemas que a empresa não consegue resolver sozinha e destaca também algumas competências necessárias para o perfil do consultor, como a capacidade de ver o problema através das suas causas, saber lidar com imprevistos e lidar com vários projetos ao mesmo tempo, ter facilidade para trabalhar em equipe e se integrar com facilidade ao grupo, afinal o trabalho vai ser feito com o consultor, o gerente ou diretor responsável e alguns outros colaboradores. É preciso ser flexível e saber ceder, mas ao mesmo tempo ser firme para vender sua idéia

Segundo Oliveira (2011), a elaboração da proposta e plano de trabalho do consultor deve estar estruturada por projetos, tendo em vista facilitar sua interação com a empresa-cliente. A escolha da consultoria deve estar diretamente relacionada ao foco do serviço e sua sustentação e conhecimento de metodologias e técnicas administrativas inerentes ao assunto considerado.

Investir em uma consultoria pode trazer impactos positivos no desempenho da empresa. A vantagem competitiva do consultor contempla importantes componentes, como a especialidade que está sendo oferecida; a competência e o nível de conhecimento do consultor; e, o estilo e a amplitude de atuação. Segundo Souza (2016, p. 5) “pode-se definir vantagem competitiva como atributo de uma mercadoria ou serviço que faz consumidores e mercado adquiri-lo, deixando a concorrência para trás” Estabelecer e fortalecer uma vantagem competitiva de determinada empresa é o maior desafio de um consultor.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 136):

Uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem

De acordo com os autores acima, vantagem competitiva é possuir um diferencial de difícil imitação de seus concorrentes. Hoje em dia a busca é pelo conhecimento, isto é, a capacidade que as pessoas têm de criar e modificar os processos. Sendo assim, a principal exigência organizacional é reter o melhor capital humano, afinal, ser competitivo é uma necessidade, o mundo não está estagnado, ele é imprevisível e turbulento.

Outrossim, os desafios rodeiam as organizações, pois a sobrevivência tem que ser conquistada dia a dia, e é preciso enxergar a empresa e o mercado como um todo. Não basta olhar apenas para dentro da empresa, tampouco olhar somente para fora dela. Por outro lado, essa visão de todo não pode ser ampla demais a ponto de não perceber os detalhes, os gargalos, os riscos e as oportunidades que estão presentes nas pequenas situações. Pela total compreensão da organização por parte de seus gestores, é que se faz necessária a contratação de profissionais da área de consultoria. A compreensão das diferentes formas de consultoria, suas características, vantagens e desvantagens, é importante para aqueles que buscam contratar os serviços profissionais de um consultor. Quanto a estes, pode-se ainda, a organização, optar pela contratação de um consultor interno ou externo.

O consultor interno é o profissional que possui vínculo com a organização, desenvolve um papel de facilitador de diversas áreas e setores. Uma das vantagens de um consultor interno é o custo benefício, Cunha (2013) afirma ser quatro vezes menor do que quando utiliza recursos externos. Ele possui um nível maior de conhecimento dos aspectos formais da empresa, está diariamente nela, tem um maior acesso a pessoas e grupos, possui uma participação efetiva na

avaliação e controle no processo. Porém, nem todos os aspectos podem ser vistos como vantagens, o consultor interno tem grande chance de não possuir experiências, por não interagir com outras empresas. Sendo assim, ele pode ter dificuldades de implementação.

Já o consultor externo é um profissional autônomo ou pertence a uma empresa de consultoria. Sua relação com a empresa-cliente se dá por meio de contratos. Uma de suas vantagens é a experiência de várias empresas, têm uma maior aceitação e respeito pois a contratação é feita pela alta administração, em função disso depositam confiança e transferem muita credibilidade aos diagnósticos recebidos. Por outro lado, não possuem poder formal, geralmente não tem presença diária na organização, possui um menor conhecimento dos aspectos formais da empresa, diante disso, pode-se perceber que alguma das vantagens atribuídas à atuação do consultor interno representa uma desvantagem para o consultor externo, sendo que o contrário também é válido.

## 2.2 TIPOS DE CONSULTORIA

Basicamente as consultorias organizacionais são realizadas de duas formas, geral e especializada. Cunha (2013) afirma que ambas podem ser disponibilizadas de modo estruturado ou de maneira particularizada, visando oferecer um entendimento correto. A principal diferenciação entre as consultorias é como e não no que será oferecido ao cliente.

Ainda segundo Cunha (2013), a consultoria geral e especializada pode apresentar subclassificações, são elas:

- Consultores associados: Nesse caso, os consultores são contratados por projeto e fazem parte de um grupo de profissionais denominado associados, os quais estão à disposição da empresa. Ou seja, são requisitados somente quando há uma demanda superior à sua capacidade de oferta.
- Consultores cooperados: Atuam como sócios cooperados, uma das principais características é a reunião de especialistas de todas as áreas, que, por não possuírem capital para atuar em um mercado de fortes e grandes empresas concorrentes, percebem como cooperativa uma forma de competir no mercado de trabalho.

De acordo com Cunha (2013), na consultoria geral há uma oferta de serviços que abrange todas as áreas de uma empresa. Segundo o Conselho Federal de Administração (CFA, 2022) as áreas de atuação dos consultores em administração são: Administração e Seleção de Pessoal /

Recursos Humanos; Organização e Métodos; Orçamento; Administração de Material / Logística; Administração Financeira; Administração Mercadológica / *Marketing*; Administração da Produção; Desdobramentos ou Conexos, entre outros.

Normalmente, busca-se essa prestação de serviços quando a organização enfrenta dificuldades que ameaçam a sua sobrevivência no mercado, sem ter consciência das causas que a conduziram a essa situação. Uma consultoria geral também é requisitada quando a corporação pretende realizar grandes mudanças.

Nesse contexto, segundo Cunha (2013, p. 37),

se as organizações estiverem enfrentando uma situação que exija uma análise ampla, inquestionavelmente uma consultoria geral seria a opção recomendada, pois oferece melhores possibilidades de análise, de diagnósticos, projeções e desenvolvimento de projetos, sobretudo por não depender da interação com outras consultorias e possibilitar o acesso às diversas áreas da empresa de uma forma mais direta

Contudo, a diversidade de áreas em que as consultorias amplas podem atuar varia muito, passando pelo desenvolvimento do planejamento estratégico, pela pesquisa do clima organizacional, de procedimentos e de práticas operacionais, pela identificação de oportunidades, pelo desenvolvimento de talentos e até mesmo pela gestão de competências.

Sobre a consultoria especializada, Cunha (2013) apresenta conhecimentos em uma área específica. Existem vários tipos de consultoria especializada, são elas: Consultoria estratégica, financeira, recursos humanos, contábil, logística, tecnologia da informação (TI), *marketing*, entre outras.

E uma das áreas que no século atual possui grande potencial de crescimento é o *marketing*. Quando uma empresa opta por buscar os serviços de um consultor nessa área, o gestor espera que o consultor domine o assunto e tenha informações atualizadas sobre todas as opções possíveis para o desenvolvimento dos planos e estratégias de *marketing*.

Além disso, um consultor de *marketing* precisa possuir um amplo, atualizado e confiável conjunto de informações para ser rico em conhecimento, possibilitando a análise de cenários e o planejamento empresarial. As consultorias especializadas, sendo assim, representam todos os consultores independentes que oferecem um conhecimento específico em determinada área.

## 2.3 PROCESSOS E ETAPAS DE UMA CONSULTORIA

Para que uma consultoria tenha sucesso na prestação desse serviço, deve também observar o modo como se organiza para resolver os problemas de uma determinada empresa. Assim sendo, ter uma visão global de todas as fases é primordial para iniciar de forma organizada as operações em qualquer empresa.

Souza (2016) refere-se ao processo de consultoria em seis fases: 1ª Fase - Oferecimento de seus serviços a um cliente potencial; 2ª Fase - Contratação dos serviços; 3ª Fase - Determinação e o alinhamento dos objetivos da consultoria com os objetivos da empresa contratante; 4ª Fase - Diagnóstico empresarial; 5ª Fase - Apresentação de resultados e proposição de melhorias.

1ª Fase - Oferecimento de seus serviços a um cliente potencial. Nessa fase o consultor deverá apresentar os motivos, qualidade e alguns relatos de serviços já prestados. Essa fase refere-se à relação inicial entre o consultor e a empresa-cliente. O relacionamento entre consultor e cliente deve ser transparente e de parceria, pois o propósito de ambos é atingir a melhoria da organização.

2ª Fase - Contratação dos serviços. Nesse ponto, após o oferecimento e aceite dos serviços anteriormente oferecidos, o consultor deve redigir um contrato de responsabilidade entre as partes de acordo com a proposta de prestação de serviços oferecida anteriormente. É essencial a elaboração de um contrato de prestação de serviços bem detalhado, contendo os principais requisitos que irão reger a consultoria.

3ª Fase - Determinação e o alinhamento dos objetivos da consultoria com os objetivos da empresa contratante. As ações aqui são importantes para que se tenha clareza no que se pretende realizar. Nessa fase, todos os objetivos devem ser tratados e formalizados para que não haja distorções entre as partes ligadas. É importante também saber distinguir o problema comunicado do real problema. O problema comunicado é o que o cliente exhibe o real problema é determinado após a realização da análise e coleta de informações pelo consultor.

4ª Fase - Diagnóstico empresarial. Essa fase deve ser minuciosa, para que não passe despercebida qualquer situação que possa interferir nos resultados. Nessa fase o consultor coleta as informações fundamentais para ter um diagnóstico de como está o estabelecimento. Dependendo da área específica que o consultor atua, ele determinará que tipo de dados é necessário ser coletado. Para tanto, o consultor deve investigar o clima organizacional,

identificando as rotinas e hábitos de seu cliente. É preciso que o consultor se concentre nas ocorrências e nos dados coletados, para apresentar ao seu cliente suas forças e fraquezas, podendo assim lhe propor ações assertivas.

5ª Fase - Apresentação de resultados e proposição de melhorias. Nessa fase o consultor apresenta os resultados, positivos e negativos, levantados no diagnóstico, bem como as sugestões para resolução dos problemas encontrados. Como 6ª e última fase nos processos de serviços de uma consultoria está a implementação das melhorias sugeridas. Colocando em prática as fases anteriores, essa é a etapa decisiva do processo de consultoria, aqui o consultor irá aplicar seus conhecimentos técnicos e promover ações adequadas para a melhoria e crescimento da empresa. Em seguida demonstrará o trabalho feito e os resultados alcançados.

O objetivo da consultoria de *marketing* é criar estratégias e táticas para melhorar a posição competitiva da organização, garantindo o funcionamento do setor e o cumprimento dos objetivos traçados no planejamento. Para isso, é preciso realizar pesquisas no setor comercial, e propor e desenvolver ações contínuas, que visam estruturar o crescimento da empresa e sua lucratividade.

Souza (2016, p. 52) classifica as principais etapas da consultoria na área de *marketing* da seguinte forma:

- Alinhamento de expectativas e compreensão das práticas de *marketing* realizadas.
- Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) do negócio - levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio.
- Avaliação da concorrência e identificação de parcerias.
- Avaliação das opiniões, expectativas e perfis dos clientes.
- Estabelecimento das metas de *marketing* em sinergia com a política da organização.
- Definições estratégicas de *marketing*, posicionamento da marca, públicos e segmentos de mercado.
- Estruturação do *marketing* mix, ou seja, das políticas de produto/serviço, preço, distribuição/comercialização e comunicação.
- Elaboração do orçamento para as ações de *marketing*.
- Desenvolvimento de indicadores quantitativos e qualitativos.
- Definição dos planos de ação com prazos, responsabilidades e tarefas.

O processo de *marketing* acontece de forma constante e regular. Todos os procedimentos das atividades de planejamento e diagnósticos devem ser revisados frequentemente, para que no fim do período determinado no plano de *marketing* a empresa consiga apresentar resultados positivos.

Ainda de acordo com Souza (2016, p. 52) a consultoria na área de *marketing* traz diversos benefícios para uma empresa, como:

- Formação de uma estratégia concisa e integrada de comunicação com o mercado.
- Diferenciação perante a concorrência.
- Fortalecimento da marca.
- Engajamento dos clientes às iniciativas da organização.

A consultoria na área de *marketing* possibilita a visualização do caminho a ser percorrido, cria estratégias que agregam valor e consolidam a marca. Essa é uma forma de se diferenciar da concorrência e elevar a percepção da qualidade da empresa. Gerar valor para uma organização significa elevar sua capacidade de satisfazer os clientes, lhes oferecendo uma melhor experiência com produtos ou serviços ofertados, isso demonstra um compromisso com a marca e por consequência, gera o aumento do faturamento da organização.

Grande parte das organizações procuram auxílio de uma consultoria empresarial apenas quando já estão ameaçadas com os processos empresariais, necessitando de soluções para não irem à falência, ou em busca de expandir o mercado e sua produção. Para assegurar a permanência das organizações no âmbito empresarial, foram encontradas novas tentativas de suporte ao mercado. Uma delas são as ferramentas de gestão utilizadas principalmente para otimizar a rotina das empresas, organizar atividades, tarefas e processos com maior facilidade e solucionar os problemas encontrados. Lucinda (2016) aponta que é possível obter eficiência nos processos de acordo com a maneira como ele for conduzido em decorrência das atividades previstas e os padrões definidos. Dessa forma, a partir das ferramentas de gestão, a utilização das técnicas conhecidas irão minimizar os riscos e maximizar a assertividade nos negócios. Essas ferramentas podem ajudar o consultor a percorrer essas fases com maior domínio e eficácia.

Cada consultoria possui suas especificações, as ferramentas irão servir de apoio para o consultor compreender as necessidades do cliente e os problemas que precisarão ser resolvidos. Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas no processo de consultoria, a aplicação e utilização vai depender da precisão de cada organização. Para Sleight (2000, p. 7) “Nenhuma organização pode se dar ao luxo de ignorar a ferramenta que vitaliza o mundo moderno”.

Uma das ferramentas amplamente utilizadas no processo de consultoria é a análise SWOT, esta é apontada como uma ferramenta clássica da administração, porém ainda pouca utilizada em empresas de menor porte. A sigla SWOT conforme Mintzberg (2010, p. 36) refere-se “à avaliação dos pontos fortes [*Strengths*] e dos pontos fracos [*Weaknesses*] da organização à luz

das Oportunidades [*Opportunities*] e das Ameaças [*Threats*] em seu ambiente”. Estudos apontam que a análise SWOT foi desenvolvida entre as décadas de 1960 e 1970 pelo professor da universidade de *Stanford*, Albert Humphrey, que coordenou um projeto de pesquisa coletando dados de várias empresas em destaque. A matriz SWOT serve para identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de uma organização, pode ser usada em qualquer ambiente ou cenário, desde a construção de uma empresa de pequeno ou médio porte, até a gestão de planejamento estratégico de uma multinacional.

Osterwalder (2011) destaca que para a utilização da matriz Swot são necessárias quatro perguntas simples, porém amplas. As duas primeiras estão relacionadas à maior força e fraqueza da organização. As demais, referem-se às oportunidades que a organização possui e quais ameaças ela enfrenta. Essa ferramenta possibilita uma visão ampla e geral do negócio, permite analisar no ambiente externo as oportunidades e ameaças e no ambiente interno as forças e fraquezas. Com ela o consultor examina a organização sob várias perspectivas de maneira simples, objetiva e cria um plano de ação para diminuir os riscos e aumentar o sucesso da empresa. De acordo com Hofrichter (2020), a análise SWOT é um processo que serve para identificar onde a organização se acha forte e vulnerável e onde deverá defender e atacar.

**Figura 1 - ANÁLISE SWOT**

	<b>Fatores internos (controláveis)</b>	<b>Fatores externos (incontroláveis)</b>
<b>Pontos fortes</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Pontos fracos</b>	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>

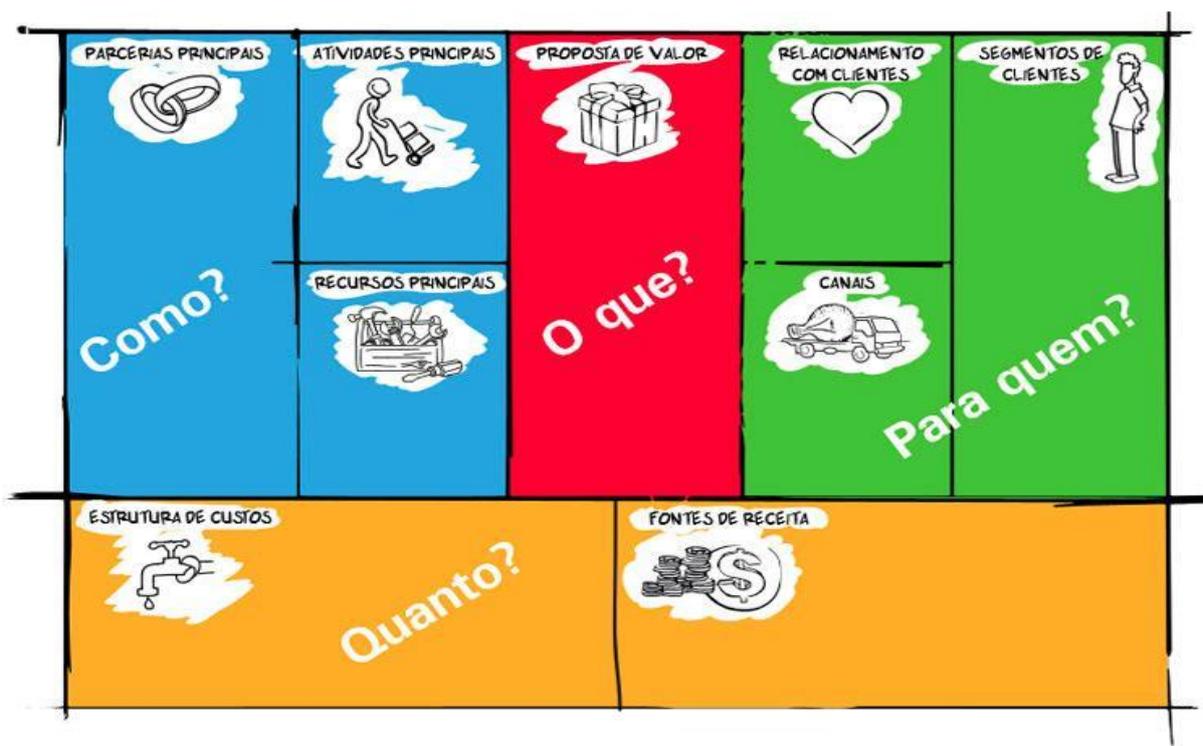
FONTE: SEBRAE. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 17 de Outubro de 2022

O *Business Model Canvas*, outra ferramenta bastante útil para o planejamento estratégico do negócio, criada por Alexander Osterwalder durante sua tese de doutorado, permite a visualização das principais funções de uma organização em blocos associados, no qual se pode verificar, descrever e modificar modelos de negócio. Trata-se de um mapa visual com as atribuições da empresa em um único painel, capaz de relatar um diagnóstico do plano de negócio. Com essa ferramenta, o consultor consegue identificar nitidamente qual o atual estado em que se encontra a organização. O painel é um espaço livre para planejar o futuro do negócio, no qual o consultor estuda as melhores oportunidades de inovação que serão exploradas. De acordo com Finocchio Júnior (2013, p. 47) o “canvas é um espaço no qual você pode prototipar o modelo mental do seu projeto, por ser preenchido com *post-its*, pode ser reajustado inúmeras vezes”.

A proposta do *Business Model Canvas*, por Alexander Osterwalder, é definida como um quadro que contém nove componentes a serem preenchidos, juntos englobam as quatro principais áreas de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Através dessa perspectiva, mostra como uma organização deseja gerar valor ao cliente. Osterwalder (2011) apresenta os nove componentes da seguinte forma:

- Segmento de clientes: uma organização deve identificar qual o seu tipo de cliente, deve servir e atender suas necessidades.
- Proposta de valor: busca solucionar os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades.
- Canais: através dos canais de comunicação, distribuição e vendas, as propostas de valor são levadas ao cliente.
- Relacionamento com o cliente: deve ser estabelecido e mantido o tipo de relacionamento com cada segmento de cliente.
- Fonte de receita: é a forma que a empresa obtém receita com cada segmento de cliente, que é resultado da proposta de valor ofertada.
- Recursos principais: são elementos ativos que colocam em andamento o modelo de negócio.
- Atividade chave: são as principais atividades desenvolvidas pelo modelo de negócio.
- Parcerias principais: são os parceiros que compõem o funcionamento do negócio.
- Estrutura de custo: são os principais custos para operação do modelo de negócio.

Figura 2 - CANVAS



FONTE: SEBRAE. Disponível em <https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>. Acesso 17 Out. 2022.

Também utilizada no processo de gestão, o modelo 5W2H é considerado uma das ferramentas de gestão mais eficiente, simples e fácil de se aplicar, composta por um conjunto de interrogações usado para constituir planos de ação de maneira ágil e eficaz. 5W2H são as iniciais em inglês dos pronomes interrogativos, *what, who, when, where, why, how, how much* (LOBO, 2010).

A técnica 5W2H é um plano de ação bem estruturado, qualificado e prático, com estágios bem definidos que auxiliam na padronização e no mapeamento de processos e execução do planejamento. Em sua dissertação de mestrado, Martins (2017) aponta que a principal característica da aplicabilidade da ferramenta 5W2H é pela sua praticidade e eficiência. Essa ferramenta tem a capacidade de auxiliar o consultor a estruturar um plano de ação na implementação de mudanças necessárias que foram identificadas dentro da organização..

Lucinda (2016) explica que o método de gestão 5W2H, são as iniciais de sete perguntas a serem respondidas, que, se solucionadas de forma correta, eliminam as dúvidas que possam surgir ao longo de um processo de tarefas.

Figura 3 - Ferramenta 5W2H

	TERMO ORIGINAL	TRADUZIDO	AÇÃO
<b>5 W</b>	WHAT	O QUÊ?	O QUE TEM SIDO FEITO?
	WHO	QUEM?	QUEM DEVERIA FAZER?
	WHEN	QUANDO ?	QUANDO É ESPERADO?
	WHERE	ONDE?	ONDE FAZER?
	WHY	POR QUÊ?	POR QUÊ É NOSSO TRABALHO FAZER?
	<b>2 H</b>	HOW	COMO?
HOW MUCH		QUANTO?	QUANTO CUSTA?

Fonte: Renato N. Lobo (2010, p. 37)

Desse modo, a ferramenta tem a habilidade de distinguir quem serão os responsáveis pelas atividades, o que deve ser feito, quanto tempo será necessário para realização das atividades, o porquê de realizá-las, quanto irá custar e quando serão realizadas. Como afirma Lobo (2010, p. 37) “Para cada estratégia deve-se definir um plano de ação específico”.

#### 2.4 CONSULTORIA DE *MARKETING* DIGITAL

O *marketing* digital é um conjunto de estratégias de *marketing* e publicidade que são aplicadas à Internet e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. O *marketing* digital consegue grandes resultados, porém, se for aplicado em conjunto com táticas do *marketing* tradicional, o efeito será o melhor possível. Segundo Okada e Souza (2011), a utilização deste como estratégia de negócio pode transformar-se em um processo de aprendizado e interação contínua entre clientes e o próprio mercado, facilitando a comunicação entre eles.

O trabalho de consultoria em *marketing* digital é baseado em dois pilares principais: conhecimento teórico e experiência, em outras palavras, a prática. Quando uma empresa recorre ao trabalho de um consultor é porque ela precisa de um conhecimento ou de uma experiência que não possui internamente. Com a necessidade cada vez maior das empresas de pequeno, médio e grande porte e setores digitalizarem seus negócios, a demanda pelos serviços de consultores em *marketing* digital aumentou significativamente e com a inovação do mundo digital, este serviço deve continuar crescendo drasticamente. Segundo Kotler e Keller (2018),

a orientação de *marketing* afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais equivale à empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior a seu público alvo.

As estratégias de *marketing* digital têm se mostrado bastante eficazes em diversos segmentos de negócios. Torres (2018) destaca que o *marketing* digital pode ser constituído por sete ações estratégicas que possibilita grandes mudanças visando se destacar no mundo virtual, são elas:

- *Marketing* de conteúdo: publicado em site, para que se torne visível e atraente ao consumidor.
- *Marketing* nas mídias sociais: construídos para permitir a interação e o compartilhamento de informações em diferentes formas.
- *Marketing* viral: envio de uma mensagem na internet ou em algum aplicativo mirando a transmissão de uma mensagem de *marketing*.
- *E-mail marketing*: é uma ferramenta de *marketing* direto que visa garantir que a mensagem de fato atinja o consumidor.
- Publicidade *on-line*: ferramenta promovida em sites.
- Pesquisa *on-line*: a pesquisa é o alicerce das atividades de *marketing*.
- Monitoramento: é a ação estratégica que integra os resultados de outras ações, tanto táticas quanto operacionais.

Silva (2016, p. 52) destaca quatro benefícios da consultoria na área de *marketing*:

- Formação de uma estratégia concisa e integrada de comunicação com o mercado.
- Diferenciação perante a concorrência.
- Fortalecimento da marca.
- Engajamento dos clientes às iniciativas da organização.

Sendo assim, a consultoria de *marketing* é o ponto de partida para quem deseja iniciar a divulgação de seu negócio na internet ou para empresas que buscam melhores resultados por meio de novas estratégias no digital.

Para isso, os profissionais que farão a consultoria da sua empresa serão responsáveis de encontrar e eleger oportunidades de mercado, definir posicionamentos para, então, produzir estratégias eficientes de acordo com segmento, interesses, objetivos e investimentos da empresa. Ressaltando, então, uma das características mais importantes da consultoria de *marketing*: a personalização. Uma consultoria de *marketing* eficiente consegue adequar-se às

necessidades e desafios do ramo da sua empresa sem maiores dificuldades. Ao fazer uma imersão no segmento abordado por seu negócio, inclusive com o estudo de práticas e abordagens adotadas por concorrentes referenciais, é possível traçar uma estratégia com ações personalizadas, o que a tornará mais segura, sem mudanças bruscas no ritmo do negócio, para reduzir ao máximo os riscos da sua empresa durante o período estipulado.

## 2.5 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

O *marketing* de relacionamento vai muito além de oferecer suporte ao cliente. É um conjunto de estratégias tomadas pela empresa como forma de criar e manter um relacionamento positivo e constante com seu público. O grande propósito de uma estratégia de *marketing* de relacionamento é fidelizar os clientes, e com isso inclui a retenção, satisfação, geração de valor para os consumidores e conseqüentemente, resultado nos lucros.

Para Kotler e Keller (2012, p. 18) “o *marketing* de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chaves, a fim de conquistar ou manter negócios com eles”. Uma empresa com clientes insatisfeitos não é capaz de conquistar o mercado e prosperar. O objetivo do planejamento do *marketing* de relacionamento é gerar clientes fiéis que, por confiarem e acreditarem nos resultados da empresa, passam a atuar como defensores da marca, levando engajamento, aumentando o alcance e o impacto da organização no mercado.

A expansão constante do mercado consumidor impulsionado pela globalização, traz oportunidades e desafios nas organizações. As ofertas pelos mesmo produtos e serviços, eleva o nível de competitividade entre empresas de um mesmo setor, com isso, os empreendedores estão atentos para a importância do *marketing* de relacionamento, criando estratégias voltadas na construção de fortes relações, duradouras e permanentes com o público, o que reflete positivamente no faturamento e na longevidade da entidade.

Kotler e Keller (2012) acreditam que conquistar e atrair um novo cliente gera mais gastos para a organização, o ideal é elaborar estratégias para manter os clientes já existentes. Por se tratar de uma relação contínua, o processo pode levar tempo, com isso a organização deve acumular informações fundamentais sobre cada consumidor, conhecer e classificar seu público, identificando suas necessidades e assim, oferecer uma experiência para cada um deles.

Ainda conforme Kotler e Keller (2012, p. 19),

As empresas também têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para clientes individuais, baseando-se em informações sobre as transações anteriores de cada cliente, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição.

É imprescindível colocar os clientes no escalão mais alto da estratégia da organização e identificar seus desejos, a fim de conceder soluções satisfatórias que atendam com efetividade suas exigências e em compensação proporcione o crescimento e vendas lucrativas para as organizações.

Para Kotler e Keller (2012), a conclusão do *marketing* de relacionamento é o resultado de um ativo insubstituível da empresa, designado rede de *marketing*. Essa rede é constituída pela empresa, seus fornecedores, funcionários, distribuidores e clientes, todos que estão associados à ela e constroem relações comerciais, estáveis e permanentes.

O comportamento do consumidor é o conjunto de todas as informações relacionadas ao comportamento, atitudes e influências que levam os consumidores a tomarem a decisão de compra. Fatores culturais, sociais e pessoais interferem diretamente na escolha por um determinado produto ou serviço, e, por isso, analisar e entender o comportamento de compra do consumidor é um quesito básico para o sucesso de qualquer tipo de negócio.

Uma das principais finalidades do *marketing* é ordenar os resultados da empresa ao comportamento de seu público, correspondendo às suas expectativas. Para que isso ocorra é importante criar um relacionamento saudável e permanente com os clientes, e assim, influenciá-los em suas decisões ao adquirirem determinado produto ou serviço.

O consumidor atual mudou sua prática no processo de compra, pois estes, hoje, se tornaram mais exigentes em suas escolhas por terem fácil acesso a informações. Ofertar bom atendimento, produtos de qualidade e menor preço, não são mais um diferencial competitivo, o que traz vantagens competitivas entre os concorrentes inseridos no mercado é exatamente a capacidade de compreender o valor e a satisfação para o cliente.

Conforme Kotler e Keller (2012, p. 9) “o valor, que é um conceito central do *marketing*, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição deste produto”. Se a empresa oferecer um conjunto de privilégios capazes de satisfazer as exigências do consumidor

e alcançar a expectativa almejada, ele ficará satisfeito, se os benefícios encontrados forem superiores às suas expectativas o consumidor ficará encantado.

O momento mercadológico está sofrendo várias atualizações em todos os aspectos. As questões tecnológicas envolvem de modo direto a conduta e hábitos no processo de compra dos clientes. As mídias sociais impactam cada vez mais a vida dos consumidores. E os efeitos das expansões tecnológicas com mudanças contínuas trazem grandes modificações ao mercado, afetando na prática o comportamento dos compradores em variadas faixas etárias.

Ferreira Júnior e Azevedo (2015, p. 79) certificam que:

É correto afirmarmos então que, da mesma forma que observamos mudanças no comportamento e na evolução dos consumidores dentro de determinados mercados, também podemos observar, simultaneamente a essa dinâmica, novas transformações e mudanças na área cultural, econômica e política, bem como no desenvolvimento dos mercados em geral.

Com a expansão da tecnologia pode-se afirmar que as organizações mudaram suas perspectivas em relação ao mercado e perceberam a oportunidade de migrarem, também, para o mercado digital, tendo a chance de alcançarem um maior número de potenciais clientes, visando a otimização de crescimento da marca e a maximização dos lucros.

## 2.6 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DO *MARKETING*

A segmentação é um conceito que foi definido por Keller e Kotler (2012) como o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas, isto é, a partir da grande demanda de consumidores de um mesmo produto e/ou serviço, é possível dividi-los para gerar estratégias de *marketing* mais assertivas. Além disso, os autores definiram como uma ação de projetar o produto e a imagem da organização com o fito de ocupar uma posição diferenciada. A segmentação é necessária para que as empresas que estruturam suas estratégias consigam compreender quem são seus clientes.

Keller e Kotler (2021, p. 247) afirmam ainda que “os profissionais de *marketing* têm à disposição uma gama ou uma série de possíveis níveis de segmentação que podem orientar suas decisões sobre o mercado-alvo”. Desta forma, é possível se posicionar para este público de maneira mais precisa, gerando maiores resultados para o seu negócio. A maneira como a organização se posiciona é percebida pela mente do consumidor e o modo como uma empresa

se diferencia de outra em meio a um mercado competitivo ao segmentar um mercado e entender o seu público alvo, faz com que o gerente consiga realizar ações relevantes para este público.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na realização deste trabalho, optou-se por uma metodologia que pudesse atender aos objetivos propostos quanto à uma realização de consultoria em uma empresa do segmento de estética e beleza.

Nesse sentido, quanto aos fins, o presente trabalho foi realizado a partir de uma abordagem exploratória e bibliográfica com o objetivo de nos aprofundarmos no tema. Marconi e Lakatos (2017, p. 78) destacam que,

A pesquisa exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos.

Este trabalho fez uso da pesquisa bibliográfica para atingir os objetivos propostos, já que os estudos foram elaborados com base em documentos já desenvolvidos, tais como: livros, teses, dissertações, periódicos, artigos científicos e jornais e revistas. Uma das características mais importantes da pesquisa bibliográfica e exploratória é a necessidade de familiarizar-se com o que pretende estudar. No caso deste estudo, a aplicação de uma consultoria de *marketing* digital de uma organização do segmento de estética e beleza situada na cidade de Campos Belos/GO.

Para a realização da consultoria proposta, foi realizado um estudo de natureza qualitativa, desenvolvido através de uma pesquisa-ação. Para Malhotra (2011, p. 122), “a pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não representativas, e os dados são analisados de uma maneira não estatística.” Por outro lado, segundo Lorenzi (2021, p. 24), “o propósito da pesquisa-ação é permitir a compreensão e o entendimento dos fatos sociais que, em determinado momento histórico, afligem certo grupo social, de modo a propor e implementar ações que visem à mudança social ou à perpetuação desses fatos”. Sendo assim, a Pesquisa-ação tem como objetivo estimular a expressão individual na tomada de decisões, que deve funcionar de forma estrutural e metodológica.

O objeto de estudo da pesquisa-ação é uma microempresa do segmento de beleza e estética, atuante no município de Campos Belos/GO há exatos 6 anos.

A coleta de dados será realizada através de uma entrevista semiestruturada, tendo como sujeito a gestora e fundadora do negócio. Ademais, foi realizada a análise de conteúdo das redes sociais da organização para saber como esta divulga seu produto no mercado, para fazer com que as pessoas conheçam o benefício dos serviços oferecidos.

Diante disso, o trabalho foi realizado em 6 fases, a saber: 1ª Fase - Oferecimento de seus serviços a um cliente potencial; 2ª Fase - Contratação dos serviços; 3ª Fase. Determinação e o alinhamento dos objetivos da consultoria com os objetivos da empresa contratante; 4ª Fase - Diagnóstico empresarial; 6ª Fase - Proposta de implementação das melhorias sugeridas.

## **4 REALIZAÇÃO DA CONSULTORIA NA EMPRESA TOK'S DE BELEZA**

### **4.1 SEGMENTO DE BELEZA E ESTÉTICA**

O segmento de beleza e estética faz parte de um mercado amplo e com grande potencial de crescimento. De acordo com o portal do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), os negócios de Beleza e Estética como salões de beleza, centros de estética, barbearias entre outros, começam a adotar novos padrões e melhorias. Eles ainda afirmam que essas melhorias são a partida para competir no cenário de adversidade em função da retração econômica e na provável abertura do mercado para grupos internacionais.

O setor da beleza investe cada vez mais em pesquisas de produtos e novidades para o consumidor, porém deixam a desejar na parte da gestão e administração do negócio. Afinal, um mercado aquecido, por si só, não significa sucesso nos negócios. Quem abre uma empresa no segmento de beleza e estética deve ter uma boa estratégia para fazer o empreendimento acontecer. Um componente importante para que este segmento dê certo no mercado é o *Marketing Digital*. Hoje, com consumidores cada vez mais conectados, são diversas as formas de se promover na internet e criar campanhas para chamar a atenção do consumidor.

Do ponto de vista de Porter (2004), uma estratégia de *marketing* de diferenciação tem a finalidade de distinguir o produto ou o serviço oferecido pela empresa, provocando algo que seja considerado como característico e particular ao setor de toda organização. Atualmente, para conseguir resistir no mercado atual, frente a tanta competitividade, as empresas devem estar sempre buscando estratégias de *marketing* para se destacar, conseguir chamar atenção, conquistar novos clientes e fidelizá-los. Sendo assim, é preciso firmar a permanência no mercado, criar fortes vínculos com os clientes e viabilizar exclusividade, promoções, ótimo

atendimento, objetivando sempre atender suas necessidades e desejos que estão cada dia mais exigentes.

#### 4.2 A EMPRESA - OBJETO DE ESTUDO

A Tok 's de Beleza está localizada na cidade de Campos Belos, no nordeste goiano, desde a sua fundação, em 2015, e passou por várias modificações até se manter fixa no mercado. A empresária relatou que a origem da empresa e suas atividades aconteceram de maneira informal em 1º de abril de 2015, em um pequeno espaço em sua residência, onde era ofertado serviços de manicure, pedicure e cabeleireiro. Era uma sociedade composta por três proprietários: a fundadora e mais dois amigos.

Com o crescimento da organização, houve a necessidade de alocação para um espaço maior. A empresa foi ganhando força e em sua trajetória, a fundadora realizou parcerias com fornecedores e colaboradores que auxiliaram no desenvolvimento do negócio. Após alguns anos, dois sócios decidiram deixar a sociedade e ofereceram sua parte para a atual proprietária, que, apesar de ser estudante de pedagogia, não pensou duas vezes, afinal, era um sonho que estava sendo realizado. A empreendedora resolveu fazer alguns cursos na área da estética, se especializou em determinadas áreas da beleza, atuou como maquiadora profissional e design de sobrancelhas durante determinado tempo.

Atualmente a empresa não possui um quadro de funcionários. A proprietária é a responsável por todas as atividades desde a gestão até a execução do serviço. Seu local de atendimento é amplo, bem estruturado com setores específicos e uma boa localização. Sua segmentação de mercado é voltada para o público feminino, e hoje oferta serviços de design em sobrancelhas, depilação a laser, micropigmentação de sobrancelhas e labial.

Após assumir o comando total da Toks de Beleza, a própria decidiu ampliar o ramo das atividades, fazendo com que o salão se tornasse uma clínica de estética bem-conceituada na região de Campos Belos/GO. Hoje a clínica de estética realiza vários procedimentos de beleza como depilação a *laser*, micropigmentação de sobrancelha e labial, *designer* de sobrancelha, apesar do seu público alvo ser formado por mulheres, possui uma pequena parte de homens que também frequentam o espaço para realizarem alguns procedimentos estéticos como *designer* de sobrancelhas e depilação a *laser*.

### 4.3 ETAPAS DA CONSULTORIA

Todo o processo de consultoria foi organizado em 6 fases, a saber: 1ª fase - Oferta dos serviços a um clientes potencial; 2ª Fase - Contratação dos serviços; 3ª Fase . Determinação e o alinhamento dos objetivos da consultoria com os objetivos da empresa contratante; 4ª Fase - Diagnóstico empresarial; 5ª Fase - Apresentação de resultados e proposição de melhorias. 6ª Fase - Implementação das melhorias sugeridas.

#### **1ª Fase - Oferecimento de seus serviços a um cliente potencial.**

Na realização do processo de consultoria, seguimos as seis fases conforme descrito acima por Souza (2016). A primeira das etapas da consultoria empresarial ocorreu quando entramos em contato com a empresa-cliente e oferecemos os serviços de consultoria. O contato aconteceu via telefone, através da ferramenta *WhatsApp*, onde perguntamos à proprietária se permitia a realização da consultoria e ao aceitar explicamos um pouco sobre a consultoria, o processo de uma consultoria e seus objetivos, logo após foi agendado uma visita à empresa. Ao oferecermos os nossos serviços, perguntamos à empresa-cliente qual resultado ela espera com a prestação de serviços, quais as necessidades e desejos. A proprietária, por sua vez, apresentou de forma geral a empresa a ser analisada. Além disso, deixamos claro quais as expectativas em relação à parceria construída, ou seja, que resultados cada parte espera da outra e como será constituída a relação ao longo do tempo.

#### **2ª Fase - Contratação dos serviços.**

Com base nas informações prévias apresentadas pelo cliente na reunião de apresentação da consultoria, o cliente decidiu pela contratação dos serviços de consultoria, sem remuneração por tratar-se de um trabalho acadêmico. É importante ressaltar que no processo de contratação são apresentadas para o cliente as modalidades de contratação dos serviços de consultoria, assim como a forma de pagamento. Apresentadas todas as modalidades de consultoria e como elas funcionam e por quem é realizada, foram apresentados os aspectos mercadológicos do serviço, a importância da contratação de sua contratação, a sua estrutura, quanto a amplitude da consultoria, neste caso, sendo realizada por um profissional especialista no assunto/problema. O profissional especializado normalmente possui vasta experiência e conhecimento em uma determinada área, como por exemplo: *marketing*, estratégia, finanças, recursos humanos, contábil, logística, tecnologia da informação (TI).

Por existirem várias modalidades de consultoria, é importante que quando a empresa/cliente for contratar o serviço, esta saiba qual o tipo de consultoria deseja empregar na organização, do mesmo modo, a empresa/consultora deve deixar clara qual o tipo de consultoria é especializada, para que, dessa forma, possa ser oferecido ou contratado o serviço de forma mais eficiente. “A consultoria tem como principal objetivo determinar a alternativa de ação mais adequada diante de um ambiente corporativo repleto de riscos, incertezas e competição” (SOUZA, 2016, p.21).

### **3ª Fase - Determinação e o alinhamento dos objetivos da consultoria com os objetivos da empresa contratante.**

Após o aceite, iniciou-se então a etapa de elaboração do formulário (APÊNDICE A) e o alinhamento do objetivo da consultoria, que foi a consultoria empresarial de *marketing* e estratégia organizacional. A partir do primeiro contato com a empresa foram relatados os dados da fundação até seu atual momento no mercado. Este questionamento foi essencial para o estudo, pois buscou identificar as áreas críticas para a empresária do segmento da beleza e estética, nos dando condições de alinhar as estratégias necessárias para a realização do serviço.

## 4.4 ANÁLISE AMBIENTAL E DIAGNÓSTICO

### **4ª Fase - Diagnóstico empresarial.**

Após a aplicação do estudo e em consonância com as literaturas pesquisadas, foi possível identificar e analisar os principais pontos descritos a seguir.

Reconhecer o ramo de atividade foi de total importância para o estudo, para que possamos fazer uma análise completa da situação da empresa na área do *marketing* digital. Diante disso, fizemos uma observação das redes sociais onde pudemos perceber que a organização deixava a desejar, com falta de padronização na comunicação das redes sociais, raramente cria conteúdos no *stories* e no perfil das redes sociais utilizadas, a logomarca não remete à serviços de salão de beleza, logotipo diferente em cada ambiente, cores que não prendem a atenção do público. Outro aspecto identificado é quanto a programas de fidelização de clientes, identificou-se que a proprietária não investe em nenhum tipo de atrativos que fidelizam os clientes existentes e chame a atenção de um novo público. Estas estratégias de *marketing* são altamente favoráveis ao negócio, pois alcançam mais pessoas e fortalecem a presença da marca. Outra grande falha identificada no diagnóstico é que o portfólio divulgado contém oferta de

serviços que não possuem mais no salão. Observou-se também que na bios da rede social não conta com um *link* de acesso que tenha um direcionamento direto ao *Whatsapp business* da organização.

Foi observado que a empresária conhece superficialmente os serviços oferecidos por uma consultoria, seja por ter ouvido falar no SEBRAE, em jornais ou ainda por colegas que já tenham utilizado os serviços. Sendo assim, constatou-se uma grande resistência por parte da empresária quanto à consultoria, por não ter um conhecimento profundo dos serviços de uma consultoria, não conhecer empresas na região, além de ter um receio de ser um serviço caro. Apesar de possuir um bom espaço com conforto para atender seus clientes, durante a aplicação do questionário foi percebido que a empresa não possui um posicionamento diante ao mercado. O empreendimento não dispõe de meios de estratégias e planejamento de *marketing* para alcançar futuros clientes e conquistar os atuais. Em respostas ao questionário aplicado, a proprietária afirmou não possuir controle de dados com informações de gerenciamento de agenda, não possui estratégia de conteúdo para resultados, nem controle financeiro. Logo na entrada do estabelecimento, no balcão de atendimento, existe uma placa com valor de acréscimo na máquina de cartão, isso traz resistências e objeções do consumidor à empresa. Quanto a divulgação da empresa, a empresária dificilmente aplica em canais de comunicação, as únicas ferramentas utilizadas para a divulgação do empreendimento é o *Facebook*, que está com suas atualizações defasadas, *Instagram* e *WhatsApp*. A organização não investe em campanhas patrocinadas de mídias sociais, também não faz uso de campanhas orgânicas, a qual não depende de técnicas de publicidade pagas. Ela aponta que raramente disponibiliza recursos financeiros para publicidade no *Instagram*. Em relação a qualidade dos serviços ofertados, a empresa é criteriosa e a proprietária busca sempre essa excelência e qualidade buscando fazer especializações na área de atuação.

**Tabela 1 - Diagnóstico da Empresa**

<b>Itens identificados</b>	<b>Área</b>	<b>Nível de risco</b>
1. Falta de padronização na comunicação das redes sociais.	<i>Marketing</i>	Alto
2. Logomarca não remete a serviços de beleza.	<i>Marketing</i>	Alto
3. Portfolio errado, venda de serviços que não possuem mais.	<i>Marketing</i>	Alto
4. Falta <i>whatsapp business</i> .	<i>Marketing</i>	Médio

5. Falta de utilização de controle de fluxo de caixa	Financeiro	Alto
6. Cartão de crédito com acréscimo	Financeiro	Médio
7. A precificação não segue o modelo padrão de mercado.	Financeiro	Alto
8. Falta de um cronograma para ações promocionais de acordo com o calendário de eventos anual.	<i>Marketing</i>	Alto
9. Falta pacotes para fidelização de clientes e obtenção de novos clientes.	<i>Marketing</i>	Alto
10. Não possui ação promocional para os aniversariantes do mês.	<i>Marketing</i>	Médio
11. Falha na busca por <i>feedback</i> dos clientes.	<i>Marketing</i>	Alto
12. Falta <i>link</i> de direcionamento para <i>whatsapp</i> .	<i>Marketing</i>	Alto
13. Não possui uma otimização de campanhas patrocinadas nas redes sociais.	<i>Marketing</i>	Médio
14. Não possui profissionais para atuar na gestão do <i>marketing</i> digital.	<i>Marketing</i>	Alto
15. Não possui uma otimização de campanhas orgânicas nas redes sociais.	<i>Marketing</i>	Médio
16. Não possui uma estratégia de conteúdo para resultados.	<i>Marketing</i>	Alto
17. Não realiza análise da concorrência	<i>Marketing</i>	Alto
18. Não planeja a criação de conteúdos audiovisuais interativos.	<i>Marketing</i>	Médio
19. Não possui auxílio na gestão de agendamentos e controle financeiro.	Financeiro	Alto
20. Não possui método para expandir seu público e gerar valor	<i>Marketing</i>	Alto

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na coleta de dados (2022).

Quadro 1 - ANÁLISE SWOT DA EMPRESA

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Excelência no atendimento</li> <li>● Qualidade dos produtos e serviços</li> <li>● Tecnologia avançada</li> <li>● Capacitação profissional com atualização e inovação constante</li> <li>● Localização</li> <li>● Espaço amplo com departamentos de segmento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Não possui base de dados de clientes gerando a falta de informações precisas</li> <li>● Não tem plano de ação para atrair e fidelizar clientes</li> <li>● Não possui plano de <i>marketing</i></li> <li>● Não acompanha seus resultados</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grande procura pelos serviços prestados</li> <li>● Aumento da demanda do público masculino para serviços de depilação a <i>laser</i> e <i>design</i> de sobrancelhas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta concorrência</li> <li>● Preços competitivos</li> <li>● Alta exigência do consumidor</li> <li>● Concorrência investe em publicidade e propaganda</li> <li>● Diminuição de clientes</li> <li>● Redes sociais da concorrência ativa</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na coleta de dados (2022).

### 5ª Fase - Apresentação de resultados e proposição de melhorias.

É necessário que a empresa Tok 's de Beleza crie novas técnicas e mecanismos para fidelizar e atrair seus clientes. Segundo Carvalho e Laurindo (2010), a organização precisa se colocar em evidência em relação à concorrência, buscando a obtenção de vantagens competitivas. Para tanto, a partir do diagnóstico realizado, foram identificadas as necessidades da empresa em relação às suas ações estratégicas. Ademais, foi realizada uma análise em todos os setores da organização e em sequência deu-se início à elaboração de um plano de ação com estratégias de *marketing* sugeridas para o Salão Tok 's de Beleza, podendo a proprietária aderir ou não ao que foi sugerido.

Compreende-se ser fundamental a adoção de um planejamento estratégico para a organização se posicionar e se manter competitiva no mercado. Algumas estratégias propostas foram em relação a adoção de determinadas ferramentas de gestão, para que a empresa possa ter uma visão global de seu ambiente interno e externo, para identificar clientes potenciais, e principalmente posicionar sua marca no mercado.

Na Tabela 2, foi relacionado o conjunto de itens identificados pela intervenção realizada, a área aos quais pertencem e a proposta de correção ou melhoria que deve ser implementada. Pelo fato desta consultoria tratar-se de uma intervenção focada na área estratégica, o conjunto de itens identificados estão agrupados em três principais áreas, a saber: Administrativo, Financeiro e Marketing.

**TABELA 2 - Propostas de correção/melhorias**

<b>Itens identificados</b>	<b>Área</b>	<b>Proposta de Correção/Melhoria</b>
1. Falta de padronização na comunicação das redes sociais.	<i>Marketing</i>	Padronizar a comunicação em todas as redes sociais da empresa. Padronizar logomarca, contato, cores e ações promocionais. Instituir o uso de <i>e-mail marketing</i> .
2. Logomarca não remete a serviços de beleza.	<i>Marketing</i>	Por lidar com transformações e emoções, sugere-se verificar a paleta de cores que ligam emoção e transformação. Optar por cores vibrantes.
3. Portfólio errado, venda de serviços que não possuem mais.	<i>Marketing</i>	Organizar o portfólio e colocar apenas os serviços que ofertam.
4. Falta <i>whatsapp business</i> .	<i>Marketing</i>	Criar o <i>whatsapp business</i> para que o cliente sinta mais segurança com os serviços ofertados.
5. Falta de utilização de controle de fluxo de caixa	Financeiro	Implantar um <i>software</i> de gestão, podendo ser o <i>Excel</i> por ser uma ferramenta gratuita e adaptada para o porte da empresa.
6. Cartão de crédito com acréscimo	Financeiro	Colocar um valor já com o acréscimo do cartão e conceder desconto a vista.
7. A precificação não segue o modelo padrão de mercado.	Financeiro	Manter-se na média do que é praticado pelo mercado usando como referências os serviços de qualidade ofertados na mesma praça de atuação.
8. Falta de um cronograma para ações promocionais de acordo com o calendário de eventos anual.	<i>Marketing</i>	Criar um plano de divulgação, utilizando as ferramentas das redes sociais para a divulgação da empresa, com no mínimo 6 meses

		de antecipação de acordo com o calendário anual de eventos.
9. Falta pacotes para fidelização de clientes e obtenção de novos clientes.	<i>Marketing</i>	Criar pacotes de fidelização de clientes.
10. Não possui ação promocional para os aniversariantes do mês.	<i>Marketing</i>	Criar planos exclusivos para seus clientes aniversariantes do mês. O cliente aprecia a ideia de que é querido, que a empresa se importa.
11. Falha na busca por feedback dos clientes.	<i>Marketing</i>	Desenvolver pesquisas de satisfação dos clientes, enviar e-mails personalizados, fazer uma análise das mídias sociais.
12. Falta <i>link</i> de direcionamento para <i>whatsapp</i> .	<i>Marketing</i>	Acrescer nas redes sociais um link de direcionamento para o <i>whatsapp business</i> .
13. Não possui uma otimização de Campanhas Patrocinadas nas redes sociais.	<i>Marketing</i>	Elaborar campanhas em mídias patrocinadas para expandir os resultados.
14. Não possui profissionais para atuar na gestão do <i>marketing</i> digital.	<i>Marketing</i>	Criar equipes para gerir estratégias de <i>marketing</i> digital.
15. Não possui uma otimização de campanhas orgânicas nas redes sociais.	<i>Marketing</i>	Otimização de conteúdo para buscas orgânicas.
16. Não possui uma estratégia de conteúdo para resultados.	<i>Marketing</i>	Desenvolver uma estratégia de conteúdo para resultados. Criar mapa de conteúdo, arquétipo de marca, pilares de conteúdo e sua distribuição, estratégias de utilização para os principais canais de comunicação de sua marca e criar uma persona.
17. Falta a análise da concorrência	<i>Marketing</i>	Criar e definir os objetivos da análise de concorrência, utilizar ferramentas como <i>Google Alerts, Ubersuggest</i> , criar um planejamento estratégico de vendas que esteja alinhado com o planejamento do negócio.

18. Falta criação de conteúdos audiovisuais interativos.	<i>Marketing</i>	Investir em infográficos e mapas interativos, criar <i>stories</i> , vídeos dos serviços ofertados.
19. Não possui auxílio na gestão de agendamentos e controle financeiro.	Administrativo	Implantar software para gestão.
20. Não possui método para expandir seu público e gerar valor.	<i>Marketing</i>	Criar plano de divulgação utilizando as ferramentas das redes sociais para divulgação da empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na coleta de dados (2022).

Conforme descrito no Quadro 1, referente à análise SWOT, um dos pontos fracos que foi identificado, é a falta de um *Software* que auxilie na gestão dos agendamentos nos horários de atendimento e controle financeiro do negócio. Hoje o único controle que a empresa utiliza é apenas uma agenda manual para anotar o horário dos agendamentos e realizar o controle financeiro.

É preciso a adoção de um controle mais preciso do seu fluxo de caixa, assim como um sistema que organize e alimente os horários de forma mais dinâmica para auxiliar em sua rotina diária. É necessário padronizar a comunicação e logomarca em todas as redes sociais da empresa, instituir o uso de *e-mais marketing* da organização para receber o *feedback* de clientes e avaliar seu nível de satisfação diante o negócio, essas estratégias são essenciais para conquistar a confiança do público e manter a fidelidade.

Através do estudo aplicado, foi percebido também a ausência de estratégias que fidelizam os clientes. A criação de um programa de fidelização como promoções exclusivas em datas específicas do ano, como dia das mães, dia da mulher, dia dos namorados, entre outras, atraem novos clientes e mantém fixo os que a empresa possui. Esse planejamento deve ser traçado com antecedência e divulgado com prazo de um mês antes de cada ação.

Outro programa de fidelização que pode ser implantado, é a disponibilidade de cupons como brindes ou descontos no mês do aniversário. É importante sempre ir atrás do *feedback* do consumidor para saber sua opinião em relação ao serviço prestado, assim a organização tem conhecimento de seus pontos positivos e negativos podendo assim sempre buscar melhorias.

Através da consultoria realizada, pode-se constatar que as informações do portfólio da empresa não são atuais, é preciso organizar o portfólio e colocar somente os serviços que a empresa fornece. Ter um *link* de acesso direcionado ao *Whatsapp Business* da empresa facilita a comunicação e remete mais segurança aos clientes. Para que não haja contestação em relação aos pagamentos, a empresária deve retirar a placa informativa com acréscimo na máquina de cartão, uniformizar os valores com pagamentos via maquininha já com os ajustes da taxa de porcentagem e ofertar descontos quando o pagamento for realizado de forma à vista.

Em relação às ferramentas de mídias sociais, foi observado que o salão de beleza e estética não as utilizam à seu favor. Tendo em vista que a tecnologia vem ganhando espaço no mercado, a não utilização destas ferramentas é um ponto fraco e pode deixar a organização atrás de seus concorrentes. Uma ótima maneira de divulgar a empresa, alcançar novos clientes, manter contato com o público e gerar valor para os mesmos, é por meio destas ferramentas de gestão. O *Google ADS* é uma ótima opção de publicidade, os conteúdos podem ser veiculados em diferentes canais e formatos, como posts, anúncios e propagandas nas redes sociais.

Por fim, quanto ao controle de resultados, mediante à aplicação do formulário a proprietária relatou não possuir nenhum tipo de fiscalização. A implementação das planilhas de resultados é eficiente pois acompanham os resultados para a ampliação do negócio. Foi sugerido a efetivação de planilhas do *Excel* por ser uma ferramenta que atende às necessidades e não dispõe de custos.

A partir da organização da **Tabela 2 - Propostas de correção/melhorias**, foi elaborada uma proposta de Modelagem de Negócios, usando o Canvas como ferramenta de proposta de valor. O objetivo da modelagem de negócio é pensar toda a organização a partir da sua proposta de valor. No caso da Tok 's de Beleza, foi elaborada como proposta de valor, a valorização da beleza feminina, através de serviços e atendimento de alta qualidade, que resultam em um efeito natural, hiper realista, evidenciando e valorizando os traços da mulher.

Quadro 2- Proposta de Modelagem de Negócios - Canvas da Empresa

Parceria Chave	Atividade Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com o Cliente	Segmento de Clientes
Fornecedores de materiais para sobrancelha e micropigmentação. Clínica de estética especializada em depilação a <i>laser</i> .	Serviços estéticos em micropigmentação de sobrancelha e labial. <i>Design</i> de sobrancelha. Depilação a <i>laser</i> .	Valorizar a beleza feminina através de serviços e atendimento de alta qualidade.	Confiabilidade; Empatia; Segurança; Bom serviço prestado; Bem estar no ambiente; Carisma; ética profissional.	Público feminino, em sua maioria acima dos 15 anos de idade.  Todas as classes.
	<b>Recurso Chave</b>		<b>Canais</b>	
	Estrutura física, equipamentos e ferramentas profissionais. Recursos intelectuais (especializações). Recursos financeiros. Especialização e certificados na área. Personalização e inovação com equipamentos de alta tecnologia. Medidas de higiene e segurança.		Ponto físico.  Redes sociais ( <i>Instagram, WhatsApp, Facebook</i> ).  Telefone.	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fonte de Receita</b>		
Custos fixos: aluguel, água, energia, internet, transporte, taxa fixa da máquina de cartão de crédito.  Custos variáveis: materiais e equipamentos, materiais de limpeza e higiene, despesas eventuais.		Prestação de serviços. Pagamentos à vista (dinheiro ou débito). Cartão de crédito.		

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na coleta de dados (2022).

#### 4.5 ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS DE AÇÕES

##### **6ª Fase - Proposta de implementação das melhorias sugeridas.**

Após ser feita a análise e pontuado, junto à proprietária do salão de beleza e estética, quais eram seus pontos fracos a fim de compreendê-los e solucioná-los, foi utilizado a ferramenta 5W2H para a criação de um plano de ação com intenção de melhorar o atual cenário em que esses pontos fracos se encontram. Assim, segue a sugestão de utilização da ferramenta 5W2H (QUADRO 3) para implantação do serviço de consultoria em pequenas empresas.

QUADRO 3 - FERRAMENTA 5W2H

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implantar <i>software</i> para gestão de agenda.	Auxiliar na gestão de agendamentos, facilitando a rotina diária.	Setor Administrativo	Até 12/2022	Consultoria de TI.	Aquisição de <i>software</i> .	De R\$ 29,99 a R\$190,00
Implantar um <i>software</i> de gestão financeira, adaptado para o porte da empresa.	Controle do fluxo de caixa, melhorar o planejamento, organização das despesas.	Setor Administrativo	Até 12/2022	Consultoria de TI.	Aquisição de <i>software</i> .	De R\$29,99 a R\$190,00
Construir Planilhas para controle de resultados.	Acompanhar os resultados para melhorar o negócio.	Setor Administrativo	Até 12/2022	Proprietária	Através de planilhas no <i>excel</i> .	Sem custo
Criar plano de divulgação da empresa.	Alcançar mais pessoas e gerar valor perante o público alvo.	Setor de <i>Marketing</i>	Com 06 meses de antecipação de acordo com o calendário de eventos anual	Consultoria de <i>Marketing</i> .	Através da utilização de ferramentas nas redes sociais e através de serviços de publicidade como <i>Google ADS</i> /	De R\$29,99 a R\$2.000,00
Elaborar Programa de fidelização, promoções exclusivas, e instrumento de <i>feedback</i> dos clientes.	Plano de ação para atrair e fidelizar clientes	Setor Comercial	A partir de 02/2023	Consultoria de <i>Marketing</i> .	Através de divulgação e formulários publicados nas redes sociais.	De R\$29,99 a R\$2.000,00
Desenvolver pesquisas de satisfação dos clientes.	Avaliar o nível de satisfação do cliente com	Setor de <i>Marketing</i>	Até 01/2023	Proprietária	Através de <i>e-mails</i> personalizados e das	Sem custo.

	a experiência proporcionada pela empresa, saber se as estratégias aplicadas estão sendo assertivas para implementar melhorias contínuas.				mídias sociais.	
Criar pacotes de fidelização de clientes.	É preciso construir estratégias para que o cliente se mantenha ativo no consumo dos serviços.	Setor Comercial	Até 02/2023	Proprietária	Através de planos exclusivos.	Sem custo.
Criar planos exclusivos para os clientes aniversariantes do mês.	O cliente aprecia a ideia de que é querido, que a empresa se importa com ele, isso gera valor ao cliente.	Setor Comercial	Até 02/2023	Proprietária	Através de planos exclusivos.	Sem custo.
Padronizar a comunicação em todas as redes sociais da empresa.	Manter a padronização e a qualidade da identidade visual, é fundamental para manter a empresa sólida no mercado e conquistar a confiança dos clientes. O uso de cores certas causa impacto visual, provoca reações positivas, atrai a atenção e desperta desejo no cliente.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 12/2022	Consultoria de <i>Marketing</i> .	Padronizar logomarca, contato, cores e ações promocionais. Instituir o uso de <i>e-mail marketing</i> . Modificar a paleta de cores das mídias sociais. Optar por cores vibrantes.	De R\$29,99 a R\$2.000,00

Organizar o <i>portfólio</i> e divulgar apenas os serviços que oferta.	Melhorar a divulgação dos serviços e procedimentos.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 12/2022	Proprietária	Divulgação através da biografia das redes sociais.	Sem custo.
Criação do <i>whatsapp business</i>	Criação de um perfil profissional que permite uma melhor relação com os clientes através de ferramentas de automação de mensagens, estatísticas e catálogo com preços.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 12/2022	Proprietária	Utilização de dispositivo móvel específico para este fim.	Sem custo.
Acrescentar nas redes sociais um <i>link</i> de direcionamento para o <i>whatsapp business</i> .	Facilidade e agilidade no processo de comunicação.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 12/2022	Proprietária	Através das redes sociais da empresa.	Sem custo.
Adotar uma precificação em que o valor do serviço já inclui a taxa do cartão e conceder desconto à vista.	Essa ação tem por objetivo tirar do consumidor a percepção de que está mais caro pelo serviço consumido.	Setor Financeiro	Até 12/2022	Proprietária	Elaboração de tabela de preço considerando a taxa paga pela movimentação com cartão.	Sem custo.
Manter a precificação na média do que é praticado pelo mercado usando como referências os serviços de qualidade ofertados na mesma praça de atuação.	Manter a saúde financeira da empresa, se manter competitiva no mercado.	Setor Financeiro	Até 12/2022	Proprietária	Através da análise de concorrência.	Sem custo.

Elaborar campanhas em mídias patrocinadas para expandir os resultados.	Alcançar um público maior com o foco na expansão dos resultados.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 01/2022	Consultoria de <i>Marketing</i> .	Utilizando as ferramentas das redes sociais através de serviços de publicidade.	De R\$29,99 a R\$2.000,00
Contratar serviço especializado para gerir estratégias de <i>marketing</i> digital.	Desenvolver identidade da marca, promover e divulgar a empresa, criar relacionamento com o público alvo.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 12/2022	Consultoria de <i>Marketing</i> .	Contratando uma equipe e/ou profissional de marketing.	De R\$29,99 a R\$2.000,00
Otimizar conteúdo para buscas orgânicas.	Se manter bem posicionado nas redes sociais, gerar um bom tráfego de pessoas, expandir o negócio.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 12/2022	Proprietária	Através das redes sociais da empresa.	Sem custo
Desenvolver uma estratégia de conteúdo para resultados.	Análise e validação de possíveis clientes, para alcançar melhores resultados. Levantamento de informações sobre o mercado de atuação da marca, com foco na <i>persona</i> . Definir bem o perfil do público alvo, seus interesses, e sua	Setor de <i>Marketing</i>	Até 01/2022	Consultoria de <i>Marketing</i> .	Criar mapa de conteúdo, arquétipo de marca, estratégias de utilização para os principais canais de comunicação de sua marca e criar uma <i>persona</i> .	De R\$29,99 a R\$2.000,00

	linguagem.					
Criar e definir os objetivos da análise de concorrência, criar um planejamento estratégico de vendas que esteja alinhado com o planejamento do negócio.	Definir a posição da empresa em relação aos concorrentes para possuir vantagens competitivas.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 01/2022	Proprietária da Empresa.	<i>Através de ferramentas como: Google Alerts, Ubersuggest,</i>	De R\$100,00 a R\$500,00
Investir em infográficos e mapas interativos, criar <i>stories</i> , vídeos dos serviços ofertados.	Manter conexão com o público, alcançar maior número de pessoas, verificar quantas pessoas têm interesse e acessam o conteúdo.	Setor de <i>Marketing</i>	Até 12/2022	Proprietária da Empresa.	Através das mídias sociais da empresa.	De R\$100,00 a R\$500,00

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na coleta de dados (2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo foi desenvolvido a partir da realização de uma consultoria especializada na área de Marketing Digital. Após realizado o diagnóstico empresarial, onde foram identificados os principais processos da empresa, observou-se que a área de *marketing* necessita de intervenções específicas, pois a mesma sofre com falhas na divulgação de seus serviços, impedindo que a organização se desenvolva no mercado e alcance um maior número de potenciais clientes. Através da utilização da ferramenta SWOT, foram mapeados os pontos positivos e negativos, e os principais erros que a proprietária estava cometendo dentro da organização com sua resistência em relação à contratação de profissional e serviços especializados de *marketing* estratégico.

A partir das fragilidades identificadas na organização, foi elaborado um planejamento como proposta de ações de correção e melhoria, utilizando-se da ferramenta 5W2h, com objetivo de inserir no negócio a prática do planejamento e da aplicação de ações estratégicas. Através desta ferramenta, foi proposto um conjunto de atividades administrativas, com prazos, responsabilidades e determinação de custos que deverão ser executados com disciplina e responsabilidade pela proprietária e demais agentes envolvidos. Espera-se, desta forma, que a proprietária se assegure do total cumprimento do planejamento proposto para que tenha condições de reverter o cenário encontrado na realização desta consultoria.

Com a grande oferta de serviços no mercado, as empresas começaram a perceber um considerável aumento de competitividade e passaram a buscar por estratégias de diferenciação, tornando-se o principal objetivo destas. Além de focar em novas ideias para conquistar novos clientes, os empresários buscam, ainda, manter relacionamentos estreitos, confiáveis, duradouros e lucrativos com seus clientes.

O objetivo das empresas de fortalecerem as suas marcas por meio do *marketing* digital é de criar uma relação mais firme com seus potenciais clientes e reforçar a sua marca no mercado. A atuação da empresa nas mídias sociais se torna assim, hoje, um dos principais meios de se destacar no mercado altamente competitivo. A estratégia de postagens regulares e o desenvolvimento de um bom plano de ações de *marketing* em conjunto com a implantação de ferramentas gerenciais, está fazendo com que cada vez mais pessoas acompanhem a marca em seus perfis.

Para o microempresário utilizar-se de serviços profissionais da área organizacional, como é o caso da consultoria atuando nas áreas de *marketing*, tecnologias, finanças e outros, pode, assim, tornar o negócio mais profissional e organizado estrategicamente. É importante ressaltar, ainda, a importância da relação entre consultor e cliente nos casos da contratação de consultores individuais ou, até mesmo, de empresas de consultoria. Na relação contratual entre a empresa de consultoria e os clientes, deve-se estabelecer com clareza o que será entregue como resultado do trabalho, esclarecidas as dúvidas que possam haver e eliminar as expectativas de ambas as partes, mantendo-se um diálogo aberto e transparente entre todos os envolvidos.

Por fim, espera-se que as melhorias propostas possam trazer resultados positivos à empresa e aos seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth Richmond: The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2ª edição. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- BERTI, Anélio. **Consultoria e diagnóstico empresarial: teoria e prática**. 2ª edição, Curitiba: Juruá, 2012.
- BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. 8ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.
- CARVALHO, Bruna Miranda. SANCHES, Edgleyde Queiroz. A importância do marketing na área da estética. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 11, Vol. 23, pp. 156-165. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/marketing/area-da-estetica>>. Acesso em 27 de maio de 2022.
- CARVALHO, George Guerreiro de; MACHADO, Ana Maria Simas Gaia. A Influência do Marketing Digital para o Desenvolvimento das Empresas. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. Manaus, 2019. Disponível em <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-2263-1.pdf>>. Acesso em 21 de maio de 2022.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5510473/mod\\_resource/content/1/Estrategia\\_Competitiva\\_dos\\_conceitos\\_a\\_i.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5510473/mod_resource/content/1/Estrategia_Competitiva_dos_conceitos_a_i.pdf)>. Acesso em 4 de Outubro de 2022.
- CHLEBA, Márcio. **Marketing Digital: Novas Tecnologias & Novos Modelos de Negócio**. 1ª edição. São Paulo: Editora Futura, 1999.
- CUNHA, Jeferson Luis Lima. **Consultoria organizacional**. 1ª edição, Curitiba: Inter Sabere, 2013.
- Conselho Federal de Administração. **Campos de Atuação do Administrador**. Brasília, 2022. <<https://cfa.org.br/fiscalizacao-fiscalizacao/fiscalizacao-campos-de-atuacao-do-administrador/>>. Acesso em 26 de setembro de 2022.
- CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; SILVA, Lângesson Lopes da. Marketing Digital: Marketing para o novo milênio. **Revista Científica do ITPAC**. Araguaína, v.7, n.2, Pub. 1, Abr. 2014. Disponível em <<https://www.itpac.br/arquivos/Revista/72/1.pdf>>. Acesso em 02 de maio de 2022.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing: teoria e casos**. 6ª edição, norte-americana: Cengage CTP, 2008.
- FINOCCHIO Júnior, José. **Project model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FORBES BRASIL. **O Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo**. São Paulo, 2020. Disponível em <<https://forbes.com.br/principal/2020/07/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/>>. Acesso em: 25 maio 2022.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis; **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Grupo Anima Educação, Belo Horizonte, 2014. Disponível em <<https://www.docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20e%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas/Manual%20de%20Pesquisa%20Qualitativa.pdf>>. Acesso em 19 de Maio de 2022.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT**. 1ª edição. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017.

IBCO: Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização Consultoria. **Estatuto e Código de Ética**. São Paulo, 2017.. Disponível em <<http://ibco.org.br/estatuto-e-codigo-de-etica-ibco/>>. Acesso em: 26 SETEMBRO 2022

JUNIOR, Achiles Batista Ferreira; Azevedo, Ney Queiroz de. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

JUNIOR, Olimpio Araujo. **Manual de Consultoria em Marketing Digital**. 1ª edição. Rio de Janeiro, 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; **Administração de Marketing**; 15ª edição, São Paulo - Pearson Education do Brasil, 2018.

\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 14ª edição. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

LORENZI, Gisele Maria Amim Caldas. **Pesquisa-Ação: pesquisar, refletir, agir e transformar**. 1ª edição, Curitiba: InterSaberes, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica: métodos científicos, técnicas de pesquisa, elaboração de referências bibliográficas**. 9ª edição, São Paulo: Atlas, 2017.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade: As 7 ferramentas da qualidade análise e solução de problemas**. 1ª edição, São Paulo: Érica, 2010.

LUCINDA, Marco Antônio. **Análise e Melhoria de Processos: uma abordagem prática para micro e pequenas empresas**. 1º edição, Porto Alegre: Simplíssimo, 2016. Disponível em <[https://ler.amazon.com.br/?asin=B01LYRCSFT&ref\\_=dbs\\_t\\_r\\_kcr](https://ler.amazon.com.br/?asin=B01LYRCSFT&ref_=dbs_t_r_kcr)>. Acesso em 31 de Outubro de 2022.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: foco na decisão. Tradução Opportunity Translations. **Revisão técnica Maria Cecília Laudísio e Guilherme de Farias Shiraishi**. 3ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTINS, Maria Oliveira. Aplicação do Método 5W2H em uma Microempresa de Artefatos Têxtil. Manaus, 2017 **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017. Disponível em

<https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5909/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Maria%20Oliveira%20Martins.pdf> Acessado em 17 de Setembro de 2022.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro; Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OKADA, I. S. ; SOUZA, S. M. E. Estratégias de Marketing Digital na Era da Busca. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 1, p. 46-72, jan./abr. São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 14ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

\_\_\_\_\_. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation, Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionário, inovadores e revolucionários**. 1º edição, Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. Disponível em<[file:///C:/Users/Secretaria/Downloads/Business\\_Model\\_Generation%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Secretaria/Downloads/Business_Model_Generation%20(1).pdf)>. Acesso em 5 de Setembro de 2022.

PALES, Hillana Carvalho; SILVA, Luana Novaes; SILVA, Lucas de Oliveira Patez; CORDEIRO, Maria Auxiliadora Nunes; SANTOS, Mariele de Fátima; Silva, Talita Oliveira Souza. **Salão de Beleza Vogue: Estratégias de captação e retenção de clientes**. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Bahia, v. 3, n. 1, Out. 2018. Disponível em<<http://www2.uesb.br/eventos/workshopdemarketing/wp-content/uploads/2018/10/VF-Sal%C3%A3o-de-Beleza-Vogue-Artigo-para-o-Encontro-de-Marketing-2019-1.pdf>>. Acessado em 12 de maio 2022.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. 1º edição. São Paulo: Érica, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª edição. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2004.

SEBRAE, PORTAL; PASEI | **Serviços de Beleza e Estética: painel setorial de informações estratégicas**. Bahia, 2017. Disponível em<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/P06%20Servi%C3%A7os%20Beleza%20e%20Est%C3%A9tica%20rev01\\_04052018.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/P06%20Servi%C3%A7os%20Beleza%20e%20Est%C3%A9tica%20rev01_04052018.pdf)>. Acesso em 27 de maio 2022.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Onivaldo Gonçalves de. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35791/pdf/0?code=3tZkQz0dZBosQmBBcoxGJoxu8yfnVREjEqpeOYVvI9Gdr1VvXpyUmsqN+98xWNcd0cofmNafaeZb3aGFmCsymQ>>. Acesso em 29 de Agosto de 2022.

SLEIGHT, Steve. **Como Usar a Tecnologia da Informação**. 2ª edição, Porto Alegre: Publifolha, 2020.

TOALDO, Ana Maria Machado; LUCE, Fernando Bins. Estratégia de Marketing: Contribuições para a teoria em marketing. **RAE - Revista de Administração de Empresas**; Vol 46, n. 4, Ano 2006. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37240/36004>>. Acesso em 14 de maio 2022.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha quem perguntar. 2ª edição.. São Paulo: Novatec, 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18ª edição. São Paulo, 2005.

WEINBERG, Gerald M. **Consultoria o Segredo do Sucesso**. 1ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial**: Formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho. 1ª edição. São Paulo: Novatec 2007)

## APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM A PROPRIETÁRIA

### Pesquisa Empresa Toks de Beleza

Este questionário faz da pesquisa desenvolvida como trabalho de conclusão de curso intitulado "

**CONSULTORIA EMPRESARIAL DE MARKETING E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE BELEZA E ESTÉTICA** " desenvolvido pelas estudantes Bárbara da Silva Marques e Mara Virginia Duarte Aires, do curso Bacharelado em Administração do IF Goiano - Campus Campos Belos e sob a coordenação do professor Dr. Wellington Machado Lucena.

É muito importante que todas as perguntas sejam fielmente respondidas de acordo com a realidade da organização, e para isso solicitamos que seja feito o ACEITE no Termo de Aceite de Parceria.

Agradecemos desde já a sua participação

#### **TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Declaramos para os devidos fins, que atuaremos como parceiros do Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos na execução do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**CONSULTORIA EMPRESARIAL DE MARKETING E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE BELEZA E ESTÉTICA**", que está sob coordenação do professor Dr. Wellington Machado Lucena e executado pelas estudantes

Bárbara da Silva Marques e Mara Virginia Duarte Aires , do curso Bacharelado em Administração, cujo objetivo é aplicar uma intervenção de consultora a fim de identificar as práticas adotadas pela empresa como estratégia de Marketing Digital e a partir do diagnóstico realizado propor um conjunto de ações voltadas à captação e retenção de clientes. A pesquisa da qual a Sr<sup>a</sup> está participando tem caráter acadêmico, ou seja, não tem fins lucrativos para os pesquisadores. Conduzida por estudantes e seu orientador fortalece o papel do Instituto Federal em colaborar com a sociedade.

#### 1. **Confirme aqui a sua participação na pesquisa**

*Marque todas que se aplicam.*

Declaro estar ciente optando pela participação na pesquisa

#### 2. Razão Social/Nome de Fantasia

---

3. Região de atuação/Ramo de atuação

---

4. Data de fundação

---

5. Endereço

---

6. Telefones/ E-mail

---

7. Pagina WEB e Redes Sociais

---

8. Número de funcionários

---

9. Composição societária

---

10. Constituição Jurídica

---

11. Motivação inicial para a constituição do empreendimento

---

12. Trajetória histórica da empresa

---

13. Missão/Visão

---

14. Princípios e valores

---

15. Objetivos estratégicos

---

16. Características do sistema de gestão da empresa

---

17. Descrição da hierarquia da empresa

---

18. Quantos clientes a empresa possui na sua base de dados?

---

19. Quais são os dias e horário de funcionamento da empresa?

---

20. Quantos clientes a empresa atende por dia?

---

21. Quais os principais procedimentos realizados?

\_\_\_\_\_

22. Qual o ticket médio diário?

\_\_\_\_\_

23. A empresa faz algum tipo de divulgação de seus serviços?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

24. Se sim, como é realizada a divulgação da empresa?

*Marque todas que se aplicam.*

Carro de Som

Instagram

Rádio

Panfletos

Whatsapp pessoal

Grupos de Whatsapp da cidade

Facebook

Twitter

Status do Whatsapp da empresa

E-mail Marketing

Outro: \_\_\_\_\_

Quais estratégias a empresa utiliza para fidelizar mais cliente?

O que faz para resgatar clientes antigos?

25. Você conhece seus concorrentes?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Se sim, quem são?

O que faz para se destacar e sair da guerra de preços entre a concorrência?

Qual o principal diferencial de sua empresa?

26. A empresa acompanha as tendências de mercado?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

27. Você acompanha como os seus concorrentes estão atuando no mercado digital?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

28. A sua empresa faz o acompanhamento de resultados alcançados?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

29. Se sim, como faz o acompanhamento de resultados?

---

---

---

---

---

30. A empresa possui um plano de marketing elaborado?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

31. Se sim, quais ações são desenvolvidas?

---

32. Como as ações são controladas e avaliadas?

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## ANEXO A — FACHADA DA EMPRESA TOK'S DE BELEZA



## ANEXO B — FACEBOOK DA TOK'S DE BELEZA

Tok's de Beleza

Classificação - 5,0 (34 avaliações)

Suggest Edits

Fotos [Ver todas as fotos](#)

Privacidade · Termos · Publicidade · Escolhas para anúncios · Cookies · Mais · Meta © 2022

Bom dia

**BLACK FRIDAY**

SELEÇÃO DE PROGRESSIVA

**25% DESCONTO**

99620-0756 / 3451-1624

**MASSAGEM**  
Pacote de 8 sessões

Modeladora R\$ 300,00 Relaxante R\$ 250,00  
Coluna R\$ 300,00 Drenagem R\$ 250,00

**Acupuntura**  
Pacote de 8 sessões

**BLACK FRIDAY**

**CÍLIOS FIO A FIO**  
R\$ 80,00

**LIMPEZA DE PELE**

50,00  
50,00  
70,00  
75,00

99620-0756 / 3451-1624

Publicações Sobre Menções Avaliações Seguidores Fotos Mais

**Apresentação**

Página - Salão de cabeleireiro

Rua Coronel José Licínio de Miranda, Qd 3J, Lt 01, Campos Belos, TO, Brazil

(62) 3451-1624

akexinapps123@gmail.com

Aberto agora

Faixa de preço - \$\$

Classificação - 5,0 (34 avaliações)

Suggest Edits

Fotos [Ver todas as fotos](#)

**Publicações** [Filtros](#)

Tok's de Beleza  
31 de janeiro

Vamos iniciar a semana com um desconto especial para vocês aproveitar! 🥰

**PROMOÇÃO Imperdível**

Profissional Thays Castro

LIMPEZA DE PELE + PEELING	\$120,00 por \$84,99
DESIGN SEM HENHA	\$30,00 por \$24,99
DESIGN COM HENNA	\$45,00 por \$34,99
DERMAPLANING	\$80,00 por \$54,99

\*VÁLIDA 01/02 ATÉ 15/02\*

**TOK'S**  
de beleza

**Tok's de Beleza**  
1,4 mil seguidores · 0 seguindo

Ligar agora Mensagem Seguir

Publicações Sobre Menções Avaliações Seguidores Fotos Mais

**Apresentação**

Página - Salão de cabeleireiro

**Publicações** [Filtros](#)

Tok's de Beleza

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=568550864937359&set=a.568550831604029>

ANEXO C INSTAGRAM DA TOK'S DE BELEZA

toksdebelezaoficial Enviar mensagem Seguir ...

90 publicações    1,862 seguidores    1,660 seguindo

**Tok's de Beleza**

- Cabelereiro
- Maquiadora
- Designer de Sobrancelha
- Micropigmentação
- Alongamento de Cílios
- Limpeza de Pele
- Manicure e Pedicure
- Depilação

[facebook.com/toksdebelezaoficial](https://facebook.com/toksdebelezaoficial)

Seguido(a) por wenniarodrigues, aline.romualdodesouza.7, naianny.lopes e outras 51 pessoas

 **Sobrancel...**     **Makes**     **Cabelos**     **Feedbacks**     **Alongame...**     **Micropig...**     **Cílios**

## ANEXO D — WHATSAPP DA TOK'S DE BELEZA

