

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Marketing

**CLIENTE INTERNO DE ESTÉTICA E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO: ENTRE O PASSADO
E FUTURO**

**INTERNAL CUSTOMER OF AN AESTHETICS AND THEIR MANAGEMENT PERCEPTIONS:
BETWEEN THE PAST AND THE FUTURE**

Fillipe Pires De Paiva, Juliana Poerscke Voltz e Carlos Eduardo Poerschke Voltz

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de analisar a percepção dos profissionais de atendimento de um empreendimento de pequeno porte do setor de higiene e beleza em Porto Alegre com relação a gestão implementada nos últimos quatro anos. A revisão bibliográfica teve como base trabalhos sobre planejamento estratégico, ações estratégicas de Marketing, principalmente no que diz respeito ao cliente interno de estéticas. A pesquisa é qualitativa e configura-se num estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os principais achados da pesquisa referem-se às percepções positivas dos entrevistados quanto às mudanças nas ações estratégicas da estética, principalmente no que se refere à organização, atenção ao cliente e ampliação do número de clientes. O respeito entre os colegas, a cooperação e o diálogo existente entre o gestor e os colaboradores da empresa também foram aspectos destacados pelos entrevistados. Além disso, o interesse dos profissionais em contribuir para o crescimento da estética pesquisada aponta para a necessidade das empresas ouvirem as opiniões e sugestões dos clientes internos. Por fim, o artigo pode contribuir para estudantes que tenham interesse no tema e para o planejamento estratégico dos gestores de empresas - especialmente as do setor de higiene e beleza.

Palavras-Chave: Cliente Interno. Ações estratégicas. Estética.

ABSTRACT

This article aims to analyze the perception of care professionals of a small port venture in the hygiene and beauty sector in Porto Alegre regarding the management implemented in the last four years. The literature review was based on works on strategic planning, strategic marketing actions, especially with regard to the internal aesthetic client. The research is qualitative and is configured in a case study. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the content analysis technique. The main findings of the research refer to the positive perceptions of respondents regarding changes in aesthetic strategic actions, especially with regard to organization, customer care and expansion of the number of customers. Respect among colleagues, cooperation and existing dialogue between the manager and the company's employees were also aspects highlighted by the interviewees. In addition, the interest of professionals in contributing to the growth of researched aesthetics points to the need for companies to listen to the opinions and suggestions of internal customers. Finally, the article can contribute to students who are interested in the topic and to the strategic planning of business managers - especially those in the hygiene and beauty sector.

Keywords: Internal Customer. Strategic Actions. Aesthetics.

CLIENTE INTERNO DE ESTÉTICA E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO: ENTRE O PASSADO E FUTURO

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho será investigado o caso de uma estética na cidade de Porto Alegre em que houve uma mudança de gestor há quatro anos e consequente mudança das ações estratégicas da empresa. As motivações para a realização deste trabalho residem na vontade dos autores em compreender o público interno do setor de higiene e beleza para o crescimento da empresa pesquisada. O fácil acesso aos entrevistados, visto que um dos autores trabalha na empresa, facilitou a pesquisa de campo. A dificuldade encontrada foi a escassez de artigos publicados em revistas acadêmicas sobre gestão de empresas do setor de higiene e beleza, pois foram encontrados apenas dois: um na Revista Anpad (GALLES, 2015) e outro na REAd (PAIVA; SAMPAIO, 2003).

Entender os clientes internos da estética pesquisada, primeiros clientes da empresa, como enxergam as mudanças ocorridas na substituição da gestão, o ambiente em que trabalham e as relações que nele são estabelecidas pode contribuir para o crescimento da empresa. Porque, de acordo com Freitas (2014), para que as ações de uma empresa alcancem resultados, os colaboradores precisam estar motivados, satisfeitos e comprometidos.

Por isso, criou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como os profissionais de atendimento de um empreendimento de pequeno porte do setor de higiene e beleza de porto alegre percebem as mudanças das ações estratégicas implementadas pelo novo profissional responsável pela gestão?

Então, o objetivo geral do trabalho foi analisar a percepção dos profissionais de atendimento de um empreendimento de pequeno porto do setor de higiene e beleza em Porto Alegre com relação a gestão implementada nos últimos quatro anos.

Os objetivos específicos do trabalho foram: investigar a percepção dos profissionais sobre as ações estratégicas implementadas na empresa pesquisada após a mudança de gestão; investigar como os profissionais definem o relacionamento entre eles; verificar como os profissionais percebem sua relação com os responsáveis pela nova gestão da empresa; identificar ações estratégicas que viabilizem o aumento do grau de maturidade da empresa frente ao mercado.

A seguir será apresentada a revisão teórica na qual serão abordados os conceitos que orientarão a construção do artigo. Primeiro, será mostrado como o Marketing surgiu e alguns de seus estudiosos, fazendo a conexão com o mercado de higiene e beleza. Depois serão trabalhados os conceitos de planejamento estratégico, ação estratégica e porque trabalhar com o cliente interno.

Após a revisão teórica será apresentada a metodologia. Nesta seção será apresentado o percurso metodológico seguido para a construção do artigo.

Em seguida os dados coletados serão apresentados, enfatizando as falas dos entrevistados e a relação com os conceitos teóricos trabalhados na revisão teórica. Por fim, serão apresentadas as considerações finais do artigo, destacando as contribuições do estudo para a prática de gestão e para a teoria sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O MARKETING E O SETOR DE ESTÉTICA

Antes de definir o conceito de marketing é importante apresentar suas origens. No inglês temos muitas expressões que acabam em -ing, de forma que o gerúndio serve para designar atividades ou ações. A palavra marketing é uma dessas expressões que foram trazidas e adaptadas ao nosso idioma. “Os ingleses do século XIII iam à feira (market ou marketplace) e diziam que estavam fazendo seu “marketing” (ROCHA et al, 2009, p.116). Contudo, foi somente entre 1900 e 1910 que o marketing passou a se estabelecer como disciplina, sendo que os primeiros cursos foram ministrados em 1905 na Pensilvânia. “Nesta fase a palavra deixa de designar uma mera atividade econômica para fazer parte dos currículos universitários” (ROCHA et al, 2009, p.117).

Quanto ao conceito de Marketing, esse tem sido trabalhado por alguns autores de formas diferentes, o que nos leva a trazer a discussão para construir o conceito a ser utilizado neste trabalho. Para Sandhusen (2012, p.18) “o marketing cria oportunidades de troca harmonizando os elementos de seu composto de modo a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.” Kotler, entretanto, trabalha com o marketing como um processo gerencial, enfatizando o planejamento e a execução do preço, promoção e distribuição ideias, bens e serviços. Segundo ele, “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 2011, p.27).

Cobra se aproxima de Kotler com relação à ideia de marketing gerencial e ressalta a importância de criar clientes em vez de apenas vender produtos. Ele acredita que “o papel do marketing é utilizar recursos do conhecimento que possibilitem uma melhor compreensão do impacto do esforço a ser realizado na administração da demanda de produtos e serviços” (COBRA, 2009, p.9).

Para Silva et al (2014, p. 43), o sucesso de uma empresa depende de sua adaptação ao que o cliente demanda. Portanto, “conhecer o cliente se torna relevante para a competitividade do mercado tendo em vista que a partir desse conhecimento torna-se possível adaptar a empresa aos clientes de acordo com suas necessidades.”

A área de higiene e beleza no Brasil ocupa posição de destaque, já que figura atualmente como o quarto maior mercado consumidor de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão, de acordo com dados da ABIHPEC (2017). O país já chegou a ocupar a terceira posição no ranking em 2015, lugar que deixou de ocupar principalmente em função da desvalorização do real frente ao dólar (ABIHPEC, 2017).

Segundo Paiva e Sampaio (2003, p.2),

O setor de higiene e beleza contempla três segmentos distintos: o de higiene pessoal, o de perfumaria e o de cosméticos. O primeiro segmento tem como principais produtos os sabonetes, produtos para higiene oral, talcos, produtos para higiene capilar, absorventes higiênicos, fraldas, etc. O segmento de cosméticos abrange cremes e loções para a pele, tinturas para cabelo, protetores solares, etc. O último segmento produz perfumes, loções pós-barba, águas de colônia, etc.

Vários autores ressaltam o crescimento vertiginoso do mercado da beleza no mundo (CRUZ; UENO; MANZANO, 2015; RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2013). A preocupação com a aparência em função da vaidade individual tem levado ao crescente aumento da busca por procedimentos cirúrgicos e não cirúrgicos a nível mundial. Nesse contexto, o Brasil

representa o terceiro maior mercado mundial de consumo de produtos e serviços de beleza e higiene pessoal (STRHLAU; CLARO; NETO, 2015). Diante desse crescimento,

O gerenciamento do marketing de relacionamento torna-se indispensável para as organizações levando em consideração que atualmente, em nível de qualidade, todas as organizações procuram manter igualdade com as concorrentes para manter-se no mercado, porém, não são mais somente qualidade e preço que mantêm a competitividade, e, sim o desenvolvimento de relações com o consumidor, não somente satisfazendo as necessidades, mas também superando as expectativas dos consumidores (SILVA ET AL, 2014, p. 43).

Outros estudiosos também ressaltam a importância do gerenciamento no segmento dos serviços oferecidos pelos salões de beleza. Segundo RIBEIRO, THIESES e TINOCO (2013, p.610), "com o aumento da sofisticação dos consumidores, da diversidade de atividades oferecidas e da concorrência no mercado, os administradores de salão de beleza precisam gerenciar gastos com introdução de qualidade nos serviços, sofisticação do ambiente e dos equipamentos". Os autores acreditam que os salões de beleza se deparam com uma concorrência acirrada com outros estabelecimentos muito próximos, inclusive na mesma rua, sendo necessário focar na qualidade do serviço e estabelecer uma relação duradoura com os clientes.

Para tanto, torna-se necessário um conhecimento aprofundado relacionado à estética. Para Cruz, Ueno e Manzano (2015, p.85), "a pesquisa científica torna-se extremamente necessária nessa área, com publicações de artigos de caráter tecnológico e científico a fim de comprovar a eficácia das técnicas, construir conhecimento e transmitir informações relevantes e comprovadas". Por isso, as autoras realizaram uma revisão da literatura sobre a evolução da pesquisa científica na estética, com dados obtidos por meio de levantamento bibliográfico nas bases de dados MEDLINE, SCIELO e LILACS. A maioria das revistas encontradas foram de Dermatologia, mas com publicações voltadas para Cosmetologia e Estética e artigos sobre cirurgias plásticas, ativos e tratamentos estéticos, produzidos principalmente por profissionais das áreas de Fisioterapia, Dermatologia, Biomedicina e Estética. As autoras também destacaram a dificuldade em encontrar revistas científicas brasileiras disponíveis na internet, pois a maioria tem acesso restrito ou possui taxa de custo. Por fim, elas observaram um significativo aumento do número de publicações científicas sobre estética no período de 2009 a 2014, concluindo que tem aumentado o reconhecimento da área no Brasil e no mundo.

Ao analisarem os determinantes da satisfação e atributos de qualidade em serviços de salão de beleza, Ribeiro, Thiessen e Tinoco (2013) observaram que os clientes

priorizam atributos relacionados com as competências dos funcionários de linha de frente, assim como outros atributos facilitadores, como localização conveniente, disponibilidade de estacionamento, horários convenientes de atendimento e possibilidade de marcar hora. No estabelecimento do prestador de serviços, os clientes procuram por profissionais que estejam empenhados em realizar o serviço da forma requerida por eles (competência técnica, entendimento das necessidades do cliente, exatidão do serviço realizado e atenção dispensada ao cliente). Para que as necessidades anteriormente descritas sejam satisfeitas, é necessário que o salão de beleza garanta as condições para um bom atendimento e desempenho no serviço, com higienização e individualização dos utensílios, equipamentos e utensílios modernos e limpeza do ambiente. Observando esses atributos priorizados pelos clientes, gestores de serviço de salão de beleza podem melhorar a qualidade percebida e, em consequência, a satisfação desses clientes com os serviços oferecidos [...] (RIBEIRO; THIESSSEN; TINOCO, 2013, p.620).

2.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS

De acordo Isaac e Ghiraldello (2014, p.22) é importante que haja um planejamento estratégico para que a empresa consiga se fortalecer no mercado. Com o planejamento estratégico a empresa consegue utilizar melhor seus pontos negativos e positivos, ter ações estratégicas com seus concorrentes, estipulando expectativas para se chegar a um determinado período de tempo, em um ponto favorável para a empresa". Para os autores, a estratégia refere-se à utilização criativa dos recursos humanos, técnicos e financeiros disponíveis para a manutenção da empresa no mercado e o planejamento refere-se às técnicas para formar um plano de ação que oriente as ações na empresa. Segundo os autores,

o planejamento estratégico é um processo de orientação da empresa, uma área de capacitação criativa, onde são pensadas estratégias inteligentes pelos altos níveis da empresa, que são aplicados através de técnicas para poder chegar ao destino final. Tomando decisões que serão previsíveis no futuro, com a possibilidade de assumir riscos, compreendendo e agindo futuramente" (ISAAC; GHIRALDELLO, 2014, p. 8)

Enfim, "o planejamento estratégico e o plano de ação se complementam porque o planejamento é o instrumento de implementação e estratégia, a ideia a ser implementada" (ISAAC; GHIRALDELLO, 2014, p.7). Kotler (1998, p.71) fala em planejamento estratégico orientado para o mercado que, segundo ele,

é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

Então, para as empresas se adaptarem às exigências do mercado, o planejamento estratégico é fundamental, levando em consideração as demandas dos clientes por produtos e serviços. Os gestores buscam alternativas para atender a essas demandas, criando ações estratégicas voltadas ao atendimento, ao relacionamento, aos produtos, à redução de custos, para o conseqüente crescimento do lucro da empresa. Contudo, para que as ações alcancem resultados, os colaboradores precisam estar motivados, satisfeitos e comprometidos. Segundo Freitas (2014, p. 13), "antes de falar da satisfação do cliente externo, as organizações devem estar atentas ao seu primeiro cliente, ou seja, o cliente interno; ele, sim, deve ser observado, pois é o principal capital da organização." Porque quando há uma relação de troca entre a organização e os colaboradores para o atingimento dos objetivos, ambas as partes tendem a sair ganhando. Isto é, quando a empresa trabalha com colaboradores satisfeitos e motivados, o índice de rotatividade e absentismo tende a cair e a produtividade tende a aumentar (FREITAS, 2014).

Outros autores também ressaltam a importância da gestão estratégica num mercado cada vez mais competitivo e a disputa acirrada entre as empresas de mesmo segmento para que as empresas continuem ativas no mercado e garantam os resultados desejados. De acordo com Cintra (2014, p.67) é preciso que o planejamento estratégico da organização esteja alinhado com as ações dos colaboradores para o alcance dos objetivos da organização "sem prejuízos para o equilíbrio entre as relações pessoais e profissionais do trabalhador – levando assim ao decréscimo de gastos e ao incremento dos resultados da organização".

As incertezas econômicas e os avanços da tecnologia têm provocado mudanças no ambiente de negócios, fazendo com que as empresas brasileiras enfrentem desafios internos, com relação à sua estrutura e suas estratégias para o alcance de suas metas (SOUZA, 2014). Com relação ao setor de higiene e beleza, houve um crescimento maior que o restante das indústrias até o ano de 2014. A partir dos anos de 2015 e 2016, este mercado teve uma rigorosa

retração em virtude do aumento do IPI (Imposto sobre o Produto Industrializado) nas categorias do setor e também da crise econômica que tem levado o país à recessão (ABIHPEC, 2016).

Neste cenário encontra-se o caso investigado neste trabalho, uma estética localizada num bairro de classe média da cidade de Porto Alegre. O empreendimento conta com uma equipe de 13 profissionais e oferece os serviços de cabeleireiros, manicures / pedicures, depiladoras, massoterapeutas, micropigmentadoras, esteticista facial e corporal, nutricionista, terapeuta e biomédico. Com uma trajetória de 23 anos no mercado a estética já passou por diversas mudanças. Entre as principais encontram-se a mudança de local e a troca de gestão. No Ano de 2009 a empresa mudou-se de uma sala com cerca de 40m² para uma loja de dois andares com cerca de 170m². Após 4 anos na nova estrutura os proprietários analisaram os índices de resultados e faturamento e decidiram promover uma nova mudança com o objetivo de melhorar esses índices. Contrataram, então, um profissional da área da Administração para a criação e implementação de um plano estratégico com ações direcionadas ao mix de produtos e serviços, promoção e divulgação da marca, gestão de custos, relacionamento com clientes e gestão de pessoas.

A primeira ação do novo profissional foi identificar os fatores mercadológicos considerados mais importantes pelo cliente externo da estética e o grau de satisfação com relação a esses fatores. Os fatores encontrados foram: atendimento, ambiente, profissionais, promoção e serviços. Desde 2013 ele vem implementando ações voltadas principalmente para melhorar a percepção dos clientes externos quanto aos fatores encontrados e o consequente aumento do grau de satisfação e o aumento do lucro da empresa. Tendo em conta que o cliente interno é o primeiro cliente de uma empresa e que, por isso, precisa estar motivado e comprometido com o planejamento estratégico para que os objetivos pretendidos pelo gestor sejam alcançados, retomamos a pergunta de partida: como os profissionais de atendimento de um empreendimento de pequeno porte do setor de higiene e beleza de porto alegre percebem as mudanças das ações estratégicas implementadas pelo novo profissional responsável pela gestão?

2.3 PORQUE O CLIENTE INTERNO?

De acordo com Franco, Mendes e Almeida (2001), um marketing externo agressivo não é suficiente para a manutenção das empresas num mercado cada vez mais competitivo em razão das mutações tecnológicas. Por isso, além de investir em ações para compreensão das necessidades e desejos dos clientes externos, a empresa moderna deve investir num outro mercado, o da totalidade dos colaboradores da empresa.

Kotler (1998, p.418) diferencia marketing interno de marketing externo. Segundo o autor, o primeiro "descreve o trabalho normal realizado pela empresa para preparar, fixar preço, distribuir e promover o serviço aos consumidores. Marketing interno descreve o trabalho feito pela empresa para treinar e motivar seus funcionários no bom atendimento aos consumidores". O autor defende ainda que o marketing interno "deve vir antes do marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados pra isso" (KOTLER, 1998, p.40).

Então, é indispensável a existência de

um correcto, inovador, participativo e motivador marketing virado para o interior da empresa, para os seus recursos humanos, dando resposta, tal como o marketing externo, às necessidades de todos os colaboradores da empresa. Isso exige um novo estilo de gestão bem como uma diferente concepção de recursos humanos nas empresas (FRANCO, MENDES, ALMEIDA, 2001, p.3).

Nesse sentido as ações de marketing interno ou endomarketing servem como elemento de ligação entre o cliente, produto/serviço e o colaborador (ZAMBERLAN 2007). Brum explica que ENDO tem origem grega e significa "movimento para dentro ou posição interior. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro. É todo o esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário" (BRUM, 2000, p.33).

Contudo, não há unanimidade entre os estudiosos da área sobre o conceito de endomarketing, apesar de Bohnenberger e Pinheiro (2002, p.3) terem encontrado algumas expressões que conferem "um eixo comum às ações de endomarketing: motivação de funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor." Barth e Negri (2002) apresentaram os principais autores da área, como conceituaram endomarketing, os objetivos e as palavras-chave.

Quadro 1: Síntese dos Conceitos e Objetivos de Endomarketing – Marketing Interno

Autores	Conceitos	Palavras-chave
Brum (2010, p. 22)	'Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização'.	Estratégia de gestão.
Bekin (2004, p. 47)	'Processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de Marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade'.	Sintonizar o Marketing com o mercado e sociedade.
Dalpiaz (2002, p.9)	'No Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público'.	Retenção e atração dos funcionários.
Brum (2010, p. 42)	'Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido [...] Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro'.	Marketing para dentro.
Boone e Kurtz (1998, p. 47)	'Ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de Marketing'.	Ações administrativas.
Kotler (1998, p. 40)	'[...] uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores'.	Tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários.
Brum (2010, p. 9)	'[...] trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais'.	Comunicar de forma eficiente.

Fonte: BARTH, NEGRI (2012, p. 4).

O quadro mostra que apesar de não haver uma definição única do conceito, o marketing interno envolve um conjunto de fatores que se relacionam e se complementam, podendo ser trabalhado como uma importante ferramenta de gestão empresarial. Esses fatores referem-se ao processo de trocas dentro das empresas, de "interação entre as partes, resultando na transparência e facilitando assim o entendimento de metas e objetivos da empresa " (BARTH;

NEGRI, 2012, p.10). Isto é, os gestores das empresas devem desenvolver ações voltadas para o cliente interno possibilitando, com isso, "o fortalecimento e construção de relacionamentos compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção que todos são clientes de todos também dentro da empresa" (ZAMBERLAN ET AL, 2007, p.1).

Percebendo os colaboradores como clientes e os tratando como tais, o gestor da empresa precisa ouvir as ideias e desejos de cada cliente interno a fim de criar estratégias para satisfazer esses desejos de forma alinhada com as metas da empresa e também com a satisfação do cliente externo (MORAIS; SOARES, 2015). Quando o colaborador tem opções à sua frente e a possibilidade de opinar sobre uma oferta, projeto ou ideia, sua adesão passa a ser consciente, livre e voluntária (FRANCO, MENDES, ALMEIDA, 2001).

Enfim, segundo os autores citados neste trabalho, o gestor deve continuamente estudar as expectativas e os desejos dos colaboradores. Para tanto, as ações dentro da empresa não podem ser tratadas como um conjunto de serviços relacionados entre si, mas como "um conjunto de clientes/colaboradores com necessidades, expectativas e desejos próprios" (FRANCO, MENDES, ALMEIDA, 2001, p.6). Com isso, os resultados pretendidos da empresa podem ser alcançados.

No mesmo sentido, José e Rosa (2012, p.156) defendem que "todos os funcionários de uma empresa devem estar capacitados, motivados e conscientizados; que todos fazem parte de um processo maior: a satisfação do cliente externo, constituindo um dos pilares de sustentação do desempenho organizacional". Diante disso, o gestor deve se preocupar com treinamentos de todos os funcionários para tenham consciência de seu papel e de sua importância dentro da organização e também com a satisfação no trabalho. Segundo Kotler e Kartajaya (2010, p.88),

A felicidade dos empregados tem significativo impacto sobre sua produtividade. [...]. Os empregados são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar [...]. Os empregados motivados pelos valores não apenas trabalham com mais afinco como também representam melhor a empresa. Proporcionam ao consumidor valores que estão alinhados com a história da empresa. Suas crenças moldam o comportamento no trabalho do dia a dia, sobretudo quando interagem com o consumidor.

Brum (2000) afirma que em tempos de extrema competitividade como o que estamos vivendo, o algo a mais alicerçado no contato humano é o que diferencia a empresa no mercado. Porque os clientes apaixonam-se pelo trabalho do funcionário da linha de frente, como um cabeleireiro. Segundo a autora, "esse algo mais, resultado da associação do ambiente com o diferencial humano que determina a paixão, pois ela é decorrente da surpresa, ou seja, daquilo que o cliente não está esperando" (BRUM, 2000, p.33). Ela afirma ainda que "quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz. Esse funcionário será capaz de fazer a diferença (BRUM, 2000, p.34).

De acordo com o que foi visto até aqui o marketing mostra a importância do planejamento visando utilizar as ações estratégicas junto ao cliente interno, na busca de aperfeiçoar os esforços e alinhar as informações para aumentar a qualidade e a satisfação do cliente externo. Então, as empresas tornam-se mais competitivas e alcançam seus resultados mais facilmente, gerando um crescimento e lucro.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho foi investigado um caso de estética em que houve uma mudança de gestor há quatro anos e conseqüente mudança das ações estratégicas da empresa. Foram pesquisadas as percepções dos profissionais que trabalham na estética. Portanto, a pesquisa é qualitativa e configura-se num estudo de caso, "que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um

ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados" (GIL, 2011 p. 57). De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é escolhido quando queremos saber como e porque um determinado fenômeno ocorre. Esse tipo de investigação empírica deve ser escolhida quando há o interesse do pesquisador em lidar com um "fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2005, p. 32).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com quatro profissionais que já trabalhavam na estética antes da mudança de gestão. As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Silva e Fossá (2013, p.2), nesse tipo de análise "busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos". As autoras afirmam que a análise de conteúdo, que ganhou popularidade a partir de dos estudos de Bardin, é frequentemente utilizada nas pesquisas em administração. A técnica pode ser dividida em três fases: a pré análise, para sistematizar as ideias iniciais do referencial teórico para estabelecer indicadores para a interpretação dos dados coletados; a exploração do material, que refere-se à construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas (SILVA, FOSSÁ,2, 2013 p.4); e a interpretação, que consiste em captar os conteúdos no material coletado, buscando os aspectos semelhantes e os diferentes nas categorias criadas (SILVA, FOSSÁ,2, 2013 p.4).

As entrevistas e o referencial teórico desta pesquisa permitiram criar as seguintes categorias: ações estratégicas (antes e depois da mudança de gestão e perspectivas futuras) e relacionamento (entre os clientes internos e com o gestor). Foi, então, construído um quadro para a sistematização da análise do material. Neste quadro foram colocadas as falas de cada entrevistado de acordo com cada categoria e buscadas as semelhanças e diferenças em seu conteúdo. Após, foi construído o texto ressaltando os aspectos encontrados e voltando para o referencial teórico.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, será apresentado o perfil de cada entrevistado para a compreensão da sua história profissional e sua contribuição para a empresa pesquisada. Os nomes dos entrevistados foram resguardados, a fim de deixá-los mais à vontade em exporem suas opiniões sobre a empresa.

A primeira entrevistada (E1) é cabeleireira, tem 35 anos e trabalha há 14 anos na estética Blond Hair. Ela nunca havia trabalhado na área de estética e beleza, tendo sido convidada pela antiga administradora da estética para trabalhar como manicure. Após alguns anos, realizou o curso de cabeleireira, incentivada pela estética, e passou também a cortar, fazer escova e maquiagem.

A segunda entrevistada (E2) tem 50 anos e trabalha há oito anos na estética como massoterapeuta. Ela já trabalhava na área há 19 anos antes de começar a trabalhar na estética. Ela era massagista da antiga administradora, que a convidou para fazer parte da equipe da estética pesquisada.

O terceiro entrevistado (E3) tem 36 anos e trabalha há cinco anos na estética como cabeleireiro. Ele já havia trabalhado por cinco anos em outras estéticas como cabeleireiro. Ele trabalhava em uma estética concorrente do bairro que estava em processo de encerramento das atividades. Ele então ofereceu seus serviços para a estética pesquisada, onde permanece até hoje.

A quarta entrevistada (E4) tem 48 anos e trabalha como manicure e depiladora na estética há 17 anos. Ela é a colaboradora mais antiga da empresa, tendo sido convidada para preencher a vaga da única manicure com a qual a estética contava que acabou indo para a concorrência.

4.1 ENTRE O PRESENTE E O PASSADO

Neste item será apresentada a percepção dos profissionais da estética investigada sobre as ações estratégica da nova gestão. Ao longo das falas podemos perceber que os entrevistados comparam as ações da nova gestão com as da antiga gestão, destacando os aspectos internos que mudaram na empresa e com relação aos clientes.

Os entrevistados destacaram a organização, a atenção ao cliente e a ampliação do público como as principais ações estratégicas implementadas pela nova gestão da estética. No que diz respeito ao atendimento, a entrevistada E2 relatou que

as clientes, pelo menos as minhas notaram bastante, carinho, atenção, você quer um cafezinho, quer uma aguinha, quer que eu bote teu carro mais pra perto, isso não existia e isso existe mais agora. Sabe, chamar pelo nome. Então tudo isso não acontecia e nessa nova gestão está acontecendo e elas gostam bastante.

No mesmo sentido, a entrevistada E1 ressaltou que

Se percebe bastante diferença em matéria de tratamento de cliente porque hoje tem uma pessoa que dá mais atenção pro cliente porque nós profissionais estamos trabalhando e não temos esse tempo. Está mais organizado.

Outro entrevistado disse que a nova gestão permite que se veja “uma sequencia de organização melhor, as coisas mais claras, mais pontuais (E3). Todos os entrevistados afirmaram que a gestão anterior não conseguiu acompanhar as demandas do mercado, captando clientes apenas pelo boca-a-boca, de forma que o novo administrador dedicou atenção especial à promoção e divulgação da estética, inclusive criando e atualizando um perfil e uma página no Facebook.

Outra questão que ganhou destaque entre os entrevistados refere-se à ampliação do público, já que a estética era frequentada principalmente por idosas. A nova gestão incentivou o ingresso de jovens e aumentou o número de clientes. Para a entrevistada E4, a estética

cresceu bastante, em volume de cliente, de trabalho, de tudo pra nós assim. Quanto serviço nós temos, nós erámos 3 apenas, era uma coisa diferente, pequena, e não tinha muito essa coisa de divulgação, era uma coisa mais, assim, de conhecido. Agora é totalmente diferente, é outro, ficou melhor, pra nós trabalhar, o espaço é maior, o volume de clientes é maior, tudo é melhor.

No que se refere ao relacionamento entre os colaboradores, os entrevistados afirmaram que prevalece o respeito mútuo, a cooperação e a amizade, que tornam o ambiente de trabalho tranquilo e agradável. Isso fica claro no relato de uma das entrevistadas.

Eu, modéstia parte, acho que me dou bem com todo mundo. E esse ano né, que foi muito ruim pra mim, questão de saúde, todo mundo mandou uma mensagem, sabe isso aí é muito bom. Eu passo mais tempo aqui dentro do que na minha casa, isso aí conta muito pra mim. Tem lugares que você vai trabalhar, que tu vem aqui só pra trabalhar e ir embora, não se importam se você está bem, se está passando fome se está precisando de alguma coisa, de um ombro amigo, e isso eu encontro aqui. Isso é bom pra todo mundo, mas pra mim, eu ganho muito. Eu não venho aqui só pra ganhar dinheiro, eu venho aqui pra agregar, pra fazer essa família que eu encontro aqui. Eu já trabalhei em outros lugares e sei muito bem que não é, só visa o dinheiro e não tá

nem aí. Pô, eu escutei aqui: tu só vem quando tiver bem, eu não escutei isso em outros lugares. É só: eu to perdendo dinheiro, quando tu volta a trabalhar? Eu sei que você vive disso né, mas eu não sou uma máquina, eu sou um ser humano e preciso dessa troca né, então eu acho que isso faz com que a gente venha com gosto trabalhar. Eu tive proposta da onde eun trabalhei antes pra voltar, até ela me prometendo 100% em alguns horários, não quero. Porque eu me sinto bem aqui. Acho que isso aí, precisar do dinheiro, gostar da minha profissão, eu acho que isso conta muito, estar se sentindo bem no lugar onde está trabalhando, que aí você rende no seu trabalho. Que daí o cliente chegar e dizer: eu gosto do sorriso da (nome dela), da gargalhada da (nome dela). Tu tem também autonomia pra trabalhar (E2).

O relato da entrevistada também já fornece elementos sobre a percepção dos profissionais sobre o novo gestor da empresa. Em geral, os entrevistados percebem o novo gestor como um profissional, acessível, com tato para comunicar suas demandas e que ouve as necessidade de todos os colaboradores, proporcionando sinergia nas ações de todos na estética.

De acordo com Zaberlan et al (2007) a ligação entre cliente, produto/serviço e humano nos negócios é fundamental para a consolidação da imagem da empresa no mercado competitivo atual e para o atendimento dos mercados-alvo. A acessibilidade do gestor e a sua comunicação com o público interno, por conseguinte, permite o compartilhamento dos objetivos da empresa e o fortalecendo das relações internas”, “inserindo a noção que todos são clientes de todos também dentro da empresa" (ZAMBERLAN ET AL, 2007, p.1).

Segundo a entrevistada E1,

O diálogo que você consegue ter com uma pessoa que não é seu colega, dono e colega. É uma pessoa que você pode falar tudo e tentar melhorar. E na estética várias mudanças, o aumento de pessoas, o aumento de trabalho, o aumento de colegas. Hoje tem uma gestão profissional. Hoje tem, antes não tinha. Essa administração nova, ela ouve. Eu consigo conversar com a nova administração e consigo dizer o que eu acho que deve melhorar.

Enfim, os entrevistados percebem o novo gestor como um profissional que valoriza os colaboradores, gerando satisfação com o trabalho, motivação, permanência na empresa e, consequentemente, satisfação do cliente externo. Isso vai ao encontro das considerações de alguns autores trazidos na revisão bibliográfica desse trabalho, como BRUM (2000), que afirma que são os profissionais da linha de frente que são capazes de surpreender positivamente os clientes, precisando estar bem informado sobre o planejamento da empresa, preparado e feliz. Também José e Rosa (2012) falam que os colaboradores precisam estar motivados, ter boa relação com os colegas e satisfeitos, acreditando nos objetivos da empresa, pois fazem parte do processo de satisfação do cliente externo e consequente manutenção e crescimento da empresa no mercado. Cliente interno satisfeito e feliz, aumenta a produtividade, trata bem os clientes externos e fazem toda a diferença para o negócio.

4.2 E O FUTURO?

Com relação às estratégias sugeridas pelos colaboradores para que a estética pesquisada cresça no mercado de higiene e beleza, foram ressaltadas a divulgação da empresa para a prospecção de novos clientes, reformas para estimular uma maior frequência das clientes no local, a necessidade de uma atendente para agendamento de horários com os profissionais e recepção dos clientes, e modificações na iluminação interna. Segundo a entrevistada E4, a estética necessita de

Divulgação, de procurar fazer novas parcerias, porque qualquer coisa que tu traga pra dentro do salão, de novidade, de coisa assim, vai agregando porque tu vai captando mais clientes. Ele vem pra fazer isso e acaba fazendo outra coisa, eu acho que a gente

tem mais coisas, muito mais divulgação, mais produtos. A nossa estrutura é ótima, só falta uma iluminação boa. Eu acho que um dos nossos diferenciais é a proximidade e a intimidade como cliente, tratar cada um cada um como único. O entrevistado E3 também percebe que a estética precisa investir em ações estratégicas que visem a prospecção de clientes e a permanência da empresa no mercado de higiene e beleza. Segundo ele,

Acho que a gente poderia forçar mais a propaganda, uma coisa que mostrasse o ... o espaço físico, uma reforma, porque as clientes gostam disso. É uma coisa que elas tem, principalmente as mulheres, de querer frequentar um lugar que tpa sempre mudando, melhorando.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) falam das ações estratégicas para promover o valor do serviço. Segundo o autor é necessário que os profissionais da empresa ofereçam informações aos clientes sobre os seus serviços. Pois nesse processo de comunicação e educação de clientes pelos funcionários a empresa vai se posicionar e diferenciar seus serviços com relação à concorrência. Entretanto, essa comunicação “deve ser focada em poucos apelos, para conter custos e não causar confusão na mente do cliente” (LOVELOCK, 2011, p.213).

Os entrevistados demonstraram interesse em contribuir para o crescimento da estética. Isso demonstra a importância das empresas em ouvirem as opiniões e sugestões dos clientes internos, criarem um eixo que as conecte e em dedicarem esforços para planejar ações estratégicas que visem atendê-las. Isto é, o gestor deve se empenhar em alinhar as estratégias de ação da empresa. Para Moraes e Soares (2012), deve-se criar um ambiente de trabalho verdadeiramente orientado para o mercado, “garantindo que os colaboradores tenham a motivação e incentivos para transformar as suas interações com os clientes em oportunidades de aprendizagem e de melhoria para a organização” (MORAIS; SOARES, 2016, p212).

5 CONCLUSÕES

Do ponto de vista teórico, as contribuições do artigo referem-se à elucidação de alguns conceitos de Gestão e Marketing e a importância dos gestores trabalharem com o cliente interno para a manutenção da empresa num mercado cada vez mais competitivo. A revisão bibliográfica de trabalhos sobre a gestão no setor de higiene e beleza também contribui no sentido de estimular o interesse de estudantes pesquisarem o assunto e, com isso, aumentar o volume e a qualidade de trabalhos na área da administração.

Do ponto de vista prático, o trabalho contribuiu para o entendimento das percepções dos colaboradores da empresa pesquisada sobre as ações estratégicas implementadas e as sugestões para ações futuras. A compreensão pelo gestor dos clientes internos auxiliará o desenvolvimento de medidas e ações de melhoria de curto e de longo prazo focados no aumento da produtividade e do lucro da empresa. Os achados da pesquisa apontam para a organização, a atenção ao cliente, o bom relacionamento entre os colegas e entre o gestor e os profissionais como as principais mudanças da nova gestão da estética pesquisada. Essas mudanças contribuíram, segundo a percepção dos profissionais, para a motivação e satisfação no trabalho, a qualidade dos serviços oferecidos e o aumento do volume de clientes. Também aumentou o número de profissionais que trabalham na empresa e o mix de serviços oferecidos. A partir das falas dos entrevistados, pode-se constatar o bom relacionamento de todos os colaboradores da estética, pois todos têm voz e vez, e que isso tem auxiliado a manutenção da empresa no mercado de higiene e beleza na cidade de Porto Alegre.

Sobre as ações estratégicas orientadas para o crescimento da empresa, os profissionais da estética ressaltaram as relacionadas a promoção e divulgação. Nesse sentido, mostra-se coerente o gestor aumentar o investimento na comunicação com o cliente interno e externo para diferenciar seus serviços e o valor percebido com relação à concorrência.

As principais limitações do trabalho dizem respeito a um dos autores trabalhar na empresa pesquisada e, ao mesmo tempo, ser um dos pesquisadores. Isso pode ter interferido na forma como os entrevistados expuseram suas ideias nas entrevistas e até mesmo no conteúdo de suas falas em função de um certo medo de poder prejudicar sua imagem dentro da empresa. Outra limitação foi a quantidade de entrevistados, pois não contemplou a totalidade de funcionários da estética. Se todos os funcionários fossem entrevistados, os pesquisadores poderiam ter uma maior riqueza de conteúdo e de sugestões de novas ações para a empresa.

Com relação a sugestão para trabalhos futuros, seria interessante pesquisar novas ações de endomarketing para aumentar a produtividade e a geração de lucro da empresa. Outra pesquisa que seria interessante refere-se a uma análise macroambiental para que a empresa possa adaptar suas ações às tendências e desenvolvimento desse ambiente, visando o fortalecimento das relações com os clientes internos e externos. Sugere-se ainda um estudo aprofundado da marca, a fim de entender a relevância do nome da empresa na construção do valor percebido pelos clientes internos e externos.

Por fim, a construção deste trabalho mostrou aos autores a importância do gestor ser mais humano, de não tratar os funcionários como máquinas utilizadas apenas para a produção. São pessoas que se relacionam, que têm desejos, sentimentos e percepções sobre a empresa e o mercado. E as decisões tomadas a partir de estudos e planejamento estratégico, ouvindo a todos, aumentam a satisfação com o trabalho e o comprometimento com a empresa, facilitando o crescimento dos profissionais dentro da empresa e desta no mercado.

6 BIBLIOGRAFIA

ABIHPEC. **Mercado brasileiro de HHPC: quarta posição mundial com sensação de terceira.** Notícias da Mídia: São Paulo, 2017. Disponível em: <https://abihpec.org.br/2017/02/mercado-brasileiro-de-hhpc-quarta-posicao-mundial-com-sensacao-de-terceira/>. Acesso em: 10 de julho de 2019.

ABIHPEC. **Panorama do Setor de HHPC 2016.** São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-14jun2016.pdf> Acesso em: 15 de julho de 2019.

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, Novo Hamburgo, v. 1, n. 7, p.1-22, jan. 2012.

BOHNENBERGER, Maria Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. Endomarketing: Uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. **Read**, Porto Alegre, v. 8, n. 4, p.1-24, jul. 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno.** Porto Alegre: Lpm, 2000.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto.** Porto Alegre: ARTMED, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** 3.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRUZ, Jadde Caroline Honzam da; BUENO, Natalia Fernanda; MANZANO, Beatriz Martins. O estudo científico com base na área da estética: Uma contrapartida ao senso comum. **Revista Científica da Fho Uniararas**, Araras, v. 3, n. 2, p.85-93, fev. 2015.

FRANCO, Mário; MENDES, Luis; ALMEIDA, Anabela. **Marketing Interno: Uma abordagem teórica**. Covilhã, Portugal: Departamento de Gestão e Economia (dge), 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2011.

ISAAC, Érika de Farias; GHIRALDELLO, Luciane. Gestão de Pequeno Negócio: Um estudo dos processos administrativos do salão Valdete e Cia. **Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 1, n. 1, p.1-24, dez. 2014.

JOSÉ, Betânia Lúcia Cruz Soares; ROSA, Ana Teresa Ratti Oliveira. O Endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 16, n. 24, p.145-159, mar. 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. 30

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. As forças que estão definindo o novo Marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel. **Marketing de serviços. Pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

MORAIS, Iara Dantas Cordeiro de; SOARES, Ana Maria. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. *Rac*,: **RAC, Rio de Janeiro, v.20, n. 2, art. 4, pp. 197-215, Mar./Abr. 2016**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p.197-215, mar. 2016.

PAIVA, Wagner Peixoto de; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Cultura Organizacional no Setor de Higiene e Beleza: Um estudo de caso. **Read**, São Paulo, v. 9, n. 35, p.1-16, set. 2003.

RIBEIRO, José Luis Duarte; THIESEN, João Paulo Caappaun; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozo. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. **Produção**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p.609-624, jul. 2013.

ROCHA, Ismael et al. **100 anos de Marketing**. In: Revista ESPM, v.16, ano 15, n.3, maio, 2009.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SILVA, Andressa, FOSSÁ, Maria. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília, 2013.