

FABIO OLINGER

A GESTÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE
PORTER NO RAMO DE CLÍNICAS DE ESTÉTICA.

CURITIBA

2011

FABIO OLINGER

A GESTÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE
PORTER NO RAMO DE CLÍNICAS DE ESTÉTICA.

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios.

Prof. Orientador: Dr.Vilson José Masutti

CURITIBA

2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais pelos ensinamentos e educação e a minha esposa pelo apoio, paciência e colaboração para a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir concluir este trabalho e assim concluir o curso de Pós Graduação.

Ao professor Wilson José Masutti pelo seu profissionalismo, orientação e conhecimentos direcionados para a realização deste trabalho.

A Clínica de Estética Fisio Esthetic por facultar as informações necessárias para a pesquisa e realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

“Retém a instrução e não a largues
guarda-a, porque é a tua vida”
Provérbios 4:13

RESUMO

OLINGER, FABIO. A gestão estratégica: análise das forças competitivas de Porter no ramo de clínicas de estética. Este trabalho irá abordar o tema Estratégia Competitiva embasado na Teoria das Cinco Forças Competitivas propostas pelo autor Michael Porter. A ampla concorrência entre as empresas exige que estas estabeleçam estratégias que facilitem a investigação da condição presente e futura, visando otimizar as ações para estabelecer a melhor direção a ser seguida e para que se tornem mais competitivas e sobrevivam ao mercado. O estudo teve por objetivo analisar as características e as forças do modelo de Porter na Clínica de Estética Físio Esthetic localizada na cidade de Curitiba - PR. Foi realizado um estudo de caso onde foi aplicado o modelo de Porter, através de um questionário elaborado pelo autor, a fim de pesquisar os pontos fortes e fracos da organização frente as forças competitivas encontrada no mercado de Clínicas de Estética. Pode-se concluir que o modelo de Porter pode vir a colaborar com a estratégia empresarial da empresa pesquisada, e averiguar a competitividade do mercado de estética na cidade de Curitiba - PR.

Palavras-chave: Estratégia competitiva; Porter; Cinco forças competitivas; Estética; Estratégia empresarial.

ABSTRACT

Olinger, FABIO. Strategic management: analysis of Porter's competitive forces in the field of aesthetic clinics. This paper will address the issue based on his theory Competitive Strategy Five Forces Competitive proposals by the author Michael Porter. The extensive competition among companies requires that they establish strategies to facilitate the investigation of the present condition and future, in order to optimize actions to establish the best route to follow and to become more competitive and survive the market. The study aimed to analyze the characteristics and the forces of Porter's model in Aesthetics Clinic Esthetic Physio in the city of Curitiba - PR. We conducted a case study where we applied the Porter model, through a questionnaire prepared by the author in order to investigate the strengths and weaknesses of the organization against the competitive forces found in the market for Aesthetic Clinics. It can be concluded that Porter's model can come to collaborate with the business strategy of the company studied, and determine the market competitiveness of aesthetics in the city of Curitiba - PR.

Keyword: competitive strategy, Porter, five forces competitive; Aesthetics Business Strategy.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Etapas do planejamento estratégico Tavares (1991)	17
Figura 2: A roda da estratégia competitiva	20
Figura 3: Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.....	21
Figura 4: Três estratégias genéricas.	22
Figura 5: Forças que dirigem a concorrência na indústria.	24
Tabela 1-Analise das forças de Porter na Físio Esthetic	33

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
EPÍGRAFE	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE FIGURAS E TABELAS	vii
1 INTRODUÇÃO	11
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	15
2.1 ESTRATÉGIA.....	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA SEGUNDO PORTER	19
2.5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS NA VISÃO DE PORTER.....	22
2.6 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE MICHEL PORTER	23
2.7 O MERCADO DE ESTÉTICA NO BRASIL.....	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	28
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	28
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	29
3.3.1 Concorrência	29
3.3.2 Novos entrantes	29
3.3.3 Produtos substitutos	30
3.3.4 Poder de negociação dos compradores	31
3.3.5 Poder de negociação dos fornecedores:	31
4 RESULTADOS	32
5 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	36

1 INTRODUÇÃO

Atualmente com a globalização e as constantes modificações tecnológicas o planejamento estratégico tornou-se um tema muito discutido no âmbito da gestão empresarial. Os estudos sobre a criação de estratégias que passam a direcionar os caminhos a serem percorridos pelas organizações de negócios começaram a ser discutidos entre os anos de 1950 e 1960, havendo a necessidade de formular e sistematizar conteúdo sobre o planejamento estratégico profissionais do meio acadêmico e os gestores de empresas esforçaram-se em analisar e estruturar padrões sobre o assunto.

O planejamento estratégico é fundamental para o crescimento e sustentabilidade de uma organização dentro de um mercado cada vez mais competitivo. A estratégia de uma organização tem que estar bem definida em todas as áreas da mesma, a fim de traçar e alcançar os mesmos objetivos. A organização pode ser influenciada direta ou indiretamente, por variáveis na qual ela pode ou não controlar.

Segundo OLIVEIRA (2009) o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente

Dentre as críticas a teoria do planejamento estratégico, surge a adequação da elaboração da estratégia contextualizada no posicionamento competitivo da empresa no mercado, almejando criar uma vantagem competitiva, Michael Porter demonstra através das cinco forças competitivas descritas como (análise dos concorrentes, novos entrantes, fornecedores, produtos substitutos e poder de negociação dos clientes), fatores que determinam a atratividade de um ramo de negócio ou indústria e o bom posicionamento de uma empresa.

O contexto dessa Monografia estará dividido em cinco capítulos, abordando os temas que serão descritos a seguir:

Capítulo I: Neste capítulo constará a introdução, que irá correlacionar todos os assuntos com embasamento teórico do conteúdo desta pesquisa. Também serão abordados o problema e os objetivos da pesquisa, destacando a importância do tema a ser investigado.

Capítulo II: constará da fundamentação teórica, no qual abordará a revisão de literatura disponível sobre o tema deste trabalho, dando ênfase as Teorias de Michael Porter.

Capítulo III: tratará da metodologia científica, onde será descrito e evidenciado o delineamento e a amostra de pesquisa, bem como o procedimento utilizado para obtenção de resultados e divulgação dos dados.

Capítulo IV: constará este capítulo da análise e discussão de dados, apresentando o perfil e características das empresas correspondentes a esta pesquisa. A análise das Teorias de Michael Porter, no comportamento estratégico.

Capítulo V: serão apresentadas as considerações finais.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

O problema que caracteriza a presente pesquisa tem o intuito de responder ao seguinte questionamento: Como a análise das cinco forças de Michael Porter pode contribuir para as estratégias das empresas do ramo das clínicas de estética?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as contribuições que as cinco forças de Porter podem proporcionar nas estratégias das empresas do ramo das clínicas de estética.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Identificar e descrever as principais teorias referentes ao tema Planejamento Estratégico.
- II. Descrever as cinco forças de Michael Porter.
- III. Contextualizar o modelo de análise empresarial proposto por Porter, na Clínicas de Estética Fisio Esthetic.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo abordar um tema chave para o desenvolvimento das organizações, análise do ambiente e do comportamento estratégico, conteúdo indispensável para qualquer empresa que espera obter sucesso no mercado, desta forma será focado as teorias de Michael Porter analisando o ramo das empresas de estética.

A vaidade atualmente deixou de ser apenas um aspecto de saúde e higiene e se tornou um principio de marketing pessoal, a necessidade de estar dentro dos padrões de beleza e de possuir um corpo perfeito ajuda a melhorar a autoestima dos indivíduos e sua relação com o mercado de trabalho.

Pesquisas realizadas pela UFRJ demonstram que desde a década de 80 a beleza se tornou aspecto fundamental no mercado de trabalho. O estudo indica que as pessoas “bem cuidadas” conseguem obter uma remuneração de 5% a 10% superior a das pessoas consideradas de “aparência simples”. (Folha.com 2011).

De acordo com alguns pesquisadores, requisitos de beleza que ajudam as pessoas a conquistarem o mercado de trabalho são chamados de “capital erótico”.

Do ponto de vista de Fernando Rebouças, [...] capital erótico é composto pela atratividade física e social que permite que um homem e uma mulher sejam considerados uma companhia satisfatória e atrativa para os demais [...].

Segundo Catherine Hakim:

“[...] Pessoas que possuem uma média alta de capital erótico são mais persuasivas e notadas como honestas e competentes. Eles acham mais fácil fazer amigos, conseguir emprego, casar e tendem a ganhar 15% mais do que a média. [...]”

Para atender a demanda pela estética existe uma necessidade de atenção aos desejos e tendências, e de grandes investimentos para inovação dos produtos e serviços já existentes no mercado, devido a grande concorrência.

De acordo com a (ABIHPEC, 2010), em relação ao mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o Brasil vêm ocupando a terceira posição, as mudanças ocorridas no comportamento da população brasileira provocou não só a sofisticação e diversificação da produção de cosméticos, mas também mudanças tecnológicas nos serviços de beleza que utilizam tais produtos. Demonstrando

assim um crescimento acumulado de 275,3% nas exportações entre 2001 e 2010, enquanto que as importações cresceram 216,0% no mesmo período.

Devido ao aumento do número de mulheres no mercado de trabalho e com empregadores mais seletivos a busca por clínicas de estética teve um crescimento significativo no Brasil.

Considerando as informações descritas podemos esboçar a importância do tema, sendo que são poucos os estudos sobre o ramo da Estética e sua relação com o ambiente estratégico, fica evidente a necessidade de explorar e mensurar sobre o tema.

Dentre as teorias que melhor descrevem a relação da empresa com o ambiente que está inserido são as teorias do autor Michael Porter.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia teve origem no período militar 500 anos a.C., e deriva do grego *strategos*, que significa general no comando das tropas, que com o passar do tempo evoluiu seu significado e passou a incluir habilidades gerenciais além de habilidades puramente militares. (Ohmae, 1982).

De acordo com Clavell (2001), Sun Tzu já acreditava que estratégia pressupõe o conhecimento da pesquisa de mercado, a análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças a serem enfrentadas, transportando a sua reflexão para a “guerra empresarial”. Trazendo a teoria de Sun Tzu para os dias atuais podemos verificar que uma empresa que define a sua estratégia no autoconhecimento e na investigação permanente do ambiente competitivo é capaz de escolher uma estratégia em condições de superar os oponentes, através de um posicionamento diferenciado, que consiste em se aproveitar da própria força que pode anular ou derrotar o concorrente, desde que a visão contemple um olhar de fora para dentro.

Atualmente o conceito de estratégia é um dos mais utilizados no ambiente empresarial definida através das metas, objetivos, diretrizes e os planos operacionais que tornam possível delinear seu perfil, cultura organizacional e seu posicionamento no mercado.

Segundo Porter (2004), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2009), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico surge no momento em que as estratégias são interpretadas e geridas pelos CEO de uma organização. As empresas que possuem

sua Missão, Visão e Objetivos bem definidos conseguem planejar e adequar suas metas e processos com melhor ênfase em relação ao ambiente que estão inseridas.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), planejamento estratégico é o processo utilizado pela empresa para alcançar o sucesso e construir o futuro, através do comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

A atividade do planejamento estratégico é um processo difícil, devido a constante dedicação ao estudo sobre os objetivos futuros que se deseja alcançar, e a avaliação das decisões a serem tomadas para que esses objetivos sejam alcançados.

Para Ferreira (1997), nos dias atuais o maior obstáculo do administrador é prever mudanças e se antecipar a estas.

Porter (2004), afirma que uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que visa preparar as organizações definindo os rumos a serem seguidos, considerando o ambiente interno e externo. A utilização desse processo torna possível traçar metas, fazendo com que a empresa tenha um planejamento evitando assim surpresas desagradáveis no futuro.

2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A abordagem do tema planejamento estratégico, levou vários autores a pesquisarem sobre o assunto, fazendo com que surgissem várias técnicas e posicionamento a respeito, com o objetivo de traçar um plano com estratégia para o futuro.

Segundo Tavares (1991), antes do planejamento deve haver uma busca com o intuito de se conhecer a história da organização:

[...] aquisição de conhecimentos a respeito das experiências passadas de mudanças organizacional planejada, da situação vigente e das perspectivas, bem como sobre os fatores que interferem negativamente no planejamento, prescrevendo ainda algumas das medidas mais adequadas para cada caso.

Após o aprofundamento sobre as características da organização e sabendo qual o rumo a ser traçado, pode-se dar início ao processo de planejamento estratégico.

Nesse sentido Tavares (1991), dividiu o processo do planejamento estratégico em etapas conforme demonstrada na figura1:

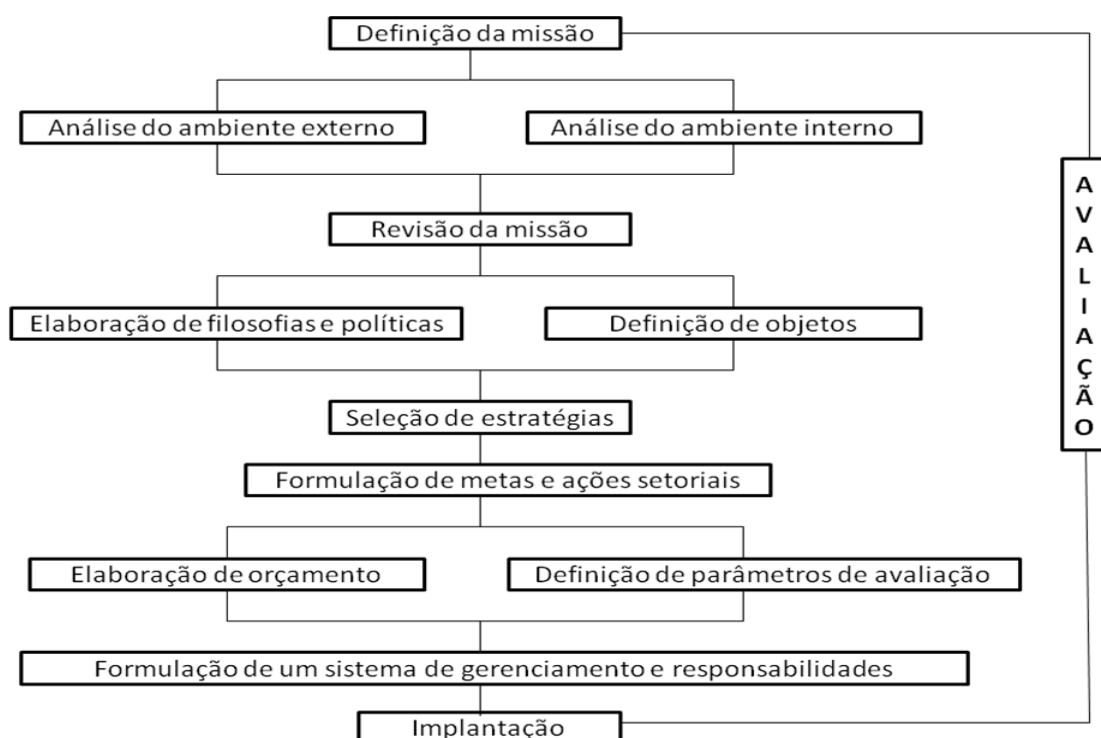


Figura 1- Etapas do planejamento estratégico Tavares (1991)

Etapa 1 - Definição da Missão: consiste em refletir sobre a razão de existir da organização e a análise dos ambientes internos e externos, após essa análise será possível determinar a direção da missão.

Etapa 2 - Análise do Ambiente Externo: a análise do ambiente externo é subdividida em dois tópicos:

- Macroambientes: consiste no reconhecimento, classificação, e análise das variáveis presentes no ambiente que venham a impactar diretamente no desempenho da organização, tanto de forma positiva denominado de oportunidades, como de forma negativa que são as ameaças.

- Públicos: consiste na listagem que irá traçar qual o vínculo que a organização possui ou pretende estabelecer com outras organizações e grupos sociais.

Etapa 3 - Análise do ambiente interno: consiste na análise da forma funcional em que a organização utiliza seus subsistemas internos, permitindo assim o estabelecimento das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e do nível de relacionamento pretendido com o público.

Etapa 4 - Elaboração de Filosofias e Políticas:

- Filosofias: consiste em deixar claro qual a visão, missão e valores em que a organização acredita, que já colocou ou pretende por em ação, diante dos eventos presentes e futuros relacionados em por em prática o planejamento.

- Políticas: consiste em deixar claro qual a direção e regras das áreas funcionais da organização, mostrando assim as variações estratégicas disponíveis.

Etapa 5 - Definição de Objetivos: consiste em enfatizar as metas futuras que a organização pretende atingir, a partir da análise externa e interna obtidas pelas filosofias e políticas.

Etapa 6 - Seleção de Estratégia: consiste em focar no melhor caminho para alcançar os objetivos, deve-se optar por aquele que englobar melhor tempo, custo, recursos e riscos conforme o que deseja a organização.

Etapa 7 - Formulação de Metas e Ações Setoriais: consiste em transformar os objetivos em metas, e determinar o desdobramento da estratégia em ações táticas, de acordo com as áreas funcionais da organização.

Etapa 8 - Elaboração do Orçamento: consiste em destinar os valores financeiros para cada área funcional da organização, visando garantir a realização dos objetivos e metas a serem alcançados.

Etapa 9 - Definição de Parâmetros de Avaliação: consiste na escolha dos indicadores de desempenho, que irão permitir a avaliação da evolução das ações de acordo com as metas e objetivos a serem alcançados.

Etapa 10 - Formulação de um Sistema de Gerenciamento de Responsabilidades: consiste em atribuir responsabilidades aos níveis de cada área funcional da organização para a execução do planejamento.

Etapa 11 - Implantação: consiste na etapa final do planejamento, onde será colocado em prática todas as ações definidas previamente.

2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA SEGUNDO PORTER

A estratégia competitiva para Michael Porter é a busca de uma posição competitiva favorável contra as forças que determinam a concorrência.

A escolha da estratégia competitiva é embasado através de duas questões propostas que se completam: A primeira caracteriza a estratégia genérica de Porter (1999), que estuda as forças da concorrência e como estas forças influenciam a determinação da estratégia das empresas, fazendo com que estas empresas foquem em um dos caminhos possíveis: liderança de custos, diferenciação, ou enfoque.

A segunda caracteriza a estratégica específica que se refere a atitude que a empresa irá adotar diante do mercado, esta deve buscar uma posição exclusiva e inacessível aos seus concorrentes, buscando desenvolver melhor as atividades no mercado em que atua. Neste contexto Porter (1999), entende que o termo estratégia, quando utilizado em organização, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um grupo de atividades. Assim podemos concluir que a estratégia competitiva reporta a tomadas de decisões quanto as forças da concorrência, a postura que a empresa irá adotar frente ao mercado, fazendo com que esta empresa tente estabelecer uma posição exclusiva e mais vantajosa que a da concorrência.

Segundo Porter (2004):

[...] o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais devem ser suas metas e quais as políticas necessárias para leva-se a cabo essas metas.

O método clássico utilizado por Porter (2004), para a formulação de estratégias pode ser ilustrado pela figura 2 denominada Roda da Estratégia Competitiva que esclarece que a estratégia competitiva é uma junção entre metas e políticas para alcançar os objetivos desejados.

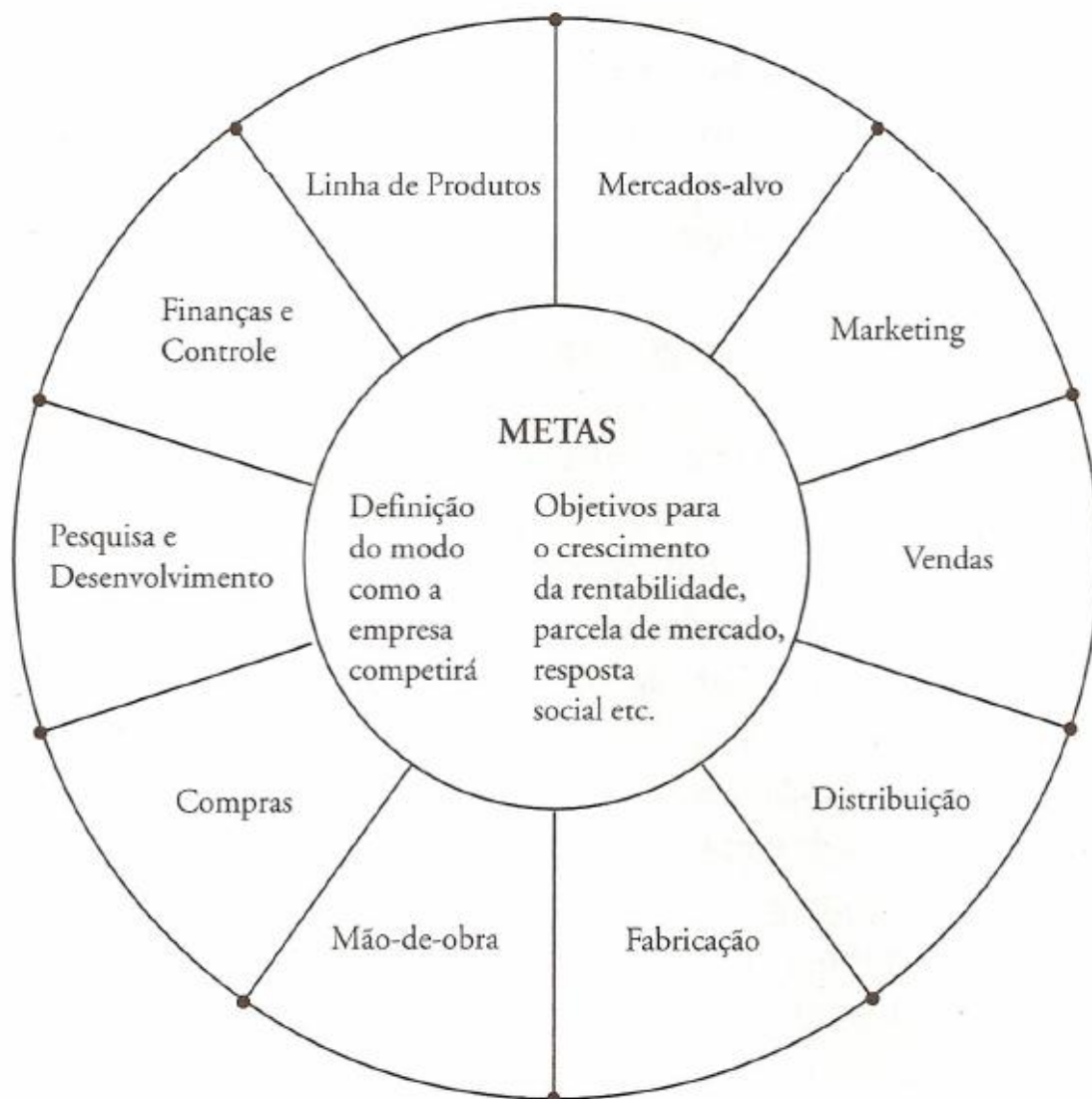


Figura 2- A roda da estratégia competitiva

No centro da Roda de Estratégia Competitiva encontram-se os objetivos e metas, ou a maneira com que a empresa irá competir, e a atitude que será adotada para alcançá-los. Já nas pontas temos os raios que determinam os meios para tornar possível essas metas.

Para Porter (2004), no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso, ilustrado na figura 3.

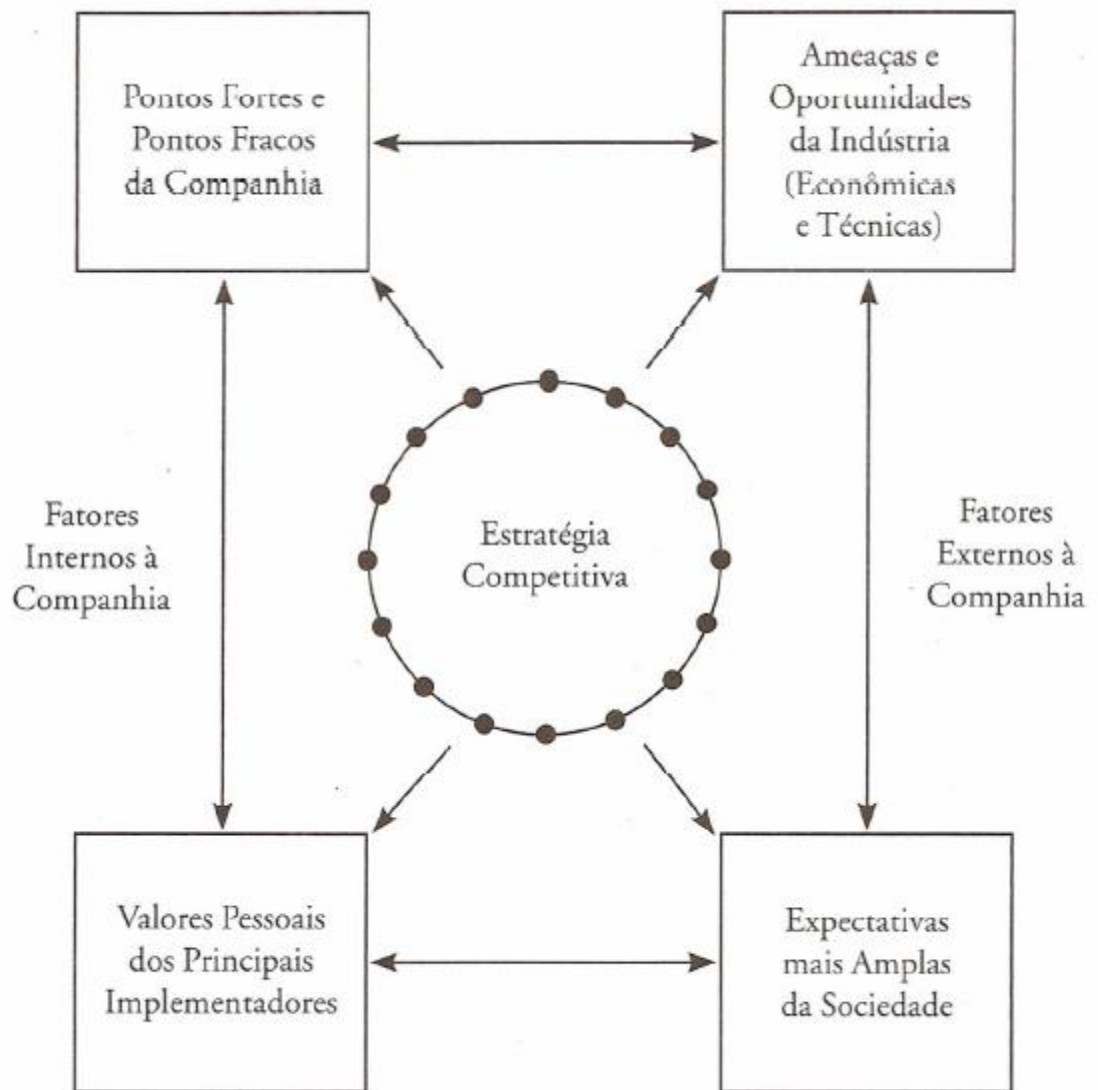


Figura 3- Contexto em que a estratégia competitiva é formulada

Classificados em:

Pontos fortes e fracos da empresa em relação a concorrência.

Valores pessoais são as motivações e desejos para que se possa executar a estratégia escolhida pela organização.

As oportunidades e ameaças do ambiente externo que possam impactar diretamente na organização.

Expectativas mais amplas da sociedade que refletem a política governamental e os interesses sociais, entre outros.

2.5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS NA VISÃO DE PORTER

A organização ao se defrontar com as cinco forças competitivas pode empregar uma das três estratégias genéricas para superar a concorrência. São elas: a liderança no custo total, a diferenciação, e o enfoque. Porter (2004), afirma que as estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes.

O autor ainda ressalta que cada uma das estratégias genéricas abrange um trajeto diferenciado para a vantagem competitiva, ajustando assim o tipo de vantagem competitiva que se têm a finalidade de alcançar. Ilustrado na figura 4.

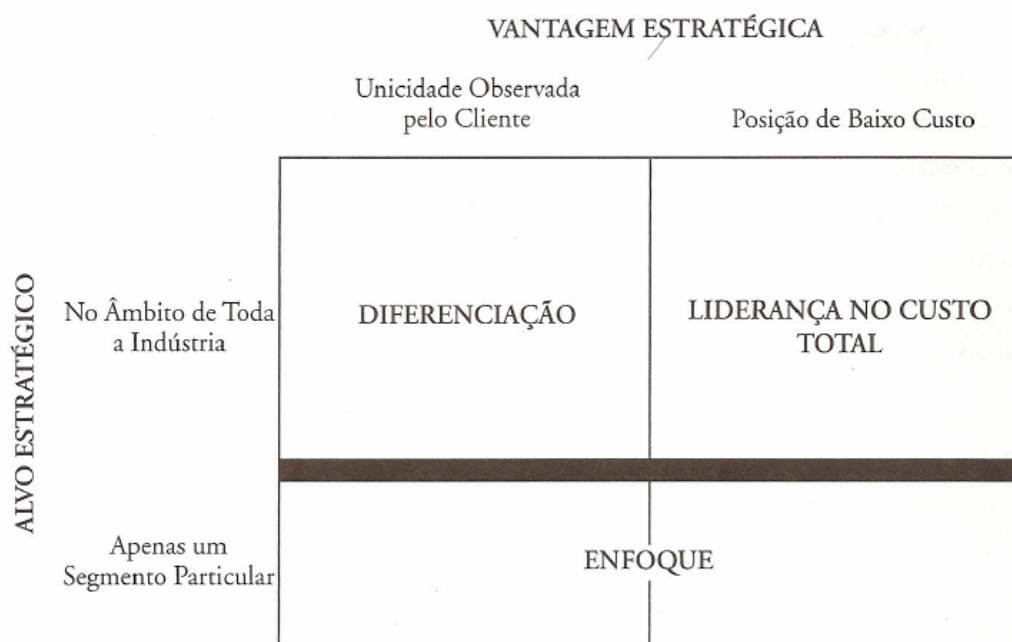


Figura 4- Estratégias genéricas.

As estratégias genéricas estão classificadas da seguinte forma:

Estratégia de liderança no custo total: consiste em estabelecer uma posição de baixo custo através da redução dos custos dos produtos internos, estabelecendo assim para a empresa uma posição vantajosa em relação aos seus concorrentes.

Estratégia de diferenciação: consiste em distinguir o produto ou serviço oferecido pela empresa, fazendo com que seja diferenciado e exclusivo no contexto de toda indústria. Os métodos para se chegar a essa diferenciação pode ser apresentado de várias maneiras: fazer uso da imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores entre outros.

Estratégia de enfoque: objetiva focar um alvo estratégico estreito, determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, a partir da liderança de custo total ou diferenciação, definindo assim onde competir. A empresa que desenvolve com sucesso essa estratégia pode alcançar retornos acima da média para sua indústria.

Porém Porter (2004), ressalta que uma empresa que fica no “meio termo” está em uma situação extremamente desfavorável, pois engaja seus esforços em cada uma das estratégias genéricas mais não obtém sucesso em nenhuma delas, mostrando resistência em fazer escolhas genéricas de como competir, ambiciona uma vantagem competitiva por todos os meios mais não consegue nenhuma, devido a ações inconsistentes geralmente necessárias para cada uma delas.

Porter (2004) esclarece que aderir as estratégias genéricas implica em correr riscos. E levanta os riscos possíveis:

- Risco em falhar em alcançar ou sustentar a estratégia.
- Risco que o valor da vantagem estratégica proporcionado pelas estratégias seja desgastado com a evolução da indústria.
- Riscos de acordo com a estratégia adotada: na liderança no custo total os riscos mais relevantes são os altos investimento em equipamentos modernos, e o aprimoramento de novas tecnologias, forçando a empresa a livrar-se de ativos obsoletos e evitar o acúmulo na linha de produtos; na diferenciação os riscos relevantes são que a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui, ou que a imitação diminua a diferenciação; no enfoque podemos salientar os riscos de diferencial de custos entre os concorrentes e a empresa que adota um enfoque particular, podendo acarretar na invalidação da diferenciação do enfoque adotado, desfocando a empresa do enfoque que ela utiliza.

2.6 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE MICHEL PORTER

Segundo Porter (2005), em qualquer indústria as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidades entre os concorrentes que determinam o seu nível de retorno ou rentabilidade (Figura4).

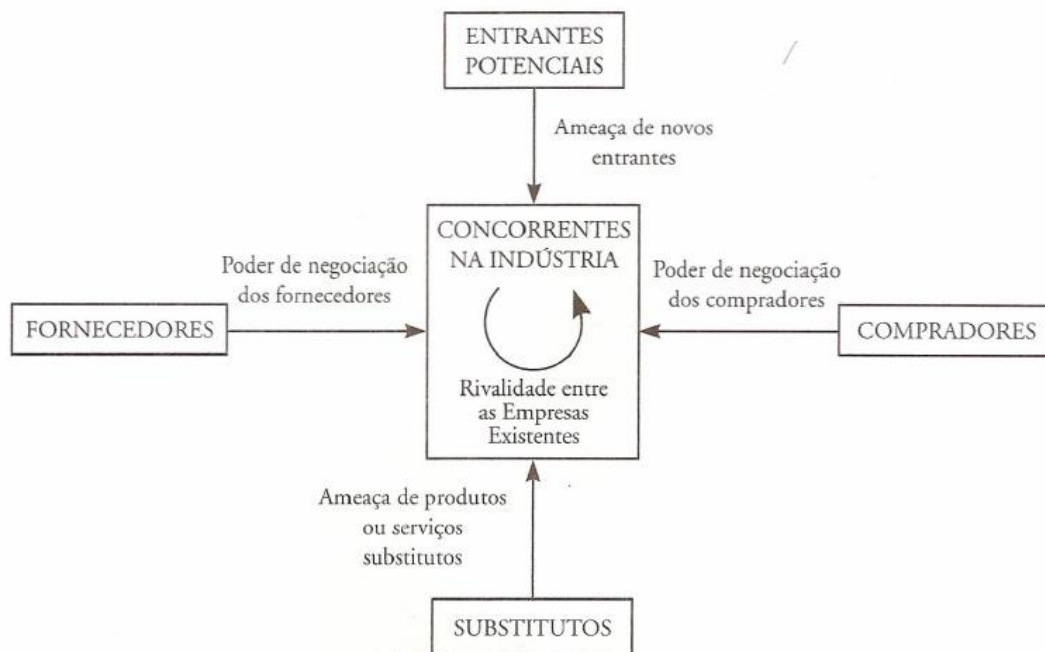


Figura 5- Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Entrada de novos concorrentes: São caracterizados por novas empresas que trazem novas capacidades e buscam ganhar uma parcela do mercado. Isso pode acarretar em uma diminuição dos preços e da rentabilidade dos participantes envolvidos no negócio. A possibilidade ou o impedimento de entrada de novos concorrentes é estabelecida pelas barreiras de entradas, que são constituídas por:

- 1- economia de escala: consiste em redução dos custos unitários a medida que a quantidade da produção aumenta;
- 2- diferenciação do produto: trata-se da marca desenvolvida pela empresa, seja pela diferença do produto ou qualquer outra qualidade, desenvolvendo um sentimento de fidelidade em seus clientes, fazendo com que os novos concorrentes encontrem dificuldades e tenham que investir pesado para superar a relação criada com os clientes;
- 3- necessidade de capital: consiste na necessidade de investimentos para entrar no mercado;
- 4- custos de mudanças: consiste nas despesas que o comprador irá enfrentar ao trocar de fornecedor, essas despesas podem envolver necessidade de assistência técnica, a compra de um novo equipamento entre outros;
- 5- acesso aos canais de distribuição: as empresas que já estão inseridas no mercado já possuem seus canais de distribuição, o que faz com que seja uma barreira de entrada para os concorrentes que buscam se estabelecer no mercado, pois estes precisam convencer os canais

de distribuição a aceitarem seus produtos por meio de descontos, verbas para campanhas de publicidades entre outros, o que acarreta em uma diminuição dos lucros; 6- desvantagem de custo independente de escala: são vantagens de custos que as empresas que já se encontram estabelecidas podem ter frente as empresas iniciantes, que devido aos custos altos apresentam um menor rendimento e com isso uma desvantagem em relação ao preço. Segundo Porter (2004), as vantagens mais críticas são fatores como os seguintes: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável as matérias primas, localização favorável, subsídios oficiais, e curva de aprendizagem ou experiência

Ameaças de substitutos: São produtos diferentes que exercem funções iguais ou semelhantes, se estes produtos conseguirem se destacar seja por qualidade ou diferenciação, os seus concorrentes podem se defrontar com uma situação de desvantagem, apresentado diminuição dos rendimentos e do crescimento.

Porter (2004), afirma que os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.

O autor ainda ressalta que quanto mais atrativo for o preço ofertado pelos produtos substitutos mais estável será a pressão sobre os lucros.

Poder de negociação dos compradores: O compradores disputam com as indústrias, pressionando por preços mais baixos, negociando maior qualidade ou mais serviços, fazendo com que os concorrentes entrem em confronto, tudo as custas da rentabilidade da indústria.

Segundo Porter (2004), um grupo comprador é poderoso à partir das seguintes circunstâncias: volume de compras ou grau de concentração, os produtos são padronizados e não diferenciados, custos de mudança, importância de qualidade dos produtos ou serviços, disponibilidade de informações.

O poder de cada grupo comprador depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado.

Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem influenciar com seu poder de barganha a indústria, através da elevação de preços, redução da qualidade dos bens e serviços ofertados

Segundo Porter (2004), as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um

grupo fornecedor é poderoso se o seguinte se aplica: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende, não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria, a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor, o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança, o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Porter (2004), ainda afirma que as condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do controle da empresa.

2.7 O MERCADO DE ESTÉTICA NO BRASIL

A preocupação com a imagem pessoal parece ser uma herança genética, que vem se incorporando ao comportamento humano de uma forma cada vez mais acentuada através dos tempos. O sentimento de pertencer a um grupo social, possuir traços e contornos corporais condizentes com os padrões existentes são necessários para o equilíbrio psíquico do indivíduo. A imagem pessoal também torna-se elemento fundamental para a caracterização da saúde plena dos indivíduos e do ponto de vista econômico, a inserção no mercado de trabalho (ECO, 2004).

A ampliação do conceito de discriminação incorporando a questão da aparência física, fez com que “beleza”, expressão máxima da aparência pessoal, se revelasse como tema importante de pesquisa na literatura econômica internacional, devido a repercussão que tal predicado tem exercido no mercado de trabalho.

Segundo Hamermesh e Briddle (1994) as pessoas de aparência simples ganham muito menos que as pessoas de boa aparência. Ademais, eles afirmam que a penalidade pela simplicidade é 5% a 10% maior do que o prêmio pela beleza.

A importância da beleza com o um elemento do processo seleção tanto pode ser analisada pelo ângulo do mercado de trabalho, como dos capitais envolvidos na produção dos insumos requeridos ao atendimento dos serviços de beleza. A exigência de uma boa aparência requer gastos com serviços e produtos que movem atualmente volumes consideráveis de capital.

A quantidade desses investimentos fica aparente com o constante surgimento de produtos em resposta à demanda gerada. Mundialmente, a indústria de cosméticos e perfumaria realiza negócios que envolvem bilhões de dólares e ocupam milhões de pessoas e, no Brasil não foi diferente, nos últimos anos passou por um grande crescimento.

Por essa razão, aumentou a procura de serviços ligados à beleza e a preocupação com a melhora da aparência física. Por fim, essa nova forma de “inserção” e a maior participação da mulher no mercado de trabalho dos nos últimos anos, provocaram um forte impacto na demanda de bens e serviços de higiene pessoal.

Portanto pode-se enumerar com fatores fundamentais para este crescimento além do aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, essa busca pela beleza e vaidade em virtude de empregadores mais seletivos e por fim um fator importante a ser considerado que é a necessidade também da adequação dos homens a estes novos conceitos voltados à estética e à aparência física para assegurar seus empregos.

De acordo com a (ABIHPEC, 2010), em relação ao mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o Brasil vêm ocupando a terceira posição, as mudanças ocorridas no comportamento da população brasileira provocou não só a sofisticação e diversificação da produção de cosméticos, mas também mudanças tecnológicas nos serviços de beleza que utilizam tais produtos. Demonstrando assim um crescimento acumulado de 275,3% nas exportações entre 2001 e 2010, enquanto que as importações cresceram 216,0% no mesmo período.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento.

Neste capítulo serão apresentados o tipo de pesquisa, como foi elaborado o estudo, a coleta de dados, assim como a aplicação e tratamento desses dados.

Esta pesquisa está metodologicamente embasada na teoria das cinco forças de Michael Porter.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se em uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória.

Segundo Richardson (1999):

“[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ressaltar também que podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Para Gil (2008), as pesquisas exploratórias, teriam como objetivo criar uma familiaridade maior com o problema, visando explicitá-lo melhor ou trabalhar com a construção de hipóteses.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A presente pesquisa será caracterizada por estudo de caso que segundo Gil (2008), consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

A pesquisa foi realizada na Clínica de Estética Físio Esthetic localizada na cidade de Curitiba – PR, onde foi entregue a proprietária da Clínica em uma primeira visita um questionário, onde foi explicado todo o contexto do mesmo e esclarecidas todas as dúvidas, solicitando que o questionário preenchido fosse entregue na segunda visita agendada. A população foi composta pela proprietária da Clínica de

Estética Físio Esthetic com autoridade tanto administrativa como estratégica da empresa.

Este estudo teve como objetivo investigar a competitividade da Clínica de Estética Físio Esthetic, baseado nas cinco forças competitivas de Michael Porter.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado elaborado pelo pesquisador, que segundo Marconi e Lakatos (1990), é um instrumento de coleta de dados, constituído por séries ordenada de perguntas, que deve ser respondida por escrito e sem a presença do entrevistador.

3.3.1 Concorrência

A Físio Esthetic é uma Empresa de médio porte frente aos seus concorrentes, e não opera com economia de escala. A empresa demonstra maior rivalidade frente aos concorrentes através do preço dos serviços praticados. O mercado de estética encontra-se em constante crescimento, mais nota-se uma desigualdade entre os preços praticados, pois a concorrência está dividida entre grupos formais e informais de pequeno, médio e grande porte.

No grupo informal podemos citar: massoterapeutas e esteticistas, e no grupo formal: clínicas de estética, academias, salões de beleza, spas.

3.3.2 Novos entrantes

Contextualizando as resposta do questionário que consta como anexo I, em relação a força de novos entrantes dependerá das barreiras de entrada existentes, estas barreiras irão delimitar o nível da concorrência.

O capital inicial necessário dificulta a entrada de novos entrantes, de acordo com os dados coletados o capital inicial encontra-se entre R\$ 120.000,00 à R\$ 150.000,00, o que demonstra ser um investimento relativamente alto, lembrando que quanto mais sofisticada for a empresa, maior será o capital para o funcionamento e menor a chance de entrada de novos concorrentes.

Os serviços ofertados pela Empresa dificultam a entrada de concorrentes. A diferenciação têm mostrado-se essencial dentro de uma empresa para criar uma relação de fidelidade com clientes, seja através da marca, preços, ofertas etc., Alcançar um diferencial competitivo por meio de uma relação de confiança no produto, propicia uma vantagem significativa para o marketing, como a fidelização dos clientes, o marketing boca a boca, e a oportunidade de cobrar mais pelo produto.

De acordo com o questionário, os investimentos que mais foram evidenciados foram em custos com a compra de novos equipamentos, devido as constantes mudanças na tecnologia, os equipamento de ponta apresentam um custo relativamente alto, ainda segundo o questionário a empresa busca estar sempre atualizada investindo em nova tecnologia e equipamentos

O principal objetivo do investimento em anúncios e propagandas é promover a marca da empresa e vender os produtos. A Empresa Físio Esthetic têm investido em média em Marketing mais de 5% do seu percentual total. Os serviços oferecidos podem ser realizados tanto nas instalações da Físio Esthetic com atendimento home-care, ou em outros locais como empresas etc.

3.3.3 Produtos substitutos

De acordo com a pesquisa, no mercado de estética os produtos substitutos são os processos cirúrgicos como a lipoaspiração e lipoescultura que prometem resultados mais rápido com preços menos acessíveis em comparação aos produtos que são ofertados pela clinica entre eles estão a massagem para reduzir medidas, e tratamentos com aparelhos de ultima geração como Manthus, Velashape que tratam uma serie de problemas estéticos com preços mais acessíveis, existem também os cosméticos como os cremes redutores de medidas, cremes para redução da celulite, entre outros, que podem ser adquiridos diretamente pelo cliente em qualquer loja de cosméticos.

3.3.4 Poder de negociação dos compradores

O comprador pode utilizar do seu poder de barganha, pressionando por preços mais baixos, negociando maior qualidade ou mais serviços, fazendo com que os concorrentes entrem em confronto.

Em relação ao consumo do cliente a Fisio Esthetic apresenta um percentual médio, e um nível de média importância, devido aos serviços de estética se apresentarem para os clientes como de menor importância em relação a itens de primeira necessidade como alimentação, e vestimenta.

É grande o número de empresas que oferecem serviços de estética no mercado, fazendo com que o cliente encontre maior facilidade em negociar, pensando nisso a Fisio Esthetic têm atuado com um preço inferior em comparação ao mercado, o cliente pode conseguir parcelamento das suas compras, desconto ao adquirir mais de um serviço ou ao indicar outro cliente.

Se as características do produto forem iguais ou parecidas com o dos concorrentes, os clientes geralmente optaram pelo preço mais baixo. Levando em consideração o crescimento da demanda dos serviços estéticos e produtos, a prática da especialidade faz dos clientes desse serviços hábil negociadores, fazendo com que esse fator seja considerado como essencial para o sucesso da organização, pois o serviço prestado é o próprio cliente.

3.3.5 Poder de negociação dos fornecedores:

Segundo Porter (2004), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Os fornecedores do segmento de estética são os de equipamentos e móveis, e os de produtos como cremes, material de higiene pessoal e limpeza, isso não demonstra uma dificuldade pois existem vários fornecedores nesse segmento.

Em resposta ao questionário a Fisio Esthetic acredita que os fornecedores possuam pouco poder de barganha. E que se necessário for a troca de fornecedor os custos são baixos. Deve-se levar em conta, que o segmento de clínicas de estética está em crescimento, levando ao aumento da busca por produtos utilizados nos procedimentos realizados, conduzindo a um aumento da demanda desses

produtos. A variação e a nova tecnologia dos produtos estabelece uma redução do custo, e um acréscimo no poder de negociação com fornecedores de produtos.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Segundo STONER & FREEMAN (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto intuitivos. Desta maneira a Empresa decide seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Segundo Oliveira (2009), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da atual posição produto-mercado.

De acordo com o questionário e o estudo relacionado com as cinco forças competitivas, a tabela 1 abaixo mostra os pontos fortes e pontos fracos existentes na Clínica de Estética Físio Esthetic:

CINCO FORÇAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
CONCORRÊNCIA	- Preços diferenciados; - Custos fixos; - Baixo custo em estoque;	- Empresas de grande porte; - Marca própria.
NOVOS ENTRANTES	- Investimento em novos equipamentos e tecnologia; - Relação de fidelidade com os clientes;	- Não trabalhar com economia de escala;
PRODUTOS SUBSTITUÍDOS	- Preços mais acessíveis em relação a alguns produtos ofertados pela concorrência;	- Variedade de produtos substitutos que se encontram no mercado;
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	- Preço abaixo do mercado; - Facilidade em negociar a forma de pagamento;	- Clientes rigorosos em relação a qualidade e preço dos serviços; - Ser um item de média importância para o cliente;
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	- Baixo poder dos fornecedores; - Segmento de produto numeroso em fornecedores;	

Tabela 1-Análise das forças de Porter na Fisio Esthetic

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo será apresentada a conclusão, relacionada a proposta inicial deste trabalho que teve como objetivo analisar a competitividade existente no mercado de estética, baseado nas cinco forças competitivas de Michel Porter. Inicialmente serão expostos os objetivos específicos, finalizado com algumas considerações para futuras pesquisas.

De acordo com o primeiro objetivo específico que foi identificar e descrever as principais teorias referentes ao tema Planejamento Estratégico, pode-se concluir que o Planejamento Estratégico deve ser considerado uma ferramenta ativa de gestão, determinando antecipadamente sobre o caminho que deve ser colocado em prática pela empresa para executar a sua missão.

Em relação ao segundo objetivo específico que foi o de descrever as cinco forças de Michael Porter, pode-se levar em consideração que o modelo de Porter está baseado no propósito em que o posicionamento está estabelecido de forma fundamental na estratégia empresarial. Conquistar uma posição exclusiva e

inacessível aos seus concorrentes, que se mantenha através do tempo e que gere um elevado rendimento para a organização, é o objetivo do posicionamento apresentado por este modelo. Um elevado rendimento é o resultado de um bom posicionamento, de acordo com as cinco forças competitivas que a empresa está adotando frente ao mercado, estabelecendo assim qual a melhor estratégia genérica que deverá ser seguida pela empresa. A análise das particularidades dos produtos, da concorrência, e dos consumidores poderia levar a uma vantagem competitiva, criando uma posição exclusiva e inacessível em relação a concorrência.

O terceiro objetivo específico foi o de contextualizar o modelo de análise empresarial proposto por Porter, na Clínica de Estética Físio Esthetic, para alcançar este objetivo foi utilizado um questionário, com os dados coletados foi possível reconhecer o mercado, a estratégia utilizada pela empresa, e como desempenham suas funções.

Em consideração as barreiras de entrada foi possível observar que em relação a concorrência, a Físio Esthetic tem como ponto fraco empresas de grande porte que já possuem uma marca conhecida no mercado, para poder competir com estas empresas a Físio Esthetic têm lançado mão de preços diferenciados, custos fixos e baixo custo em estoque.

Conforme observado em relação a novos entrantes a empresa tem apresentado como pontos fortes investimento em tecnologia e equipamentos e a fidelização dos clientes, já como fraqueza a inexistência de uma economia de escala.

Em relação aos produtos substitutos a variedade de produtos ofertados pelo mercado têm se apresentado como uma dificuldade para a empresa, para tentar combater essa dificuldade a Físio Esthetic têm utilizado de preços mais acessíveis em relação ao preço ofertado pela concorrência.

O mercado de estética é caracterizado por clientes rigorosos quanto a qualidade e preços dos serviços, e estes serviços se apresentam para o cliente como sendo de média importância, o que se apresenta como ponto fraco para empresa, enquanto que o preço baixo e a facilidade para negociar a forma de pagamento como ponto forte.

Pode-se constatar que a Clínica entrevistada acredita ser baixo o poder dos fornecedores devido ao segmento de produtos numerosos.

O segmento de Clínicas de Estética está em crescimento, o que faz com que as empresas estejam em constante disputa para conquistar clientes, seja por meio de preços atrativos, promoções, desconto, diferencial e atendimento e produto de qualidade.

Conclui-se com isso que o modelo de Porter pode vir a colaborar com a estratégia empresarial da empresa pesquisada, e averiguar a competitividade do mercado de estética na cidade de Curitiba-PR.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLAVELL, James. **A Arte da Guerra SUN TZU**. 24 ed. São Paulo : Record. 2001.

ECO, U. **História da beleza**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F; PEREIRA, M.I.(1997). **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMERMESH, D.S.; BRIDDLE, J., E. **Beauty and the labor market**. *The American economic review*, v.84 n.5, Dec., 1994.

MARCONI, M.A.; LAKATOS.E.M. **Técnicas de pesquisa**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas 1990.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: método e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas 1999.

REBOUÇAS. Fernando. **Capital Erótico**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/sociedade/capital-erotico/>. Acessado em 18/04/2011.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1995.

OHMAE, K. **The mind of the strategist: the art of japanese business**. New York: McGraw-Hill, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1992.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 28 ed. 2005.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2 ed. 2004.

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u104200.shtml> Disponível em 15/04/2011.

[http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama do setor 20092010 Portugues 12_04_10.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama_do_setor_20092010_Portugues_12_04_10.pdf) Disponível em 10/04/2011.

ANEXO 1

Questionário aplicado a empresa Fisio Esthetic.

QUESTIONÁRIO

1- Dados da Empresa

- Nome da Empresa:
- Data de Abertura:
- Endereço:
- Número de Funcionários:
- Serviços prestados ao público:

2- Característica do serviço prestado pela Empresa

- Qual a principal característica que levam os clientes a comprarem os produtos da sua Empresa?
 - () Qualidades
 - () Marca
 - () Preço

- A Empresa têm seu foco voltado para qual dos itens abaixo:
 - () Preço dos serviços
 - () Qualidades dos serviços
 - () Diferencial dos serviços

3- Atitude da Empresa referente aos custos

- Com que intensidade a Empresa busca a diminuição dos custos?
 - () Baixa
 - () Média
 - () Alta

- Qual a atitude adota pela Empresa em relação aos custos praticados pela concorrência?
 - () Inferior ao da concorrência
 - () Igual ou semelhante ao da concorrência
 - () Superior ao da concorrência

4- Atitude da Empresa referente ao preço

- O preço é constituído baseado em qual situação?
 - () equivalente a média do mercado
 - () equivalente aos custos da Empresa

- Os preços em comparação ao mercado são?
 - () Inferior ao do mercado
 - () Igual ou semelhante ao do mercado
 - () Superior ao do mercado

5- Formação de Barreiras de Entrada

- A Empresa sente-se ameaçada com a possibilidade da entrada de novos concorrentes no mercado
 - () Sim
 - () Não

- A Empresa se preocupa em ter uma diferenciação da sua marca?
 - () Sim
 - () Não

- Se sim, este diferencial têm dificultado a entrada de novos concorrentes?
 - () Sim
 - () Não

6- Diferencial em relação aos serviços

- Os serviços ofertados pela Empresa têm dificultado a entrada de novos concorrentes?
 - () Sim
 - () Não

- O capital necessário para entrar no mercado de Clínicas de Estética pode dificultar a entrada de novos concorrentes?
 - () Sim
 - () Não

- Qual o investimento necessário para iniciar no mercado de Clínicas de Estética?
 - () De R\$ 80.000,00 à R\$ 90.000,00
 - () De R\$ 100.000,00 à R\$ 110.000,00
 - () De R\$ 120.000,00 à R\$ 130.000,00
 - () De R\$ 140.000,00 à R\$ 150.000,00
 - () Acima de R\$ 150.000,00

7- Custos de Mudança

- Qual o principal custo enfrentado pela Empresa?
 - () Custos com assistência técnica
 - () Custos com compra de novos equipamentos
 - () Custos com troca de fornecedor
 - () Custos com treinamento de funcionário
 - () Outros? Quais?

- A Empresa faz investimento em novas tecnologias, equipamentos entre outros para atrair novos clientes?
 - () Sim
 - () Não

8- Canais de Distribuição

- Os anúncios e propaganda da Empresa são utilizados com qual objetivos?
 - () apenas para venda dos produtos
 - () promover a marca da Empresa
 - () venda dos produtos e promover a marca da Empresa

- Qual o percentual da Empresa em investimento em Marketing para diferenciar sua marca?
 - () 1 %
 - () entre 1% e 5%
 - () mais de 5%
 - () Não faz

9- Rivalidade entre as Empresas existentes

- Como sua Empresa se apresenta ao mercado em relação aos concorrentes?
 - Pequeno porte
 - Médio porte
 - Grande porte

- Sua Empresa apresenta rivalidade a concorrência em qual dos itens citados abaixo?
 - Preço dos serviços
 - Diferencial nos serviços
 - Diferencial no atendimento
 - Outros? Quais?

10- Ameaças de Substitutos

- Existem concorrentes no mercado com produtos substitutos aos oferecidos pela sua Empresa?
 - Sim
 - Não
 - Não sei

- O que a sua Empresa têm feito para fidelizar os clientes diante dos produtos substitutos oferecidos pela concorrência?
 - Preço
 - Diferencial nos serviços
 - Diferencial no atendimento
 - Outros? Quais?

11- Poder de Negociação dos Compradores

- Em relação ao consumo do cliente, os serviços de Clínica de Estética representa um percentual?
 - Alto
 - Médio
 - Baixo

- Em qual nível os serviços de Clínicas de Estética estão para o cliente?
 - Essencial
 - Pouco importante
 - Desnecessário

12- Poder de Negociação dos Fornecedores

- Em relação ao mercado, os fornecedores apresentam algum poder de barganha?
 - Sim
 - Muito pouco
 - Não

- Quando é necessário trocar de fornecedor, os custos são:
 - Altos
 - Médios
 - Baixos