



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANA CARDOSO MATOS

AUTÔNOMOS E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO COM MAQUIADORAS DA CIDADE DE ARACAJU-SE

SÃO CRISTÓVÃO
2020

MARIANA CARDOSO MATOS

**AUTÔNOMOS E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO COM MAQUIADORAS DA CIDADE DE ARACAJU-SE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Professor Dr. Marcos Eduardo Zambanini

SÃO CRISTÓVÃO
2020

MARIANA CARDOSO MATOS

**AUTÔNOMOS E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO COM MAQUIADORAS DA CIDADE DE ARACAJU-SE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho Defendido e Aprovado em 19 de março de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (Orientador)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Profa. Dra. Ludmilla Meyer Montenegro (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Profa. Dra. Rosangela Sarmento Silva (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

RESUMO

Com o cenário econômico contemporâneo brasileiro, muitos são os empreendimentos iniciados por profissionais autônomos e, entre esses, se destacam os serviços do ramo da beleza, buscado por muitos pelas suas baixas barreiras de entrada e grande aceitação do público. Desse modo, esse mercado passou a ser altamente concorrido, e para se destacar nele se faz necessário, além do empenho do profissional e seu bom desenvolvimento técnico, uma boa gestão do negócio. Assim, o principal objetivo deste trabalho foi analisar de que forma a utilização, ou falta de utilização, de ferramentas de gestão por parte de maquiadoras de Aracaju impacta o desenvolvimento dos seus negócios. A pesquisa tem natureza qualitativa, foi realizada por meio de um estudo de caso e passou por uma análise qualitativa simples dos dados encontrados. Os principais resultados, obtidos por meio de entrevistas com três profissionais autônomas que atuam como maquiadoras, foram: é presente entre esse público aqueles que não possuem conhecimentos formais sobre as ferramentas de gestão e, por isso, não as aplicam, porém também são presentes casos nos quais existe a utilização de aspectos relacionados às ferramentas, mesmo sem o conhecimento sistematizado destas. Porém, não foi encontrado nas entrevistas realizadas, casos de utilização completa de todas as ferramentas propostas, e mesmo em casos nos quais algumas ferramentas são usadas em totalidade, muito dessa utilização é feita de forma não ordenada. É percebido que os autônomos enfrentam dificuldades relacionadas à gestão dos seus negócios, mas que essas vão sendo reduzidas à medida que são aplicadas ferramentas de gestão relacionadas ao escopo dessas dificuldades. Desta forma, acredita-se que em mercados contemporâneos, se destacam os autônomos que se posicionam como empreendedores, o que reforça a importância do conhecimento e da aplicação, não só de ferramentas de gestão, mas de tudo aquilo que seja relevante para o mercado e possibilite um maior desenvolvimento dos negócios e da sociedade como um todo.

Palavras-chave: Profissionais Autônomos. Ferramentas de Gestão. Maquiadoras. Empreendedorismo.

ABSTRACT

Due to the contemporary Brazilian economic scenario, there are many enterprises started by self-employed professionals, among which stand out the services related to the beauty industry, sought by many for their low barriers of entry and high public acceptance. Thus, this market became highly competitive, and to be able to stand out in it is necessary, beyond the commitment of the professional and their good technical abilities, a good business management. The main objective of this research was to analyze how the use, or lack of use, of management tools by makeup artists from Aracaju impacts the development of their business. The research has a qualitative nature, was carried out through a case study and went through a simple qualitative analysis of the data found. The main results, obtained through interviews with three self-employed professionals who work as makeup artists were: is existing among this group, those who do not have formal knowledge about management tools and therefore do not apply them, but there are also cases in which the use of aspects related to the tools exist even without their systematic knowledge. However, it was not found in the interviews, any case of complete use of all proposed tools, and even in cases where some tools are used in full, much of this use is not done in an organized manner. Self-employed professionals face difficulties related to the management of their businesses, but these are reduced as management tools related to the scope of these difficulties are applied. Thereby, it is believed that in contemporary market, will stand out the self-employed who is able to position themselves as entrepreneurs, which reinforces the importance of knowledge and application, not only of management tools, but of everything that is relevant to the market and enable greater development of business and society as a whole.

Keywords: Self-employed Professionals. Management Tools. Makeup Artists. Entrepreneurship

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura do planejamento estratégico.....	25
Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa	29
Quadro 3 – Síntese de conteúdo	31
Quadro 4 – Objetivos específicos, categorias e elementos de análise	37
Quadro 5 – Protocolo de estudos	38
Quadro 6 – Perfil demográfico	41
Quadro 7 – Perfil Profissional	42
Quadro 8 – Aplicação da inteligência emocional	44
Quadro 9 – Aplicação do planejamento estratégico.....	46
Quadro 10 – Forma de aplicação dos 4Ps do marketing	49
Quadro 11 – Aplicação das competências essenciais	51
Quadro 12 – Ferramentas utilizadas.....	53
Quadro 13 – Dificuldades de gestão.....	56
Quadro 14 – Relação entre dificuldades e ferramentas.....	59

LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
LC	Lei Complementar
MEI	Microempreendedor Individual
OECD	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
PA	Profissional Autônomo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 VISÃO SOBRE EMPREENDEDORISMO NA ATUALIDADE	12
2.1.1 Formas de empreender.....	14
2.1.2 Empreendedorismo na área da beleza	16
2.2 PROFISSIONAL AUTÔNOMO	17
2.3 GESTÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O PROFISSIONAL AUTÔNOMO	19
2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO	22
2.4.1 Inteligência emocional	23
2.4.2 Planejamento estratégico	24
2.4.3 Os 4 P's do marketing	26
2.4.4 Competências essenciais	27
2.4.5 Fluxo de caixa	28
2.5 SÍNTESE DO CONTEÚDO	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	33
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	34
3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	34
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA	34
3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA.....	35
3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS.....	36
3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	37
3.8 PROTOCOLO DE ESTUDO.....	38
3.9 ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 PERFIL DAS PROFISSIONAIS.....	41
4.2 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO	43

4.2.1 Aplicação da inteligência emocional	43
4.2.2 Aplicação do planejamento estratégico	45
4.2.3 Aplicação dos 4Ps do Marketing.....	46
4.2.4 Aplicação das competências Essenciais	50
4.2.5 Aplicação do fluxo de Caixa	51
4.2.6 Ferramentas utilizadas.....	52
4.3 DIFICULDADES E O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	54
4.3.1 Dificuldades de gestão	54
4.3.2 Associação entre as dificuldades e o uso de ferramentas de gestão	56
5 CONCLUSÕES	61
5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA.....	61
5.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA	63
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	63
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICES	70
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS	70

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais autônomos no Brasil ocupam uma parcela significativa do mercado, com 32,3% identificados no ano de 2014 segundo pesquisa da OECD (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico), e alguns fatores, entre eles a crise econômica, fazem surgir novos negócios independentes por necessidade, ou seja, alguém que, por dificuldade de se inserir ou retornar ao mercado de trabalho, enxerga como saída a criação de um negócio próprio, muitas vezes de pequeno porte e com baixo investimento (OECD, 2016).

Existem também aqueles que iniciam a atividade de autônomo por desejo de serem donos do seu negócio, e isso é fomentado pela noção do empreendedorismo, que além de levar independência e outros benefícios ao empreendedor, gera riqueza e promove o avanço da sociedade (DORNELAS, 2008).

Em adição a isso, um dos setores de maior crescimento no país é o de cuidados pessoais, beleza e estética. De acordo com pesquisa da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC (2019), o Brasil é o quinto maior consumidor de maquiagem no mundo. Isso contribui para que muitos dos negócios iniciados por autônomos estejam relacionados à maquiagem e à beleza em geral. Em Sergipe, o número de autônomos formalizados como MEI (Microempreendedor Individual) chegou a 53,4 mil e, entre estes, 5,8 mil ocupam as categorias referentes à prestação de serviços de beleza (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2019).

Tendo a noção da relevância desse mercado, tanto nacional quanto localmente, acrescenta-se a afirmação de Mações (2014) que reforça que, no mundo atual globalizado onde a competitividade é acirrada, o sucesso ou fracasso de um negócio dependem grandemente da qualidade da gestão nele aplicada.

Percebe-se que uma boa gestão depende do conhecimento e aplicação de ferramentas, mas muitos autônomos não tem conhecimento sobre essas ferramentas. O DataSebrae (2019) aponta que 77% dos autônomos formalizados como MEIs nunca fizeram cursos ou treinamentos que os capacitassem para a administração financeira do seu negócio.

Em face a essas informações, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **De que forma a utilização, ou falta de utilização, de ferramentas de**

gestão por parte de maquiadoras de Aracaju impacta o desenvolvimento dos seus negócios?

1.1 OBJETIVOS

Segundo Gil (2008) os objetivos específicos se propõem a descrever de forma clara e objetiva o que será buscado pela pesquisa e podem ser mensurados. Já o objetivo geral, segundo o mesmo autor, trata de conceitos mais ou menos abstratos. Ou seja, os objetivos específicos destrincham as práticas da pesquisa e ao alcançá-los se alcança, conseqüentemente, o objetivo geral, que é mais abrangente e teórico.

1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral: analisar de que forma a utilização, ou falta de utilização, de ferramentas de gestão por parte de maquiadoras de Aracaju impacta o desenvolvimento dos seus negócios.

1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar o perfil dos profissionais analisados no estudo;
- Identificar as ferramentas de gestão utilizadas por parte dos profissionais;
- Levantar de que forma se dá a utilização dessas ferramentas;
- Verificar as dificuldades de gestão enfrentadas por esses profissionais;
- Relacionar as dificuldades enfrentadas e as ferramentas de gestão utilizadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Muitos profissionais autônomos buscam a área da beleza, mais especificamente a função de maquiador, por suas baixas limitações de entrada e baixo investimento inicial requerido. Porém, a manutenção de um negócio próprio é complexa e requer o desenvolvimento do autônomo como empreendedor e gestor.

A fim de auxiliar esses profissionais a se manterem em um mercado tão competitivo, os profissionais autônomos na área da maquiagem podem se beneficiar

desse estudo por ele explorar os pontos a serem melhorados por esse público na aplicação de ferramentas em sua gestão, e consequentemente proporcionar a possibilidade de ampliação da sua vantagem competitiva a partir desses conhecimentos. Em contrapartida a falta de acesso a essas informações contribui para a manutenção do quadro atual, no qual, poucos profissionais autônomos estudam sobre gestão e aplicam seus preceitos em seus negócios, o que reduz suas chances de sucesso no mercado contemporâneo (MAÇÃES, 2014; SEBRAE, 2016; KRAKAUER; CODA, 2017).

Enquanto que para o meio acadêmico esse trabalho acrescenta uma visão que une a teoria à prática vivenciada pelos profissionais em campo, explorando o tema do profissional autônomo em conjunção com a importância das ferramentas de gestão para o sucesso de uma empresa, seja ela de qual porte for, o que contribui para alimentar os conteúdos sobre microempreendedores e o seu desenvolvimento.

Assim, iniciativa de escrever essa pesquisa partiu da percepção de que, em muitos casos, esses autônomos iniciam sua atuação por necessidade de complementar a renda, ou pelo sonho da independência trazida pelo negócio próprio, e muitos deles começam sem planejamento, ou estruturas sólidas, o que leva a dificuldades posteriores na manutenção e desenvolvimento desses negócios. Entendendo a relevância desses negócios para a economia, tanto nacional quanto local, essa pesquisa se justifica por sua contribuição para o seu público alvo, buscando possibilitar um melhor desempenho por parte de profissionais autônomos que atuam como maquiadores, partindo da investigação sobre de que forma são usadas as ferramentas de gestão por esse público e como isso afeta seus negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico se estende por cinco tópicos. O primeiro retrata uma visão contemporânea sobre o empreendedorismo com base na literatura, acrescido de dois subcapítulos que contemplam as formas de empreender e o empreendedorismo na área da beleza. O segundo tópico trata de conceituar e caracterizar o profissional autônomo, mostrando também a sua relevância no mercado nacional. O tópico seguinte aborda o tema da gestão e sua importância para o microempreendedor individual. O quarto tópico traz algumas técnicas de gestão e a proposição de sua aplicação e, por fim, é apresentada uma síntese com as principais ideias abordadas ao longo do referencial.

2.1 VISÃO SOBRE EMPREENDEDORISMO NA ATUALIDADE

Pode-se afirmar que empreender é a realização prática de algo que antes era somente uma abstração, de modo que o papel do empreendedorismo é agir transformando ideias em algo concreto. Ou seja, o objetivo do empreendedorismo pode ser tido como: alcançar o benefício de desenvolver melhorias econômicas por meio da transformação dos cenários com a execução de novas ideias. Assim, é possível perceber a importância do empreendedorismo na sociedade e nas organizações, pois a ação empreendedora possibilita a alteração da realidade enxergando as dificuldades e os *déficits* e preparando soluções para estes (FRIEDLAENDER, 2010).

Na visão de Dornelas (2008), a contemporaneidade propicia o aumento da quantidade de empreendedores, adicionando ainda que esse período pode inclusive ser conhecido como a era do empreendedorismo, já que muitas mudanças observadas na sociedade são encabeçadas por empreendedores. Mudanças essas que afetam o comércio, a cultura, os transportes, a economia, relações de trabalho e emprego, chegam a alterar todo o paradigma e forma de se viver e têm por fim o desenvolvimento e produção de riqueza.

É possível detectar o caráter vanguardista da ação empreendedora no meio social e seus impactos na economia global. A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que, para se obter a geração de riqueza, é necessária a intervenção e alteração nas formas de se fazer as coisas, pois a vivência dinâmica

atual exige dos negócios o mesmo dinamismo para que esses se mantenham em voga. Desta forma, conforme explicado, o cenário contemporâneo, por esse dinamismo, possibilita o desenvolvimento do empreendedorismo (DORNELAS, 2008).

Adicionado a isso, se tem o fato que as empresas mais aptas à concorrência intensa do mercado têm como fator determinante o foco em inovação, pois os produtos e serviços oferecidos por elas caem na obsolescência de maneira altamente veloz. Para Sertek (2007), essa característica do mercado faz com que o conhecimento se torne peça chave para o desenvolvimento, como uma base sólida que torna possível a inovação.

É possível verificar, o que Dornelas (2008), em um momento, sugere que o empreendedor afeta o meio externo com suas ações e causa mudanças na realidade, e em outro afirma que "[...]a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez[...]" (DORNELAS, 2008, p. 6). Ou seja, para o autor o movimento de mudança é causado tanto de dentro para fora quanto de maneira inversa, enquanto Sertek (2007) reforça que as organizações são levadas a alterar sua forma de produzir por conta das pressões do mercado.

Pode-se dizer que os pontos de vista são complementares, pois com base nas afirmações de Hisrich, Peters e Shepherd (2014), entende-se que tanto o empreendedor afeta o mercado por meio do desenvolvimento e da criação de novos negócios, quanto o meio externo impulsiona a atividade empreendedora ao demonstrar novas necessidades, pois o desenvolvimento de negócios já existentes e a criação de novos dependem do empreendedorismo e, além disso, a oportunidade para a atuação empreendedora depende do surgimento de uma oportunidade lucrativa.

É notável a relevância do tema empreendedorismo na atualidade devido à constatação de ele ser essencial e inerente à sociedade contemporânea, pois esta vem se configurando de forma a impulsionar a ação empreendedora e, consequentemente, também é moldada por essas mesmas ações que desencadeia; além da premissa do empreendedorismo de, em adaptação às constantes mudanças vividas na sociedade, criar novas possibilidades e proporcionar a expansão econômica. Em adição a isso, pode-se apontar a importância desse tema também na vivência dos profissionais autônomos, tendo em vista as possibilidades de expansão que o conhecimento e a visão empreendedora podem oferecer a eles (FRIEDLAENDER, 2010; KRAKAUER; KODA, 2017).

Sendo assim, para se dar início a um trabalho que discorre sobre gestão, é imprescindível introduzir falando sobre o empreendedorismo e o cenário de negócios atual. É possível perceber, conforme já explicitado, que esse quadro remete à necessidade de que os profissionais autônomos sejam também agentes empreendedores como pede o mercado para conseguirem manter e alavancar seus negócios. Não é exagero afirmar que esse tema pode ser o primeiro passo para a transformação dos negócios de muitos autônomos brasileiros. Essa, porém, é uma tarefa que requer um estudo detalhado, então os tópicos que seguem têm por objetivo trazer mais informações sobre os temas relevantes ao estudo.

Ao falar sobre empreendedorismo, Dornelas (2009, p. 35) afirma que "a sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar", o que permite que essas atitudes sejam aplicadas em vários setores e de várias maneiras.

2.1.1 Formas de empreender

É possível encontrar algumas categorias de empreendedores nas bibliografias, como: empreendedor corporativo – ou intraempreendedor -, empreendedor social, empreendedor de negócios, empreendedor por oportunidade, empreendedor por necessidade - sendo essas duas últimas subcategorias do empreendedorismo de negócios -, entre outras. Neste trabalho são apresentadas essas cinco formas de empreender, e elas carregam as mesmas características já citadas como imprescindíveis para o empreendedor. O que as difere é o modo de atuação, o olhar sobre a realidade com base em suas perspectivas individuais relacionadas a esse modo de atuação, e as prioridades que carregam ao realizarem ações interventivas em seu meio profissional (SAMPAIO, 2017).

O empreendedor corporativo é aquele que atua de maneira empreendedora dentro de uma organização não própria já estabelecida. Sua forma de atuação engloba aspectos como: observação do mercado para aproveitamento de oportunidades insurgentes; inovação – desde processos a ferramentas – e geração de novos produtos; e renovação estratégica, que trata da flexibilização das estruturas para abraçar as oportunidades percebidas. Assim, é importante frisar que essa forma de atuação depende não só do profissional, mas também da organização em que ele

está inserido, para que esta promova as oportunidades e disponibilize os meios que colaborem com essa intervenção (DORNELAS, 2009).

Em se tratando do empreendedorismo social, este visa a geração de valor social ao invés do valor econômico, e engloba o desenvolvimento de projetos que têm por objetivo a resolução de um problema social, que pode estar relacionado com áreas como: saúde, educação, meio ambiente, entre outros. O empreendedor social faz uso dos seus atributos e conhecimentos profissionais para inovar nas áreas relacionadas ao auxílio de outros que apresentam dificuldades, necessitam de otimização ou atualização de processos (RUIZ, 2018).

Ao falar sobre empreendedorismo de negócios, remonta-se que este tem por objetivo a geração de valor econômico, e está ligado ao atendimento de demandas do mercado e à alavancagem de negócios. Este está associado à construção de um novo empreendimento por um agente autônomo e é de grande importância para a economia. É também o mais lembrado ou conhecido quando se aborda o tema de empreendedorismo (DOMINGOS, 2013).

Associado ao empreendedor de negócios, tem-se a motivação que levou ao surgimento desse empreendimento, são elas: a necessidade ou a oportunidade. O empreendedor por necessidade é alguém que é levado a empreender por necessitar de renda e não a obter de outras formas. Enquanto o empreendedor por oportunidade é aquele que inicia seu negócio próprio por vislumbrar uma abertura de mercado e normalmente é mais organizado e tem mais chances de sucesso que o anterior, por se basear em análises e planejamentos (NETO *et al.*, 2013).

Independente da forma como iniciou o seu negócio, o empreendedor necessita carregar em si ou desenvolver alguns fatores críticos para o sucesso (CARVALHO, 2016). Entre eles estão características como a autoconfiança, a capacidade de iniciativa, a adaptabilidade, a aprendizagem permanente, a tolerância ao risco, a resiliência, a propensão para a inovação e criatividade, o empenho e envolvimento no negócio, o cumprimento dos prazos, a automotivação, a capacidade de motivar os outros e a persuasão.

Seguindo essa perspectiva, Johnson (2019) comenta sobre essas características necessárias ao empreendedor como sendo possíveis de serem desenvolvidas e não algo que já se nasce portando. Esse desenvolvimento, segundo o autor, se dá por meio de estudos teóricos com leituras de autoridades no tema e

também pela experimentação prática e intensa da teoria aprendida para refinamento do conhecimento.

Para encerramento do tópico, pode-se acrescentar a visão de Dolabela (2012), de que o empreendedorismo é algo abrangente que contempla todas as atividades humanas, abarcando o governo, terceiro setor, artes, empresas e qualquer outra atuação. O que caracteriza o empreendedor é a forma de ser, e não o fazer. O autor finaliza afirmando que a meta é que todas as pessoas passem a empreender em todos os setores da vida.

Assim, entendendo mais sobre as formas de inserção do empreendedorismo na sociedade e como isso se dá, parte-se para a análise do empreendedorismo na área da beleza, apresentando os conceitos e as ideias para o cerne do tema desta pesquisa.

2.1.2 Empreendedorismo na área da beleza

A beleza não é mais tão vista como algo supérfluo e, para muitos, passou a ser item de primeira necessidade. Esse fenômeno da valorização estética foi fortalecido aqui no Brasil principalmente a partir da década de 1950, fomentado pela indústria cinematográfica e televisiva, que trazia as celebridades como ícones de beleza a serem emulados (SANT'ANNA, 2014).

Em paralelo, houve o crescimento do empreendedorismo no Brasil, que teve como um marco bastante significativo o surgimento do órgão SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) na década de 1970, que visa até os dias de hoje dar suporte ao empreendedorismo nacional por meio do apoio a empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2016).

A combinação da evolução do setor de beleza com o empreendedorismo nacional levou ao fortalecimento e surgimento de muitos novos negócios voltados para os serviços de beleza, principalmente os de pequeno porte. O número de autônomos formalizados como MEI no país chegou a 8,6 milhões em 2019 e, entre estes, 9,9% ocupam as categorias referentes à prestação de serviços de beleza (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2019). Para Slimani (2015), muitos profissionais autônomos buscam a área da beleza, mais especificamente a prestação de serviços nesse setor, por suas baixas limitações de entrada, como a não obrigatoriedade de formação acadêmica, e o baixo investimento inicial requerido.

Pode-se afirmar que a valorização dos cuidados pessoais aponta a importância que a aparência física tem atualmente ganhado e, em consequência, ampliado a importância da indústria da beleza brasileira, composta desde a cosmética, à estética, passando por salões de beleza e cirurgias plásticas, se tornando uma das maiores do mundo (SANT'ANNA, 2014).

Dados do SEBRAE (2017, p. 6) corroboram com a afirmação de Sant'Anna (2014), mostrando que "O brasileiro destina uma parcela considerável de sua renda mensal (cerca de 20 a 30%) para salões de beleza, clínicas de estética e serviços relacionados. É considerado uma das populações mundiais mais preocupadas com a questão da imagem". Assim, percebe-se a relevância desse setor para a economia nacional.

Isso faz com que este mercado seja altamente concorrido e, nesse ínterim, lembra-se da quantidade significativa de profissionais autônomos inclusos nesse meio, e reforça-se a importância de estender a estes um estudo mais detalhado aliado à percepção da importância de uma visão empreendedora por parte dos donos desses negócios para que eles possam competir no cenário contemporâneo que exige o empreendedorismo como característica marcante por parte das empresas.

2.2 PROFISSIONAL AUTÔNOMO

Um profissional autônomo (PA) é aquele que não possui vínculo empregatício com uma organização. Ele pode trabalhar de forma individual, constituir a própria empresa, ou até atuar em uma empresa de terceiros por meio de um regime de contrato como prestador de serviço. Outra característica relevante é que o autônomo não precisa comprovar formação acadêmica ou técnica para atuar (SLIMANI, 2015).

A fim de regulamentar a atuação do profissional autônomo, e recolher impostos para a garantia da previdência e outros benefícios a esse público, o governo instituiu a Lei Complementar (LC) nº. 128 de 2008, que alterou a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (LC nº. 123/2006), criando uma nova categoria de empresa: o Microempreendedor Individual - MEI (ANDRADE; BOFF, 2014).

O MEI se trata de um profissional autônomo regularizado sob um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) e, assim, passa a ter obrigações e direitos de uma pessoa jurídica. Para se cadastrar como MEI, o PA precisa cumprir alguns

requisitos, como ter faturamento anual de até oitenta e um mil reais, não ter participação ou sociedade em outra empresa e não ser funcionário público. As obrigações fiscais dessa categoria estão enquadradas do regime do Simples Nacional, o que o isenta da contribuição de alguns tributos federais, sendo cobrada a ele somente um valor fixo mensal de contribuição, que atualmente varia de 49,90 a 55,90 reais dependendo da área de atuação (SEBRAE, 2019b).

Desse modo, entende-se que o que difere um PA de um MEI é o registro legal, e suas semelhanças são a forma de atuação individual sem vínculo empregatício com empresas. Na literatura são mais presentes conteúdos sobre o MEI, e na elaboração deste trabalho foram utilizados conteúdos também referentes ao MEI por conta das suas similaridades com o PA.

No ano de 2014 o Brasil era o terceiro país com maior número de profissionais autônomos do mundo de acordo com relatório da OECD (2016), contando com mais de 31,7 milhões de autônomos, o que representava 32,3% do total de trabalhadores do país naquela data. Além disso, Bosma e Kelley (2019) afirmam que 53% dos empreendedores no Brasil atuam de forma autônoma. Em adição, os dados mais recentes do Portal do Empreendedor (2019) apontam que atualmente são mais de 8,6 milhões de MEIs registrados no país. Desta forma, é possível perceber que muitos autônomos não possuem o registro, pois o número de autônomos é bem maior que o número de MEIs.

Sobre a irregularidade do PA, o DataSebrae (2019) mostra que 53% dos respondentes da pesquisa atuaram informalmente por mais de oito anos, e a média geral entre os participantes foi de dez anos de trabalho sem registro. A pesquisa mostra também que o maior motivo para a busca do registro formal foram os benefícios a ele atrelados como a contribuição para a previdência.

O texto de Andrade e Boff (2014) reitera a relevância dos benefícios percebidos pelo MEI decorrente do cadastro e traz também algumas dificuldades enfrentadas pelos MEIs. Entre elas estão a falta de conhecimento para planejar sua gestão e a execução de um planejamento e controle financeiro. Lopes (2013) corrobora com essa afirmação e também adiciona outras áreas de maior dificuldade por parte dos MEIs analisados em seu estudo, além do planejamento e controle financeiro como: noções de macroeconomia, marketing e relações interpessoais. Em adição, o DataSebrae (2019) aponta que as áreas de maior interesse de estudo dos MEIs são: controles financeiros, orientação para crédito,

propaganda e marketing, melhoria de produtos ou serviços, uso de redes sociais e atendimento ao cliente.

Outro ponto importante é lembrar que, para o PA obter sucesso no mercado contemporâneo, ele precisa ser um empreendedor. E, de acordo com Andrade (2010, p.7), um bom empreendedor é aquele que "reúne ou articula recursos estruturais, humanos e financeiros com o objetivo de viabilizar um projeto, assumindo os riscos associados ao aproveitamento de uma oportunidade".

Com a combinação do que foi percebido sobre quais são as dificuldades do PA, o que ele sente necessidade de aprender e quais habilidades ele deve desenvolver como empreendedor, chega-se à percepção de que os pontos cruciais a serem estudados e desenvolvidos para um bom desempenho do negócio do PA englobam justamente os aspectos de planejamento, marketing, melhoria do serviço, relações humanas e aspectos financeiros, todos ligados diretamente à gestão do negócio.

2.3 GESTÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O PROFISSIONAL AUTÔNOMO

Segundo o texto de Mullins (2008), o termo gestão é, de certa forma, genérico e pode ser utilizado em diversos contextos. Mas uma definição dada pela autora é que gerir é conseguir a realização de objetivos predeterminados por meio do trabalho de outras pessoas, ou seja, para ela o gestor precisa de subordinados para colocar em prática as visões da empresa. Outro conceito, desta vez retirado da obra de Stern e Cooper (2018), explica que a gestão está relacionada diretamente a pessoas, e entre os requisitos desse relacionamento estão as práticas de compreender, inspirar e desenvolver.

Ora, se a gestão requer inspirar pessoas, as compreender e desenvolver, é possível afirmar então que a gestão está diretamente relacionada à liderança. Lê-se na escrita de Biech (2011, p. 2) que "A liderança é uma ferramenta criada para nos assessorar em um dilema humano específico: como fazer os indivíduos trabalharem em conjunto para gerar resultados coletivos". Essa definição pode ser vista como bem similar às definições anteriores de gestão. Na escrita de Stern e Cooper (2018), os autores transcrevem uma entrevista com Tom Peters, guru de gestão e autor de *best sellers* sobre o tema, na qual este afirma que a separação dos termos gestão e

liderança é algo desnecessário, pois em sua visão ambos envolvem levar pessoas a realizarem feitos.

Tendo definido de modo geral o que é gestão, se faz necessário explicar quais as atividades estão englobadas no ato de gerir. Para Mações (2014), é por meio da gestão que se pode alcançar os objetivos da organização de forma eficaz e eficiente, e para isso é necessário fazer uso das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

Conceituando essas funções administrativas com base na obra de Tenório (2009), se entende que planejamento é o item que abarca a determinação de objetivos bem como os passos e ferramentas que levarão a alcançar esses objetivos dentro de um intervalo de tempo predeterminado. Já a organização é distribuir, de forma ordenada e de acordo com os objetivos, os recursos e atribuições, criando também regras a serem seguidas. Enquanto a direção é a aplicação da liderança levando as pessoas designadas a cumprir suas funções. Por fim, o controle envolve comparar o que foi definido no planejamento com o que está sendo alcançado e ao longo do caminho ir aplicando os ajustes necessários para alcançar a visão da empresa.

Também são levantados no texto de Mações (2014) os termos: eficiência e eficácia para tratar da gestão. Para eles também é preciso trazer uma definição. Aqui é usada a obra de Duarte (2011), que traz o conceito de eficácia organizacional como sendo o alcance de metas e objetivos preestabelecidos. Enquanto conceitua eficiência como a realização correta de todos os processos de uma tarefa.

Tendo em vista que o foco desse estudo é a gestão voltada para o profissional autônomo, não se pode deixar de questionar: seria possível um empresário que atua de forma individual gerir seu próprio negócio? As afirmações dos autores podem pôr em dúvida essa possibilidade, já que especificam a necessidade de subordinados para os quais se delega funções.

É preciso, portanto, ir além para enxergar a possibilidade de um cenário no qual o autônomo que tem que tocar o próprio negócio pode ser visto como gestor e líder, que realiza seus objetivos de forma individual. O que importa, portanto, é ressaltar que, de forma independente, todas as funções que em empresas maiores seriam distribuídas entre funcionários, no caso do PA, elas, em sua maioria, terão que ser realizadas por ele mesmo e isso pode ser desgastante, principalmente pois a forma como a empresa vai caminhar vai depender quase que inteiramente do dono do negócio.

Entende-se, assim, que a gestão aplicada ao cenário do PA consiste em cumprir as funções administrativas, atingindo os objetivos organizacionais, e fazendo o melhor uso possível dos recursos disponíveis, porém sem a presença de subordinados para os quais se possa delegar funções, realizando isso de forma independente.

Porém, outro dado relevante aponta que, em muitos, casos os PAs não têm a base científica para respaldar essa responsabilidade. Em relação a isso, adiciona-se o trecho que trata sobre as dificuldades na atuação de microempreendedores da pesquisa de Oliveira, Krakauer e Coda (2017, p. 170):

[...] apontam a falta de conhecimento em gestão, a ausência de planejamento, formação de carteira de clientes e a falta de capital/lucros como determinantes para o insucesso de alguns negócios de pequeno porte. Porém, há sinais de mudanças com a conscientização de que o diferencial competitivo, a busca de informações, o estabelecimento de metas e controles, a constituição de reservas, o poder de persuasão, assim como o estabelecimento de redes de contatos, são características do comportamento empreendedor que podem ser aprendidas e que podem colaborar com a longevidade dos negócios.

Apesar disso, os autores supracitados deixam claro também um princípio de mudança no comportamento de alguns profissionais que já percebem a importância de serem gestores e não somente empregados do próprio negócio. Isso demonstra iniciativa empreendedora por parte destes, o que reforça o quanto os conceitos de gestão, liderança e empreendedorismo são complementares e de suma relevância para este estudo.

Para somar ao delineamento da importância da gestão, tem-se como base o texto do Sebrae (2016), que traz a informação de que têm mais chances de sobreviverem aos cinco primeiros anos de mercado as empresas que focam em melhorar seus produtos, serviços e processos, inovar o que fazem e como fazem, se mantendo atualizadas em relação ao surgimento de novas tecnologias e se capacitando. Todos esses pontos estão ligados à gestão do negócio, pois todas essas características estão atreladas à eficiência e eficácia na prática das funções administrativas anteriormente citadas.

Em adição a esse contexto, tem-se a afirmação de Mações (2014) que deixa claro que uma boa gestão depende também da boa observação dos cenários, tanto internos quanto externos à organização, para deles poder extrair as melhores informações e, por sua análise, permitir as melhores escolhas de caminhos a trilhar e uma maior chance de sucesso.

Então a tarefa do PA pode ser vista como bastante árdua, pois nele estão concentrados todos os departamentos de sua empresa. Desta forma, ele tem que ser bom tecnicamente em sua atividade base, realizar todas as funções administrativas e ainda ser um bom analista de cenários, conhecendo bem seu mercado, clientes, concorrência e outros fatores externos para só então ter um bom embasamento para suas decisões estratégicas.

Com base em todas essas informações, entende-se a relevância de uma discussão sobre de quais formas um PA pode aprimorar a manutenção e o desenvolvimento do seu negócio ao se posicionar como gestor e ao mesmo tempo líder de si mesmo e tendo uma visão empreendedora dentro do contexto da sua empresa, ampliando as suas possibilidades de alcançar melhores resultados por meio das ferramentas de gestão.

2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO

As definições sobre o que são ferramentas de gestão são muito variadas. Ao pesquisar sobre elas, se encontra exemplos que partem desde teorias, como o desenvolvimento da inteligência emocional, passando por técnicas muito difundidas e utilizadas, como a ferramenta Seis Sigma, e até por recursos tecnológicos de auxílio à gestão, como aplicativos ou sites para gerenciamento de projetos. Neste trabalho se entende como ferramentas de gestão os instrumentos que facilitam o processo de trabalho do gestor, sejam eles teóricos ou práticos (RODRIGUES; BOAS, 2013). No decorrer deste capítulo são trazidas algumas ferramentas de gestão que podem ser aplicadas no negócio de PAs que atuam como maquiadores, com o objetivo de potencializar seu desempenho.

A escolha de quais ferramentas incluir nesse trabalho foi feita de forma subjetiva baseada na literatura encontrada sobre o tema que aponta ao que já foi afirmado na sessão 2.2 desse trabalho, que as áreas nas quais os PAs encontram maior dificuldade, têm interesse em aprender e os fariam melhores empreendedores são: planejamento, marketing, melhoria do serviço, relações humanas e aspectos financeiros (LOPES, 2013; ANDRADE; BOFF, 2014; DATASEBRAE, 2019).

Assim, foram escolhidas cinco ferramentas que tratam desses cinco aspectos. A primeira é a inteligência emocional, que faz referência ao aspecto das relações humanas, a segunda o planejamento estratégico ligado ao aspecto de planejamento,

a terceira os 4Ps do marketing, relacionada com o aspecto de marketing, a quarta as competências essenciais que estão ligadas ao aspecto de melhoria do serviço e, por fim, o fluxo de caixa que está atrelado ao aspecto financeiro.

2.4.1 Inteligência emocional

O conhecimento sobre inteligência emocional pode ser usado para variadas finalidades. Aqui é apresentado como ferramenta de gestão que consiste em observar e estar a par das emoções, tanto próprias quanto alheias, conhecer bem seus pontos forte e fracos, o que viabiliza um comportamento mais adequado em cada situação e aumenta as chances de alcançar os objetivos empresariais (BIRKINSHAW; MARK, 2018).

Com base na teoria de Goleman (2011), a inteligência emocional compreende cinco aspectos. São eles:

- Autoconhecimento, que consiste em saber identificar as próprias emoções, gatilhos que as despertam - sejam elas positivas ou negativas - e compreender como isso afeta a vivência em grupo;
- Autocontrole, que é a capacidade de agir de forma ponderada, percebendo e suprimindo, caso necessário, certos impulsos destrutivos;
- Automotivação, que trata da habilidade de buscar estímulos internos que possibilitam o alcance da motivação independente do cenário externo;
- Empatia, que é basicamente perceber as pessoas e saber interpretar suas emoções no convívio social, ter a habilidade de se enxergar no lugar do outro;
- Aptidão social, que traz a competência para viver bem em grupo, criando laços afetivos e desenvolvendo relacionamentos saudáveis.

Para realizar a aplicação desses aspectos na gestão do seu negócio, o PA deve se auto avaliar em relação ao quão desenvolvidas estão suas habilidades de inteligência emocional, observando seu relacionamento com clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entre outros, buscando perceber áreas nas quais existem lacunas e promovendo oportunidades de reduzi-las. Por tratar de aspectos das relações humanas, tanto consigo quanto em sociedade, a avaliação do grau de inteligência emocional é algo muito subjetivo e individual. Apesar de existirem técnicas corporativas de dinâmicas envolvendo a percepção dos outros em relação à

capacidade emocional de alguém, somente a própria pessoa é capaz de entender os seus processos individuais e dar continuidade ao seu melhoramento em relação aos cinco aspectos aqui citados. Esse caminho é longo e, provavelmente, não tem um fim, mas o fortalecimento da identidade emocional é imprescindível para gestores e principalmente para PAs que são chefes e funcionários do próprio negócio, então experimentam as dificuldades - também emocionais - de ambas funções. Sem esse fortalecimento, o empreendedor é incompleto, pois, diante das dificuldades encontradas, pode vir a desistir ou executar seu papel de forma falha.

2.4.2 Planejamento estratégico

O planejamento é algo inerente ao ser humano, significa montar cenários mentais sobre determinada situação antecipadamente, o que permite encurtar a distância ou entender melhor o caminho entre onde se está atualmente e onde se quer chegar. Durante o planejamento são estudados os detalhes que envolvem os objetivos da organização, de forma a responder as perguntas sobre o que se tem por objetivo, o motivo por trás desse objetivo, as formas de alcançá-lo, os prazos a serem cumpridos e quais são os recursos necessários para essa realização (SANCHES, 2019).

Desse modo, ao buscar definir planejamento estratégico, Almeida (2001) afirma que se trata de uma técnica administrativa que tem por objetivo organizar as ideias do gestor a fim de desenvolver uma visão do caminho a ser seguido. Em complemento, para Rezende (2008, p. 19) o planejamento estratégico de uma corporação pode ser cumprido em excelência "quando a missão e a visão da organização e suas estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os objetivos são exequíveis" e existe uma força de trabalho compromissada.

Para o entendimento dessa afirmação é preciso conceituar os termos visão e missão. O termo visão traz o conceito ligado ao que a empresa almeja se tornar em um período determinado de tempo aos olhos do seu público e serve como um direcionador para as decisões, pois ao saber onde se quer chegar as escolhas de quais caminhos percorrer fica mais filtrada. Já a missão é, de certa forma, o caminho percorrido até chegar na visão, pois trata do que é o propósito da empresa, o que ela realiza, o motivo da sua existência (TOMANINI, 2009).

Em detalhe, o planejamento estratégico deve contemplar os seguintes pontos (CORAL, 2002):

- Conhecer o ambiente interno com seus pontos fortes e fracos;
- Analisar o ambiente externo para conhecer as oportunidades e as ameaças do mercado;
- Com o conhecimento do macroambiente, poder determinar os objetivos e metas dentro de um período determinado;
- Obter informações relevantes que alimentem o processo decisório;
- Determinar a posição futura almejada e conhecer o que é necessário em termos de recursos para atingi-la;
- Possibilitar uma diferenciação em relação aos concorrentes;
- Reduzir riscos e preparar para momentos críticos.

Para alcançar esses pontos são variados os modelos de planejamento estratégico disponíveis na literatura, e aqui adota-se como exemplo o modelo de Ackoff (1976 *apud* CORAL, 2002), no qual a estrutura do planejamento estratégico segue cinco etapas. Estas foram extraídas da obra citada, sintetizadas, e são apresentadas de forma ordenada no Quadro 1:

Quadro 1 – Estrutura do planejamento estratégico

Etapas	Definição	Ações complementares
Determinação dos fins	Consiste na definição dos objetivos e metas da empresa.	Coletar informações sobre o cenário atual para conhecer também as limitações em relação aos objetivos desejados.
Determinação dos meios	Apresentação dos passos necessários para alcançar os fins.	Ter bom conhecimento dos aspectos internos da organização pois nela são definidas as políticas de ação a serem adotadas ao longo do processo.
Planejamento de recurso	Análise e determinação dos recursos necessários para a implementação dos passos anteriormente estipulados.	Avaliar a viabilidade do plano.
Implantação	Execução de tudo que foi determinado no planejamento.	Prever e preparar para contingências.
Controle	Avaliação se o que foi definido no início está sendo alcançado.	Aplicar ajustes, caso sejam necessários.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esse modelo foi selecionado por trazer uma sequência lógica de passos e por ser de fácil apreensão, o que permite a quem o aplica a visualização mais clara do que é necessário a ser aplicado, corrigido, ou melhorado em seu planejamento.

Com essa ferramenta, o PA tem a oportunidade de, de forma organizada, estabelecer metas e objetivos para seu negócio e acompanhar o seu desenvolvimento, o que permite a redução dos riscos e de tomadas de decisão mal refletidas. Isso pode aumentar as suas chances de sucesso em um mercado altamente competitivo.

2.4.3 Os 4 P's do marketing

Para nortear a interpretação do que é o marketing, para esse estudo, é apresentado o texto de Silva (2005, p. 33):

[...] o marketing tem como pressuposto básico a hipótese de que a forma mais adequada para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e lhes satisfazer mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes.

Tendo pontuado o foco do marketing como a satisfação dos desejos dos clientes, é necessário estudar por meio de quais pontos e ações essa satisfação será alcançada. De acordo com Birkinshaw e Mark (2018), essa estruturação da proposta de valor de um negócio é determinada por 4P's, sendo eles:

- Produto ou serviço (para o escopo do trabalho será abordado somente o serviço) - define o que é o serviço prestado, como será a experiência em torno dele e os seus diferenciais;
- Preço, que estuda o quanto em dinheiro a clientela está disposta a pagar pelo serviço, o que há de valor nas características particulares do serviço e que será percebido pelo público alvo;
- Praça, que envolve o local de disponibilização do serviço;
- Promoção, que relaciona os meios de comunicação utilizados para divulgação e também o conteúdo do que será exposto ao público, a frequência e o melhor momento para realizar a divulgação.

Aqui se faz importante salientar as particularidades atreladas à comercialização de serviços em detrimento à venda de produtos. Para isso apresentam-se as definições de Kotler, Hayes e Bloom (2002) de que os serviços são:

- Intangíveis: não são palpáveis, então cabe ao mix de marketing da organização buscar formas de tangibilizar as características do serviço, como pontuar a qualidade dos produtos utilizados na prestação do serviço, por exemplo;

- Indivisíveis: em relação ao prestador do serviço, ou seja, o serviço é percebido como uma extensão do profissional que o fornece;
- Variáveis: relacionado à indivisibilidade, pois o profissional pode entregar resultados diferentes sob circunstâncias distintas;
- Perecíveis: por não permitirem armazenamento ou criação de estoque, por serem consumidos enquanto são produzidos.

Além disso o cliente participa do processo do serviço exatamente por consumir simultaneamente à produção; o que também adiciona ao fator de variabilidade, pois cada cliente interfere de uma forma na prestação do serviço. Essa participação afeta diretamente a percepção de satisfação do cliente e por isso a importância da preocupação com a experiência do cliente durante a prestação do serviço. (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Ademais, para a aplicação da ferramenta dos 4P's, é importante não supor os traços do público ou do mercado, e sim buscar meios de obter informações concretas sobre suas características que vão compor uma análise mais próxima da realidade e levar a decisões mais acertadas. Outro ponto relevante é a coerência entre os 4 P's, ou seja, a união deles deve fazer sentido e estar alinhada ao planejamento estratégico da organização (BIRKINSHAW; MARK, 2018).

Com a estruturação correta da proposta de valor do seu negócio por meio dos 4 P's, o PA tem uma base mais sólida e uma visão mais analítica e detalhada da sua empresa, que o confere mais segurança e conhecimento aprofundado não só do que faz, mas como e por quais motivos o faz e permite também realizar mudanças alinhadas ao mercado e aos desejos do consumidor quando necessário.

2.4.4 Competências essenciais

As características da competência essencial mais importantes para este estudo são: o aumento do valor percebido pelo consumidor na prestação do serviço e a dificuldade da concorrência em copiar o fator que gera esse aumento de valor. Essa ferramenta abre caminhos para que o PA possa avaliar o funcionamento interno da sua empresa e não focar só no mercado. Ao olhar para dentro, ele pode buscar soluções diferenciadas por meio de competências internas e melhorias contínuas que

venham se tornar vantagens competitivas em relação à concorrência (BIRKINSHAW; MARK, 2018).

O desenvolvimento de competências essenciais começa na análise do que a empresa faz de melhor, o que os clientes elogiam e percebem valor. Após a identificação desses fatores vem a investigação da relevância dessas características positivas e a percepção do quanto elas são difíceis de serem copiadas pela concorrência. Com essas informações listadas, pode-se partir para a observação das maiores dores dos clientes que se pode sanar com a prestação do serviço. Quais os problemas que ainda não foram solucionados ou não foram completamente satisfeitos e o PA pode intervir? Além disso, o que essa clientela valoriza mais e de que forma combinar o que ela valoriza com o que ela necessita e a solução do seu maior desconforto? Em seguida se faz necessária a comunicação dessas competências, pois sem ela o público não tem acesso à informação do valor atrelado àquele produto ou serviço. (BIRKINSHAW; MARK, 2018).

Em suma, ao comparar o que o negócio faz bem com o perfil das necessidades e dores do cliente, o ideal é que se tenha uma interseção entre as duas listas. Caso as listas não estejam compatíveis, é preciso reavaliar. Talvez rever o público alvo ou iniciar o desenvolvimento de novas competências que vão se aliar ao perfil dos clientes. Assim, é percebido que, para se desenvolver uma competência essencial, é necessária a convergência dos seguintes fatores: o que a empresa faz muito bem é difícil de ser copiado e é algo que, além de ser valorizado pelo cliente, também é a resolução para o seu problema.

2.4.5 Fluxo de caixa

Fluxo de caixa é o registro da projeção e do conjunto de todas as movimentações financeiras que ocorrem no caixa da empresa em um período determinado de tempo, sejam essas movimentações de entrada ou de saída monetária. Efetuar essa documentação de caixa é importante para fornecer informações relevantes que promovem um melhor controle financeiro ao gestor e permite também estipular cenários futuros com base em registros anteriores, o que torna praticável a elaboração de um planejamento da alocação de recursos financeiros, além de oferecer dados relevantes para a tomada de decisão, como, por exemplo, de realizar uma promoção caso a entrada esteja abaixo do esperado, ou

analisar o poder de arcar com investimentos futuros (SEBRAE, 2018; SEBRAE, 2019a).

Em adição, tem-se a afirmação de Pivetta (2004, p. 4):

Muitas empresas pequenas, por escassez de caixa, fracassam exatamente no momento que na verdade estão tendo lucro. A sobrevivência antecede o sucesso. A única pré-condição para a sobrevivência da empresa é a disponibilidade de dinheiro na mão quando você realmente precisar. Ficar sem dinheiro significa ficar fora do negócio. A administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa.

Outro ponto que realça a relevância da utilização desta ferramenta é que ela possibilita também a percepção de algumas características da empresa ou do serviço, como, por exemplo, se existe sazonalidade na demanda pelo serviço. Isso mostra também a importância da acuracidade dos dados, pois é preciso que todas as movimentações sejam registradas, sem exceção, e que os valores estejam corretos para que todas as análises decorrentes do registro estejam bem informadas (PIVETTA, 2004).

A literatura traz o fluxo de caixa como sendo subdividido em fluxo de caixa operacional, que demonstra a projeção e as entradas e saídas com as operações da empresa - como, vendas à vista, recebimento de vendas a prazo, compras de materiais, custos indiretos de fabricação e despesas administrativas -, fluxo de caixa de investimento que corresponde às movimentações de aplicação monetária e em fluxo de caixa de financiamento, composto pelas informações de transações de financiamento da organização (BERK; DEMARZO, 2010).

Para o PA, o fluxo de caixa operacional é essencial para um acompanhamento mais elucidado sobre o desempenho do próprio negócio. Aqui é apresentado, no Quadro 2, um modelo base para o fluxo de caixa operacional adaptado para se encaixar à prestação de serviço de um PA que atua como maquiador à domicílio com dados fictícios:

Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa (Continua)

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1- Entradas						
Receita de vendas à vista	2.000,00	2.500,00	2.800,00	1.900,00	2.600,00	2.300,00
Receita de vendas a prazo	1.600,00	1.400,00	1.200,00	1.600,00	1.500,00	1.300,00
Total das entradas	3.600,00	3.900,00	4.000,00	3.500,00	4.100,00	3.600,00

Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa (Conclusão)

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
2- Saídas						
Compras à vista	200,00	100,00	50,00	150,00	200,00	100,00
Pagamento de fornecedores	500,00	400,00	800,00	600,00	400,00	700,00
Despesas administrativas						
Água	-	-	-	-	-	-
Energia	-	-	-	-	-	-
Aluguel	-	-	-	-	-	-
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Transporte	500,00	550,00	500,00	500,00	600,00	550,00
Pró-labore	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Material de escritório	50,00	200,00	30,00	50,00	100,00	20,00
Impostos	55,90	55,90	55,90	55,90	55,90	55,90
Total das saídas	3.405,90	3.405,90	3.535,90	3.455,90	3.455,90	3.525,90
3- Diferença do período (1-2)	194,10	494,10	464,10	44,10	644,10	74,10
4- Saldo inicial de caixa	0,00	194,10	688,20	1.152,30	1.196,40	1.840,50
5- Disponível acumulado (3+4)	194,10	688,20	1.152,30	1.196,40	1.840,50	1.914,60
6- Nível Desejado	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00

Fonte: Adaptado de Pivetta (2004)

Tendo acesso a essas informações, o PA pode também realizar aplicações financeiras do saldo em excesso caso seu nível de caixa esteja acima do desejado, ou tomar a decisão de buscar um empréstimo caso esse nível esperado não esteja sendo atingido.

2.5 SÍNTESE DO CONTEÚDO

Neste tópico, por meio do Quadro 3, é apresentado de maneira sintetizada o conteúdo abordado até aqui com o objetivo de retomar de forma breve e objetiva as teorias trazidas, além de direcionar e organizar a proposta da pesquisa.

Quadro 3 – Síntese de conteúdo (Continua)

Tema	Ideias principais	Referências
Empreendedorismo	O empreendedorismo consiste em observar oportunidades e aproveitá-las por meio da inovação, gerando valor e alterando a sociedade. Ele pode ser corporativo, que é realizado dentro de uma organização já existente; social, que visa a geração de valor social e não monetário, ou de negócios que consiste no desenvolvimento de um novo empreendimento. Este último pode ocorrer por necessidade de renda ou pela percepção de uma oportunidade no mercado. O empreendedorismo na área da beleza é crescente no Brasil e quase 10% dos PAs registrados como MEI atuam com a prestação de serviços de beleza. A visão empreendedora é de extrema importância para esses profissionais no decorrer dos seus negócios, para que eles possam se adaptar e inovar num mercado tão competitivo.	Dolabela (2012); Domingos (2013); Dornelas, (2008); Dornelas (2009); Friedlander (2010); Hisrich, Peters e Shepherd (2014); Krakauer e Koda (2017); Neto <i>et al.</i> (2013); Portal do empreendedor (2019); Ruiz (2018); Sampaio, (2017); Sant'anna (2014); Sebrae (2017); Sebrae (2016); Sertek (2007); Slimani (2015).
Profissional autônomo	Um profissional autônomo é aquele que não possui vínculo empregatício, atua de forma independente. Pode prestar serviços para empresas ou montar a sua própria. Um PA formalizado possui o cadastro de microempreendedor individual, o que rende a ele benefícios como aposentadoria e licenças. Apesar disso, mais da metade dos PAs no país ainda atuam informalmente. O Brasil era o terceiro país com maior número de profissionais autônomos do mundo em 2014, um dos motivos para isso é que existem poucas barreiras de entrada no mercado para esse tipo de profissional. Isso se aplica também ao ramo da beleza. Em estudos com PAs foi notado que as suas maiores dificuldades se relacionam com planejamento, marketing, melhoria do serviço, relações humanas e aspectos financeiros.	Andrade (2010); Andrade e Boff (2014); Bosma e Kelley (2019); DataSebrae (2019); Lopes (2013); OECD (2016); Portal do Empreendedor (2019); Sebrae (2019b); Slimani (2015).

Quadro 3 – Síntese do conteúdo (Conclusão)

Tema	Ideias principais	Referências
Gestão e sua importância para o PA	Gestão é a realização de objetivos predeterminados por meio da execução ordenada de tarefas específicas que englobam as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, de forma eficiente e eficaz. Ela é de suma importância para o negócio de PAs pois, ela permite uma ordenação das atividades, cria um caminho a ser seguido com base em objetivos, e isso auxilia o PA por ele não possuir subordinados a quem delegar essas tarefas. No entanto, a maioria dos PAs não possuem conhecimento formal de gestão de negócios e das funções administrativas, e por isso enfrentam dificuldades no desenvolver das suas atividades.	Biech (2011); Duarte (2011); Krakauer e Coda (2017); Mações (2014); Mullins (2008); Sebrae (2016); Stern e Cooper (2018); Tenório (2009).
Ferramentas de gestão	São trazidas como ferramentas de gestão os instrumentos que facilitam o processo de trabalho do gestor, sejam eles teóricos ou práticos. A escolha das ferramentas tratadas teve como princípio os achados na literatura sobre as dificuldades enfrentadas pelo público estudado. A inteligência emocional, como proposta de redução às dificuldades relacionadas às relações humanas, o planejamento estratégico ligado ao aspecto de planejamento, os 4Ps do marketing, relacionada com o aspecto de marketing, as competências essenciais que estão ligadas ao aspecto de melhoria do serviço e o fluxo de caixa que está atrelado ao aspecto financeiro.	Ackoff (1976 apud Coral, 2002); Almeida (2001); Berk e Demarzo (2010); Birkinshaw e Mark (2018); Coral (2002); Goleman (2011); Pivetta (2004); Rezende (2008); Rodrigues e Boas (2013); Sanches (2019); Sebrae (2018); Sebrae (2019a); Tomanini (2009).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Além de contextualizar, e possibilitar uma melhor compreensão da temática aqui abordada, as discussões estabelecidas no referencial teórico contribuíram para a criação das categorias e elementos de análise deste estudo, o que pode ser verificado na Metodologia.

3 METODOLOGIA

É sabido, em consonância com a teoria de Gil (2008), que a metodologia é composta por uma sequência de processos lógicos e ela se faz necessária para sistematizar os procedimentos científicos de investigação conferindo a estes a possibilidade de verificação posterior e, assim, maior credibilidade para se atingir certo conhecimento.

Neste capítulo são trazidas: a caracterização do estudo, as questões de pesquisa, o procedimento da pesquisa, as unidades de análise e o critério para escolha dos casos, as fontes de evidências, as definições construtivas, as categorias e elementos de análise, o protocolo de estudo e a análise dos dados e, por fim, as limitações do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa tem por objetivo entender o significado e as particularidades de um problema social ou humano a partir da análise aprofundada de indivíduos ou de grupos afetados pela questão de interesse. Este estudo pode ser caracterizado como qualitativo em sua forma de abordagem, pois tem como base a análise de questões abertas e subjetivas à interpretação e não recorre ao uso de recursos estatísticos. Foi escolhida essa abordagem para favorecer a obtenção de dados subjetivos e aprofundados e por se tratar de uma análise sobre aspectos sociais de comportamento.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é também classificada como descritiva. Estudos descritivos são aqueles que têm como base a observação, catalogação e análise de fenômenos sociais, econômicos e de outros aspectos da humanidade, sem a intervenção do pesquisador (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Além disso, pode se acrescentar a afirmação de que o processo descritivo “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2009, p. 42).

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa servem como guia para o desenvolvimento do estudo. Segundo Yin (2010) é preciso levantar questões de pesquisa para compreender a relevância do método utilizado – nesta pesquisa, o método do estudo de caso. Assim, considerando os objetivos específicos e o objetivo geral já expostos, foram elaboradas as seguintes questões:

- a) Qual o perfil dos profissionais analisados no estudo?
- b) Quais as ferramentas de gestão utilizadas pelos profissionais?
- c) De que forma se dá essa aplicação das ferramentas?
- d) Quais as dificuldades de gestão enfrentadas pelos profissionais?
- e) Quais as relações entre as dificuldades enfrentadas e as ferramentas utilizadas pelos profissionais?

3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso, que permite a percepção das características e significados dos eventos da vida – como ciclos individuais da vida, processos organizacionais e administrativos. Esse método é mais utilizado quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e o foco está em fazer uma análise profunda sobre um fenômeno contemporâneo no contexto social, tendo como base um ou poucos objetos (YIN, 2010).

Com esta pesquisa, pretendeu-se a realização de um estudo de caso único com múltiplas fontes de evidência, analisando profissionais autônomos atuantes como maquiadores na cidade de Aracaju-SE sobre o uso ou não uso de ferramentas de gestão e o impacto disso no desenvolvimento dos seus negócios.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA

O presente estudo aborda a temática dos Profissionais Autônomos e a gestão dos seus negócios, problemática contemporânea e de grande valia devido ao número significativo e crescente de PAs no país e sua relevância nas movimentações do mercado e perspectivas de futuro da sociedade.

Entende-se, assim, a importância de conhecer as práticas de gestão utilizadas pelos PAs maquiadores entrevistados para, entendendo melhor essa realidade, tornar possível a identificação das possibilidades de melhoria na forma de gestão desses negócios, pois, como afirma o Sebrae (2016), as empresas que têm mais chances de sucesso no mercado são aquelas que carregam uma melhor gestão.

Desse modo, foram escolhidas três profissionais para o estudo, entre elas: uma que participa de eventos do ramo por ser reconhecida como autoridade e trabalha em seu próprio atelier de beleza; uma segunda que atende em um salão de beleza de terceiros de médio porte e ministra cursos profissionais para outros maquiadores; e uma terceira que já foi indicada a um prêmio na área e atende dentro da própria casa em um dos cômodos que foi reformado para a prestação dos seus serviços. Essa escolha das entrevistadas parte da busca de obter um conhecimento da atuação de profissionais que prestam seu serviço de formas diferentes a fim de ter realidades distintas retratadas na análise e observar se essas distinções afetam a forma que esses profissionais operam a gestão dos seus negócios.

3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

O estudo carrega como fontes de evidência, entrevistas semiestruturadas que trazem informações originais coletadas em primeira mão e são de grande relevância para a construção de um estudo de caso. É por meio de entrevistas que se obtém informações pelo olhar interno do pesquisado sobre suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos próprios (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; YIN, 2010).

O roteiro de entrevista se encontra no apêndice A deste trabalho, tendo sido aplicado às três profissionais autônomas já mencionadas, na cidade de Aracaju. Foi composto por algumas questões fechadas para dados mais objetivos e questões abertas para que as entrevistadas se sentissem à vontade para responder com frases longas, carregando o maior número de informações úteis para a pesquisa para obtenção de dados mais subjetivos. As entrevistas passaram por processos de gravação e transcrição integral para promover maior confiabilidade ao estudo.

Foi realizada uma entrevista com cada uma das profissionais, totalizando três entrevistas. A primeira entrevista durou cerca de uma hora e vinte minutos, ocorreu no dia 02 de outubro de 2019, a segunda realizada no dia 03 de outubro de 2019

durou cerca de uma hora e dez minutos, e a terceira teve duração média de quarenta minutos e foi realizada no dia 10 de outubro de 2019.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS

Neste item são trazidos os correlatos práticos derivados dos conceitos iniciais que compõe a proposta do estudo (GIL, 2008).

1. Dados demográficos: Informações demográficas sobre o participante para caracterizá-lo;

2. Dados profissionais: Também com intuito de caracterização, trazendo dados da história profissional;

3. Aplicação da inteligência emocional: Analisa o quanto da ferramenta de inteligência emocional é utilizada pelo entrevistado - tendo ele conhecimento teórico da ferramenta ou não – e de que forma se dá essa aplicação, então a análise parte da presença ou ausência de traços comportamentais relacionados a essa ferramenta;

4. Aplicação do planejamento estratégico: Traz o questionamento do quanto a ferramenta de planejamento estratégico é utilizada pelo entrevistado - tendo ele conhecimento teórico da ferramenta ou não – e de que forma se dá essa aplicação, então a análise parte do uso ou não uso de processos inerentes a essa ferramenta;

5. Aplicação dos 4Ps do marketing: Visa saber o quanto a ferramenta dos 4Ps do marketing é utilizada - com conhecimento teórico da ferramenta ou não – e de que forma se dá essa aplicação, assim, o estudo parte do uso ou não uso de processos inerentes a essa ferramenta;

6. Aplicação das competências essenciais: Interroga o quanto a ferramenta de geração de competências essenciais é utilizada - com conhecimento teórico da ferramenta ou não – e de que forma se dá essa aplicação, desse modo, investigação tem como base a presença ou ausência de características relacionadas a essa ferramenta;

7. Aplicação do fluxo de caixa: Examina a utilização ou não utilização da ferramenta de fluxo de caixa, e em caso de utilização o como isso é feito - com conhecimento teórico da ferramenta ou não – de modo que a análise parte do uso ou não uso de processos inerentes a essa ferramenta;

8. Dificuldades na gestão do negócio: Busca saber quais as maiores dificuldades de gestão encontradas pelos entrevistados em relação aos pontos críticos ao desenvolvimento do profissional autônomo apontados na seção 2.2 deste estudo;

9. Relação entre as dificuldades e o uso de ferramentas de gestão: Questiona a visão do entrevistado sobre o impacto que o uso das ferramentas, ou o não uso, tem em seu negócio, a modo de saber se em sua visão suas dificuldades seriam - ou são - mitigadas pelo uso correto das ferramentas.

3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A definição das categorias e elementos de análise foi construída a partir do referencial teórico desta pesquisa e está elencada no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Objetivos específicos, categorias e elementos de análise (Continua)

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Apresentar o perfil dos profissionais analisados no estudo	Dados demográficos	-Idade; -Sexo; -Escolaridade.	01 a 03
	Dados profissionais	-Tempo de atuação; -Registro legal (MEI); -Atuações profissionais paralelas; -Local de atendimento; -Motivação inicial; -Instrução técnica; -Instrução sobre gestão.	04 a 12
Identificar as ferramentas de gestão utilizadas por parte dos profissionais; Levantar de que forma se dá a aplicação dessas ferramentas;	Aplicação da inteligência emocional	-Autoconhecimento; -Autocontrole; -Automotivação; -Empatia; -Aptidão social.	13 a 19
	Aplicação do planejamento estratégico	-Conhecimento dos ambientes interno e externo; -Determinação de objetivos; -Delineamento dos processos; -Execução; -Controle.	20 a 30
	Aplicação dos 4Ps do marketing	-Produto; -Preço; -Praça; -Promoção.	31 a 40

Quadro 4 – Objetivos específicos, categorias e elementos de análise (Conclusão)

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Identificar as ferramentas de gestão utilizadas por parte dos profissionais;	Aplicação das competências essenciais	-O que faz de melhor; -Comunicação sobre o que faz de melhor; -O que a clientela valoriza; -Dificuldade em ser copiado.	41 a 44
Levantar de que forma se dá a aplicação dessas ferramentas;	Aplicação do fluxo de caixa	-Utilização da ferramenta; -Modelo utilizado.	45 a 46
Verificar as dificuldades de gestão enfrentadas pelas profissionais;	Dificuldades na gestão do negócio	-Relações humanas; -Planejamento; -Marketing; -Melhoria do serviço; -Aspectos financeiros.	47 a 51
Relacionar as dificuldades enfrentadas e as ferramentas de gestão utilizadas.	Relação entre as dificuldades e o uso de ferramentas de gestão	-Relações humanas e a inteligência emocional; -Planejamento e o planejamento estratégico; -Marketing e os 4p's do marketing; -Melhoria do serviço e as competências essenciais; -Aspectos financeiros e o fluxo de caixa;	52 a 56

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

É preciso que, ao realizar uma pesquisa, os autores sigam uma sequência de passos e informem qual é essa sequência para que seja possível uma verificação da precisão e da credibilidade dos resultados encontrados. Ao investigar a confiabilidade de um estudo, é verificada a existência da estabilidade ou da consistência das respostas (CRESWELL, 2010).

Para contribuir com a confiabilidade da pesquisa, o estudo foi orientado por categorias e elementos de análise baseados na interpretação dos conteúdos dos autores expostos no referencial teórico. Além disso, utilizou-se o método do protocolo de estudo de caso elaborado por Yin (2010) e foi desenvolvido um protocolo de estudo, apresentado a seguir no Quadro 5.

Quadro 5 – Protocolo de estudos (Continua)

Questão de pesquisa	De que forma a utilização, ou falta de utilização, de ferramentas de gestão por parte dos profissionais autônomos estudados impacta o desenvolvimento dos seus negócios?
----------------------------	--

Quadro 5 – Protocolo de estudos (Conclusão)

Unidade de análise	Três maquiadoras atuantes na cidade de Aracaju-SE.
Limite de tempo	Ano de 2019.
Questões do estudo de caso	Qual o perfil dos profissionais analisados no estudo? Quais as ferramentas de gestão utilizadas pelas profissionais? De que forma se dá essa aplicação das ferramentas? Quais as dificuldades de gestão enfrentadas pelas profissionais? Quais as relações entre as dificuldades enfrentadas e as ferramentas utilizadas pelas profissionais?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Elaboração do roteiro de entrevista. Contato com os participantes – unidades de análise.
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.
Relatório do estudo de caso	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2010).

3.9 ANÁLISE DOS DADOS

Para esta fase foi adotada a análise qualitativa básica proposta por Merriam (2009), que tem por objetivo responder às questões de pesquisa utilizando um processo composto por três fases, sendo estas: consolidar, reduzir e interpretar o material obtido na coleta de dados, quando esses dados são subjetivos e referentes a uma pesquisa de viés qualitativo.

Desse modo, levando em consideração os objetivos específicos e considerando os resultados necessários para alcançar as respostas às perguntas de pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevistas que pudesse ser capaz de extrair das pesquisadas informações que suprissem essas demandas.

Após a realização das entrevistas, se deu a fase de transcrição, na qual se escreveu, nas mesmas palavras, todo o conteúdo das entrevistas. Em sequência, realizou-se a etapa de organização e separação do que era relevante ou não para a pesquisa, para, por fim, possibilitar uma análise com base na leitura e interpretação

do material obtido e as associações possíveis entre os achados e os conceitos abordadas no referencial teórico. Assim essas etapas elencadas, se referem respectivamente às fases de consolidação, redução e interpretação propostas pela autora (MERRIAM, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises e interpretações dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas com as profissionais sobre a aplicação ou não aplicação de ferramentas de gestão e os impactos disso em seus negócios.

4.1 PERFIL DAS PROFISSIONAIS

Aqui são trazidas as caracterizações das profissionais analisadas no estudo, tendo como base as respostas obtidas nas entrevistas com elas realizadas. Foi optado pela autora do estudo a não identificação das maquiadoras, visando deixá-las mais à vontade para responder às perguntas livremente sem receio de se sentirem expostas. Desse modo, elas são aqui identificadas como PA 1, PA 2 e PA 3. Essa numeração segue a ordem das entrevistas, sendo a PA 1 a primeira entrevistada, a PA 2 a segunda e a PA 3 a terceira e última.

A seguir é apresentado o Quadro 6 no qual é exposto o perfil demográfico das profissionais.

Quadro 6 – Perfil demográfico

	PA 1	PA 2	PA 3
Idade	35	31	29
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino
Escolaridade	Superior incompleto	Superior incompleto	Superior completo

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É possível observar que as três profissionais têm idades próximas, sendo a diferença entre a mais velha e a mais nova de 6 anos somente. Além disso, as três são do sexo feminino e as três chegaram a cursar uma graduação em nível superior, mas somente uma delas, a PA 3 a concluiu. A PA 1 cursou pedagogia antes de atuar como maquiadora mas não teve interesse em concluir a graduação, a PA 2 atualmente cursa direito e afirmou não saber se vai atuar na área mas sente necessidade de possuir uma graduação completa, e a PA 3 é formada no curso de cosmética e estética e afirma que a graduação contribui para sua atuação profissional atual.

Em relação ao perfil profissional é apresentado o Quadro 7, que aborda características das autônomas estudadas em relação à sua atuação profissional, como o tempo de atuação no mercado como maquiadoras, por exemplo.

Quadro 7 – Perfil Profissional

	PA 1	PA 2	PA 3
Tempo de atuação	6 anos	5 anos	9 anos
Possui registro como MEI	Sim	Não	Sim
Presta outros serviços na área da beleza	Sim	Sim	Sim
Trabalha com outra coisa além de serviços de beleza	Não	Não	Não
Onde atende clientes	Em casa	Salão de terceiros	Atelier próprio
Por que motivo decidiu iniciar o negócio próprio	Renda extra	Renda extra	Curiosidade
Fez curso profissionalizante antes de iniciar	Sim	Sim	Não
Fez cursos de especialização posteriormente	Sim	Sim	Sim
Fez curso de gestão de negócios	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É interessante observar que duas das profissionais possuem o registro de MEI, mas corroborando com o que foi exposto pelo DataSebrae (2019) as três atuaram de forma irregular por certo período de tempo. A PA 1 possui o registro há pouco mais de 3 meses, a PA 3 há cerca de 5 anos, e a PA 2 não tem interesse em fazer o cadastro formal, pois contribui para uma previdência privada e não enxerga outros benefícios na formalização.

As três profissionais prestam outros serviços de beleza além da maquiagem, como penteado e cursos de automaquiagem. Todas também têm esses serviços na área da beleza como seu único trabalho. Como já citado anteriormente, a PA 1 atende em um dos cômodos da sua casa, a PA 2 trabalha em um salão de terceiros e a PA 3 possui o próprio atelier de beleza e nesse atelier trabalham ela e uma secretária que auxilia com o atendimento ao público, agendamentos e outras funções de organização do espaço.

Entre os motivos para iniciar na profissão, duas das profissionais começaram por necessidade de obter uma renda extra, o que remete ao texto de Neto *et al.* (2013) que traz uma das motivações para a abertura de um negócio próprio sendo a necessidade de complemento de renda. Isso as torna empreendedoras por necessidade. A terceira profissional afirmou que começou por curiosidade para saber se conseguiria desenvolver uma carreira nessa área, o que pode ser interpretado de forma a entender que ela é uma empreendedora por oportunidade, pois observou um mercado disponível e o adentrou planejando uma carreira.

Em relação a cursos, somente a PA 3 não participou de um curso profissionalizante para maquiadores antes de iniciar seus atendimentos. As três já participaram de cursos de aperfeiçoamento e afirmaram fazer entre 2 a 3 por ano. Porém, quando questionadas sobre cursos de gestão, somente a PA 3 já participou de um curso livre de gestão e este foi ministrado pelo Sebrae, o Empretec. O que está de acordo com a informação do DataSebrae (2019) de que a maioria dos autônomos – 77% mais especificamente – nunca fizeram cursos relacionados à gestão do próprio negócio, apesar de muitos fazerem cursos de especialização técnica em sua área de atuação com frequência.

4.2 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Com o perfil das profissionais traçado, a pesquisa segue para entender se essas profissionais, mesmo as que não possuem conhecimento formal sobre gestão, aplicam alguma das ferramentas de gestão trazidas neste estudo como relevantes para o desenvolvimento de um negócio. Além de buscar de que forma é feita essa aplicação, caso ela exista.

4.2.1 Aplicação da inteligência emocional

As perguntas relacionadas à ferramenta de inteligência emocional foram elaboradas para indicar a presença ou ausências das características trazidas por Goleman (2011) como determinantes para uma inteligência emocional bem desenvolvida. A análise foi feita com base nas repostas dadas pelas profissionais em relação à presença ou ausência nelas dos traços comportamentais de uma pessoa com uma boa inteligência emocional. As interpretações foram feitas sob a premissa de que essas repostas dadas foram verdadeiras.

As três entrevistadas, quando questionadas se percebem, conhecem suas emoções e entendem as suas origens, afirmaram que sim. Além disso, a PA 2 e a PA 3 também afirmaram conhecerem bem seus pontos fortes e fracos, o que indica um autoconhecimento bem desenvolvido. A PA 1 informou que só enxerga seus pontos fortes e tem muita dificuldade de identificar pontos fracos em si.

Também foi unânime a afirmativa de que mesmo sob situações de stress elas conseguem controlar seus impulsos negativos e oferecer um bom trabalho. O que indica a presença de autocontrole.

Quando perguntadas se mesmo quando os fatores externos não estimulam sua motivação e quando os resultados são aquém das suas expectativas, elas conseguiam se manter motivadas, a PA 1 respondeu positivamente e completou dizendo que não entende quando alguma colega de profissão fica desmotivada e pensa em desistir. Já a PA 2 respondeu que não consegue se manter motivada, que fica muito triste e pensa em deixar a profissão. Enquanto a PA 3 afirmou: “sim, e isso me motiva ainda mais porque se algo não deu o resultado esperado significa que tem o que melhorar, e isso é um combustível para mim”.

Ao serem questionadas sobre possuírem ou não o traço da empatia, determinado por perceber as emoções alheias e conseguir se colocar no lugar dos outros em situações, as três afirmaram possuir esses atributos.

Por fim, foi perguntado se as profissionais se consideravam pessoas fáceis de se lidar em termos de relacionamento com terceiros e se constroem relações saudáveis em seus trabalhos, e novamente, as três autônomas responderam positivamente.

Para chegar a uma definição sobre a ausência ou presença de cada característica, foi considerado que, para afirmar a presença, seria necessário possuir todos os traços comportamentais relacionados àquela característica. A síntese dos resultados obtidos com a interpretação das respostas está no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Aplicação da inteligência emocional

	PA 1	PA 2	PA 3
Autoconhecimento		x	x
Autocontrole	x	x	x
Automotivação	x		x
Empatia	x	x	x
Aptidão social	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Foi considerado que não se pode afirmar propriamente que a PA 1 possui a característica do autoconhecimento por ela ter afirmado que não consegue identificar os próprios pontos fracos, o que para Goleman (2011) é determinante.

Enquanto que a PA 2 em seu discurso afirmou não possuir automotivação, pois tem dificuldade de se manter motivada quando as circunstâncias externas afetam as suas expectativas do andamento do seu negócio.

Aquém dessas, todas as outras características foram consideradas presentes nas três participantes do estudo, tendo como base os traços determinantes identificados nos discursos das mesmas às questões feitas.

4.2.2 Aplicação do planejamento estratégico

As questões feitas para verificar a forma de utilização de um planejamento estratégico tiveram como base as definições expostas por Coral (2002) citadas como necessárias para um bom planejamento estratégico.

Ao ser questionada se possuía algum tipo de planejamento para o negócio, a PA 3 afirmou: “Sim, porque recentemente contratei uma equipe terceirizada pra fazer. Ele envolve a divulgação, cronograma de postagens em rede social, prospecção de clientes, parte financeira, quantidade de clientes necessárias no mês, entre outros”.

As outras duas profissionais afirmaram não possuir planejamento algum. A esta questão, a PA 1 respondeu:

Não. Se me der vontade de alguma coisa, eu vou e faço. Nem quero saber se vou ter dinheiro para pagar. O que eu quero fazer eu tenho que fazer na hora. Não tem negócio de planejamento comigo não. Por isso que eu acho que eu não cresci mais, porque eu sei que é necessário, mas não faço.

As questões seguintes se aplicaram somente à PA 3 por ela ser a única a utilizar um planejamento estratégico. Ela respondeu que para esse planejamento ela faz sim uma análise do mercado, mas que essa análise não é sistematizada, é algo intuitivo que ela faz com base em observações.

Afirmou que conhece bem os pontos fortes e fracos do negócio e que também observa o mercado em relação a ameaças e oportunidades e completou da seguinte forma: “comparo com a concorrência em relação aos serviços, estrutura e preços. Busco perceber os pontos fracos da concorrência e fortalecer isso no meu negócio”.

Respondendo sobre as etapas do planejamento, ela afirmou que define metas e depois faz um delineamento das tarefas necessárias para alcançar essas metas. Sobre o caminho percorrido durante a execução do plano, afirmou: “mudo o foco o tempo todo, acontecem muitos imprevistos. Mas apesar de mudar o caminho, mantenho o mesmo objetivo”.

Por fim, acrescentou que ao alcançar um objetivo reflete sobre o que deu certo e o que deu errado no processo, para melhorar a execução nos próximos.

Ao analisar as respostas, obtém-se as informações apresentadas no Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – Aplicação do planejamento estratégico

	PA 1	PA 2	PA 3
Análise dos ambientes interno e externo			x
Determinação dos fins			x
Determinação dos meios			x
Planejamento de recursos			x
Implantação			
Controle			x

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Vê-se que somente a PA 3 segue os passos elencados por Coral (2002) como necessários a um planejamento estratégico, passando por todos os requisitos para a elaboração do planejamento estratégico, mas enfrenta dificuldades no período da execução ao se deparar com o surgimento de contingências, por isso, esse item não foi preenchido. E como exposto anteriormente, as outras entrevistadas não fazem uso de aspectos da ferramenta, o que implica nas colunas sem preenchimento.

4.2.3 Aplicação dos 4Ps do Marketing

Aqui são trazidas as repostas relacionadas aos quatro aspectos englobados pelo marketing e a forma de uso dessa ferramenta por parte das maquiadoras estudadas. As questões e as análises subsequentes têm como base os conceitos de Birkinshaw e Mark (2018).

Relacionado ao aspecto produto – que aqui se trata de um serviço – as autônomas foram questionadas sobre as definições das características dos seus serviços, da experiência da clientela durante o serviço, do público alvo e dos diferenciais por elas estabelecidos.

Inicialmente foi perguntado se as profissionais estruturaram as características do serviço ao começar a prestá-lo. A PA 1 respondeu negativamente, tanto a PA 2 quanto a PA 3 afirmaram que pensaram de que forma gostariam de oferecer seu serviço, mas não chegaram a esquematizar ou documentar isso.

Quando questionadas se tinham definido como seria a experiência das suas clientes durante a prestação do serviço as três responderam positivamente, mas novamente essa definição foi feita mentalmente sem auxílio de aparatos teóricos ou ferramentas específicas. A PA 3 acrescentou: “eu ouvia o que minhas clientes não gostavam nos atendimentos em salão, então já sabia o que elas precisavam que eu fizesse de diferente”.

Em relação à determinação de um público alvo, as três profissionais não o fizeram inicialmente. Todas afirmaram que, para o início do negócio, o foco era atrair qualquer cliente. A PA 3 adicionou que em sua visão, atualmente, o espaço que ela atende faz esse filtro de público de forma automática, por atrair quem se identifica com sua forma de trabalho e pode pagar o preço cobrado.

Questionadas sobre o desenvolvimento de diferenciais para o seu serviço, novamente as três afirmaram que o fazem, mas sem seguir uma linha técnica. Segundo elas, de forma não sistematizada esses diferenciais foram sendo desenvolvidos. Para a PA 1, seu diferencial é o atendimento personalizado, buscando criar um relacionamento com as clientes. A PA 2 afirma que busca ser especialista nas técnicas de maquiagem menos populares no mercado para atrair as clientes que têm interesse nessas técnicas, mas têm dificuldade de encontrar profissionais qualificados para executá-las. Enquanto a PA 3 busca entender o que as suas clientes fiéis mais valorizam e ampliar essas características em seu negócio.

Percebe-se que a PA 2 e a PA 3 se aproximam, de certa forma, ao proposto pela teoria de Birkinshaw e Mark (2018) no aspecto do produto, pelo fato de ambas terem algum embasamento sobre quais são as necessidades do público atendido, ou seja, mesmo que por observação não sistematizada, elas estabeleceram um perfil para suas consumidoras e desenvolvem seus serviços com base nesse perfil.

Relacionado ao aspecto de preço, as autônomas foram perguntadas como se deu o processo de definição do preço que cobram pelos seus serviços. A resposta da PA 1 foi de que começou cobrando vinte reais por achar esse um preço baixo e que atrairia mais pessoas, depois ao se especializar foi aumentando o preço aos poucos a cada curso novo que fazia. A PA 2, por atender em salão de terceiros, segue o preço tabelado pelo espaço e a PA 3 afirmou:

Eu pensei em quanto eu pagaria. Depois fui ajustando à concorrência buscando ficar na média. Hoje eu calculo com base nos meus gastos com espaço, funcionária, produtos usados e faço uma média por cliente. Por enquanto está servindo.

Com isso, é notável a estratégia da PA 1 e da PA 3 em inicialmente precificar com base em suas perspectivas do que seria atrativo para a clientela, mas a PA 3 ainda vai além posteriormente e acrescenta ao seu preço o valor agregado por suas características particulares, o que está atrelado ao proposto por Birkinshaw e Mark (2018).

Relacionado ao aspecto de praça, foi questionado sobre o local escolhido para a prestação de serviço por cada uma das profissionais e a motivação dessa escolha. A PA 1 colocou que escolheu atender em sua própria casa para não precisar ficar longe da família durante o trabalho. Já a PA 2 afirmou que atender em salão, em sua visão, é mais prático e atrai mais público, pois a marca do salão se une à sua marca pessoal. Enquanto a PA 3 considerou que abrir seu próprio atelier era tão privativo e confortável para suas clientes quanto o atendimento à domicílio, além de, pra ela, ser mais viável por permitir atender mais clientes eliminando o tempo de traslado entre uma cliente e outra.

Nesse aspecto a PA 2 e a PA 3 se destacam por considerarem o impacto do local de atendimento escolhido aos olhos do seu público, o que remonta o proposto pela literatura apresentada no referencial teórico sobre a importância do alinhamento entre as necessidades do consumidor o que é ofertado pela empresa.

Relacionado ao aspecto de promoção, foi perguntado às profissionais se elas seguem um planejamento de divulgação, quais os meios de comunicação escolhidos para realizar essa divulgação, o motivo de escolherem esses meios, e qual o conteúdo trazido nessa divulgação.

A PA 1 e a PA 2, responderam da mesma forma. Afirmaram que não seguem um planejamento, mas buscam estar sempre presentes na rede social Instagram, por meio de suas páginas próprias e também por meio de parcerias com páginas de influenciadoras na mesma rede. O conteúdo compartilhado é o dia a dia de trabalho e os resultados das suas maquiagens, utilizando vídeos curtos e fotos para isso. Por não seguirem um planejamento, publicam o que vão produzindo diariamente. Informaram que optam por essa forma de divulgação por ser gratuita – ou por troca de serviços, no caso das parcerias. A PA 2 acrescentou que além da gratuidade, escolheu a rede social por acreditar que seu público é muito presente nela.

Enquanto a PA 3 informou que segue um planejamento de divulgação elaborado em conjunto com a mesma equipe terceirizada que contratou para desenvolver seu planejamento estratégico. Esse planejamento visa aumentar sua

visibilidade no mercado de noivas da cidade, por ela estar se especializando para atender a esse público. Ela completou dizendo:

Me inscrevo em vários sites que divulgam serviços de casamento, estou no Instagram, Facebook, faço anúncios no Google, e todos os sites de cadastro de profissionais relacionado a beleza eu faço. Porque o retorno é maior, as pessoas estão na internet o tempo todo. Quanto ao conteúdo é a equipe terceirizada que desenvolve, eu só aprovo, mas focamos muito em noivas, meus diferenciais e o que ofereço de serviço.

Aqui pontua-se as lacunas entre as ações informadas pela PA 1 e pela PA 2 e o proposto pela literatura, no sentido da ausência de coerência entre os objetivos estratégicos da organização e a forma de alcançar esses objetivos por meio, não só de uma promoção bem planejada e estruturada, mas de todo o marketing. Essa falta de coerência se inicia no fato de que ambas não possuem um planejamento estratégico e traz como consequência um marketing que não tem de onde retirar embasamento para seus objetivos, e isso está refletido em sua forma de divulgação não planejada.

Em contato com essas informações, foi possível ordená-las no Quadro 10:

Quadro 10 – Forma de aplicação dos 4Ps do marketing (Continua)

		PA 1	PA 2	PA 3
Produto serviços	Características	Não determinadas	Determinadas de forma não sistematizada	Determinadas de forma não sistematizada
	Captação da Experiência da cliente	Determinada de forma não sistematizada	Determinada de forma não sistematizada	Determinada de forma não sistematizada
	Público alvo	Não determinado	Não determinado	Determinado de forma não sistematizada
	Diferenciais	Determinados de forma não sistematizada	Determinados de forma não sistematizada	Determinados de forma não sistematizada
Preço		Determinado de forma não sistematizada	Determinado pelo espaço onde trabalha	Determinado com base em custos e despesas
Praça	Local	Em casa	Salão de terceiros	Atelier próprio
	Motivação	Proximidade da família	Praticidade e visibilidade	Conforto e viabilidade de demanda
Promoção	Planejamento	Não existente	Não existente	Elaborado por equipe terceirizada
	Meios de comunicação	Instagram	Instagram	Instagram, Facebook, anúncio Google, sites de casamento e sites de profissionais da beleza

Quadro 10 – Forma de aplicação dos 4Ps do marketing (Conclusão)

		PA 1	PA 2	PA 3
Promoção	Motivação do meio utilizado	Gratuidade	Gratuidade e presença do público	Maior retorno e presença do público
	Conteúdo	Não planejado	Não planejado	Noivas, diferenciais e serviços ofertados

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Assim é possível perceber que as profissionais aplicam alguns dos aspectos da ferramenta, como visto sobre a PA 3 e sua promoção que, sendo elaborada por uma equipe terceirizada, está alinhada com seu planejamento estratégico e tem objetivos claros.

Porém, nem todos os aspectos são aplicados de forma sistematizada, ou seguindo um modelo. Vê-se nos casos da PA 2 e da PA 3 em relação à determinação das características dos seus serviços. Essa definição existe, mas não segue um modelo ou é sistematizada, é algo empírico e não documentado.

Também é notório que alguns aspectos não são utilizados, como é o caso da PA 1 e da PA 2 em relação ao planejamento da promoção. Elas realizam uma divulgação e são bem presentes em mídias sociais, mas o conteúdo compartilhado não planejado e não tem objetivos claros.

4.2.4 Aplicação das competências Essenciais

Ao buscar compreender se as profissionais carregam em seus negócios competências essenciais, foram feitas perguntas e também a análise das respostas com base na teoria de Birkinshaw e Mark (2018) sobre a ferramenta em questão.

Ao serem perguntadas sobre o que faziam de melhor em seu negócio, a PA 1 respondeu que, em sua visão, seu ponto forte é o relacionamento com as suas clientes, que além de valorizarem sua técnica, a recomendam para amigas por se sentirem bem quando estão sendo atendidas por ela. A PA 2 afirmou que seu ponto mais forte é a qualidade técnica do seu serviço. E a PA 3 informou que o que ela faz de melhor é ser ágil em seu atendimento, mantendo a qualidade do serviço.

A PA 1 declarou que não divulga intencionalmente essa sua característica positiva, mas acredita que as suas clientes acabam por fazer essa divulgação ao indicá-la. Por sua vez, a PA 2 acredita que o conteúdo que ela posta em redes sociais já é a divulgação desse seu ponto forte, pois em suas fotos e vídeos é possível ver

bem a sua qualidade técnica. Enquanto a PA 3 afirmou que divulga essa sua agilidade com qualidade também em suas redes sociais ao produzir conteúdos informativos sobre sua forma de atendimento.

Foi unânime entre as profissionais a resposta de que o que suas clientes mais valorizam em seus trabalhos são exatamente as características diferenciais apontadas por cada uma das autônomas. O que pode ser visto como algo positivo a ser explorado, já que a literatura traz a valorização do público sobre aquilo que a empresa oferece de melhor como o início necessário ao desenvolvimento de uma competência essencial.

Quando questionadas se essa característica diferencial era difícil de ser copiada por concorrentes, a PA 1 afirmou que sim, dizendo que sua forma de se relacionar com as clientes somente ela pode ter, e a PA 3 também foi concordante alegando que os concorrentes não se empenham para oferecer o mesmo que ela oferece. Porém, a PA 2 afirmou que sabe que qualidade técnica – que, para ela, é o seu diferencial - é sempre copiável.

A sumarização dessas informações está explícita no Quadro 11:

Quadro 11 – Aplicação das competências essenciais

	PA 1	PA 2	PA 3
Sabe o que faz de melhor	x	x	x
Comunica o que faz de melhor		x	x
O que faz de melhor é valorizado pelas clientes	x	x	x
O que faz de melhor é difícil de ser copiado	x		x

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Percebe-se que a PA 1 e a PA 3 cumprem os requisitos para o desenvolvimento de uma competência essencial, mas a PA 1 não comunica ao seu público o que faz de melhor em seu negócio, o que é limitante e faz com que só conheçam essa sua qualidade aqueles que já foram ou são clientes. Enquanto a PA 2 encara seus pontos fortes como fáceis de serem copiados, o que implica a ausência de uma competência essencial para Birkinshaw e Mark (2018).

4.2.5 Aplicação do fluxo de Caixa

Relacionado à ferramenta de fluxo de caixa, baseado nos conceitos de Berk e Demarzo (2010), o interesse foi em saber se alguma das profissionais fazia algum

registro das entradas e saídas com as operações da empresa, de investimentos ou de financiamentos e de que forma eram feitos esses registros, caso existentes.

A essas questões, a PA 1 respondeu que não realiza registros financeiros e não tem noção do quanto tem de entrada ou saída financeira em seu negócio. A PA 2 afirmou o mesmo e completou dizendo que o conhecimento que ela tem é que todo o dinheiro que entra, também sai. Enquanto a PA 3 declarou:

Temos um site que registra as clientes, tudo que entrou de serviços e o que saiu de material e faz fechamento de caixa. Mas ainda preciso desenvolver melhor meu planejamento financeiro porque quando preciso juntar dinheiro pra alguma coisa, como um curso ou uma reforma, eu faço cálculos mentalmente, mas gostaria de ter isso organizado.

Desse modo, entende-se que somente a PA 3 faz uso da ferramenta de fluxo de caixa, apesar de o modelo utilizado englobar somente as entradas de serviços e saídas com materiais, deixando de fora outras saídas com despesas, como aluguel, pagamento de energia, e outros desembolsos. Além de não contemplar aspectos de investimentos ou financiamentos.

Essa constatação relaciona ao exposto no referencial teórico, mostra que a PA 1 e a PA 2 deixando de fazer uso da ferramenta também passam a não gozar dos benefícios por ela trazidos, como um melhor controle financeiro, a previsão de cenários futuros com base em registros anteriores, o planejamento da alocação de recursos, e suporte para tomadas de decisão. E a PA 3 mesmo tendo acesso a alguns desses benefícios também percebe as carências decorrentes do uso de um modelo incompleto.

4.2.6 Ferramentas utilizadas

Ao longo da pesquisa foi possível identificar quais as ferramentas de gestão utilizadas pelas profissionais analisadas, mesmo que essa utilização seja feita sem embasamento teórico. Além disso foi verificado, de acordo com as falas das autônomas, de que forma era feito esse emprego das ferramentas.

Para facilitar a compreensão dos resultados, é apresentado o Quadro 12 que resume os achados expostos nas seções anteriores listando as ferramentas de gestão e a aplicação por parte das maquiadoras estudadas, como sendo inexistente, parcial ou total.

Quadro 12 – Ferramentas utilizadas

	PA 1	PA 2	PA 3
Inteligência emocional	Parcial	Parcial	Total
Planejamento estratégico	Inexistente	Inexistente	Parcial
4Ps do marketing	Parcial	Parcial	Total
Competências essenciais	Parcial	Inexistente	Total
Fluxo de caixa	Inexistente	Inexistente	Parcial

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em relação à inteligência emocional, foi observado que a PA 1 e a PA 2 a aplicam de forma parcial por possuírem alguns dos aspectos característicos, mas não apresentam todos, o que impede de classificar essa ferramenta como aplicada em totalidade nos seus negócios. Enquanto a PA 3 apresenta todos os traços requeridos, por isso foi identificada a presença dessa ferramenta como total em seu negócio.

Se tratando do planejamento estratégico, somente a PA 3 desenvolve um, e apesar de seguir os passos relacionados a essa ferramenta, foi afirmado por ela que a execução das tarefas estabelecidas durante a determinação das metas, muitas vezes, fica comprometida ao surgirem situações adversas não previstas. Desse modo, foi percebida a aplicação dessa ferramenta como sendo parcial por parte dessa profissional.

A ferramenta dos 4Ps do marketing foi a mais complexa de analisar, pois foi notado que a PA 1 e a PA 2 utilizam alguns dos aspectos que a ferramenta engloba, e a PA 3 aplica todos os aspectos, mas algumas dessas aplicações é realizada sem uma estrutura pré-definida, de forma somente mental e não sistematizada. Desse modo, concluiu-se que as duas primeiras fazem algum uso da ferramenta, mas não pode ser atribuída como totalmente aplicada, e no caso da PA 3 pode-se afirmar que a aplicação da ferramenta é feita em totalidade, mas com a ressalva de que muitas das suas definições foram feitas sem auxílio de um modelo ou técnica específica.

Ao analisar a aplicação da ferramenta de competências essenciais, foi notado que a PA 2 não a utiliza, pois o que alega possuir de diferencial que é valorizado pelas clientes não é difícil de ser copiado. Já para a PA 1, a aplicação dessa ferramenta foi classificada como parcial, pois ela cumpre os requisitos para o desenvolvimento de uma competência essencial, mas falha em comunicar isso ao seu público, o que impede que isso seja aplicado em seu negócio de forma sólida como parte da sua identidade de trabalho. E a PA 3 a aplica em sua totalidade por possuir todos os requisitos e comunicar isso ao seu público.

Finalmente, quando investigado o uso da ferramenta de fluxo de caixa, foi percebido que tanto a PA 1 quanto a PA 2 não a utilizam, por tanto, para elas, essa ferramenta é dada como inexistente, enquanto a PA 3 faz uso de um modelo de fluxo de caixa, mas este é limitado somente às entradas de serviço e saídas com material, deixando de considerar todas as outras saídas possíveis do negócio. Assim, para a PA 3 essa ferramenta foi classificada como adotada parcialmente.

Com a interpretação dessas informações, volta-se a citar Neto *et al.* (2013), pois é percebido um alinhamento entre a sua teoria e os achados da pesquisa, quando ele afirma que normalmente os empreendedores por necessidade entram em seus negócios com menos preparo, de forma simples e pouco inovadora, o que se pode associar ao encontrado sobre a PA 1 e a PA 2, enquanto empreendedores por oportunidade são mais planejados e organizados, que se pode relacionar aqui à PA 3, por se notar que a PA 3 faz uso de mais ferramentas de gestão e foi a única das três a empreender por oportunidade.

4.3 DIFICULDADES E O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

Nesta seção estão expostos os achados da pesquisa em relação às dificuldades enfrentadas pelas profissionais na gestão dos seus negócios e a relação entre essas dificuldades e o uso ou não uso de ferramentas de gestão.

4.3.1 Dificuldades de gestão

Para conhecer sobre as dificuldades encontradas pelas profissionais na gestão dos seus negócios, foram elaboradas perguntas acerca das dificuldades envolvendo os aspectos elencados na seção 2.2 deste estudo como sendo pontos cruciais para o desenvolvimento dos negócios de profissionais autônomos. São eles: relações humanas, planejamento, marketing, melhoria do serviço, e aspectos financeiros.

Sobre relações humanas, as três profissionais declararam que lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, mas que não experimentam uma dificuldade específica. A PA 1 completou: “eu procuro entender as pessoas e não deixar alguma diferença afetar o andamento do meu trabalho”. Isso mostra que o grupo analisado difere do que foi trazido por Lopes (2013) sobre as relações humanas trazerem

dificuldades aos microempreendedores individuais. No entanto, esse achado discrepante pode estar relacionado à pouca representatividade numérica de profissionais entrevistados neste estudo.

Quando perguntada sobre as dificuldades enfrentadas em relação ao planejamento, a PA 1 respondeu que não saberia informar, pois nunca tentou fazer qualquer tipo de planejamento. A PA 2 alegou que, em sua visão, tem dificuldade em tudo que está relacionado a um planejamento, não saberia nem por onde iniciar um planejamento estratégico. Já a PA 3 informou que sua maior dificuldade é manter o foco no decorrer das tarefas elencadas no planejamento quando acontece algo que não estava previsto neste planejamento. O que remete ao texto de Andrade e Boff (2014) que afirma o pouco conhecimento sobre planejamento e a dificuldade de elaboração e execução de um planejamento estratégico por parte de MEIs.

Sobre as dificuldades em relação ao marketing, a PA 1 respondeu: “queria ser mais organizada, ter material gráfico digital com identidade visual própria”. A PA 2 respondeu que gostaria de planejar melhor as suas divulgações para expor um conteúdo mais interessante, o que se pode entender como congruente aos textos de Lopes (2013) e do DataSebrae (2019) sobre as dificuldades e o desejo de aprimoramento em relação à ferramenta de marketing por parte de profissionais autônomos. Além delas, a PA 3 expôs não enxergar dificuldades específicas relacionadas ao marketing.

Em relação à questão sobre quais eram suas dificuldades relacionadas à melhoria do serviço, a PA 1 e a PA 3 informaram não perceber alguma e a PA 2 afirmou: “eu acho que já ofereço um bom serviço, mas acho difícil pensar em algo muito diferenciado a fazer pra me destacar”. Essa dificuldade enfrentada pela PA 2 remete ao trazido pelo DataSebrae (2019) sobre o desejo dos autônomos em aprender mais sobre melhoria de serviços para poderem se destacar no mercado.

Relacionado às dificuldades percebidas em lidar com aspectos financeiros, a PA 1 e a PA2 declaram ter dificuldades em tudo que diz respeito à parte financeira dos seus negócios e a PA 1 acrescentou: “pra você ter noção eu nunca dei nem dízimo na igreja porque não me organizo pra fazer sobrar”. Enquanto a PA 3 declarou que sua maior dificuldade financeira é elaborar um planejamento para investimentos futuros, como um curso de especialização fora do estado ou uma reforma em seu espaço físico. Mais uma vez o apresentado pelas entrevistadas é semelhante ao trazido por Andrade e Boff (2014) na afirmativa sobre os autônomos enfrentarem

dificuldades ao lidar com os aspectos financeiros dos seus negócios. A síntese desses achados se encontra no Quadro 13:

Quadro 13 – Dificuldades de gestão

	PA 1	PA 2	PA 3
Relações humanas	Inexistente	Inexistente	Inexistente
Planejamento	Não soube informar	Todos os aspectos	Implantação
Marketing	Organização	Conteúdo	Inexistente
Melhorias no serviço	Inexistente	Novos diferenciais	Inexistente
Aspectos financeiros	Todos os aspectos	Todos os aspectos	Planejamento para investimentos futuros

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Assim, percebe-se que o único ponto em que todas as entrevistadas não apresentam dificuldade, é o aspecto das relações humanas. Porém, em outros pontos, como em relação aos aspectos financeiros, as entrevistadas apresentam alguma dificuldade, o que está de acordo com o exposto ao longo do referencial teórico. Desse modo, a análise segue para investigar se é possível relacionar essas dificuldades ou ausência de dificuldades com o uso ou não uso das ferramentas de gestão na visão das entrevistadas.

4.3.2 Associação entre as dificuldades e o uso de ferramentas de gestão

Para esta seção da análise foi buscado identificar a percepção interna das profissionais sobre de que forma a utilização correta de ferramentas de gestão afetaria as dificuldades que elas enfrentam na gestão dos seus negócios. Ou, em caso de ausência de dificuldades, se esta está relacionada ao uso de ferramentas de gestão.

No quesito de relações humanas, as três profissionais alegaram não enfrentar dificuldades específicas. E ao analisar o Quadro 8, percebe-se que a PA 1 e a PA 2 possuem quase todos os traços determinantes para uma inteligência emocional bem desenvolvida e a PA 3 possui todos os traços. Então elas foram questionadas se, em sua visão, a ausência de dificuldades estaria relacionada ao fato de a ferramenta de inteligência emocional estar presente em seus negócios. As três autônomas responderam que sim, acreditam que esses dois fatores estão relacionados e a ausência de dificuldades é decorrente da presença da inteligência emocional. O que se alinha ao proposto por Birkinshaw e Mark (2018) quando eles afirmam que o desenvolvimento da inteligência emocional está relacionado com uma maior chance

de sucesso empresarial por afetar positivamente as relações interpessoais daqueles que apresentam essa característica.

Ao observar o Quadro 13 nota-se que a PA 1 afirmou não saber informar quais seriam suas dificuldades relacionadas a planejamento, por nunca ter tentado desenvolver um. Já a PA 2 informou que possui dificuldade em todos os aspectos que envolvem o planejamento do seu negócio. Enquanto a PA 3 informou que sua dificuldade está na etapa de implantação, por perder o foco ao se deparar com situações adversas não previstas.

Então foi perguntado se elas acreditavam que o conhecimento e a aplicação de uma técnica da ferramenta de planejamento estratégico as ajudariam a desenvolver melhor o aspecto de planejamento em seus negócios. A essa questão a PA 1 e a PA 2 responderam que acreditavam que sim, conhecer uma técnica as ajudaria, mas as duas também afirmaram que prefeririam terceirizar a função de elaborar um planejamento estratégico. Já a PA 3 respondeu:

Não, eu conheço várias técnicas de planejamento estratégico, minha dificuldade é na execução mesmo, porque é muita coisa para eu fazer sozinha. A equipe terceirizada monta o planejamento, mas eu preciso de ajuda na execução também, algo mais prático.

Com essa resposta foram feitas perguntas adicionais para a PA 3. A primeira questionava se, na visão da profissional, o fato de ela não ter condições de executar sozinha as tarefas estabelecidas, significava que o planejamento estava sendo feito não levando em consideração a realidade de trabalho dela. E em seguida foi perguntado se ela acreditava que a aplicação de um planejamento estratégico que fosse mais alinhado à sua realidade reduziria ou eliminaria essa sua dificuldade na execução. As duas questões foram respondidas de forma afirmativa pela autônoma.

Também se faz relevante ressaltar que tanto a PA 1 quanto a PA 2 levantaram a possibilidade de terceirizar a função do planejamento estratégico por conta própria. A terceirização não foi algo questionado ou induzido pela pesquisadora. O que é curioso, pelo fato de as duas profissionais terem trazido essa possibilidade à tona na mesma pergunta da entrevista. Enquanto a PA 3 já terceiriza essa função.

Tratando das dificuldades relacionadas ao marketing, perguntou-se à PA 1 e à PA 2 se, para elas, o conhecimento e a aplicação da ferramenta dos 4Ps do marketing as auxiliaria a mitigar as dificuldades de organização e elaboração de conteúdo respectivamente. As duas profissionais responderam positivamente.

Já a PA 3 afirmou não possuir uma dificuldade específica relacionada ao marketing. E ao observar o Quadro 10 é notório que ela é a única profissional entre as analisadas a aplicar todos os aspectos da ferramenta dos 4Ps do marketing, mesmo alguns deles sendo elaborados de forma não sistematizada. Então a ela, o questionamento foi, se em sua visão, essa ausência de dificuldades seria derivada da aplicação da ferramenta dos 4Ps do marketing, ao que ela respondeu positivamente.

Essas constatações de relação entre a redução das dificuldades decorrentes da aplicação da ferramenta se associam ao exposto pela literatura sobre a ferramenta dos 4Ps do marketing permitir uma estruturação correta da proposta de valor do negócio, e conferir mais segurança e conhecimento sobre o negócio e o mercado, o que viabiliza um melhor desempenho por parte do PA.

Ao abordar as dificuldades relacionadas à melhoria do serviço a PA 1 e a PA 3 afirmaram não enfrentar dificuldades, o que pode estar relacionado ao fato de as mesmas carregarem competências essenciais em seu negócio, como visto no Quadro 11. É perceptível o encontro desse achado com a teoria de Birkinshaw e Mark (2018) sobre a importância das competências essenciais para a empresa se destacar no mercado por meio de vantagens competitivas, pois a ausência de dificuldades relacionadas à melhoria do serviço por parte das autônomas remete ao alcance dessas vantagens atreladas às suas competências essenciais.

Ao passo que a PA 2 afirma ter dificuldades em gerar diferenciais inéditos, o que se pode relacionar com a afirmação da profissional de que as características que ela vê como seus diferenciais são facilmente copiáveis. Quando questionada se acreditava que poderia melhorar a prestação do seu serviço ao buscar uma característica para seu negócio que fosse bem executada, valorizada pelas clientes e difícil de ser copiada, ela respondeu: “sim, mas acho que é muito difícil encontrar essa característica”.

Por fim, tratando da relação entre as dificuldades financeiras do negócio e ao uso da ferramenta de fluxo de caixa, a PA 1 e a PA 2 afirmaram ter dificuldade em todos os aspectos que envolvem as questões financeiras dos seus negócios e concordaram com a afirmação de que o uso da ferramenta de fluxo de caixa as auxiliaria a reduzir essas dificuldades. Ao passo que a PA 3 afirmou ter dificuldade com planejamento financeiro a longo prazo e quando perguntada se, em seu ponto de vista, um fluxo de caixa mais completo que abrangesse mais informações de entradas e saídas financeiras e possibilitasse uma análise mais aprofundada e

consequentemente permitisse uma visão mais clara das suas finanças profissionais, a ajudaria a reduzir a sua dificuldade com planejamento financeiro, respondeu de forma concordante.

Essa afirmações estão em concordância com a teoria de Pivetta (2004) sobre o fluxo de caixa ser tão importante para o negócio a ponto de influenciar o conhecimento que o empresário tem sobre sua empresa, e afetar também subsequentes tomadas de decisão, pois percebe-se que a ausência dessa ferramenta ou o uso de um modelo incompleto, aumenta, para as entrevistadas, suas dificuldades em torno dos aspectos financeiros dos seus negócios.

Agrupando de forma simplificada os resultados dessa etapa da entrevista, buscando a existência de relação entre as dificuldades de gestão enfrentadas pelas autônomas estudadas com as ferramentas de gestão por elas aplicadas, obtêm-se o trazido no Quadro 14:

Quadro 14 – Relação entre dificuldades e ferramentas

	PA 1	PA 2	PA 3
Relações humanas e inteligência emocional	x	x	x
Planejamento e planejamento estratégico	x	x	x
Marketing e os 4Ps do marketing	x	x	x
Melhorias no serviço e competências essenciais	x	x	x
Aspectos financeiros e fluxo de caixa	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com a síntese das informações feitas no Quadro 14, percebe-se que para as três profissionais todas as ferramentas e as dificuldades estão relacionadas, no sentido de: a utilização das ferramentas, na visão dessas autônomas, está diretamente associada à redução das dificuldades de gestão dos seus negócios.

A partir as análises feitas até aqui, é possível notar a importância, para os PAs, da busca pelo conhecimento dessas ferramentas, pois como visto, tanto no referencial teórico, como na análise dos dados, muitas das ferramentas não são aplicadas ou são utilizadas de forma incompleta por falta de conhecimento dos autônomos sobre elas e sua aplicação, além do pouco conhecimento sobre gestão como um todo.

Acrescenta-se a reafirmação sobre o quanto é relevante a aplicação das ferramentas de gestão por parte de profissionais autônomos em seus negócios na busca de se posicionarem de forma mais competitiva em mercados já muito concorridos, por estas ferramentas viabilizarem, por meio da redução das dificuldades

enfrentadas, um melhor relacionamento interpessoal; a ordenação dos objetivos empresariais e os passos para alcançá-los; um melhor conhecimento interno e externo que proporciona um posicionamento mais correto; a geração de vantagens competitivas; e a organização das questões financeiras que mantêm o funcionamento do negócio.

5 CONCLUSÕES

Com as análises foi possível responder ao problema inicialmente proposto: “De que forma a utilização, ou falta de utilização, de ferramentas de gestão por parte de profissionais autônomos estudados impacta o desenvolvimento dos seus negócios?” na seguinte síntese:

É possível perceber, com auxílio dos aparatos teóricos e das análises e interpretações sobre os achados da pesquisa, que, para os casos estudados, as ferramentas de gestão carregam grande importância no cenário contemporâneo do mercado da beleza, que é altamente competitivo e demanda dos profissionais autônomos que nele atuam, uma constante adaptação. Nesse contexto, entra a gestão do negócio, que possibilita o estabelecimento de um cenário ordenado nas áreas de relações humanas, planejamento, marketing, melhoria de serviço e aspectos financeiros; o que prepara o profissional e seu negócio para o crescimento. De modo geral, a ausência da aplicação das ferramentas de gestão traz entraves ao desenvolvimento, enquanto o emprego dessas ferramentas auxilia no desenvolvimento do negócio das maquiadoras entrevistadas nesta pesquisa. Corroboram com esse pensamento as respostas às questões de pesquisa, apresentadas no tópico seguinte.

5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA

Em relação ao **perfil das profissionais estudadas**, suas idades estão entre vinte e nove e trinta e cinco anos; as três profissionais são do sexo feminino e todas chegaram a cursar uma graduação em nível superior, mas somente uma delas a concluiu. Seu tempo de atuação no mercado varia entre cinco e nove anos e duas das autônomas são formalizadas como MEI. As três prestam outros serviços na área da beleza, como penteados e cursos de automaquiagem e todas têm esses serviços de beleza como sua única fonte de renda. Uma delas atende em um dos cômodos da sua casa, outra em um salão de terceiros e a última montou seu próprio atelier de beleza.

Entre as motivações para iniciar o negócio próprio, duas delas o fizeram por necessidade de renda extra, o que as torna empreendedoras por necessidade e uma delas o fez por curiosidade de saber se conseguiria estabelecer uma carreira nesse

mercado, o que a faz uma empreendedora por oportunidade. Duas das autônomas realizaram cursos profissionalizantes para ingressar nos atendimentos, enquanto todas fazem ao menos dois cursos de aperfeiçoamento técnico em maquiagem por ano, porém, somente uma delas já fez um curso de gestão de negócios. O que leva a concluir que não são todos os autônomos que iniciam seus negócios como maquiadores preparados na área de gestão.

Entre as **ferramentas de gestão utilizadas pelas profissionais** foi percebido que todas as ferramentas trazidas neste estudo são aplicadas por pelo menos uma das profissionais entrevistadas. As três carregam traços inerentes à inteligência emocional, somente uma delas faz uso do planejamento estratégico, todas aplicam de alguma forma alguns dos aspectos envolvidos nos 4Ps do marketing, duas delas carregam em seus negócios competências essenciais, e somente uma delas faz uso de um fluxo de caixa. Com isso conclui-se que mesmo sem conhecimento teórico de gestão as ferramentas são aplicadas de alguma forma pelas profissionais.

Em relação à **forma de aplicação das ferramentas**, em síntese, duas profissionais tem aplicação parcial da inteligência emocional, enquanto uma delas aplica totalmente. A única profissional que aplica um planejamento estratégico, o faz de forma parcial. Duas das autônomas aplicam os 4Ps do marketing de forma parcial e uma delas os aplica de modo total, com a ressalva de que algumas das definições por ela alcançadas, foram feitas sem auxílio de um método ou técnica. Entre as duas entrevistadas que aplicam competências essenciais em seus negócios, uma delas o faz de modo parcial e outra de forma total. E a única das PAs que aplica um fluxo de caixa, o faz de modo parcial. Isso permite concluir que a falta de conhecimento teórico das ferramentas contribui para uma aplicação parcial ou não ordenada das ferramentas.

Sobre as **dificuldades de gestão enfrentadas pelas profissionais** foi percebido que elas não identificam dificuldade nas relações humanas. Uma das analisadas não soube informar suas dificuldades envolvendo planejamento, outra afirmou ter dificuldade em tudo relacionado a planejamento e uma última disse ter dificuldade na implantação das etapas definidas no plano inicial. Nas dificuldades relacionadas a marketing, uma afirmou encontrar empecilhos na organização, outra na formulação de conteúdos para divulgação e a terceira alegou não enfrentar dificuldades neste aspecto. Já nas dificuldades sentidas no referente a melhorias de serviço, duas das entrevistadas alegaram não sentir alguma, enquanto uma delas

informou achar muito difícil o desenvolvimento de um diferencial inovador. Por fim, nas dificuldades relacionadas aos aspectos financeiros, duas afirmaram enfrentar empecilhos em tudo relacionado a finanças em seus negócios, enquanto a última alegou ter dificuldades em se planejar financeiramente para investimentos futuros. Assim é possível concluir que nos casos estudados são presentes cada uma das dificuldades citadas na sessão 2.2 em pelo menos um dos casos, exceto pela dificuldade em relações humanas.

Por fim, ao investigar **as relações entre as dificuldades enfrentadas e as ferramentas utilizadas pelas profissionais**, foi levantado que, para as três profissionais, a aplicação das ferramentas de gestão está associada às dificuldades enfrentadas em seus negócios de maneira inversamente proporcional, ou seja, a medida que são utilizadas ferramentas de gestão, são reduzidas as dificuldades. O que permite concluir que para os casos estudados a aplicação de ferramentas de gestão permite um melhor desenvolvimento dos negócios por reduzir as dificuldades enfrentadas.

5.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Deixa-se como sugestão, não só às maquiadoras analisadas na pesquisa, como a todos os profissionais autônomos, atuem estes na área da beleza ou não, o incentivo para que eles busquem mais conhecimento teórico e prático sobre as ferramentas de gestão e como elas podem auxiliar no desenvolvimento dos seus negócios. Após o conhecimento, é fortemente incentivada a aplicação dessas ferramentas, já que pôde ser percebido, entre as maquiadoras estudadas, que essa aplicação auxilia na redução das dificuldades enfrentadas pelos PAs e abre caminhos para a potencialização do desenvolvimento dos seus negócios.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Não foi possível nesta pesquisa contemplar a todos os aspectos relevantes ao tema abordado, então são deixadas como recomendações para estudos futuros:

- Estudos que elaborem propostas de intervenção na gestão de profissionais autônomos por meio da aplicação de ferramentas gestão;

- Estudos que analisem a necessidade de utilização de serviços terceirizados envolvendo as ferramentas de gestão por parte de profissionais autônomos;
- Estudos que repliquem a premissa das ferramentas de gestão aqui adotadas, mas em outro público que não profissionais autônomos;
- Estudos que recolham os índices de aplicação de ferramentas de gestão em empresas sergipanas.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se a partir dos casos estudados que não são todos os profissionais autônomos que conhecem bem e fazem uso completo das ferramentas de gestão, mesmo essas auxiliando no desenvolvimento dos seus negócios, apesar de haver casos nos quais o PA tem alguma noção de que é necessário conhecer e fazer uso dessas ferramentas. Outros, por acreditarem que não possuem os meios para aplicá-las sozinhos, ou que seria necessário recorrer à terceirização dessas funções, não as estudam e tampouco aplicam.

Além disso, foi possível entender ao longo do desenvolvimento da pesquisa que existem casos nos quais, mesmo quando há a aplicação das ferramentas, algumas delas são usadas de forma incompleta ou sem base teórico-científica. Não se sugere aqui que o conhecimento não acadêmico é menos valioso, mas sim que modelos e técnicas pré-estabelecidas podem auxiliar no desenvolvimento de ferramentas a serem aplicadas de forma mais ordenada e a permitir o seguimento de um processo.

Em adição, é preciso frisar o que foi trazido pelos autores estudados citados no Quadro 3, que o não uso ou uso incompleto de ferramentas de gestão gera entraves ao crescimento dos negócios dos autônomos, o que é extremamente prejudicial, principalmente em mercados tão concorridos quanto o dos serviços de beleza.

Por fim, acredita-se que em mercados contemporâneos, se destacam os autônomos que se posicionam com visão empreendedora, inovando e gerando valor para a sociedade. Por isso, a importância do conhecimento, não só de ferramentas de gestão, mas de tudo aquilo que for relevante para o mercado e puder possibilitar um

maior desenvolvimento dos negócios dos profissionais autônomos e da sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **Panorama do Setor 2019**. [S.l.]. 2019.

ALMEIDA, M. I. R. D. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, R. F. D. **Conexões empreendedoras: entenda por que você precisa usar as redes sociais para se destacar no mercado e alcançar resultados**. São Paulo: Gente, 2010.

ANDRADE, S. P.; BOFF, C. D. S. Ferramentas de planejamento para tomada de decisão aplicadas a um microempreendedor individual (MEI). **Revista de contabilidade, ciências da gestão e finanças**, Bento Gonçalves, v. 2, p. 58-85, Junho 2014. Disponível em: <encurtador.com.br/cdAKY>. Acesso em: Julho 2019.

BERK, J.; DEMARZO, P. **Finanças empresariais essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BIECH, E. **Manual de liderança da ASTD**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BIRKINSHAW, J.; MARK, K. **25 ferramentas de gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BOSMA, N.; KELLEY, D. **Global Entrepreneurship Monitor: 2018/2019 Global Report**. [S.l.]. 2019.

CARVALHO, J. M. S. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto: VidaEconómica, 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial**. Dissertação (Dissertação em engenharia de produção) - UFSC. Florianópolis, p. 275. 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DATASEBRAE. **Perfil do MEI**. Datasebrae, 2019. Disponível em: <encurtador.com.br/bilHJ>. Acesso em: Abril 2019.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

DOMINGOS, R.; CAVAGNOLI, I. **Papo empreendedor: uma reflexão essencial para chegar ao topo e ter sustentabilidade nos negócios**. São Paulo: DSOP, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUARTE, G. **Dicionário de administração e negócios**. [S.l.]: KBR, 2011.

FRIEDLAENDER, R. **Empreendedorismo**. Joinville: Clube de Autores, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

JOHNSON, K. D. **A mente do empreendedor**: os 100 hábitos e comportamentos dos mais bem-sucedidos empresários do mundo. Bauru: Astral Cultural, 2019.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços profissionais**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

MAÇÃES, M. A. R. **Manual de gestão moderna**: teoria e prática. Coimbra: Conjuntura Actual, 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research**: A Guide to Design and Implementation. 3. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NETO, A. *et al.* **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

OECD. **OECD Labour force statistics**: 2006-2015. [S.l.]. 2016.

OLIVEIRA, R. A. D.; KRAKAUER, P. V. D. C.; CODA, R. Estudo exploratório sobre benefícios e dificuldades de ser um microempreendedor individual. **South American Development Society Journal**, 3, 21 Novembro 2017. 155-173. Disponível em: <encurtador.com.br/cijBX>. Acesso em: Abril 2019.

PIVETTA, G. A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa. **Revista eletrônica de contabilidade**, Santa Maria, p. 1-14, Dezembro 2004. Disponível em: <encurtador.com.br/pMVX1>. Acesso em: Julho 2019.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Total de Empresas Optantes no SIMEI, por CNAE**. [S.l.]. 2019.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, T. K. D. A.; BOAS, A. A. V. **Ferramentas de gestão nas microempresas brasileiras**. Jundiaí: Paco Editorial, 2013.

RUIZ, M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Senac São Paulo, 2018.

SAMPAIO, M. **Atitude empreendedora**: descubra com Alice seu país das maravilhas. São Paulo: Senac São Paulo, 2017.

SANCHES, V. L. (). **Planejamento estratégico significativo**. Belo Horizonte: Conhecimento, 2019.

SANT'ANNA, D. B. D. **História da beleza no Brasil**. São Paulo: Pinsky, 2014.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Sebrae. Brasília. 2016.

_____. **Estudo de mercado comércio e serviços**: salões de beleza e estética. [S.l.]. 2017.

_____. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio**. Sebrae, 7 Dezembro 2018. Disponível em: <encurtador.com.br/isKNP>. Acesso em: Maio 2019.

_____. **Fluxo de caixa**: o que é e como controlar as finanças da empresa. Sebrae, 18 Julho 2019a. Disponível em: <encurtador.com.br/ipQVZ>. Acesso em: Julho 2019.

_____. **Tudo o que você precisa saber sobre o MEI**. Sebrae, 24 Junho 2019b. Disponível em: <encurtador.com.br/cuV02>. Acesso em: Julho 2019.

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. Curitiba: IBPEX, 2007.

SILVA, S. F. **Marketing de Serviço**: fundamentos, análises e prática do setor de saúde. Fundamentos, análises e prática do setor de saúde. Maceió: Edufal, 2005.

SLIMANI, B. **Guia financeiro para profissionais liberais e autônomos**. Timburi. 2015.

STERN, S.; COOPER, C. **Mitos da Gestão**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TOMANINI, C. **Na trilha do sucesso**. São Paulo: Gente, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1.1. Dados demográficos

- 1) Idade:
- 2) Sexo:
- 3) Escolaridade:

1.2. Dados profissionais

- 4) Tempo de atuação como maquiadora/maquiador
- 5) Possui registro de microempreendedor individual (MEI)?
- 6) Presta algum outro serviço na área da beleza?
- 7) Trabalha com alguma outra coisa fora serviços de beleza?
- 8) Onde você atende clientes? (salão, em casa, a domicílio)
- 9) Por que motivo decidiu iniciar seu negócio próprio? (autonomia, renda extra, paixão, outro)
- 10) Fez algum curso profissionalizante de maquiagem antes de iniciar da carreira de maquiadora/maquiador?
- 11) Fez curso de aperfeiçoamento depois de já atuar como maquiadora/maquiador?
- 12) Já fez algum curso sobre gestão de negócios?

1.3. Inteligência emocional

- 13) No trabalho, você sabe identificar as suas emoções e as causas delas (medo ou insegurança ao atender uma noiva pela importância daquele momento ou outro motivo); ou você tende a se sentir mal, mas não entende o que é esse sentimento ou a origem dele?
- 14) Você conhece seus pontos fortes e pontos fracos?
- 15) Você consegue manter a calma e entregar o seu melhor no trabalho mesmo em situações de stress?
- 16) Em uma situação de stress ou conflito no trabalho, ao sentir um impulso negativo você consegue ter autocontrole?

- 17) Num momento em que as coisas não estão como você gostaria profissionalmente, você consegue se manter motivada independente das circunstâncias externas?
- 18) Você diria que consegue perceber as emoções das pessoas com quem você se relaciona durante o trabalho e consegue se colocar no lugar do outro?
- 19) Você se considera uma pessoa fácil de se relacionar e que constrói relações profissionais saudáveis?

1.4. Planejamento estratégico

- 20) Você possui algum tipo de planejamento para o seu negócio?
- 21) Ele está documentado ou é mental?
- 22) Fale um pouco sobre como desenvolveu esse planejamento.
- 23) Você faz algum tipo de análise do seu negócio e do mercado em que ele está inserido?
- 24) Você conhece os pontos fortes e fracos do seu negócio?
- 25) Percebe as oportunidades e as ameaças ao seu negócio no mercado?
- 26) Fale um pouco sobre como é feita essa análise.
- 27) Você traça metas e objetivos para o seu negócio?
- 28) Elabora uma estratégia, traçando o caminho que será percorrido para atingir esses objetivos?
- 29) Normalmente cumpre esse caminho que foi traçado ou costuma desistir no processo ou mudar de foco?
- 30) Depois de alcançada alguma meta faz uma análise do que deu certo e do que pode ser melhorado para as próximas?

1.5. 4 p's do marketing

- 31) Ao iniciar como maquiadora você estruturou como seria o processo do seu serviço (etapas presentes nele, ferramentas utilizadas, etc.)?
- 32) Como foi feita essa estrutura e quais itens estavam presentes nela?
- 33) Também planejou a experiência da cliente durante o seu serviço?
- 34) Fez alguma análise e escolha do público alvo?
- 35) Planejou algum diferencial para o seu serviço?
- 36) Como ocorreu a definição do preço que cobra?
- 37) Qual ou quais os motivos de você atender no local que atende hoje?

- 38) Você segue um planejamento de divulgação?
- 39) Onde você divulga e por que?
- 40) O conteúdo dessa divulgação é pensado de que forma?

1.6. Competências essenciais

- 41) Na sua visão o que você faz de melhor no seu negócio?
- 42) Você comunica o que faz de melhor? Como?
- 43) O que você tem de melhor é difícil de ser copiado?
- 44) O que as suas clientes valorizam (tendo ou não no negócio)?

1.7. Fluxo de caixa

- 45) Você registra seu fluxo de caixa? De que forma?
- 46) Faz algum outro tipo de registro financeiro?

1.8. Dificuldades na gestão

- 47) Percebe alguma dificuldade nas relações humanas no negócio? Quais?
- 48) Percebe alguma dificuldade no planejamento? Quais?
- 49) Percebe alguma dificuldade no marketing? Quais?
- 50) Percebe alguma dificuldade na melhoria do serviço? Quais?
- 51) Percebe alguma dificuldade em aspectos financeiros? Quais?

1.9. Relação entre as dificuldades e as ferramentas

- 52) Você acredita que lidaria (ou lida) melhor com as relações humanas no seu negócio caso tivesse (ou por ter) uma inteligência emocional bem trabalhada?
- 53) Acredita que se sairia (ou se sai) melhor em relação ao planejamento caso soubesse (ou por saber) como elaborar e aplicar um planejamento estratégico?
- 54) Em sua visão, acredita que se sairia (ou se sai) melhor no marketing caso conhecesse (ou por conhecer) bem e soubesse (ou saber) aplicar as ferramentas de marketing mais adequadas?
- 55) Acredita que poderia melhorar (ou melhora) a prestação do seu serviço caso soubesse como desenvolver (ou pelo desenvolvimento de) diferenciais para o seu negócio?
- 56) Acredita que teria (ou tem) melhores resultados financeiros caso utilizasse (ou por utilizar) ferramentas como o fluxo de caixa?