

DA BELEZA AO PRAZER

AYSLAN KLESLEY CABRAL ALMEIDA
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO (FLF)

MARIA DO SOCORRO SILVA MESQUITA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ROGEANE MORAIS RIBEIRO
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

JAN RIELLA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ADRIANA TEIXEIRA BASTOS
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

DA BELEZA AO PRAZER

1 INTRODUÇÃO

Com origem familiar humilde, Paula Oliveira teve uma infância muito difícil no sertão de Itapajé, cidade do interior do Ceará. Mas isso não a impediu de buscar autonomia e independência e logo cedo foi em busca de experiências profissionais. No entanto, a cidade não oferecia oportunidades de emprego, restando apenas a alternativa de fazer alguns “bicos” para ter a sua própria renda, sem depender do dinheiro dos pais.

A jovem tinha interesse de trabalhar no mundo da beleza comercial e sonhava sempre em ter sua marca de cosméticos, mas devido às dificuldades que foi encontrando no dia-a-dia, acabou deixando estes sonhos de lado. Até que certo dia, com incentivo e apoio do seu amigo Pedro Costa, que também tinha o desejo de ser empreendedor, criaram coragem e foram em busca de realizar este sonho.

Observando as oportunidades do mercado erótico e de cosméticos na cidade de Itapajé, decidiram entrar neste ramo. Inicialmente começaram a vender diretamente para familiares e amigos e, mesmo com muita dificuldade, fundaram a SexBella. Todavia, os protagonistas após vários anos de sucesso realizando venda direta ao consumidor, depararam-se com alguns dilemas: a expansão do negócio da venda direta, que é a sua essência, para uma loja física é uma oportunidade ou ameaça? Se perguntava Paula. Buscar novos canais poderá atingir novos clientes potenciais ou apenas aumentar os custos? Indagava Jessé. Focar apenas no ramo de produto eróticos irá aumentar ou diminuir a lucratividade da empresa? Eram muitas as dúvidas que os sócios tinham neste momento que, apesar do cenário pessimista para a grande maioria dos negócios, despontava como promissor para a SexBella.

2 NÃO ERA SÓ SONHO DE CRIANÇA

Paula Oliveira vivia na comunidade Jorge de Cima, na cidade de Itapajé, no Ceará. Costumava brincar de se maquiar com suas primas e, ainda que fosse apenas brincadeira de criança, sempre gostou de como a maquiagem tornava as pessoas bonitas e mais felizes. Com os olhos brilhando, admirava os catálogos de cosméticos com as modelos nas revistas que sua mãe tinha. Crescia assim, a vontade de ter seu próprio negócio.

“Um dia eu terei todas essas cores de maquiagens e uma loja só minha. Imaginava a criança suspirando.”, dizia Paula.

Já adolescente e por falta de oportunidades de emprego na sua cidade, Paula começou a se sentir desestimulada e insegura sobre como conseguir realizar seus sonhos, começando a duvidar de si mesma. Mas Jessé, amigo íntimo da família, de uma forma afável e sempre sorrindo apoiava e a encorajava a realizar seu sonho.

Pedro Costa tinha nascido em São Paulo, mas veio morar em Maritacaca, também comunidade de Itapajé no interior do Ceará, aos 12 anos de idade, com sua mãe e seu pai. Na cidade existia uma escassez de emprego, mas encontraram uma fonte de renda na agropecuária local: Pedro ajudava seu pai a vender frutas, galinhas e cabras, que eram produzidos no sítio onde eles moravam. Com 15 anos, Pedro já buscava sua independência financeira e determinado a ter seu próprio dinheiro, começou a vender galinhas na comunidade, no início da manhã, na feira municipal de Itapajé.

Pedroe Paula se conheceram nas visitas que tia de Paula fazia à mãe de Jessé, pois ela sempre levava as sobrinhas com ela, para brincar Pedroe seus primos. Risadas ecoavam pela casa, o barulho era alto. Foi nestas brincadeiras que Pedro começou a prestar atenção em Paula.

Com as constantes visitas, a interação entre Pedroe a família de Paula foi crescendo. Aquele jeito tímido e espontâneo de Jessé, aos poucos, foi conquistando Paula e a família e em 2006, já adolescentes, começaram a namorar.

3 O INÍCIO DO EMPODERAMENTO DE UMA MULHER DO SERTÃO

Através dos conselhos e apoio de seu namorado, Paula, em março do ano de 2008, foi em busca de vender produtos de uma revista de cosméticos para as pessoas de sua comunidade, porém por ser muito nova não podia ser representante. A sua amiga, que era representante, disponibilizava a ela as revistas. Paula não poupava energia para vender, mesmo de baixo do sol do sertão com as gotas de seu suor escorrendo pelo seu corpo e sua garganta seca.

Na casa de uma cliente, Paula observou como a venda dos andarilhos que vendem coisas de porta em porta, conhecidos como “galegos”, era lucrativa, e passou a vender também roupas e bijuterias que obtinha deles.

No final do ano de 2009, Paula concluiu o ensino médio no final do ano de 2009 e em meados de 2010 ingressou no Curso de Administração para estudar o mundo dos negócios. A universidade está localizada a 103 km de Itapajé, na cidade de Sobral, no Ceará.

Todo dia Paula fazia um longo e exaustivo percurso de ônibus, saindo de sua comunidade até Itapajé, distante 6km. Chegando em Itapajé, entrava em outro ônibus da Prefeitura com destino a Sobral, resultando em mais 103 km. No total, o percurso era de 109 km. Sua vida era muito difícil, mas ela ainda sonhava em dias melhores.

No começo de 2011, foi aprovada em um concurso da prefeitura de sua cidade, trabalhando como agente de saúde. Infelizmente, depois de assumir de fato as funções de seu trabalho fixo, exausta e sem tempo, acomodou-se com a situação e o sonho de trabalhar no mundo dos negócios ficou de lado.

Até em março de 2014, após casados, com casa própria, apesar de comprada com grande sacrifício, Paula teve a iniciativa de buscar conhecer mais sobre maquiagens de baixo custo que tivessem um bom retorno e uma boa rotatividade de estoque. Uma amiga lhe apresentou algumas maquiagens básicas, confiando em seus olhos e a garra para buscar se reerguer nesse tempo difícil. Inicialmente Paula ofereceu seus produtos indo na casa de seus parentes, amigos e vizinhos da comunidade onde ela morava.

4 UM GRANDE PASSO RUMO AOS NOVOS DESEJOS

Com cinco meses vendendo batons, conhecendo o mercado e os consumidores, perceberam que o mercado erótico era pequeno, mas que apresentava potencial. Temerosos com a escolha, decidiram comprar um pacote destes produtos pela internet. Quando receberam os produtos, notaram que era de baixa qualidade. Não era a primeira vez que eram enganados com compras vendidos na internet!!

Então preferiram começar a investir em produtos de beleza em geral, além de maquiagem, como: produtos de limpeza da pele, cremes hidratantes, cremes de revivescimento, dentre outros; que eram oferecidos através de aplicativos da internet, em visitas de Paula às amigas e pessoas interessadas. Com a demanda em ascensão, eles viram a necessidade de criar um nome para seu crescente empreendimento. Como a maioria do público era feminino, decidiram colocar o nome de “CosBella”. Com este nome queriam passar a ideia de que qualquer mulher podia ser bela com os seus produtos.

5 A BELEZA ESTÁ NO PRAZER

Após 1 ano no segmento, ambos estavam satisfeitos com os resultados, mas ainda existia em Paula a vontade de entrar no ramo de produtos eróticos. Pedro percebendo o desejo de sua esposa, conversou com ela sobre a possibilidade e concluíram que, desta vez procurariam com cuidado e avaliariam os comentários sobre o fornecedor e os produtos na internet e, mesmo que os produtos fossem um pouco mais caros, ainda poderiam ter um bom retorno.

Determinados a embarcarem nesta nova empreitada, fizeram uma pesquisa minuciosa de fornecedores e produtos. Encontraram os produtos eróticos por um preço bom e de alta qualidade em uma revista virtual. O segmento que era apenas cosmético, incorporou também o erótico, fazendo com que o nome da loja mudasse de “CosBella” para “SexBella”. Também decidiram adotar estratégias diferentes para cada um dos negócios.

Aprenderam na internet como se usava os produtos e como vender, uma vez que a população da cidade era leiga no assunto e ainda existia o tabu. Paula quando ia na casa de suas clientes de cosméticos em Itapajé, com sua voz mansa e gestos suaves, apresentava a elas seus produtos eróticos através de alguns exemplares que ela levava consigo, explicando naturalmente a sensação de prazer que eles proporcionavam. O público ficou surpreso ao ver o casal vendendo este tipo de produto.

A reação do público mais conservador, depois que Paula mostrava-lhes os produtos eróticos, era quase sempre a mesma:

“Paula, que produtos são esses? Você está achando que sou o que para usar esses produtos?” Perguntou uma cliente assustada.

“São produtos de amor consigo mesma. Você é mulher, tem desejos e sensações. Para que melhor que você mesma para realizar e sentir?” Indagou Paula a sua cliente.

“Eu não preciso usar essas coisas! Eu e meu marido estamos bem”, afirmou a cliente colocando cruzando os braços sobre o peito e pousando suas mãos nos ombros, como se estivesse se protegendo de algum tipo de exposição indevida.

“E ficarão melhores ainda depois de usar esses produtinhos que tenho aqui na minha bolsa”, falou Paula com um sorriso no rosto e tirando de sua bolsa um saco com bolinhas de sensações.

“Meu marido não iria gostar disso”, murmurou a cliente com um olhar de curiosidade para saber como usava-se aquilo.

“Todo casal precisa apimentar a relação. Seu marido vai gostar, confie em mim. Homens sempre gostam de algo mais audacioso, essas bolinhas são os mais básicos dos meus produtos. São feitos para dar maior prazer na hora do amor”, afirmou Paula com o olhar e sorriso de quem sabia que sua cliente estava cedendo.

“Irei comprar apenas um para experimentar, irei confiar no que você falou. Espero que meu marido goste”, expressou a cliente ainda meio receosa.

E foi assim, pouco a pouco, que a SexBella começou a ganhar espaço com consumidores de perfil conservador.

As vendas também não mais se resumiam a ações de porta em porta. Em maio de 2018 ocorreu um evento na universidade onde Paula se graduou e ela foi convidada a participar como expositora. Esta era a oportunidade para o casal apresentar a SexBella para o mercado sobralense, que assim como os de Itapajé e Forquilha, também era conservador, embora a cidade fosse bem mais desenvolvida.

Empolgados, levaram todos os produtos que tinham no momento e foram se reunir com os amigos de Paula. Neste evento, os alunos apresentavam negócios, ajudando bastante na divulgação e nas vendas dos produtos da SexBella. Muitos se interessaram, contribuindo com o sucesso da loja através da divulgação “boca a boca”. Com isso, aos poucos os produtos da SexBella começaram a ser conhecidos e procurados por clientes de várias cidades da zona norte do Ceará.

Com as explicações de Paula e também com a implantação de canais de comunicação com os clientes por meio de redes sociais e logística própria para entrega dos produtos, as vendas foram se tornando um sucesso. Inclusive, até maiores que as dos cosméticos.

8 ANÁLISE E DILEMA DO CASO

O empreendimento idealizado de um sonho e construído com muito suor alavancou voos mais altos que o imaginado. A pequena garota que sonhava em possuir uma loja de cosméticos atualmente trabalha com produtos desde o realce da beleza feminina até produtos de prazer. O rapaz que sempre trabalhou duro para ter um pouco de dinheiro que fosse seu, hoje se sente realizado, pois saiu da condição de empregado e hoje é proprietário. As ações de venda direta atingiram um grande público em vários locais da região.

Os empreendedores tinham que observar as possibilidades no vasto horizonte, onde há clientes tradicionais que precisam sentir a textura e qualidade dos produtos através da percepção das mãos. Diante desse contexto, começaram a visualizar uma nova oportunidade: Loja física.

Ao longo do caso, vimos que os empreendedores passaram por muitas dificuldades, mas sempre tiveram força, coragem e ousadia para sempre tentar e nunca desistir. Utilizaram diversas estratégias para conseguir vender. Entretanto, encontraram-se diante de grandes dilemas que afligem muitos empreendedores de venda direta: a expansão do negócio para o espaço físico, é uma oportunidade ou ameaça? Buscar novos canais poderá atingir novos clientes potenciais ou somente aumentar os custos existentes? Focar apenas no ramo de produto eróticos irá aumentar ou diminuir a lucratividade da empresa?

As respostas destes dilemas estão nos clientes, pois são eles quem detém os desejos e necessidades que fazem criar novas empresas e movem o mundo dos negócios. Se uma empresa entende e compreende o que seus consumidores buscam, consegue a partir disso analisar as tendências e o mercado em si, conseguindo atravessar todas as adversidades e crescer.

Quadro 1: Exposição do tempo na narrativa

ANO	FATOS
2008	Paula vende cosméticos de revista e produtos de “galegos”.
2010	Paula ingressa no Curso de Administração.
2012	Paula assume o cargo de agente de saúde na prefeitura de Itapajé-CE.
2013	Casamento de Paula e Jessé. Dificuldade financeiro.
2014	O casal decide vender maquiagens e, posteriormente, produtos de cosméticos.
2015	Os empreendedores começam a expandir seu negócio na região norte.
2016	Começaram a vender produtos eróticos.
2018	O empreendimento é apresentado ao mercado sobralense.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1984.

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage**. New York: Pearson, 2012.
- BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Educação Brasileira, 1998.
- BIGNETTI, L. P. **O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento**. *Revista de administração contemporânea*. Rio de Janeiro, 2002.
- CLARK, D. N. **Strategic management tool usage: a comparative study**. *Strategic Change*, 1997.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. São Paulo: De Cultura, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DOROBAT, C. E.; TOPAN, M. Entrepreneurship and comparative advantage. **Journal of Entrepreneurship**, v. 24, n. 1, p. 1-16, 2015. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.853.8728erep=rep1etype=pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- DRUCKER, P. F.; **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999
- GRANT, R. M. 2010. **Estratégia e análise contemporânea**. São Paulo: Chicester, 2010.
- HISRICH, R. D.; PETER, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a Bíblia do Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEZANA, A. G. R. **Fundamentos do empreendedorismo**. Florianópolis: Brasil. 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D.D.P.R.D. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. E. **Competição**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- SILVA, M.J. GAUTHIER, F.A.O. **O novo papel do empreendedorismo na economia digital**. ENMPRE, 2000.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1934.
- STENFORS, S.; TANNER, L. **Evaluating Strategy Tools Through Activity Lens**. Helsinki: Helsinki School of Economics, 2007.
- TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- VALDEZ, M. E.; DOKTOR, R. H.; Singer, A. E.; e DANA, L. P. **Impact of tolerance for uncertainty upon opportunity and necessity**. 2011.

NOTAS PARA ENSINO

Obtenção de Dados

Trata-se de um caso verídico. Os nomes dos proprietários e da empresa foram alterados para preservar suas identidades. Os dados coletados para a realização deste caso de ensino foram coletados através de três entrevistas semiestruturadas, com duração aproximadamente de 43 minutos cada, realizada com a empreendedora, Paula Oliveira.

A protagonista teve a oportunidade de avaliar como o caso foi descrito, aprovando e dando permissão para publicação e utilização, evitando desta forma a interpretação do pesquisador ou ambiguidade dos dados. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, como forma da interpretação dos dados.

Protagonistas

1. Paula Oliveira: Uma mulher que se tornou empreendedora na área da beleza e do prazer na cidade de Itapajé por meio da abertura de um negócio inovador. Sabia que não seria fácil, principalmente pelo preconceito existente na cidade conservadora sobre os produtos eróticos, mas tinha muita força de vontade e determinação. Contou com o apoio emocional e seu esposo que se tornou seu parceiro de negócio.

2. Pedro Costa: Marido de Paula que ajudou sua esposa a transformarem seus sonhos em realidade, através da abertura de um empreendimento inovador na cidade de Itapajé.

Objetivos Pedagógicos

O caso de ensino foi elaborado com o propósito de oportunizar aos leitores conhecimentos e práticas de estudos no âmbito empresarial, relacionando-os a acontecimentos empresariais reais, com os seguintes objetivos:

1. Possibilitar aos leitores conhecer uma experiência real de empreendedorismo;
2. Identificar atitudes e decisões que caracterizam o perfil empreendedor;
3. Avaliar a aplicação da criatividade à estratégia emergente;
4. Relacionar a atividade criativa à vantagem competitiva em empresas de pequeno porte.
5. Propor soluções para que o dilema seja solucionado.

Área de conhecimento ao público destinado

Este relato foi desenvolvido com o objetivo de promover reflexões acerca: (I) estratégias de expansão de empresas, (II) perfil criativo necessário para o empreendedor, (III) capacidade de detecção de oportunidades e (IV) empreendedorismo. O público alvo abrange estudantes de graduação e pós-graduação nas áreas de administração e gestão. O caso pode ser aplicado em disciplinas como Gestão Estratégica, Segmentação de Mercado, Empreendedorismo, dentre outras.

Dinâmica e agenda para discussão

Sugere-se que o professor ou o responsável por ministrar o Caso de Ensino “SexBella: Da Beleza ao Prazer” promova uma aprendizagem sobre o pensamento crítico e estratégico gerando discussão em sala de aula, através da leitura do caso após divisão dos alunos em grupos de iguais números, sendo que os seguintes passos podem ser seguidos para uma aplicação mais eficaz conforme o quadro 1:

Quadro 2: Agenda de discussão do caso em sala.

TEMPO DE DURAÇÃO	ATIVIDADES
20 minutos	Divisão dos alunos em grupos e leitura do caso para ensino.
15 minutos	Discussão acerca do dilema e teorias abordadas.
30 minutos	Apresentação das questões de modo geral, discussão e resolução das mesmas por cada grupo.
10 minutos	Conclusões.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Questões para discussão e análise teórica do caso.

Propõem-se que o docente, seguindo a agenda de discussão sugerida no Quadro 1, apresente as interrogações a seguir:

Questão 1: De acordo com o caso para ensino apresentado, o empreendedorismo está presente na empresa estudada? Justifique.

CONSTRUTO	CONCEITOS	AUTOR (ES)
Empreendedorismo	Empreendedorismo é um processo de destruição criativa, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos.	Schumpeter (1934)
	Empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada.	Barreto (1998)
	Empreendedorismo é processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.	Hisrich e Peter (2004)

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Questão 2: Os empresários Paula Oliveira e Pedro Costa, apresentam perfil empreendedor? Justifique.

CONSTRUTO	CONCEITOS	AUTOR (ES)
Perfil Empreendedor	Empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.	Dornelas (2008)
	O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade.	Dolabela (2010)

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Questão 3: De acordo com o caso apresentado, diferencie administrador de empreendedor.

CONSTRUTO	CONCEITOS	AUTOR (ES)
	O empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes. Baseado nessa premissa nasce o conceito de destruição criativa.	Schumpeter (1934)

Administrador X Empreendedor	Quando se compara o papel e função do administrador com o do empreendedor vemos muita semelhança entre ambos, isto é, o empreendedor é um administrador mais com alguns pontos convergentes em relação à média dos gerentes ou executivos, pois os empreendedores são mais visionários do que a maioria dos gerentes comuns.	Dornelas (2003)
	Administrador tem competências gerenciais, que são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou seja, que esteja em ambientes onde essas decisões são tomadas.	Maximiano (2006)

Fonte: Elaborada pelos autores. (2019)

Questão 4: Os empresários são considerados empreendedores por necessidade ou por oportunidade?

CONSTRUTO	CONCEITO	AUTOR (ES)
Empreendedorismo por necessidade X Empreendedorismo por oportunidade	O empreendedorismo por necessidade decorre da crença de que a criação de um negócio próprio conferirá ao seu promotor maior utilidade, já o empreendedorismo por oportunidade gravita em torno da identificação de uma oportunidade decorrente de uma ideia inovadora.	Valdez, Doktor, Singer, e Dana (2011)
	Empreendedor por necessidade é aquele que não tinha outra escolha, ou seja, estava desempregado e sem alternativas, e assim iniciou seu empreendimento; por outro lado, o empreendedor por oportunidade tinha outras escolhas e lançou-se no mundo do empreendedorismo por escolha própria.	Lezana (2014)

Fonte: Elaborada pelos autores. (2019)

Questão 5: A SexBella tem vantagem competitiva por trabalhar com marketing direto? Justifique.

CONSTRUTO	CONCEITO	AUTOR (ES)
Vantagem Competitiva	A vantagem competitiva pode ser definida como ações assertivas para criar uma posição favorável em uma determinada empresa, ao enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	Porter (1980)
	A vantagem competitiva é o resultado desejado e também obtido na maioria das vezes a partir dos esforços internos, e o processo de inovação é subordinado à estratégia empresarial.	Bignetti (2002)
	A vantagem competitiva emerge das tarefas que são executadas pela organização, desde a fase de planejamento até a sua operação. Dessa forma, o conjunto dessas tarefas permite a construção de alicerces para a diferenciação que pode emanar das várias tarefas.	Barney e Hesterly (2012)

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Questão 6: Quais estratégias poderiam ser utilizadas pelo casal para a transição para o espaço físico?

CONSTRUTO	CONCEITO	AUTOR (ES)
Gestão Estratégica	A estratégia emerge contraposta à tática, a qual se descreve como esquema de utilização dos recursos disponíveis para uma ação específica, ao passo que estratégia é uma regra para a tomada de decisões em contexto de incerteza	Ansoff (1984)
	De acordo com estratégias genérica, a empresa para atingir um desempenho acima da média em um setor deve se planejar sobre três estratégias: liderança de custo, diferenciação e foco.	Porter (2006)

	Estratégia são os planos, políticas e princípios que guiam e unificam um conjunto específico de ações de forma a atingir objetivos, estabelecendo uma posição favorável”.	Grant (2010)
--	---	--------------

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Questão 7: Quais ferramentas estratégicas poderiam ser utilizadas pelos empresários para auxiliar no processo decisório e de que forma? Faça uma aplicação prática destas ferramentas baseadas no caso.

CONSTRUTO	CONCEITO	AUTOR (ES)
Ferramentas Estratégicas	Variadas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, frameworks, abordagens e metodologias que apoiam a tomada de decisão ao nível da gestão estratégica.	Clark (1997)
	Ferramentas estratégicas são um grupo produtos destinados a suportar as organizações na necessidade de enfrentar as complexas exigências dos mercados competitivos	Stenfors e Tanner (2007)

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Questão 8: Como podem ser caracterizadas as ações de marketing para alavancar as vendas da SexBella?

CONSTRUTO	CONCEITO	AUTOR (ES)
Marketing	Marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais.	Drucker (1999)
	Marketing é um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.	Kotler e Keller (2006)
	Marketing engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.	Las Casas (2006)

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).