



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA**

MARCOS VINÍCIUS DE OLIVEIRA NUNES  
21307706

**IMPACTO DO RACIONAMENTO DE ÁGUA EM SALÕES DE BELEZA  
EM UMA CIDADE SATÉLITE**

Brasília  
2017

MARCOS VINÍCIUS DE OLIVEIRA NUNES

**IMPACTO DO RACIONAMENTO DE ÁGUA EM SALÕES DE BELEZA  
EM UMA CIDADE SATÉLITE**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciene Braz Ferreira

Brasília  
2017

MARCOS VINÍCIUS DE OLIVEIRA NUNES

**IMPACTO DO RACIONAMENTO DE ÁGUA  
em salões de beleza em uma cidade satélite**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 06 de julho de 2017.

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Luciene Braz Ferreira  
Orientadora

---

Prof. Luciana Lanchote  
Examinadora

---

Prof. Marcelo Paiva  
Examinador

Brasília  
2017

# IMPACTO DO RACIONAMENTO

Marcos Vinícius de Oliveira Nunes<sup>1</sup>  
Luciene Braz Ferreira<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas pelos salões de beleza em uma determinada região administrativa do Distrito Federal em relação ao racionamento de água adotado em 2016 na capital federal. Como base teórica foram utilizados os estudos sobre a Visão Baseada em Recursos, estratégia e a escola ambiental, proposta por Mintzberg. Trata-se de uma pesquisa qualitativa-descritiva, usando a análise de conteúdo de Bardin (2006) como técnica de análise das informações coletas por meio de entrevista semiestruturada com os proprietários de 7 salões de beleza. Também foi realizada uma pesquisa documental para o levantamento de informações sobre o contexto da crise hídrica e sobre o racionamento de água. Esta pesquisa encontrou como resultado a falta de ambição dos empreendedores. Isto é, os empresários se preocuparam em estabelecer medidas que reduzem o impacto do racionamento, no dia a dia, mas não houve preocupação em propor melhorias internas e nem de analisar o ambiente externo.

Palavras-chave: Crise hídrica no DF, estratégia, visão baseada em recursos, escola ambiental

---

<sup>1</sup>Graduando em Administração no UniCEUB. Email: nunes.omv@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela UnB e doutora em Science de Gestion pela Universidade Aix-Marseille (2014), mestre em Engenharia de Produção pela UFRN (2005) e graduada em Administração pela UCB (1999). É professora do UniCEUB. Email: luciene.ferreira@uniceub.br

## 1 INTRODUÇÃO

A superfície do planeta Terra é constituída, em sua totalidade, de 70% de massa líquida, sendo apenas 3% de água doce. Destes, somente 1/3 está acessível para o consumo, os outros 2/3 restantes encontram-se em geleiras, calotas polares e/ou lençóis aquíferos profundos, que não tem ainda tecnologia para sua transformação em água para o consumo humano.

Ressalta-se que a água é essencial para vida, pois os organismos vivos necessitam de água para sobreviver tanto quimicamente falando quanto fisicamente. Tendo em vista que a água é um excelente solvente em que consegue transportar moléculas e partículas pelo corpo, tais como os nutrientes e o transporte de sangue nos organismos. Em respeito aos fenômenos físicos, a água pode regular a temperatura do organismo, contribuindo para a regulação segura entre o corpo com o ambiente. Além disto, é importante ressaltar outras facetas da água doce para os seres vivos. Ela se torna importante para tarefa do dia a dia, tais como cozinhar, na irrigação da agricultura, uso na pecuária e, também, para a geração de energia nas hidrelétricas. A importância da água não tinge apenas o cotidiano nos centros urbanos. No Brasil, o agronegócio, conforme divulgado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) foi responsável por 21,35% do Produto Interno Bruto (PIB) no ano de 2015, sendo a água vital para o setor agrícola e de pecuária.

Conforme é divulgado pela Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), no período dos anos 90, os países que mais possuíam reservas de água doce no mundo eram: Brasil, Canadá, China, Indonésia e Rússia. Destes países, o Brasil possuía estava em primeiro lugar, com cerca de 8.647 bilhões de metro cúbico em reservas de água, enquanto a Rússia, segundo maior país, possui aproximadamente 4.525 bilhões de metro cúbico de reserva.

Partindo-se para uma visão local, o Distrito Federal (DF) tem as características habituais de um clima tropical como no restante do Brasil, com duas estações bem definidas, sendo uma seca e outra chuvosa. As secas ocorrem nos períodos entre maio a setembro, enquanto as chuvas entre outubro e abril. O abastecimento de água na região é realizado pela Companhia de Saneamento Ambiental do DF (CAESB).

Em meados de 2016, o DF começou a passar por uma crise hídrica que, baseado pelos dados da CAESB, aconteceu devido a diminuição do volume de chuvas no ano de 2016, além de um aumento de consumo de 6% *per capita* nos últimos 6 anos (2010-2016). Estes dados são fornecidos e atualizados constantemente pela Agência de Brasília, mídias governamentais do DF especializada em divulgar notícias oficiais do governo.

Diante deste contexto, a presente pesquisa se propõe a responder o seguinte problema: quais são as estratégias competitivas utilizadas por salões de beleza após o racionamento de água no DF? Em outras palavras, como uma variável do ambiente externo (variável na qual os gestores não podem controlar) influencia nos serviços prestados.

Como objetivo principal optou-se por identificar as estratégias competitivas utilizadas pelos salões de beleza após o racionamento de água numa cidade satélite do DF. É importante ressaltar que a escolha por uma cidade satélite se deveu por estas serem os primeiros locais onde o racionamento foi aplicado. Esta pesquisa buscou abordar os seguintes objetivos específicos: descrever a crise hídrica no DF, descrever as estratégias escolhidas após o racionamento e, por fim, identificar o desempenho dos salões de beleza a partir da adoção da estratégia escolhida.

A justificativa deste trabalho se sustenta por meio dos três pilares: acadêmico, gerencial e social. No âmbito acadêmico, o racionamento de água é pouco discutido no Brasil em relação ao tema estratégia. Para comprovar esta situação é que, ao pesquisar no site periódicos CAPES, foram identificados apenas dois artigos relacionados a gestão dos recursos hídricos realizados no Brasil. Portanto, demonstra o potencial científico a se pesquisar sobre o determinado assunto.

Quanto ao quesito gerencial, o estudo do ambiente em que uma organização se encontra é importante para a administração devido ao fato de que o ambiente externo possui variáveis não controláveis e que podem afetar diretamente ou indiretamente uma organização. Este estudo busca analisar o impacto que a alteração de uma única variável externa, disponibilidade da água, influência na rotina dos serviços do ramo de salão de beleza.

Em relação a questão social, o racionamento de água afeta não apenas a um mercado específico, mas toda a população da área afetada, como é o caso das cidades satélites do DF. Empresas terem estratégias para continuar servindo a população ajuda a sustentar os negócios, gerando a preservação dos empregos, da

renda, dos impostos para o governo, além da população poder continuar a usufruir de todos os tipos de serviço e produtos sem prejuízo, indo de salões de beleza a hospitais.

A metodologia utilizada foi baseada em pesquisa documental, acompanhada por entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores de salões de beleza e análise das informações obtidas se deu por meio da análise de conteúdo. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa-descritiva.

O estudo está dividido em seções. Na seção 1 é apresentada nesta introdução; na seção 2 encontra-se o referencial teórico, que foi dividido nos seguintes tópicos: Visão Baseadas em Recursos, Escola Ambiental e Questões hídricas no DF; a seção 3 refere-se ao método de pesquisa contendo a classificação, procedimentos empíricos e analíticos; a seção 4 corresponde a apresentação e discussão dos dados e, por fim, a seção 5 diz respeito às considerações finais deste artigo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de compreender melhor como é a estratégia competitiva utilizada pelos salões de beleza em períodos de racionamento de água, foi necessário o estudo dos conceitos de estratégia, de marketing, da visão baseada em recursos e, também, um estudo quanto a questão da crise hídrica no DF. Para tal, serão utilizados artigos científicos e informações de órgãos públicos para dar base as teorias utilizadas nesta pesquisa. Na seção de estratégia e da teoria da visão baseada em recursos foram utilizados Dowell (2011), Wernerfelt (1984), Mintzberg. Quanto ao estudo do macroambiente foram utilizados Porter (1998) e Mintzberg (2010) e, para finalizar, para as questões hídricas do DF foram utilizadas as informações da ADASA (2016), CAESB (2016), SNIRH e a ANA que estão em domínio público.

### **2.1 Estratégia e a Visão Baseada em Recursos**

Antes de apresentar o conceito da Visão Baseadas em Recursos (RBV), é interessante fazer uma retrospectiva a respeito do próprio conceito de estratégia. Afinal, o que é estratégia?

Conforme é apresentado por Mintzberg (2003), não tem como determinar sob uma única ótica o conceito de estratégia. Logo, não há um conceito universalmente

aceito no mundo acadêmico. A estratégia é um termo amplo e que varia de acordo com os diversos autores. Portanto, apresenta-se a seguir um quadro comparativo de estratégia com os seus autores, em ordem cronológica.

Autor	Conceito
Barney (1991)	Estratégia é explorar as forças internas da organização enquanto responde as oportunidades do ambiente, reduzir as fraquezas internas enquanto neutraliza as ameaças do ambiente. Logo, estratégia é criar valor que compete com todo o mercado em que a empresa atua enquanto se mantém única, imitável no mercado.
Clausewitz (2010, p.138)	A estratégia é o uso de engajamento para atingir o propósito da guerra.
Hamel e Prahalad (1994)	Estratégia é a oportunidade de competir pelo futuro.
Mintzberg (2006, p. 24)	Estratégia é um plano - Algum tipo de curso de ação [...] uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.
Porter (1998, p. 1, tradução nossa)	Estratégia Competitiva é a procura de uma posição favorável na indústria [...] almeja estabelecer um posicionamento sustentável e rentável contra as forças de um determinado mercado competitivo.

#### Quadro 1 – Comparativo da conceituação de estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme dito anteriormente, o termo estratégia é baseado nos diferentes contextos em que os autores estavam inseridos. Barney (1991), por exemplo, determina que a estratégia deve vir usando todos os recursos os quais a organização tem para oferecer para que se obtenha uma vantagem competitiva sustentável. Neste caso, é permanecer em uma posição de frente a todo o mercado e manter esta vantagem até quando suas estratégias começarem a ser “copiadas” pelos potenciais concorrentes.

Clausewitz (2010) já direciona o termo estratégia para as guerras, isto é, no âmbito militar. Logo, para ele a estratégia é usar os meios necessários para que conquiste a vitória sobre o inimigo. Do ponto de vista de Hamel e Prahalad (1994) as empresas devem deixar de se apegar com o passado e devem formular planos para se preparar para como o mercado vai se comportar no futuro. Portanto, uma empresa em que anseia ser líder no mercado deve estar preparada para com as tendências que poderão ocorrer em um futuro.

Mintzberg (2006) possui uma visão mais ampla da estratégia, conforme citado por ele, estratégia é o que vai ser feito para alcançar os objetivos e metas, o que é preciso ser feito para resolver como problema evidenciado.

Por fim, Porter (1998) por meio das suas 5 forças (poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaças de produtos



substitutos e barreiras de entrada de novos concorrentes), estuda como que a empresa deve buscar um diferencial competitivo por meio das análises do ambiente em que ela está inserida.

Já a Visão Baseada em Recursos (RBV) teve sua origem nos trabalhos de Penrose categorizou os recursos em duas áreas, os físicos e os humanos. Estes recursos são potenciais serviços que a empresa possui e, conseqüentemente, o tamanho da empresa é definido a partir de como ela gerencia estes recursos para gerar uma vantagem competitiva no mercado.

A RBV (do inglês *resource-based view of the firm*) se constitui em uma linha do pensamento estratégico que foi desenvolvida para complementar as teorias de Porter. Enquanto Porter buscava encontrar a vantagem competitiva de um produto por meio de análises do ambiente externo e seus concorrentes, a RBV busca obter a vantagem competitiva por meio da otimização dos pontos fortes da empresa e redução dos pontos fracos. Ou seja, utilizar os recursos disponíveis que se encontram dentro de uma organização para se atingir no mercado o diferencial competitivo. Por conseqüência, percebe-se um contraste com o ambiente externo, tendo como foco o ambiente interno (WERNEFELT, 1984).

É interessante informar que por ser um complemento das 5 forças de Porter, é indispensável especificar que os alvos das pesquisas de ambos possuem um mesmo peso, são eles os produtos e o recursos. Eles são ditos que possuem o mesmo peso devido ao fato de que para se criar um produto é necessário ter recursos e é preciso ter recursos para desenvolver produtos. Portanto, sem a existência de um destes pontos, não faz sentido em se ter o outro (WERNERFELT, 1984).

Levando em consideração esta premissa, é importante ressaltar a definição de recursos. Segundo Wernerfelt (1984, p. 172, tradução nossa)

Recursos são tudo aquilo que possam ser pensados como força ou fraqueza de uma determinada organização. Formalmente, os recursos de uma empresa podem, em qualquer momento, ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis que estão unidos semipermanente com a firma<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm (WERNERFELT, 1984, p. 172).

Conforme Dowell (2011), um ponto importante da RBV é o foco nos fatores internos da empresa que conduzem a vantagem competitiva sustentável<sup>4</sup> (DOWELL, 2011, p. 1465, tradução nossa). O mesmo ainda cita que a RBV enfatiza o papel dos recursos e das capacidades da empresa como base da vantagem competitiva<sup>5</sup>. (DOWELL, 2011, p. 1465, tradução nossa).

Segundo Barney (1991), para que exista um diferencial competitivo em uma organização, ela deve possuir recursos diferentes das demais no mercado em que atua, ser heterogênea perante as demais. Isto é, deve possuir algo que as outras empresas não possuem, pois se os concorrentes possuem recursos semelhantes aos outros, a estratégia a ser utilizada será acessível aos demais. Logo, Barney (1991) conferiu 4 atributos: Valor, Raridade, Imperfeitamente Imitável, não haver substitutos do produto.

- **Valor:** o recurso deverá ser valioso, ou seja, ser capaz de explorar oportunidades e neutralizar as ameaças;
- **Raridade:** não consegue ser implementado por uma grande parcela dos concorrentes;
- **Imperfeitamente imitável:** os concorrentes não conseguem obter este recurso facilmente;
- **Não ter substitutos:** o produto gerado pela estratégia é único, não existe nada parecido no mercado em que se encontra.

Conforme foi citado anteriormente, estes conceitos têm o propósito de gerar uma análise interna dos recursos disponíveis. O quesito valor representa o potencial do recurso de impactar positivamente o mercado. Tendo por exemplo as empresas de tecnologia que conseguem conquistar os seus clientes por meio dos avanços da ciência.

O quesito raridade demonstra o quanto que o determinado recurso é único, por meio deste é possível distinguir algo em que apenas a empresa consegue utilizar ou possui. Um programa desenvolvido pela empresa e nenhum de seus concorrentes possuem algo parecido pode ser considerado um recurso raro. Em contrapartida, se o recurso for considerado comum, a empresa deverá garantir que possui, garantindo uma paridade com os concorrentes. Caso o contrário, a

---

<sup>4</sup> The key element of RBT is its focus on factors internal to the firm that lead to sustained competitive advantage (DOWELL, 2011, p. 1465).

<sup>5</sup> The RBT emphasizes the role of resources and capabilities in forming the basis of competitive advantage (DOWELL, 2011, p. 1465)

organização vai sofrer uma desvantagem perante aos concorrentes. Por exemplo, o pão é um recurso considerado comum em uma padaria, mas caso a mesma não possuir pão quando os clientes procuram, ela vai sofrer desvantagem.

Quanto ao atributo imperfeitamente imitável, representa o quão bem protegido é este recurso. Em outras palavras, o quanto que os seus concorrentes não conseguem imitar de forma alguma o mesmo. Uma exemplificação é a criação de um novo remédio patenteado, onde que, por lei, não permite a criação de produtos similares a estes no mercado durante um período de tempo. No Brasil, este período é de 20 anos.

Por fim, o recurso que não é atribuído como substituto possui a sua relevância devido que a dependência que os consumidores necessitam estarão retidos por uma única empresa. Citando um caso análogo seria o serviço de correspondência dos Correios. Por lei, é a única empresa que pode usufruir deste serviço. Em outras palavras, possui o monopólio dos recursos.

## **2.2 A Escola Ambiental**

Existem 10 escolas do pensamento administrativo, são elas: escola do *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e cultural, segundo Mintzberg (2010). Estas escolas estão divididas em três grupos. O primeiro grupo preocupa-se em como a estratégia deve ser formulada, o segundo grupo leva em consideração aspectos específicos para a formulação de estratégia e o terceiro grupo, constituída por uma única escola, defende a integração, agrupamento de todos os elementos para a constituição da estratégia.

A escola adotada por esta pesquisa é a Escola Ambiental. A Escola Ambiental busca estudar o conjunto de forças com as quais as empresas não têm controle algum, chamado de ambiente (MINTZBERG, 2010). O ambiente é constituído por forças que envolvem a organização e que os gestores não possuem controle sobre estas forças. Alguns exemplos destas forças são: questões políticos, tecnologia existentes, competidores do mercado, aspectos legais e ambientes, situação econômica da região do local em que a empresa atua, entre outros.

A escola ambiental declara que o ambiente, a liderança e a organização são as três forças centrais no processo de formação da estratégia. Logo, esta escola tem um peso em demonstrar que não é apenas o fator econômico do ambiente que

interfere nas estratégias da empresa, pois os empresários ou administradores não possuem plena consciência do ambiente em que se encontram, por isso é importante tomar decisões baseadas nas forças e demandas que os contextos externos demonstram.

Ainda segundo Mintzberg (2010), todos os aspectos da organização, liderança e a própria empresa, são subordinadas ao ambiente externo. Conseqüentemente, as empresas são reativas a tudo que ocorre neste cenário, tornando o ambiente como comandante das estratégias.

Existem 4 dimensões que são responsáveis em influenciar as organizações, são elas: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. Este trabalho busca dar ênfase na dimensão da estabilidade.

A dimensão da estabilidade demonstra que os problemas reais são aqueles causados pela mudança inesperada de uma variável. Isto é, quando as organizações não esperam que determinado efeito possa ocorrer no ambiente. Esta premissa é importante para esta pesquisa, pois conforme vai ser explicado no tópico 2.3, é a primeira vez que ocorre um racionamento de água no DF e, portanto, é uma variável inesperada.

Ainda cabe dizer que a escola ambiental é dividida em duas linhas do pensamento. São eles: ecologistas da população, propostos por Hannan e Freeman (1977) e os teóricos institucionais, proposto por Oliver (1988). Os ecologistas da população acreditam que o ambiente estabelece critérios para as organizações sobreviverem e caso as mesmas satisfaçam estes critérios elas conseguem sobreviver, caso contrário elas são extintas.

Em contrapartida, os teóricos institucionais afirmam que o impacto do ambiente externo restringe as organizações fazendo com que as estratégias, as tomadas de decisões sejam reduzidas, limitando as respostas das empresas para com o ambiente.

### **2.3 Questões hídricas no DF**

Conforme foi previamente apresentado na introdução, a água é um recurso natural e possui muita importância na sociedade. Ela é relevante para as áreas da saúde, alimentação, limpeza, agronegócio e várias outras.

O DF possui sete bacias hídricas ao longo de seu território, conforme divulgado pelo Instituto Brasília Ambiental (IBRAM). A figura 1 apresenta as bacias no DF e suas respectivas informações:



**Figura 1 – Bacias Hidrográficas do DF**

Fonte: Carvalho, 2012.

- Bacia do Descoberto: onde fica localizado o principal reservatório de água para atender a demanda da população;
- Bacia do São Bartolomeu: onde ocorreu a transformação das áreas rurais para loteamento com características urbanas, ocorre exploração intensiva destes recursos;
- Bacia Rio Preto: onde predomina a atividade agropecuária;
- Bacia do Rio Maranhão: região que ocorre desmatamento e poluição;
- Bacia do Rio Corumbá: Região de baixa fertilidade e com deficiência hídrica, esgotos são lançados nesta bacia;
- Bacia do Paranoá: Região onde é densamente ocupada no DF;
- Bacia do Rio São Marcos: Região onde predomina irrigação mecanizada e uso intensivo de agrotóxico.

Além disso, possui duas represas, Rio Descoberto e Rio de Santa Maria, responsáveis por fornecer água para a população do DF, sendo o Descoberto o principal deles. Também, conforme as informações obtidas no Sistema Nacional de Informações de Recursos Hídricos (SNIRH) e a Agência Nacional de Água (ANA), existem 3 barragens, Fazenda de São Jacó, Fazenda São Francisco e no Ribeirão Samambaia, que são utilizadas para irrigação.

A barragem do Descoberto abastece as seguintes regiões do DF: Águas Claras, Ceilândia, Taguatinga, Vicente Pires, Arniqueiras, Riacho Fundo I e II, Núcleo Bandeirante, Candangolândia, Guará, Samambaia, Recanto das Emas, Park Way, Gama, Areal e Santa Maria.

Enquanto isso, a barragem de Santa Maria abastece as seguintes regiões: Cruzeiro, Itapoã, Jardim Botânico, Lago Norte, Lago Sul, Paranoá, Plano Piloto, SCIA/Estrutural, SIA, Sudoeste/Octogonal e Varjão, CAESB (2017).

De acordo com as informações coletada e divulgadas pela Companhia De Planejamento (CODEPLAN, 2016), em 2015 realizou-se a Pesquisa Distrital de amostra de Domicílios (PDAD) onde é mostrado a população por Região Administrativa do DF. A figura 2 apresenta a população do DF distribuída por localidade.

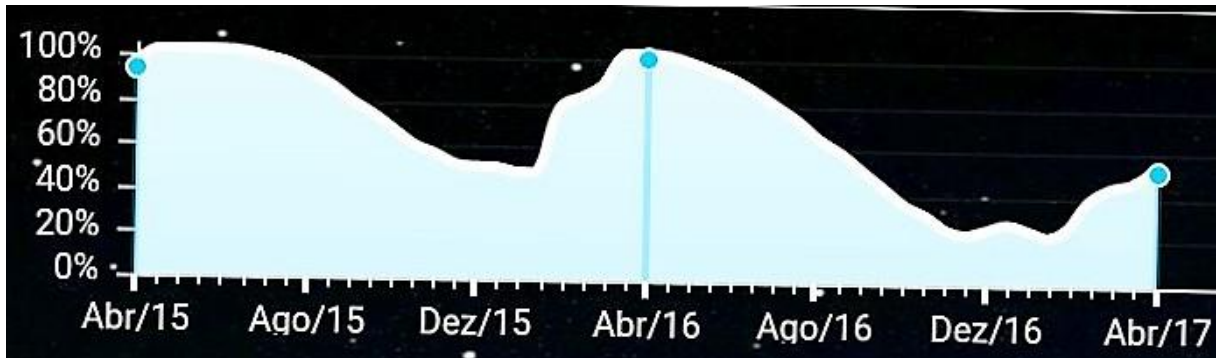


**Figura 2 – População segundo as Regiões Administrativas, 2015**

Fonte: PDAD, 2015

Tomando por base a população do DF em 2015, conforme divulgado pela CODEPLAN, o reservatório de Santa Maria abastece cerca de 545.934 pessoas, aproximadamente 18,78% da população do DF. Enquanto isso, o reservatório do Descoberto abastece cerca de 1.795.361 pessoas, aproximadamente 61,77% da população do DF. O mapa das áreas específicas com suas respectivas populações encontra-se no apêndice B.

A seguir, é apresentada a figura 3 que tem como objetivo demonstrar o histórico da capacidade de água do reservatório principal do DF, o Descoberto nos períodos no mês de abril entre 2015 a 2017.



**Figura 3 – Histórico da capacidade do Reservatório do Descoberto entre abril de 2015 a abril de 2017.**

Fonte: Água e Tempo, 2017

Por meio da figura 3, é possível perceber a queda dos anos anteriores da capacidade total da principal barragem do DF em comparação com os anos anteriores. No período de abril nos anos de 2015 e 2016 esta barragem tinha atingido, aproximadamente, 100% de sua capacidade total. Em contrapartida, o período de abril em 2017 atingiu, aproximadamente, 60% de sua capacidade total.

### 3 MÉTODO

Este tópico tem como objetivo apresentar e justificar o procedimento metodológico utilizado, assim como apresentar o sujeito da pesquisa, a fonte de coleta de dados e sua posterior análise.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Neste estudo utilizou-se como metodologia a pesquisa qualitativa do tipo descritivo. Conforme Marconi e Lakato (2007), o método qualitativo é o estudo em que analisa os dados no ambiente psicossocial. Isto é, uma análise da relação entre os fatos e como é sentido pelo sujeito da pesquisa. Segundo Gil (2008), o método descritivo tem como natureza fazer uma descrição das características do fenômeno. Diante disto, esta pesquisa se adequa a esta classificação por qualitativa.

Esta pesquisa, também, pode ser classificada como documental, pois este tipo de pesquisa, segundo Gil (2008), tem como meio técnico de levantamento de informações a utilização de materiais que não passaram por um processo de análise

ou que ainda possuem condições de serem trabalhados conforme os objetivos da pesquisa. Gil (2008) ressalta ainda que os materiais válidos para a análise documental são: documentos oficiais, reportagens de jornal, contratos, relatórios de pesquisa, tabelas estatísticas, entre outros. Nesta pesquisa foram utilizados documentos de fontes oficiais do governo, reportagens de jornais e tabelas estatísticas.

### **3.2 Procedimentos Empíricos**

Por conter no objetivo específico deste trabalho a descrição da questão hídrica no DF, foi necessário realizar um estudo documental para compreender o fenômeno de como e o que levou a ocorrência desta crise e trazer à luz as medidas adotadas pelo governo de Brasília para reduzir os impactos na sociedade. Ressalta-se que os documentos foram obtidos via internet e encontrados disponíveis por meio de sites governamentais e, também, por meio de reportagens de jornais disponíveis pela internet.

Além da pesquisa documental, para abarcar os outros objetivos específicos foi utilizada a técnica de entrevista. Para tal, foi utilizado o roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A). As entrevistas foram realizadas nos salões de beleza, sendo os proprietários do estabelecimento os sujeitos da pesquisa. As entrevistas aconteceram durante o mês de abril de 2017.

A escolha para o sujeito da pesquisa ser os donos dos salões de beleza, é atribuída por conta de serem os responsáveis em propor estratégias de melhorias e da adequação da alteração destes recursos. Foi escolhido os salões de beleza por ser um serviço oferecido pela cidade satélite estudada e que são dependentes dos recursos hídricos para que haja a plena função da atividade deste serviço.

Optou-se a escolha de empresas de mesmo ramo, o de beleza, para que seja possível analisar e comparar os resultados obtidos para constatar e diferenciar as estratégias utilizadas pelos responsáveis destas organizações e como que, baseando-se na RBV, como estas empresas conseguiram se distinguir das outras por conta da alteração de uma única variável, a variação do recurso natural – a água.

Foram identificados vinte e oito salões de beleza na cidade satélite em questão. A abordagem destes ocorreram por meio de visitas no local de trabalho e por intermédio de telefonemas. Destes vinte e oito, dez não quiseram participar da



entrevista e, também, não foi possível entrar em contato com os donos de seis salões. Os outros doze salões decidiram aceitar a participar da pesquisa, porém só foram realizadas sete entrevistas devido a incompatibilidade de horários com os cinco salões restantes.

### **3.3 Procedimentos Analíticos**

O passo seguinte, após a coleta de dados, foi o de interpretação e estudos dos dados com o objetivo de, segundo Gil (2008), o fornecimento de respostas para solucionar o problema proposto pela pesquisa. As entrevistas realizadas foram gravadas e degravadas, assim possibilitando que os dados obtidos possam ser trabalhados por meio da análise de conteúdo.

Esta análise, de acordo com Bardin (2006, p.38), tem como finalidade ser “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para tal, houve a exploração de material, orientado pelos objetivos e referencial teórico previamente estabelecidos, seguido de uma análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **4.1 Questão hídrica no DF**

O racionamento de água no DF começou no dia 16 de janeiro de 2017, conforme divulgado pela CAESB e conforme foi publicado pela TV Brasil. É a primeira vez, em toda a história do DF, que ocorre um racionamento nesta região. A medida adotada pelo Governo de Distrito Federal (GDF) estabelece que o racionamento de água deve ocorrer quando a Bacia do Alto do Descoberto atingir o volume útil de 20% de sua totalidade (ADASA, 2016), sendo que estas medidas não podem afetar os serviços hospitalares.

Conforme a CAESB, o ciclo de racionamento nas Regiões Administrativas é de seis dias. Ou seja, a cada seis dias as RAs selecionadas estarão sem água e os dois dias subsequentes serão para restabelecer o abastecimento pleno. Todas as regiões dependentes do Descoberto e de Santa Maria. Apenas os serviços hospitalares e a Esplanada do Ministério não sofrerão o corte de água.

No apêndice B, encontra-se a lista das regiões abastecidas por cada reservatório e o percentual da população que estes reservatórios atendem. Ressalta-se que a barragem do Descoberto atinge um maior grau a população do

DF, sendo responsável por, aproximadamente, 61,77% da população, enquanto que a barragem de Santa Maria tem a tarefa de atender cerca de 18,78% da população.

Conforme divulgado pela Agência Brasília no dia 18 de janeiro de 2017, os principais motivos da crise hídrica foram: redução do volume de chuvas e aumento no consumo de água. Já as mídias não governamentais apresentam outros pontos, tais como aumento dos períodos da seca, queda do volume de chuva, deficiência na prestação de serviços de abastecimento de água, na coleta de esgoto, no sistema de drenagem da água e na má gestão de resíduos sólidos.

A Bacia do Alto Descoberto, bacia mais afetada por conta da crise, tinha um histórico em que os registros do volume d'água chegavam a 669 milímetros entre setembro a dezembro. Em 2016, o registro do volume foi de 520 milímetros de água, ou seja, aproximadamente 77,7% do que se tinha de costume na região do Distrito Federal. Outro fator que contribuiu para a crise foi que nos últimos seis anos houve um aumento na ordem de 16% do consumo de água *per capita*.

#### **4.2. As estratégias dos salões de beleza**

Na cidade satélite estudada houve impacto quanto ao racionamento, principalmente para aqueles salões que não possuem uma caixa d'água. Para saber como de fato o impacto do racionamento está afetando este setor, optou-se por elaborar uma tabela, detalhando: o tempo de mercado de cada salão, o espaço, as principais atividades realizadas por eles e quem foram os entrevistados de cada salão. Esta tabela encontra-se no apêndice C.

Destes sete salões, três possuem caixa d'água e, conforme relatado pelos entrevistados, apenas o salão 3 não sofreu impacto em suas rotinas. Porém, ressalta-se que apesar de terem caixa d'água, houve a ocorrência de dois fenômenos. O primeiro diz respeito ao fluxo de água que sai das torneias que reduziu bastante e o segundo observado foi que apesar de possuir um armazenamento prévio, quando o tempo de reabastecimento é maior que o esperado, não se consegue atender as demandas dos clientes.

Quanto aos demais seis estabelecimentos, os dias de racionamento afetam os serviços. Em especial quando o período da falta d'água acontece nos finais de semana, o transtorno é maior, pois são os dias em que os salões possuem maior demanda e quando não há água, não há como atender os clientes.

Ainda sobre os salões sem caixa d'água, o entrevistado do salão 2 afirmou que precisou alterar o horário de funcionamento para contornar a situação.

*[...] neste domingo agora elas trabalharam até as 20h.*

*[...] quando a falta d'água começa tipo na sexta e termina no sábado, para mim já é muito ruim. Pois no final de semana o movimento aumenta.*

*Tive menos clientes [...]. Se na casa deles não vai ter água, ele acha que aqui também não vai ter*

*Se a gente vai ao banheiro, temos que levar um balde para dar descarga.*

Quanto ao tempo de racionamento, dois empresários relataram que está sendo cumprido conforme foi planejado pelo governo, ou seja, o tempo de reabastecimento é curto; um outro dono afirmou não ter percepção quanto a este retorno e os restantes afirmaram que o tempo de abastecimento está sendo muito maior, chegando a durar até três dias para que a água volte.

*[...] aqui a água falta tipo 11 da manhã e volta no outro dia mais ou menos este mesmo horário.*

*[...] você tem, praticamente, três dias de racionamento.*

*[...] é praticamente dois dias completos*

No quesito da adaptação a realidade do racionamento, foi quase unânime a resposta. Seis salões afirmaram que foi necessário fazer uma adaptação e apenas um disse não ter havido esta necessidade. As atitudes encontradas pelos seis salões foram usar galões de água e/ou baldes para armazenar a água na véspera do dia de racionamento. Entretanto, foi observado que estes enchem os baldes para suprir as demandas, mas às vezes a água armazenada não é utilizada, devido pela queda na quantidade de clientes. A água, neste caso, é jogada fora. Também houve a compra de caixa d'água como medida de adaptação ao racionamento, visto que apenas duas empresas possuíam caixas d'água, ou seja, um dos salões precisou comprar e instalar, sendo então uma atitude relacionada ao racionamento.

Ressalta-se que o salão que não sentiu impacto por conta disso deve-se por conta de possuir uma caixa de água grande, o suficiente para armazenar a quantia

necessária capaz de atender as necessidades dos seus clientes durante o período sem água. Porém, foi constatado a diminuição do fluxo de água durante este mesmo intervalo de tempo.

Percebe-se, então, que os investimentos ficaram relacionados a compra de galões, baldes e uma caixa d'água. Para o salão 7, existe um objetivo de realizar um maior investimento. Este salão deseja comprar uma caixa d'água e expandir o negócio para ser capaz de instalar tal caixa e, dessa forma, possuir maior capacidade, sem comprometer o serviço. Segundo os entrevistados dos salões 1, 2 e 6, a intenção é de esperar mais alguns meses na esperança de que o racionamento seja suspenso.

Ainda quanto as estratégias adotadas para a adaptação ao racionamento, o salão 4 optou por alterar os horários de funcionamento, tendo que aumentar o expediente em alguns dias para amenizar o prejuízo.

As estratégias também abarcaram a questões relacionadas ao preço. Apenas um único entrevistado afirmou que foi necessário aumentar o preço dos serviços prestados para poder investir em uma caixa d'água. Em contrapartida, o salão que não observou impacto afirmou que não sentiu necessidade de aumentar o preço. Já os demais salões decidiram manter o preço para que não tivessem perdas relacionadas a quantidade de clientes.

*Por enquanto não dá para fazer nenhum reajuste com relação ao serviço[...]. É muito melhor você manter o serviço com a qualidade e manter o preço, do que perder a clientela por um serviço mais caro.*

O entrevistado do salão 7 ainda afirmou que sentiu a necessidade de retirar a máquina de cartão de crédito como forma de não alterar o preço dos serviços e de venda de produtos.

Salão	Estratégias aplicadas
1	Compra de baldes
2	Compra de garrafões e galões
3	Nenhuma
4	Alterar os horários de atendimento
5	Compra de galões
6	Aumento de preço dos serviços
7	Cancelou o aluguel de máquinas de cartão de crédito

**Quadro 2 – Comparativo das estratégias de cada salão**

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme foi apresentado anteriormente, as forças de Porter e a teoria da RBV são teorias que se complementem, uma atua na área externa enquanto a outra

no contexto interno. Porém, o objetivo destas teorias é a formulação de estratégias para se obter a vantagem competitiva no mercado.

A água, apesar de se apresentar no contexto externo, tendo em vista que as organizações não possuem controle sobre esta variável, ainda se enquadra nos recursos internos, pois apesar do setor de beleza a água passa a ser considerada um recurso de valor “comum”, a sua falta afeta diretamente os processos de atendimento ao cliente, fazendo com que ocasione uma queda do poder de atendimento.

Já quanto a percepção dos entrevistados sobre questões relacionada a água, constatou-se que três salões não acompanham as contas da água, conseqüentemente, não sabem se houve aumento dos preços ou mesmo em seu consumo. Porém, os demais afirmaram que houve um aumento.

*Eu não notei não, porque como eu estou economizando, né? [...], porque também estamos pagando aquela taxazinha.*

*A conta de água que você pagaria 90 reais, hoje você paga quase 180 reais. [...] a passagem de ar direto no hidrômetro tem causado muito isso*

Os salões 1, 3 alegaram que não há procedimento e nem responsável para a economia de água, porém as outras afirmaram que toda a equipe, em conjunto com os donos, é responsável por verificar se há registro ou torneira abertos. Foi constatado que no salão 4, também, que o valor da própria conta de água é um dos fatores para o procedimento de economia. Em contrapartida, foi encontrado que o salão 7 foi premiado com desconto na despesa d'água por ter conseguido reduzir o consumo.

Também foi percebido uma situação diferente e relação a qualidade da água, pois os entrevistados dos salões 1, 2, 4, 5 e 7 notaram a diferença da qualidade de água, dizendo que quando a água volta, ela volta mais suja e não pode ser usada neste período.

Quanto a indagação dos impactos de demanda e receita, o salão 5 percebeu uma queda em ambos.

*Gente, os clientes têm que saber que aqui a gente guarda a água” Só que eles pensam ‘se na minha casa não tem, aqui não vai ter.*

Em contrapartida, alguns salões refutaram este comentário, dizendo que não conseguiram perceber uma relação direta da queda da receita e de demanda por conta do fator da água.

*O que está alterando o comércio não é a falta d'água. O que afeta mais o governo é a nossa crise que estamos passando*

Em quase todos os salões entrevistados, os clientes passaram a reclamar das situações relacionadas a água. Houve queixas da temperatura da água, alegando estar gelada. Apenas em um salão não foi percebido reclamações dos clientes.

*[...] não vejo eles reclamando de lavar o cabelo de lavar com a cuia.*

*A grande maioria dos clientes reclamam. [...] a pessoa acaba lavando o cabelo em casa ou ela não vem.*

Em nenhum dos salões entrevistados houve o interesse de saber como o racionamento está afetando os concorrentes. Ademais, nos salões que possuem os concorrentes diretos no mesmo bloco. Mesmo sem esta informação, os salões 4, 5, 6 e 7 tentam se diferenciar da concorrência com práticas singulares. O quadro 3 apresenta a percepção dos entrevistados.

Salão	Diferença
1	Não sabe
2	Não há
3	Não há
4	Providenciar, fazer, utilizar o máximo possível com consciência
5	Não sabe, a dona é a diferença
6	Cursos técnicos
7	Transparência, desde a higienização, até a aplicação dos serviços é feito na frente dos clientes.

**Quadro 3 – Comparativo da diferencial de cada salão**

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que três salões não sabem o que fazem de diferencial competitivo, já os demais focam nas técnicas de manuseio, cursos técnicos e uma alta transparência da realização de seus serviços.

Os empresários acreditam que esta situação é temporária e que no futuro próximo o racionamento será suspenso.

Para finalizar a entrevista, a maioria dos salões não incentivaram o treinamento a respeito da melhor utilização da água, porém foi observado que alguns salões alegaram que quando o impacto chega a sentir no bolso de cada um, os funcionários passaram a buscar maneiras de amenizar o desperdício. Apenas um salão percebeu algum tipo de incentivo do GDF para o uso racional de água que se constituiu em uma propaganda para reduzir o gasto de água, os demais não perceberam nenhum tipo de ação governamental.

Ao longo das entrevistas, foi possível perceber que apesar dos salões utilizaram estratégias similares, compra de galões para armazenar água, não houve estratégias que buscassem uma vantagem competitiva. Este comentário apoia-se pelo fato de que os donos não tiveram interesse estudar o contexto do ambiente externo e nem houve a procura de melhorias no ambiente interno. Ou seja, não há interesse em se obter uma vantagem competitiva.

Os empresários estão esperando que o período de racionamento acabe nos próximos meses e, portanto, não é algo alarmante para eles esta crise hídrica. Entretanto, ressalta-se que o período de seca no DF acontece entre os meses junho e outubro. Ou seja, é o período em que a umidade do ar está baixa e a temperatura encontra-se elevada e, conseqüentemente, o período em que é necessária uma maior utilização de água. Em outras palavras, os empreendedores não possuem vontades.

Quanto as dimensões da escola ambiental, percebe-se que os salões se preocuparam mais com a dimensão da estabilidade, onde que um fator inesperado impactou a rotina dos salões. Por conta disso, os salões examinaram maneiras para que volte a ter uma certa estabilidade, visando amenizar a queda dos clientes por consequência desta nova variável, a crise hídrica.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusões**

Por intermédio dos dados coletados pelas entrevistas e pelos conceitos de estratégia apresentados anteriormente, foi possível concluir que apesar da crise hídrica está afetando a rotina dos salões de beleza, os empresários não articularam estratégias para aproveitar a situação e conseguir ter uma vantagem competitiva em relação dos demais.

Os empresários optaram por adotar medidas de curto prazo para o problema do racionamento. A ação foi no sentido de armazenar a água e manter o nível de demanda, mas não há uma preocupação em saber como os seus concorrentes estão agindo nesta situação e possuem uma crença de que isso seja algo momentâneo e que logo a situação vai voltar ao normal.

Também foi possível concluir que os planos adotados pelos salões são de curto prazo e estão esperando que a situação se agrave para que seja elaborado um plano mais robusto e detalhado.

O objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, onde foi apresentado a situação no contexto da crise hídrica no DF e, também, as estratégias adotadas pelos empresários. Como dito anteriormente, a maioria das ações foram voltadas ao curto prazo, de maneira reativa, na aquisição de meios para armazenamento de água temporários. Além disso, percebe-se que não há nenhuma estratégia empregada visando a vantagem competitiva pelos salões de beleza.

A falta de urgência de conhecimento do ambiente em que se encontram e de melhorias sustentáveis dos salões demonstram o baixo desempenho estratégicos dos salões. Além disso, os empresários não demonstram interesses em formular planos estratégicos nem em relação a questão do racionamento nem em outro âmbito. Tal conclusão se dá devido ao fato de estarem esperando que o governo resolva o problema da água. Por consequência, pode-se inferir que as medidas estratégicas só serão abordadas caso a crise hídrica se intensifique.

Logo, por intermédio de tudo o que foi apresentado neste trabalho, o racionamento afetou a rotina dos salões de beleza, mas os mesmos não adotaram medidas de estabelecer um diferencial competitivo. As únicas medidas foram a aquisição de material de armazenamento.

Este trabalho tem como sugestão de melhoria aos empreendedores que seja feito uma análise dos ambientes internos e externos com o objetivo de buscar a vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, adquiram um diferencial, um destaque para com os clientes.

## **5.2 Limitações da Pesquisa**

Ao longo do trabalho, foram percebidas as seguintes limitações: a quantidade de salões que participaram efetivamente da pesquisa; a ADASA retirou dados da



internet sobre os reservatórios durante o mês de março; a falta de materiais acadêmicos para dar sustento em respeito à crise hídrica.

### 5.3 Agenda Futura

Sugere-se como agenda futura a aplicabilidade da pesquisa em outras regiões administrativas do Distrito Federal, assim como a aplicação em outros setores da economia que dependem do manejo da água, tais como: lava jato, hotel, restaurantes, atividades do agronegócio. Além disso, sugere-se refazer a pesquisa durante o período de seca para analisar o cenário que estará ocorrendo e como as decisões tomadas no período desta pesquisa impactaram no futuro.

### REFERÊNCIAS

ADASA. **DF em racionamento**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/distrito-federal/noticia/com-df-em-acionamento-adasa-retira-da-internet-dados-sobre-reservatorios.ghtml>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ADASA. **Resolução n. 20 de 07 de novembro de 2016**. Disponível em: [https://www.caesb.df.gov.br/images/seca\\_DF/ResAdasa20\\_2016.pdf](https://www.caesb.df.gov.br/images/seca_DF/ResAdasa20_2016.pdf) . Acesso em: 20 mar. 2017.

AGÊNCIA BRASÍLIA. **Entenda o racionamento de água no DF**. Disponível em: <<http://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2017/01/18/entenda-o-acionamento-de-agua-no-df/>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Saiba por que os reservatórios do DF enchem de modo diferente**. Disponível em: <<http://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2017/02/18/saiba-por-que-os-reservatorios-do-df-enchem-de-modo-diferente/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ANA, **Cadastro de Barragens**. Disponível em: <<http://www2.ana.gov.br/Paginas/servicos/cadastros/Barragens/Visualiza.aspx>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CAESB. **Rodízio do fornecimento de água**. Disponível em: <[https://www.caesb.df.gov.br/images/seca\\_DF/apresentacaorodizio.pdf](https://www.caesb.df.gov.br/images/seca_DF/apresentacaorodizio.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Seca 2016/2017: rodízio de água**. Disponível em: <<https://www.caesb.df.gov.br/8-portal/noticias/564>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

CLAUSEWITZ, C. **Da Guerra**. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

CODEPLAN. **Apresentação PDAD**: Distrito Federal 2015. Disponível em: <[http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/pesquisa\\_socioeconomica/pdad/2016/Apresentacao\\_PDAD\\_Distrito\\_Federal\\_2015.pdf](http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/pesquisa_socioeconomica/pdad/2016/Apresentacao_PDAD_Distrito_Federal_2015.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2017.

DOWELL, S. Natural Resource-Based View of the firm: 15 years later. **Strategic Management Journal**, USA, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, 2011.

FAO. **World water resource by country**. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/005/y4473e/y4473e08.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School, 1994.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, USA, v.82, n.5, p. 929-964, 1977.

CAVERNA, Kleber. **Distrito Federal e Brasília**: uma análise geral. Disponível em: <[http://klebercaverna.blogspot.com.br/2012\\_06\\_01\\_archive.html](http://klebercaverna.blogspot.com.br/2012_06_01_archive.html)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

MAPS OF WORLD. **World top ten fresh water supply map**. Disponível em: <<http://www.mapsofworld.com/world-top-ten/world-top-ten-fresh-water-supply-map.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

METRÓPOLES. **Seca no DF**. Disponível em: <<http://www.metropoles.com/materias-especiais/secanodf/>>. Acesso em: 20 de março de 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPED, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

OLIVER, C. The collective Strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, USA, v. 33, n. 4, p. 543-561, 1988.

OLIVER C. Strategic Responses to Institutional Processes. **The Academy of Management Review**, USA, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PORTER, M. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. USA: Free Press, 1998.

TANDFONLINE. **A Look at Twenty-first Century Water Resources Development.** Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02508060008686804>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

TV BRASIL. **Brasília vai viver pela primeira vez um racionamento de água.** Disponível em: <<http://tvbrasil.ebc.com.br/reporterbrasil/bloco/brasilia-vai-viver-pela-primeira-vez-um-acionamento-de-agua>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

UNB. **Olhares sobre a crise hídrica no Distrito Federal.** Disponível em: <<http://www.noticias.unb.br/publicacoes/117-pesquisa/1155-olhares-sobre-a-crise-hidrica-no-distrito-federal>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

WERNERFELT, Birger. Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, USA, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevista

- 1- Como o racionamento afetou na rotina?
  - 1.1 - Está sendo cumprido o planejado pelo governo?
- 2- Você teve que se adaptar por conta do racionamento? Como foi?
- 3- Existia algum meio de ar
- 4- Houve incentivos do governo para a prevenção?
- 5- Teve algum impacto no valor da conta de água?
- 6- Foi notada alguma diferença na qualidade da água?
- 7- Foi preciso alterar o preço dos serviços?
- 8- Impactou a receita e impactou a demanda?
- 9- Algum cliente fez reclamações ou sugestões na questão da água?
- 10- Percebeu mudanças quanto os seus concorrentes?
- 11- O que está fazendo de diferente em relação aos seus concorrentes?
- 12- Existe algum procedimento/responsável para economia de água?
- 13- A empresa prontificou a investir?
- 14- Houve incentivos de treinamentos para utilizar melhor a água? Quais?

## APÊNDICE B

Distribuição da população por região administrativa do DF

<b>Região Descoberto</b>	<b>População</b>	<b>%</b>
ÁGUAS CLARAS	138.562	4,77
CEI	479.713	16,50
TAG	207.045	7,12
VP	72.733	2,50
RIACHO	40.098	1,38
NB	23.562	0,81
CAND	15.641	0,54
GUARA	133.171	4,58
SAMAM	258.457	8,89
RECANTO	146.906	5,05
PW	19.803	0,68
GAMA	134.111	4,61
SM	125.559	4,32
<b>Total descoberto</b>	<b>1.795.361</b>	<b>61,77</b>
<b>TOTAL DF</b>	<b>2.906.574</b>	<b>100,00</b>
<b>Região Santa MARIA</b>	<b>População</b>	<b>%</b>
Cruzeiro	29.535	1,02
<u>Itapõa</u>	67.238	2,31
JB	26.882	0,92
LN	36.394	1,25
LS	28.981	1,00
PARANOA	44.975	1,55
PP	210.067	7,23
SCIA/ESTRUTURAL	38.429	1,32
SAI	1.990	0,07
SUDOESTE	52.990	1,82
VARJAO	8.453	0,29
<b>Total descoberto</b>	<b>545.934</b>	<b>18,78</b>
<b>TOTAL DF</b>	<b>2.906.574</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Companhia de Planejamento do Distrito Federal - CODEPLAN

## APÊNDICE C

### Caracterização dos salões de beleza

<b>Salão 1</b>	
<b>Tempo de abertura</b>	4 anos
<b>Principais serviços prestados</b>	Vendas de produtos, manicure, pedicure
<b>Quantidade de cadeiras de atendimento</b>	5 cadeiras
<b>Quantidade de lavatórios</b>	1 lavatórios
<b>Entrevistado</b>	Dona do salão
<b>Espaço:</b> Grande, possui três áreas, uma de venda, a segunda para a prestação de serviço e a terceira para descanso dos funcionários.	
<b>Salão 2</b>	
<b>Tempo de abertura</b>	10 anos
<b>Principais serviços prestados</b>	Manicure, pedicure e massagem capilar
<b>Quantidade de cadeiras de atendimento</b>	6 cadeiras
<b>Quantidade de lavatórios</b>	3 lavatórios
<b>Entrevistado</b>	Dona do salão
<b>Espaço:</b> A área é grande e com muito espaço, onde são realizados todos os serviços. Foi o maior salão entrevistado e, também, contém três fileiras de bancos para a espera de atendimento, sendo que cada possui 6 cadeiras.	
<b>Salão 3</b>	
<b>Tempo de abertura</b>	4 anos
<b>Principais serviços prestados</b>	Manicure, pedicure, depilação
<b>Quantidade de cadeiras de atendimento</b>	7 cadeiras
<b>Quantidade de lavatórios</b>	2 lavatórios
<b>Entrevistado</b>	Dona do salão
<b>Espaço:</b> possui pouco espaço disponível, sendo que há duas fileiras, contendo cinco cadeiras cada, para a espera do atendimento e há a presença de um balcão para agendar os horários e para realizar os serviços. As cadeiras de atendimento estão organizadas ao longo de toda área, em todos os cantos do salão.	
<b>Salão 4</b>	
<b>Tempo de abertura</b>	6 anos
<b>Principais serviços prestados</b>	Manicure, pedicure
<b>Quantidade de cadeiras de atendimento</b>	4 cadeiras
<b>Quantidade de lavatórios</b>	1 lavatórios
<b>Entrevistado</b>	Marido da dona do salão
<b>Espaço:</b> Um espaço grande, menor que o “salão 0 2” e maior que o “salão 3”. Não foi observado a presença de balcão de atendimento, deixando mais espaço livre.	

<b>Salão 5</b>	
<b>Tempo de abertura</b>	15 anos
<b>Principais serviços prestados</b>	Manicure, pedicure
<b>Quantidade de cadeiras de atendimento</b>	3 cadeiras
<b>Quantidade de lavatórios</b>	1 lavatórios
<b>Entrevistado</b>	Dona do salão
<b>Espaço:</b> É o menor salão entrevistado, sendo que havia apenas uma única cadeira para a espera do atendimento	
<b>Salão 6</b>	
<b>Tempo de abertura</b>	10 anos
<b>Principais serviços prestados</b>	Corte, depilação e maquiagem
<b>Quantidade de cadeiras de atendimento</b>	5 cadeiras
<b>Quantidade de lavatórios</b>	1 lavatórios
<b>Entrevistado</b>	Dono do salão
<b>Espaço:</b> Há a presença de um balcão para o agendamento dos serviços e para o pagamento. Era espaçoso e foi contado seis cadeiras para a espera do atendimento	
<b>Salão 7</b>	
<b>Tempo de abertura</b>	5 anos
<b>Principais serviços prestados</b>	Coloração, mexa, maquiagem, depilação e venda de produtos
<b>Quantidade de cadeiras de atendimento</b>	7 cadeiras
<b>Quantidade de lavatórios</b>	2 lavatórios
<b>Entrevistado</b>	Dona do salão
<b>Espaço:</b> área grande, com muito espaço disponível. Há um balcão de vendas e 4 cadeiras para a espera.	