

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

**QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS
DOS INSTITUTOS DE BELEZA**

NAMARA NAPOLITANO

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Paulista
para obtenção do título de Mestre.

SÃO PAULO
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

**QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS
DOS INSTITUTOS DE BELEZA**

NAMARA NAPOLITANO

Orientação: Prof. Dr. Pedro Luiz
de Oliveira Costa Neto
Área de concentração: Gestão
de Sistemas de Operação

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Paulista para
obtenção do título de Mestre.

SÃO PAULO
2008

Napolitano, Namara
Qualidade no setor de serviços dos institutos de
beleza./ Namara Napolitano. SãoPaulo, 2008.
130p.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de
Produção) — Universidade Paulista, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira
Costa Neto

1. Serviços de beleza. 2. Qualidade de serviços.
3. Satisfação dos clientes 4. Melhoria continua
5. Auto-estima.

DEDICATÓRIA

Aos amigos que me abriram as portas
e, com carinho e amor,
sustentaram esta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Em todos os momentos da minha vida, tive a sorte de contar com muita gente ao meu lado, pessoas cujo apoio, estímulo e amor fizeram toda a diferença do mundo. Elas pontilharam minha jornada com muita alegria e aprendizado. Muitas vezes, até fizeram com que eu parecesse melhor do que sou. Se não fossem todas essas pessoas, incluindo as que nos bastidores se encontram, jamais teria conseguido chegar até aqui.

Este trabalho foi de grande importância para o meu crescimento, tanto pessoal como profissional. O projeto, além de contribuir para minha formação, ensinou-me também a trabalhar no processo de pesquisa, de forma que pude aprender e desenvolver meus conhecimentos e compreender os meus limites. Desta forma, quero agradecer por todo o apoio dos que tive, neste período do curso, das muitas pessoas que foram direta ou indiretamente envolvidas no processo de aprendizagem e projeto final.

É com gratidão e reconhecimento que agradeço às pessoas mencionadas abaixo:

- À minha família, principal responsável e suporte para meu crescimento e engrandecimento; sem seu apoio, com certeza nada disso poderia ter se concretizado.
- Ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, que se dedicou horas a fio, auxiliando-me com seu pronto atendimento às solicitações que se fizeram necessárias, pois sem seus conhecimentos não teria conseguido este resultado.
- Ao coordenador do Programa, Prof. Dr. Oduvaldo Vendrametto, pelas sugestões valiosas e oportunas que enriqueceram esse trabalho.
- Aos professores Fusco e Sacomano, que ministraram disciplinas muito valiosas, nas quais adquiri vasto conhecimento.
- Á Karina Santos Lima, com seu carinho e dedicação durante todo o período de pesquisa para a elaboração desse trabalho.

- Aos meus colegas Fabiana, Nilzeth, Osmildo e Simone, amizades consolidadas no decorrer desse curso, que me deram grande incentivo e apoio.
- Aos meus eternos amigos Kátia Solano, Julia Guerra, Laudilene Andrade, Roberto Felipe e Thiago Dias, esses conquistados no período da graduação, que sempre acreditaram neste desafio.

Mal Secreto

Se a cólera que espuma, a dor que mora
N'alma e destrói cada ilusão que nasce,
Tudo o que punge, tudo o que devora
O coração no rosto se estampasse,

Se se pudesse o espírito que chora
Ver através da máscara da face,
Quanta gente, talvez, que inveja agora
Nos causa, então piedade nos causasse!

Quanta gente que ri, talvez, consigo
Guarda um atroz, recôndito inimigo,
Como invisível chaga cancerosa!

Quanta gente que ri, talvez, existe,
Cuja a ventura única consiste
Em parecer aos outros venturosa!

Raymundo Correa

RESUMO

Napolitano, N. - Qualidade No Setor De Serviços Dos Institutos De Beleza

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, 2008.

Palavras-chave: Serviços de beleza, qualidade de serviços, satisfação dos clientes, melhoria contínua, auto-estima.

Este trabalho busca analisar um tipo específico de serviço pouco tratado na literatura, os Serviços de Beleza, dos quais são discutidos aspectos referentes à sua qualidade, considerada importante fator de sucesso para os empreendimentos do setor. A pesquisa foi realizada no sub-setor dos Institutos de Beleza, que congrega certamente a mais difundida das atividades do setor, envolvendo um grande número de colaboradores, tendo sido verificadas suas abordagens para a qualidade, sua tipologia e suas dimensões da qualidade, além da discussão de sua inserção como forma de varejo.

A pesquisa utilizou a metodologia de estudo de casos múltiplos, tendo sido aplicados aos institutos que constituíram a amostra dois tipos de questionário: um aberto, dirigido aos seus responsáveis, buscando avaliar a sua visão quanto aos aspectos de qualidade do negócio, e outro fechado, dirigido aos (às) clientes, para captar a sua avaliação da qualidade dos serviços oferecidos. Os resultados do primeiro questionário apontam para a existência de um generalizado desconhecimento dos preceitos e técnicas da qualidade, embora haja, de forma difusa, uma preocupação com esse aspecto, contemplando a satisfação dos clientes e o desejo de aprimoramento, e os resultados do segundo questionário indicam uma satisfação bastante grande quanto à qualidade dos serviços oferecidos, tendo os principais aspectos a esse respeito sido levantados no presente trabalho.

ABSTRACT

Keywords: Beauty Services, Services quality, customer's satisfaction, continuous improvement, self-esteem.

This work analyses a specific type of service few found in technical literature, the Beauty Services, of which are discussed its quality aspects, considered of importance for the success of businesses in this field. The research was led in the sub-sector of the Beauty Institutes, which clearly represents the most common activity in the field, hiring a great number of employees. It was verified its quality visions, its typification and its quality dimensions, besides its inclusion as a retail way.

The research used the multiple case study methodology. Two types of questionnaires were applied to the sample institutes: an open one answered by its managers, looking for their vision upon quality aspects of the business, and a closed one, answered by the customers, to measure their evaluation of the offered services quality. The first questionnaire results show a generalized lack of knowledge on the quality principles and techniques, although there is a diffuse preoccupation with these aspects related to customer's satisfaction and improvement desire, and the second questionnaire results indicate a high satisfaction with the offered services quality, with the main aspects related to this fact being pointed in this work.

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Graus de objetividade e subjetividade das abordagens da qualidade.....	21
Figura 2.2 – Ciclo PDCA.....	28
Figura 2.3 – Fluxograma de um atendimento no Instituto de Beleza.....	33
Figura 2.4 – Classificação dos processos de serviços.....	35
Figura 2.5 – Pacote de valor entregue ao cliente varia na proporção entre produtos e serviços	36
Figura 2.6 – Cadeia serviços – lucro	39
Figura 2.7 – Cadeia serviços – lucro – satisfação.....	39
Figura 2.8 – Qualidade do serviço prestado x qualidade do produto associado..	40
Figura 2.9 – Modelo dos cinco <i>gaps</i>	42
Figura 2.10 – Vênus de Milo no Museu do Louvre.....	51
Figura 2.11 – Vênus e o organista de Ticiano Vecellio.....	52
Figura 2.12 – Pirâmide de Maslow.....	67
Figura 2.13 – Pirâmide de Maslow modificada.....	68

Lista de Quadros

Quadro 2.1 – Abordagens sobre o conceito de qualidade.....	20
Quadro 2.2 – Dimensões para qualidade.....	22
Quadro 2.3 – Dimensões da qualidade dos serviços.....	44
Quadro 2.4 – Comparação entre as dimensões da qualidade de Garvin e Parasuraman et al.....	45
Quadro 2.5 – Escala Servqual	48
Quadro 2.6 – Principais serviços de beleza e produtos associados.....	61
Quadro 4.1 – Questionário de avaliação de serviços de beleza.....	87
Quadro 4.2 – Comparação das dimensões de Parasuraman et al. com as prioridades assinaladas pelos(as) clientes.....	109

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 – Silhueta ideal para uma mulher de 1,60m.....	52
Tabela 2.2 – Silhueta ideal para uma mulher de 1,68m.....	53
Tabela 2.3 – Escala de relevâncias.....	62
Tabela 2.4 – Relevância das dimensões de Parasuraman et al. aplicadas ao varejo.....	63
Tabela 2.5 – Relevância das dimensões de Parasuraman et al. (1988) aplicadas aos Serviços de Beleza.....	64
Tabela 4.1 – Freqüências observadas.....	90
Tabela 4.2 – Freqüências esperadas.....	90
Tabela 4.3 – Valores de $(O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$	90
Tabela 4.4 – Indicadores de satisfação relativa dos clientes.....	92
Tabela 4.5 – Caracterização dos institutos pesquisados.....	93
Tabela 4.6 – Prioridades assinaladas pelos clientes	105
Tabela 4.7 – Percentual do Questionário 2.....	110

CONTEÚDO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.4 METODOLOGIA	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 QUALIDADE.....	19
2.1.1 Sistema de Gestão	22
2.1.2 Ferramentas para a qualidade.....	28
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇO	30
2.2.1 O Fator Humano na Gestão da Qualidade	38
2.2.2 Os serviços de varejo	40
2.2.3 As contribuições de Parasuraman et al	41
2.3 BELEZA	49
2.3.1 Considerações gerais:.....	49
2.3.2 Conceitos da qualidade em serviços de beleza.....	57
2.3.3 Beleza e auto-estima	66
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	71
3.1 CONCEITO DE MÉTODO.....	71
3.2 CONCEITO DE PESQUISA	71
3.3 TIPOS DE PESQUISAS	73
3.3.1 Pesquisa Bibliográfica ou Exploratória	73
3.3.2 Pesquisa Descritiva	74
3.3.3 Pesquisa Experimental	75
3.3.4 Pesquisa-ação	75
3.3.5 Estudos de caso como método de pesquisa	76
3.4 O USO DE QUESTIONÁRIOS	78
3.5 METODOLOGIA DA PRESENTE PESQUISA	79
CAPÍTULO 4 A PESQUISA DE CAMPO	81

4.1	INTRODUÇÃO.....	81
4.2	ANÁLISE ESTATÍSTICA	88
4.3	QUESTIONÁRIO 1	92
4.4	QUESTIONÁRIO 2.....	104
4.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	112
4.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
	CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES	115
5.1	SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	117
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
	ANEXOS.....	124

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Apresentação do assunto

A busca pela qualidade é um assunto que permeia as organizações. Segundo Manãs (2004), o processo de busca da qualidade e sua gestão, na prática, existem como resultado de um desafio maior, que é a necessidade de manter-se atualizado e competitivo. As mudanças cada vez mais rápidas e globalizadas estabelecem cobranças. Os consumidores finais são cada vez mais exigentes. Em processos em várias etapas, os clientes internos ou intermediários também exigem qualidade dos seus fornecedores, para não prejudicar o ciclo do produto e/ou serviço e – por que não? – o desenvolvimento mais amplo da organização e das pessoas que fazem parte dela.

Independentemente do segmento, os consumidores passaram a ser mais exigentes, reivindicando seus direitos junto a órgãos competentes, como IDEC - Instituto de Defesa do Consumidor e o PROCON - Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor.

Dessa forma, as organizações estão sempre em busca de melhores padrões de qualidade em serviços. Las Casas (1999) afirma que o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

Segundo Albrecht (1992), qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém, ou seja, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. No entanto, é importante ressaltar que os serviços possuem dois componentes da qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente.

Se os serviços igualarem ou superarem as expectativas, haverá satisfação. Se forem inferiores, haverá insatisfação. Hoje não basta agradar os consumidores. É necessário encantá-los, superando suas expectativas. Muitas empresas buscam como objetivo a excelência em serviços, superando as expectativas na satisfação de necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém.

O que foi dito vale para as empresas e organizações em geral, sejam geradoras de produtos tangíveis ou prestadores de serviços. Vale, em particular, para o universo da Beleza, que abrange Moda, Decoração, Saúde, Cirurgias Plásticas, Estética, etc... Dentro deste, é abordado nesse estudo o tema Qualidade de Serviços nos Institutos de Beleza.

Os serviços de beleza, em princípio, representam mais uma das inúmeras variedades que as atividades de serviços podem apresentar. Os conceitos e princípios gerais sobre Qualidade em Serviços devem ser, portanto, aplicáveis a este setor. Há, no entanto, aspectos específicos do setor que necessitam ser investigados e que o tornam atípico em relação aos demais. É esta uma das propostas do presente trabalho.

A escolha do tema e deste segmento se deve, entre outros motivos, à pouca ou nenhuma existência de pesquisas na linha do presente trabalho. De fato, se alguma literatura existe, não tem os conceitos da Qualidade em seu enfoque de forma explícita.

1.2 Justificativa da pesquisa

De acordo com Laville e Dionne (1997), a mente humana é, em geral, bastante sábia para não se inquietar inutilmente. O que realmente mobiliza a mente humana são problemas, ou seja, a busca de um maior entendimento de questões reais, ou, ainda, a busca de soluções para problemas existentes, tendo em vista sua modificação para melhor. A pesquisa é um excelente meio para chegar a estas soluções.

O presente trabalho destina-se a pesquisar Qualidade de Serviços nos Institutos de Beleza, com o intuito, entre outros, de contribuir com as empresas do setor para melhor atender o seu público alvo.

Com a incessante busca de níveis de satisfação pelos clientes, esse segmento pode garantir o cumprimento de objetivos e metas internas utilizando processos e ferramentas de Gestão de Qualidade. Esta busca, entretanto, não pode ignorar as peculiaridades do setor.

A autora, em anos de vivência junto ao setor, passou a ter presente a curiosidade de entendê-lo melhor a partir de conceitos e ferramentas da Gestão da Qualidade. O sentimento de que a busca pela qualidade e competitividade no setor, se existe, ocorre empiricamente, serviu de motivação adicional, pois, implícita ou explicitamente, alguns conceitos referentes à qualidade devem ser utilizados e aplicados nesse setor economicamente expressivo de prestação de serviços à comunidade. Serviu também de incentivo adicional a possibilidade de acesso à autora a alguns desses institutos para efeito de realização de pesquisa.

Acresce a isto, conforme já citado, a carência de referencial técnico sobre o setor, especificamente quanto à problemática dos institutos de beleza.

1.3 Objetivos do trabalho

Objetivo Central:

- Pesquisar a importância e aplicabilidade dos conceitos da Qualidade de Serviços no setor dos institutos de beleza.

Objetivos Complementares:

- Pesquisar quais os princípios e preceitos da qualidade de serviços que mais se aplicam ao setor;
- Verificar as possibilidades de implementação desses princípios e preceitos no setor;
- Contribuir com as empresas do setor para melhor atender o seu público-alvo;
- Verificar a validade da metodologia e sua utilidade na presente pesquisa.

1.4 Metodologia

A discussão metodológica apresentada no Capítulo 3 do presente trabalho levou a considerar que a presente pesquisa é exploratória e qualitativa, tendo se realizado na prática através de um estado de casos múltiplos selecionados no universo dos institutos de beleza. Esse universo é constituído por grande número de pequenas (e algumas médias) empresas no País e a amostra, selecionada conforme o critério de acessibilidade, não pode ser considerada estatisticamente representativa do universo. Isto, entretanto, não deve prejudicar os resultados da pesquisa, que se acredita fornecer diversas informações de interesse para um melhor conhecimento do setor.

A metodologia para o levantamento dos dados foi a de aplicação de dois questionários: um respondido pelo responsável pelo instituto pesquisado, ou alguém a quem foi delegada a tarefa, e o outro aplicado a clientes do instituto. As finalidades desses questionários foram, respectivamente, de conhecer a visão da

gestão sobre os aspectos pesquisados e obter uma avaliação da qualidade dos serviços oferecidos através das opiniões dos seus usuários.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho compõe-se de cinco capítulos, sendo estes:

- Capítulo 1, “Introdução”, onde se apresenta o assunto em si, a justificativa da pesquisa, os objetivos do trabalho desta dissertação;
- Capítulo 2, “Revisão da Literatura”, apresenta os conceitos e definições relacionados à qualidade, e à qualidade em serviços bem como suas abordagens e assuntos relacionados à beleza;
- Capítulo 3, “Metodologia da Pesquisa”, que aborda os conceitos de métodos e tipos da pesquisa, o uso de questionários e a metodologia da presente pesquisa;
- Capítulo 4, “A Pesquisa de Campo” onde é feita uma análise dos resultados oferecidos pelos questionários 1 e 2 e são apresentadas considerações finais;
- Capítulo 5, “Conclusões”, em que são apresentadas as considerações da autora e sugestões para novas pesquisas.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 Qualidade

O tema qualidade é historicamente antigo. Koscianski e Soares (2006) ressaltam que os relatos históricos sobre a preocupação com padrões e qualidade datam de mais de quatro mil anos. Os egípcios criaram um padrão para medida de comprimento, o cúbito, referindo-se ao comprimento do braço do faraó reinante. Neste processo de medição, utilizava-se um bastão com a medida a ser considerada nas construções. Estes bastões eram cortados na medida exata a cada lua cheia, todos os responsáveis precisavam estar com seus padrões de medida atualizados, a punição por uma falha era a morte. Ao ser trocado o faraó, a medida deveria ser atualizada. Apesar de bizarro, este processo resultou na precisão de 0,05% nas construções das pirâmides.

Maximiano (2006) destaca que a preocupação com o bom e o belo, como as proporções das formas em esculturas e construções, as virtudes, as normas de ética absolutas, a hospitalidade e outros princípios de conduta cultivados pelos gregos fazem parte da idéia que se tinha sobre qualidade no seu campo da atuação.

Entretanto, o grande desenvolvimento dos conceitos sobre qualidade e das técnicas para seu crescimento ocorreram a partir do Século XX. Esse desenvolvimento passou por etapas envolvendo inspeção total de produtos, controle estatístico de produtos, controle estatístico de processos, qualidade total, sistemas de gestão de qualidade e qualidade como elemento estratégico, entre outros, conforme pode ser visto em Carvalho (2006).

O próprio conceito de qualidade passou por um processo evolutivo, com diversas visões divergentes conflitando, não havendo, até o presente, uma conceituação única.

Garvin (2002) apresenta uma posição em geral aceita presentemente, ao relacionar cinco formas de abordar o conceito qualidade, apresentadas no Quadro 2.1.

Abordagem	Conceito
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata, para a qual não existe definição e só se reconhece pela experiência.
Baseada no produto	Qualidade é mensurável em função de atributos pré-definidos.
Baseada no usuário	Qualidade está relacionada com as necessidades do consumidor e a capacidade de um bem ou serviço satisfazê-lo.
Baseada no processo	Qualidade está vinculada ao atendimento de especificações.
Baseada no valor	Qualidade é função do preço ser acessível ao consumidor, independentemente da excelência do produto.

Quadro 2.1: Abordagens sobre o conceito de qualidade.

Fonte: Garvin, 2002

Garvin (2002) relata que, da mesma forma que cada autor utiliza uma abordagem adequada a seu modo de encarar o “problema Qualidade” dentro das organizações, é saudável que cada departamento entenda a questão “Qualidade” de forma adequada às suas atividades, a fim de cobrir todas as suas facetas.

Nota-se, porém, que a primeira abordagem trata qualidade de um modo não mensurável, ao contrário das segunda, terceira e quarta abordagens. A quinta utiliza conjuntamente aspectos mensuráveis e não mensuráveis.

Costa Neto e Rospi (2007) fazem considerações sobre os graus de subjetividade e objetividade dessas abordagens representados na Figura 2.1, onde:

T = Trancendental

Pd = Baseada no produto

U = Baseada no usuário

Pc = Baseada no processo

V = Baseada no valor

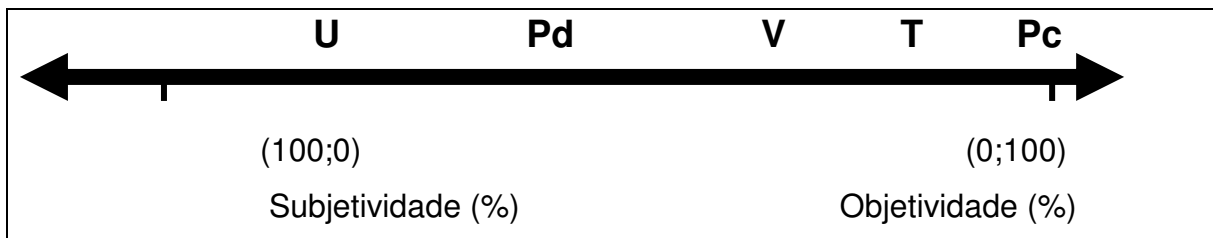


Figura 2.1: Graus de objetividade e subjetividade das abordagens da qualidade

Fonte: Costa Neto e Rospi (2007)

Os autores também justificam sua posição a respeito, na qual, verifica-se que a única abordagem 100% objetiva é aquela fundamentada na produção, pois há um conjunto de especificações de projeto que devem ser seguidas à risca pelo que executam o produto ou serviço.

No outro extremo, a abordagem baseada no usuário só não é 100% subjetiva porque sempre existirão alguns aspectos objetivos do produto ou serviço oferecido que influenciarão na opinião subjetiva do cliente.

Garvin (1984) também propôs oito dimensões para a qualidade, conforme os dados do Quadro 2.2, com o objetivo de auxiliar o planejamento estratégico da empresa, visando elevar seu desempenho por meio da qualidade. Algumas dimensões são complementares, outras contraditórias. A empresa deve selecionar as dimensões adequadas a seu caso.

Dimensões	Conceito
Desempenho	Relativa à aplicação principal do produto
Características secundárias	Relativas a aspectos que complementam a aplicação principal do produto
Confiabilidade	Refere-se à não ocorrência de falhas em determinado intervalo de tempo
Conformidade	O produto deve atender a especificações ou padrões pré estabelecidos.
Durabilidade	É a medida da vida útil do produto até ele se deteriorar fisicamente.
Assistência técnica	São envolvidos conceitos, como: tempo, precisão, atendimento, etc.; relacionados à manutenção do produto após uma falha.
Estética	Relacionado às sensações agradáveis aos sentidos que o produto deve proporcionar.
Qualidade percebida	O consumidor não consegue avaliar todos os aspectos da qualidade do produto ou serviço e infere outros aspectos (associar marca à qualidade, por exemplo).

Quadro 2.2: Dimensões para qualidade.

Fonte: Garvin, 1984.

As dimensões da qualidade de Garvin foram imaginadas inicialmente para produtos manufaturados, ou seja, elementos tangíveis, mas podem, conforme o caso, ser aplicadas também a serviços.

2.1.1 Sistema de Gestão

Sistemas bem conceituados de Gestão da Qualidade têm sido utilizados nas últimas décadas, visando organizar as empresas em sua busca por melhor qualidade e produtividade nos processos, sem o que perderiam a sua condição de

competitividade, conforme ressalta Costa Neto (2007) segundo o autor, para uma empresa ser competitiva, deve oferecer seus produtos ou serviços com qualidade e com preços aceitáveis pelo mercado, o que exige ter custos compatíveis, menores que esses preços, o que necessita produtividade no uso dos recursos que utiliza.

Três dos principais sistemas de Gestão da Qualidade que têm sido bastante utilizados no Brasil são resumidos a seguir:

a) Sistema Japonês:

O sistema TQC, de *Total Quality Control*, usado pelos japoneses sem normas específicas, se baseia em um conjunto de preceitos e práticas bem sucedidas no Japão, sendo um sistema bastante integrado, voltado à gestão, com comprovados bons resultados no tocante à Qualidade e Produtividade. Esse sistema de gestão da qualidade foi difundido no Brasil por equipes especialistas e treinadas, tendo à frente o Prof. Dr. Vicente Falconi Campos, da Fundação Christiano Ottoni, ligada à Universidade Federal de Minas Gerais, que contribuiu para a sua divulgação com a produção de diversos livros a esse respeito, dentre os quais pode-se destacar o básico “TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês” (Campos, 1992).

Vários preceitos básicos constituem a essência do sistema japonês, tais como:

- **Comprometimento da Administração:** sem o qual não se consegue os resultados desejados.
- **Decisões baseadas em fatos e dados:** nada de palpites, opiniões pessoais, mas sim baseadas em fatos reais.

- **Emprego vitalício:** tudo indica ter sido um dos pilares do sucesso nipônico sem a adoção de normas formais para a retenção do conhecimento.
- **Melhoria contínua (*Kaizen*):** preocupação permanente em “fazer melhor”.
- **Produção *just-in-time* (*JIT*):** circulação de itens e/ou produtos estando disponíveis no devido local no instante em que são necessários, evitando a formação de estoque.
- **Círculos de controle da qualidade (*CCQ*):** reunião de colaboradores com a finalidade de solucionar os problemas ocorridos, fora do expediente de trabalho, fazendo com que se sintam recompensados, mesmo que moralmente.
- As sete ferramentas básicas para a melhoria continua, apresentadas em 2.1.2.
- **Novas ferramentas:** Diagrama de afinidade, diagrama de inter-relacionamento, entre outros.
- **5 W e 1H:** questionamento baseado nas perguntas:
 - (*What*) O que Fazer?
 - (*Why*) Por que Fazer?
 - (*How*) Como Fazer?
 - (*Who*) Quem Fazer?
 - (*Where*) Onde Fazer?
 - (*When*) Quando Fazer?

- **5S:** este programa é uma importante ferramenta na produtividade do trabalho, visando colocar ordem e disciplina no local de trabalho proporcionando uma melhor condição de trabalho.
- **Seiri**, senso de utilização dos materiais que irá utilizar;
- **Seiton**, senso de arrumação, seqüência de uso das ferramentas de trabalhos;
- **Seiso**, senso de limpeza e higiene no local de trabalho;
- **Seiketsu**, senso de saúde e higiene, incluindo a mental, transformando assim um ambiente de trabalho em agradável;
- **Shitsuke**, senso de autodisciplina, englobando comportamento ético, conforme as diretrizes da empresa.

Silva (2004) agrega aos 5S mais outro cinco, referentes a união, treinamento, economia, princípios morais e responsabilidade social.

- **Desdobramento da Função Qualidade: QFD (*Quality Function Deployment*)**, sistema baseado em matrizes de entrada e saída que permitem transformar os desejos dos clientes em requisitos de projeto, processo e produto.
- **Gerenciamento pelas diretrizes:** Promovendo o desdobramento, nos vários níveis da empresa, das grandes orientações e princípios a serem seguidos e das ações necessárias ao cumprimento da missão da organização. (COSTA NETO, 2007)

b) Normas ISO 9000

Têm por finalidade fornecer às entidades interessadas os requisitos formais para sua organização interna mediante um sistema eficiente de gestão da qualidade e sua possível certificação. Esta será feita mediante aprovação em auditoria de algum OCC – Organismo Credenciado de Certificação e acreditado pelo INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

A norma específica para certificação de Sistemas de Garantia da qualidade em utilização no momento no País é a NBR ISO 9001-2000, que tem os seguintes grandes tópicos:

- Sistema de gestão da qualidade
- Responsabilidade da direção
- Gestão de recursos
- Realização do produto
- Medição, análise e melhoria. (ABNT, 2001)

Existem outras normas que a complementam, como a NBR ISO 14001 – para gestão ambiental (ABNT,2004-a), a NBR ISO 16001 – para responsabilidade social (ABNT, 2004-b) e a OHSAS: 18001 – para segurança a saúde no trabalho (BSI, 1999).

c) Prêmio Nacional da Qualidade:

O Japão tornou-se notório pela fabricação de produtos inovadores de alta qualidade, o que contou, dentre outros, com o apoio e as preleções de William Edwards Deming, que fez contribuições significativas, considerado o estrangeiro que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX. O Prêmio Deming existe em sua homenagem desde 1951.

No final da década de 80, começaram a surgir outros prêmios, como o Malcolm Baldrige americano, o prêmio europeu e o PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade, atribuído no Brasil desde 1992.

As exigências do PNQ são apresentados subdivididas em oito critérios:

- 1) Liderança
- 2) Estratégias e planos
- 3) Clientes
- 4) Sociedade
- 5) Informações e conhecimento
- 6) Pessoas
- 7) Processos
- 8) Resultados

Os critérios de excelência são estabelecidos a partir de um conjunto de fundamentos da excelência gerencial, sendo estes:

- 1) Pensamento Sistémico
- 2) Aprendizado organizacional
- 3) Cultura de inovação
- 4) Liderança e constância de propósitos
- 5) Orientação por processos e informações
- 6) Visão de futuro
- 7) Geração de valor
- 8) Valorização das pessoas
- 9) Conhecimento sobre o cliente e o mercado
- 10) Desenvolvimento de parcerias
- 11) Responsabilidade social

A publicação Critérios de Excelencia é feita anualmente pela Fundação Nacional de Qualidade, trazendo o detalhamento das exigências contidas nos critérios, para uso das empresas e corporações que desejam adotá-los e, eventualmente, candidatar-se ao prêmio. Nessa publicação pode-se também conhecer quais os ganhadores do prêmio desde a sua criação (FNQ, 2008).

Há também os prêmios estaduais, dos quais o gaúcho é o mais antigo. Em São Paulo, há seis anos outorga-se o Prêmio Paulista de Qualidade de Gestão, através do IPEG – Instituto Paulista de Excelência da Gestão. (IPEG, 2008).

2.1.2 Ferramentas para a qualidade

O ciclo PDCA, dito de Deming, embora segundo Costa Neto (2007) tenha sido idealizado anteriormente por Walter Shewhart, é uma poderosa ferramenta para a gestão da qualidade e/ou a resolução de problemas. Ele embute a idéia de fazer, analisar e melhorar. É ilustrado na Figura 2.2.

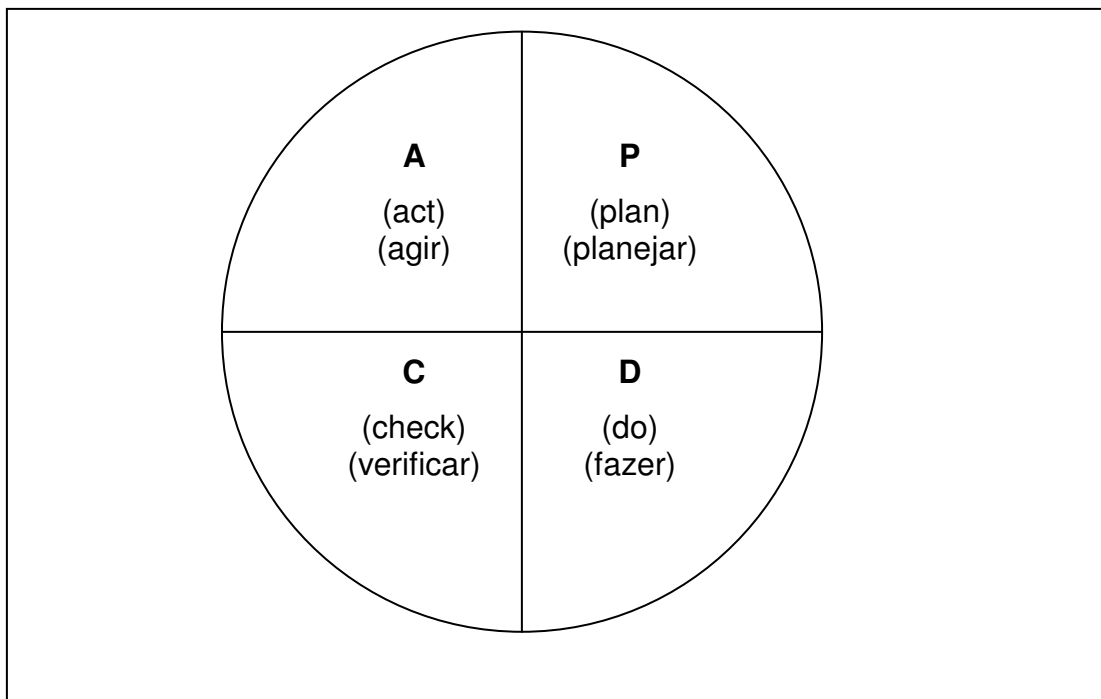


Figura 2.2: Ciclo PDCA

Fonte: Costa Neto (2007)

Por sua vez, intensamente usadas pelos nipônicos em conjunto com o PDCA, estão as sete ferramentas básicas da qualidade, usadas em geral para resolver problemas cotidianos e promover a melhoria contínua. São elas:

- **Lista de verificação**, importante para que nada do que deve ser realizado ou verificado seja esquecido.
- **Histograma**, ferramenta estatística básica de descrição gráfica de amostras variáveis, útil para entender o seu comportamento.
- **Gráfico de Pareto**, em que se representam os itens sob análise em ordem decrescente de importância (valor frequência, etc.), visando priorizar a análise dos mais importantes. Sua função cumulativa costuma ser chamada Curva ABC, pois a análise de Pareto permite identificar itens classe A, os “poucos mas vitais”, representando um percentual considerável, por exemplo, 60%, os itens classe C, que em geral são diversos mas representam a ordem de 10% ou menos do total, e a classe B dos itens intermediários.
- **Diagrama de Ishikawa**, ou causas-efeitos, ou espinha de peixe, usado para identificar as diversas causas do problema organizadas conforme a sua natureza.
- **Gráfico de controle de processos**, principal ferramenta do Controle Estatístico de Processos.
- **Estratificação**, usada quando se suspeita haver valores referentes a elementos de procedência diversa.
- **Diagrama de dispersão**, adequado à análise de situações envolvendo simultaneamente duas variáveis.

Costa Neto (2007) agrega a estas sete ferramentas uma oitava, que considera essencial ao correto entendimento de um processo: o fluxograma, onde se representam graficamente todas as atividades do processo e seus relacionamentos, para sua melhor visualização e análise.

2.2 Qualidade em serviço

Albrecht e Zemke (2002) definem serviços como sendo um trabalho realizado por uma pessoa ou grupo em benefício de outra, afirmando que todo trabalho é trabalho de serviços. Para esses autores, não faz mais sentido falar em negócios de produtos e negócios de serviços. O ato de montar um computador, costurar uma peça de vestuário ou moldar uma barra de chocolate são maneiras de servir a outras pessoas, assim como a tarefa de vender esses produtos aos clientes, ou de orientar os clientes sobre como usá-los.

Segundo Kon (2004), serviços são atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefícios psicológicos, que facilitam a produção e a distribuição de bens e atendem as necessidades da vida pessoal dos indivíduos.

Já Kotler (1998) considera como serviço qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra parte e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Sobre esta conceituação se podem fazer dois comentários:

a) Sua produção, quase sempre, em maior ou menor grau, está vinculada a produtos físicos. A este respeito, Kon (1996) é enfática ao afirmar que toda produção de bens físicos inclui o consumo intermediário de serviços e toda produção de serviços inclui insumos materiais.

b) No caso do serviço varejo, discutido a seguir, o serviço é especificamente de venda e, em geral, resulta na propriedade de algo, por parte do cliente.

Muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade baseiam-se em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço, conforme afirma Fitzsimmons (2000).

Na visão desse autor, o nível de satisfação ou insatisfação dos clientes é avaliado depois de cada encontro e os clientes utilizam essa informação para atualizar suas percepções da qualidade do serviço. Quando se trata de serviços que nunca consumiram, as pessoas, muitas vezes, baseiam seus julgamentos de qualidade na palavra de conhecidos ou na campanha da propaganda da empresa. Entretanto, os clientes devem de fato experimentar um serviço antes de poderem ficar satisfeitos ou insatisfeitos.

Os serviços apresentam algumas características que os diferenciam da geração de produtos manufaturados. Conforme apresentado por Costa Neto (2007), essas características são:

- **Intangibilidade:** o serviço é imaterial, não tem existência física;
- **Instantaneidade:** como decorrência, o serviço não pode ser estocado, ocorre no instante de sua prestação;
- **Simultaneidade:** sua produção se dá, em geral, ao mesmo tempo que o seu consumo;
- **Participação do cliente:** em geral necessita da presença física ou virtual do cliente para a sua execução;

- **Heterogeneidade:** como decorrência, os serviços podem apresentar múltiplas formas para serem prestados eficazmente.

Outra característica importante dos serviços é a questão é a distinção das atividades realizadas na presença (*front-office*) e fora da presença dos clientes (*bach-room*), que nos serviços constituem uma clara distinção. Numa analogia com o teatro, essas atividades costumam ser chamadas de palco e bastidores. Um interessante exemplo dessa distinção pode ser visto em Lovelock (1994, p162) para o caso de um restaurante. Uma representação simplificada semelhante pode ser feita para o caso dos serviços de Institutos de Beleza, conforme visto na Figura 2.3.

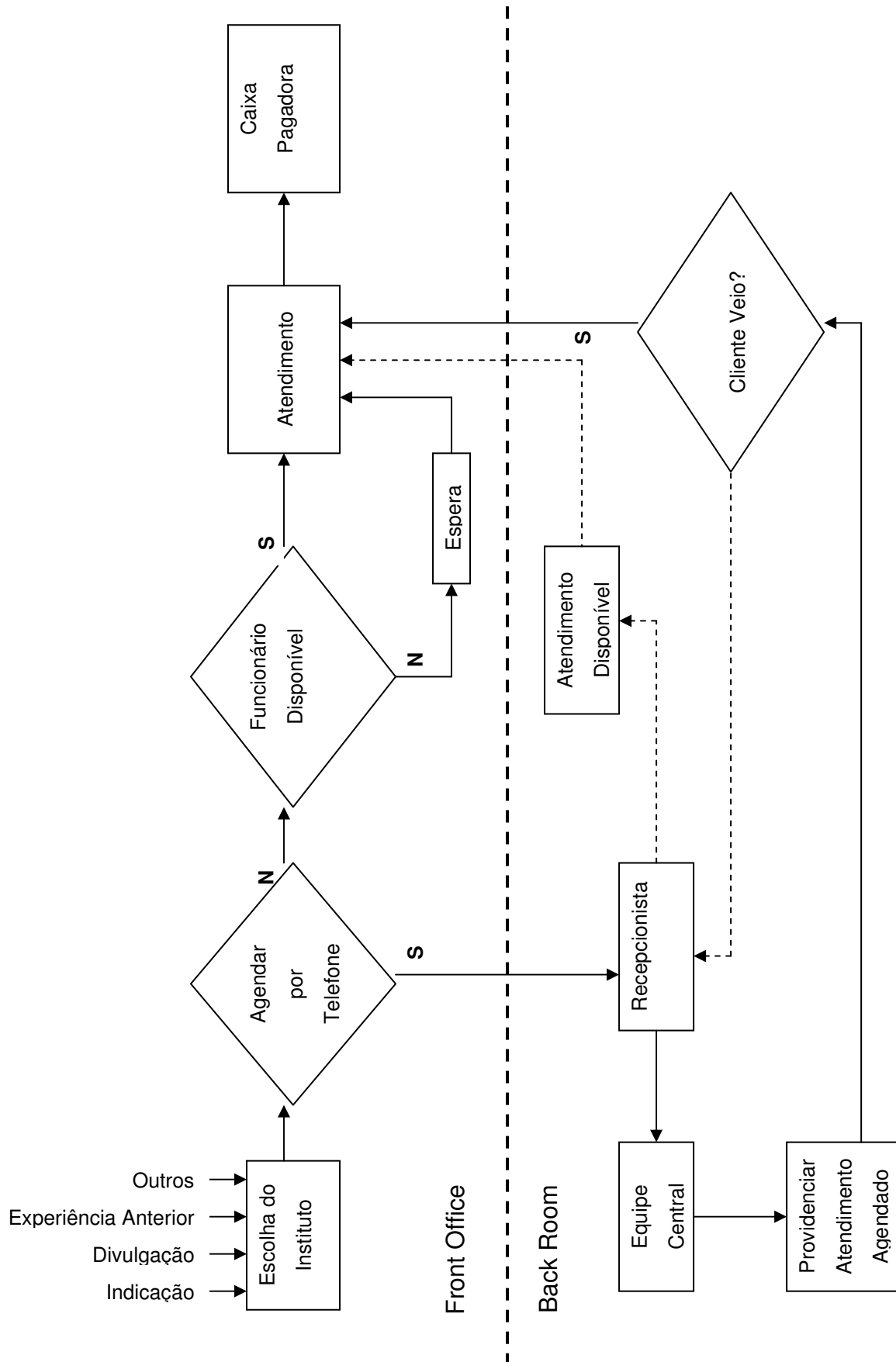


Figura 2.3: Fluxograma de um atendimento no instituto de beleza.
 Fonte: elaborado pela autora

Silvestro *et al.* (1992) propõem a utilização de seis dimensões na busca da classificação dos processos de serviços:

- foco de pessoas e equipamentos;
- grau de contato com o cliente;
- grau de personalização do serviço;
- grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- foco no produto ou no processo; e
- *front office* e *back room* como fonte de valor adicionado.

Segundo esses autores, existem três grandes categorias para classificar os processos de serviços:

- **Serviços profissionais:** são definidos como de alto contato com os clientes, despendendo um tempo considerável no processo de prestação do serviço, atendem a um número limitado de clientes (volume baixo) e de forma personalizada, proporcionando altos níveis de customização (variedade alta), sendo o processo de serviço altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes e podendo ocorrer nas instalações do cliente. Envolvem organizações, como projetos de engenharia e arquitetura, médicos, assistência jurídica, consultorias, etc;
- **Loja de serviços:** são processos de nível intermediário de contato com o cliente, ou seja, estão no meio-termo entre padronização e customização. O volumes e clientes atendidos e as combinações de valor das atividades da linha de frente (*front office*) e da retaguarda (*back room*) são intermediários entre os serviços profissionais e os de massa. Envolvem organizações como bancos, restaurantes, hospitais, loja de varejo, etc;

- **Serviços de massa:** compreendem transações com muitos clientes (alto volume), envolvendo tempo de contato limitado ou relativamente baixo, com pouca personalização e alta padronização na prestação do serviço (baixa variedade), baseados em equipamentos e orientados para o produto, com maior parte do valor adicionada no escritório de retaguarda (*back room*) com relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal de linha de frente (*front office*), o pessoal empregado não apresenta alto nível de qualificação, efetuando tarefas e procedimentos prescritos. Como exemplos, o transporte coletivo, a telefonia, etc.

A Figura 2.4 esboça a classificação dos processos de serviços.

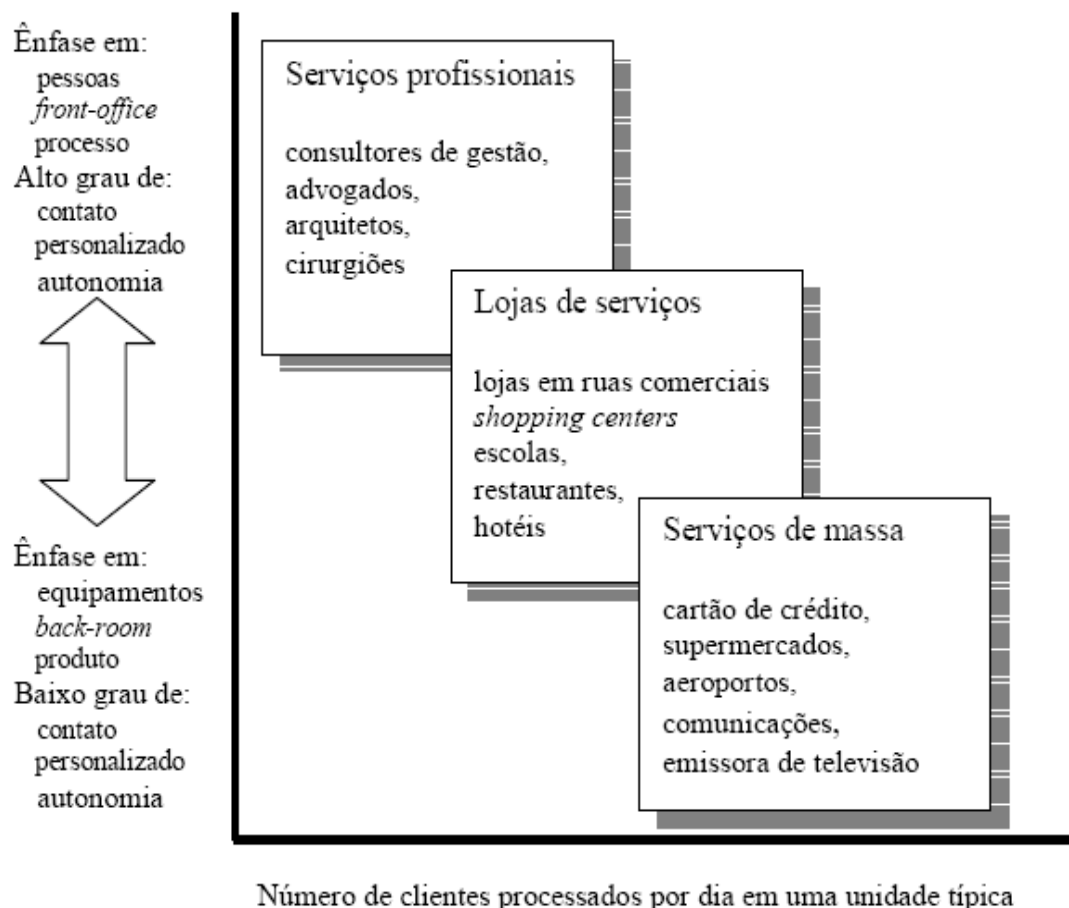


Figura 2.4: Classificação dos processos de serviços.

Fonte: Silvestro et al, 1992.

Voltando à idéia apresentada por Albrecht e Zemke (2002), Kotler (1998) e Kon (1996), que considera conjuntas as ações de produção de bens tangíveis e prestações de serviços, pode-se constatar que praticamente todas as atividades empresariais envolvem produtos e serviços em maior ou menor grau. De fato, Correa e Correa (2005) ilustra esta afirmação com os exemplos apresentados na Figura 2.5.

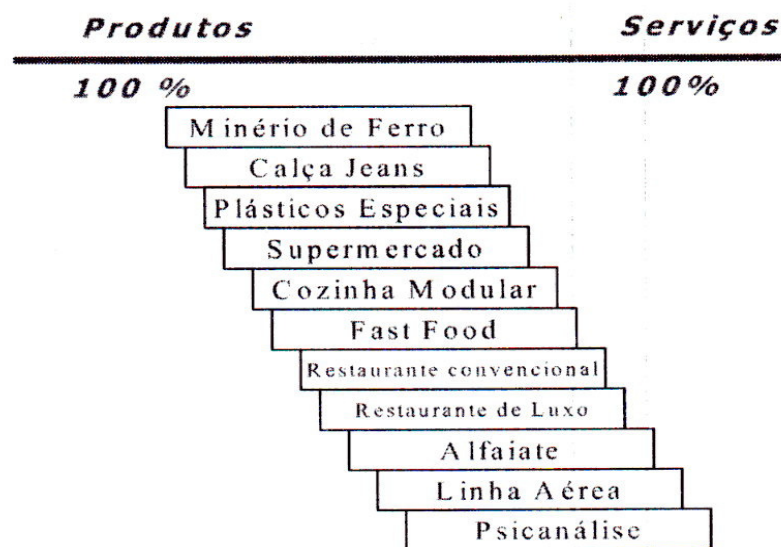


Figura 2.5: Pacote de valor entregue ao cliente varia na proporção entre produtos e serviços.

Fonte: Correa e Correa (2005)

Albrecht (2002) considera que qualquer instante no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seus serviços é considerado um momento (ou hora) da verdade, e que os diversos momentos da verdade delimitam a satisfação ou insatisfação do cliente. O autor ressalta: “A hora da verdade é o átomo básico de serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente”. Assim, Albrecht (2002) instituiu o conceito de ciclo de serviço, que considera mais útil para ajudar as pessoas a mudarem seus pontos de vista na busca da compreensão da realidade da experiência do cliente. O ciclo de serviços é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado. Ele raramente

pensa em termos de departamentos ou especialidades. O cliente, geralmente, pensa em ter sua necessidade satisfeita e, também, que haja por parte do prestador do serviço a iniciativa para atendê-lo. Um único contato desastroso nesse processo pode comprometer todo o ciclo.

No que se refere aos serviços, o conceito de qualidade se torna ainda mais complexo, pois não pode ser medido por meio de aspectos objetivos, como acontece nos casos dos bens físicos. Entretanto, seja através dos momentos da verdade ou de outros aspectos que influenciam nos seus sentimentos, o cliente, de alguma forma, estabelecerá alguma mensuração de qualidade de serviço.

Assim, se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera as suas expectativas, ele considera ter recebido uma prestação de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo novamente, ou recorrer à empresa que o prestou, conforme Kotler e Armstrong (1998). Desse modo, é importante que a empresa se preocupe constantemente com a qualidade do serviço que presta, buscando medi-la por meio da percepção dos clientes.

Entretanto, Whiteley (1992) adverte que ouvir a opinião de cliente significa duas coisas:

- a) **Escutar:** identificar o cliente, ouvi-lo.
- b) **Agir:** após captar a opinião do cliente, executar as ações para melhorar a sua satisfação.

Segundo o autor, não basta ser apenas focado no cliente, enviar pesquisas, solicitar opiniões. A empresa deve ser voltada para o cliente, tomando decisões baseadas nas suas necessidades, com foco no negócio, buscando vantagem competitiva.

2.2.1 O Fator Humano na Gestão da Qualidade

Palladini (1995) ressalta a alta relevância da contribuição oferecida pela mão-de-obra humana no processo produtivo, destacando que, embora este fator exija um maior investimento por parte da empresa, haverá, também, um maior retorno em termos de contribuição para a produção da qualidade.

Diante do assunto, Albrecht (2002) reconhece que se faz necessário investir em treinamento dos funcionários, pois esta ação gera desenvolvimento do “produto funcionário” e pode ser uma alternativa fundamental para solução dos problemas da empresa com relação ao serviço prestado ao cliente.

Segundo o autor, para o alcance da qualidade, a importância do fator humano é vital para que não haja uma reação emocional negativa que é experimentada pelo empregado ao transferir ao cliente, contaminando sua visão da qualidade nos momentos da verdade. Ao contrário, uma reação emocional positiva produzirá uma alavancagem na qualidade.

A propósito, a pesquisa realizada por Silva (2007) em empresas de varejo na cidade de São Paulo mostra sua conscientização da necessidade de treinar os funcionários para atender bem os clientes, mas também aponta dúvidas e incertezas quanto à melhor forma de fazê-lo.

Outro bom exemplo desta necessidade pode visto em Canuto (2007), que se preocupou em pesquisar a qualidade do treinamento de usuários de *software*.

A respeito desse assunto, Heskett *et al. apud* Correa e Caon (2002) propõem um modelo de inter-relações, que denominam cadeia de serviços-lucro, que funciona conforme a Figura 2.6:

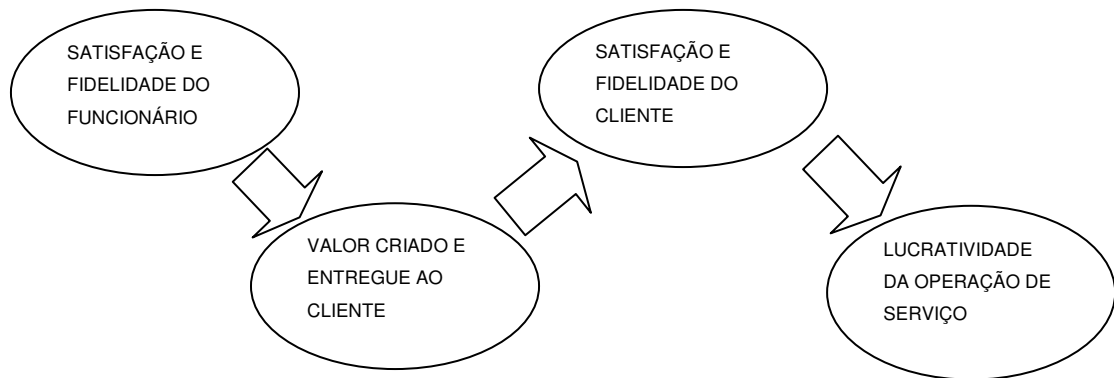


Figura 2.6: Cadeia serviços-lucro

Fonte: Correa e Caon, (2002).

Com esse modelo se ilustra que a organização prestadora de serviço visa, em última análise, a lucratividade, que seria conseguida por meio da obtenção de clientes mais satisfeitos e sua conseqüentemente fidelização. Mas é necessário que seja criado e entregue valor ao cliente e esse valor deve ser capaz de superar as suas expectativas, sendo o recurso humano essencial para criação do valor em níveis requeridos pelo cliente.

Reichfeld (1996), entretanto vai além na análise dessa questão propondo um modelo que inclui também a fidelidade, ou satisfação dos investidores (proprietários, acionistas e outros *stakeholders*. Essa consideração segue um fechamento de ciclo no modelo de Heskett, conforme apresentado na Figura 2.7.

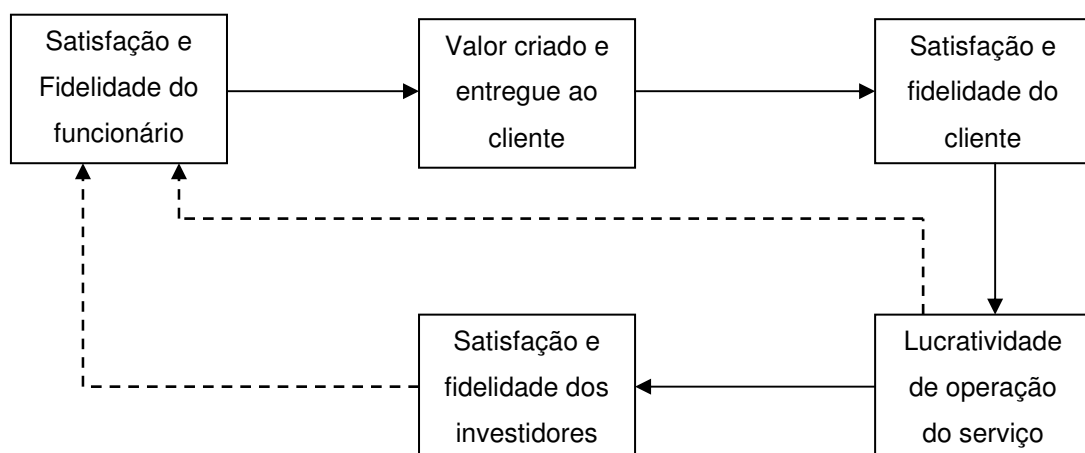


Figura 2.7: Cadeia de serviços – lucro – satisfação

Fonte: Elaborado pela autora

O fechamento do ciclo poderá se dar diretamente, mediante alguma forma de participação nos lucros e/ou incentivos à sua satisfação, com melhores condições de trabalho, atividades sociais, benefícios adicionais, ou através da ação dos investidores, mais propensos a considerar apoios desse tipo.

2.2.2 Os serviços de varejo

Focalizando em outro aspecto da questão, Costa Neto e Silva (2007) abordam o amplo setor dos serviços de varejo, que englobam um largo espectro de possibilidades. Os serviços de varejo, além da prestação de serviço em si, lidam com produtos ou outros serviços que são objeto do negócio, cuja qualidade também irá exercer forte impacto no cliente.

A Figura 2.8 ilustra os prováveis resultados que devem ocorrer conforme a qualidade da prestação de serviço da venda no varejo e a qualidade do produto (ou serviço) associado.

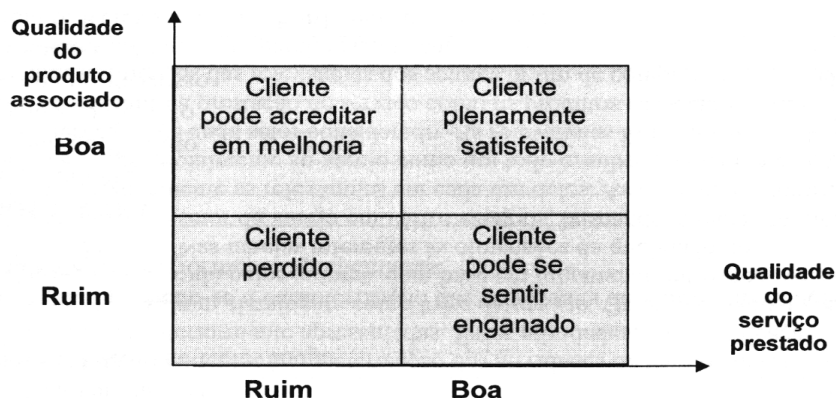


Figura 2.8: Qualidade do serviço prestado x qualidade do produto associado.

Fonte: Costa Neto e Silva (2007).

Esta figura ilustra a grande importância representada pela qualidade do produto (ou serviço) associado no serviço varejo em geral.

2.2.3 As contribuições de Parasuraman et al

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) assinalaram que a qualidade dos serviços tem natureza mais aberta e fugidia, dadas as características de intangibilidade e demais características que compõem a singularidade dos serviços. Nesse caso, a medida mais adequada é a percepção da qualidade por parte do cliente, com o que concorda, dentre outros, Carman (1990).

A qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor. É uma forma de atitude relacionada, mas não equivalente, à satisfação e que resulta da comparação das expectativas com as percepções de desempenho efetivo, como ressaltam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Assim, o que os clientes fazem é, em resumo, comparar o serviço que recebem com o serviço que, segundo suas expectativas, deveriam receber. O julgamento da qualidade resultará do grau e da direção do afastamento (ou discrepância) entre as expectativas e o que efetivamente foi recebido do fornecedor.

Considerando-se as diversas abordagens que se podem fazer do processo da qualidade, segundo Parasuraman *et al* (2006), a visão dos gerentes quanto à qualidade de um produto ou serviço pode apresentar significativa discrepância da visão dos consumidores, se tornando relevante dispor de instrumentos que quantifiquem e analisem a qualidade real e a qualidade percebida.

A esse respeito, os autores citados introduziram um interessante modelo conhecido como modelo das cinco falhas (em inglês, *gaps*) da qualidade em serviços, com o qual procuram explicar a diferença que ocorre entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço prestado. O modelo das cinco falhas é apresentado na Figura 2.9:

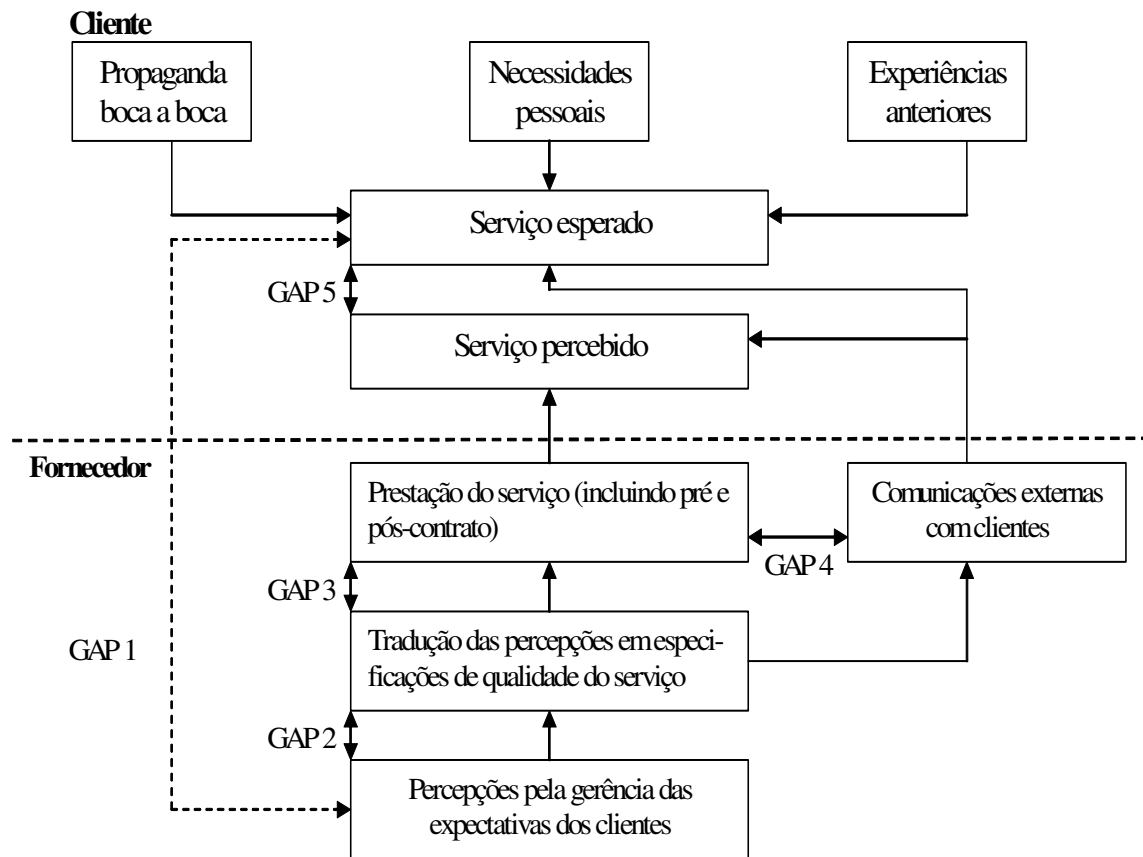


Figura 2.9: Modelo dos cinco gaps

Fonte: Parasuraman *et al.*, (2006)

FALHA ou GAP 1: mede a diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção por parte da gerência sobre estas expectativas, com base em várias fontes (anúncios, experiências anteriores com a empresa e concorrência, necessidades pessoais e comunicação com amigos);

FALHA ou GAP 2: mede a diferença da percepção pela gerência das expectativas dos clientes e a tradução dessas percepções em especificações de qualidade do serviço;

FALHA ou GAP 3: mede a diferença entre o serviço especificado e o serviço efetivamente prestado pela administração, ou seja, sua conformidade.

Pode originar-se das falhas da equipe de trabalho, seleção inadequada de funcionários, treinamento inadequado e projeto inapropriado das tarefas;

FALHA ou GAP 4: mede a diferença entre as expectativas dos clientes de um serviço anunciado, prometido, via anúncios em mídia e outras comunicações realizadas pela empresa, e o serviço executado, prestado sob condições de promessas exageradas e falta de informações fornecidas pelos funcionários da linha-de-frente;

FALHA ou GAP 5: mede a diferença entre a expectativa do serviço pelo cliente e o serviço efetivamente percebido; depende do tamanho e da direção das quatro GAP'S associados à prestação de serviços. Resulta da somatória dos demais GAP'S. É com base nele que o cliente penaliza o prestador de serviço, seja não retornando, seja propalando a má qualidade do serviço prestado.

Parasuraman et al. (1988) também sugeriram um conjunto de dimensões da qualidade dos serviços, apresentados no Quadro 2.3.

Dimensões	Conceito
Aspectos Tangíveis	Aparência física de instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação;
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa;
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço;
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal;
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestados do serviço;
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida;
Acesso	Proximidade e facilidade de contato;
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo;
Conhecimento do Cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades.

Quadro 2.3: Dimensões da qualidade dos serviços

Fonte: Parasuraman et al. (1988)

Comparando a questão “cliente externo X cliente interno”, esta sugestão das dimensões da qualidade enfatizadas por Parasuraman *et al.* (1988), pela sua própria configuração, atendem bem um contexto voltado ao cliente externo.

Dentro desse contexto, por exemplo, pode-se aplicar a dimensão cortesia, na qual as atitudes como fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal são imperativo ao cliente externo e não necessariamente ao cliente interno, que poderá ter respeito e consideração aos profissionais da empresa, porém não necessita tratar o profissional de maneira amável e/ou com fineza.

2.2.3.1 Comparação entre as dimensões de Parasuraman et al e de Garvin

Oliveira (2006) fornece no Quadro 2.4 uma comparação entre as dimensões da qualidade propostas por Parasuraman *et al.* (1988), apresentados no Quadro 2.3 e aquelas sugeridas por Garvin (1984), apresentada no Quadro 2.2, indicando, no seu ponto de vista, quais das dimensões de Garvin estão relacionadas com as dimensões de Parasuraman et al.

Dimensões da Qualidade Aplicadas a Serviços	
Parasuraman	Garvin
Aspectos Tangíveis	Desempenho, Características, Confiabilidade, Estética e Qualidade Percebida.
Confiabilidade	Confiabilidade e Qualidade Percebida
Responsabilidade	Desempenho, Confiabilidade, Conformidade e Qualidade Percebida.
Competência	Desempenho, Confiabilidade, Conformidade, Atendimento e Qualidade Percebida.
Cortesia	Característica e Qualidade Percebida.
Credibilidade	Conformidade, Atendimento, Estética e Qualidade Percebida.
Segurança	Desempenho, Conformidade, Durabilidade e Qualidade Percebida.
Acesso	Qualidade Percebida.
Comunicação	Característica, Atendimento e Qualidade Percebida.
Conhecimento do Cliente	Desempenho, Atendimento e Qualidade Percebida.

Quadro 2.4: Comparação entre as dimensões da qualidade de Garvin e Parasuraman *et al.*

Fonte: Oliveira (2006).

É digno de nota o fato de que a dimensão Qualidade Percebida de Garvin (1984) está relacionada com todas as dimensões da qualidade de serviços de

Parasuraman et al. (1988), o que realça a sua importância e reforça a preocupação com isso embutida no modelo dos cinco *gaps*.

Essas dimensões da qualidade são ferramentas bastante úteis como instrumentos de pesquisa referente a qualidade de variados tipos de produtos e serviços. Exemplos desta afirmação podem ser encontrados nos trabalhos de Silva (2007), onde se aborda a qualidade no varejo, Canuto (2008), sobre qualidade no treinamento de usuário de *software*, e Santos (2006), onde o foco é o serviço administração de materiais, essencial na produção manufatureira.

2.2.3.2 O modelo SERVQUAL

Como se observa até este ponto, os serviços podem ser considerados produtos intangíveis e consumidos simultaneamente à sua produção, mas ainda existem dificuldades para os clientes na avaliação desses serviços antes de sua prestação. Diante destes pontos, desenvolveram-se ferramentas, instrumentos, técnicas e controles na busca de entendimento e conquista da qualidade em serviços.

Segundo Parasuraman *et al.* (1988), os consumidores procuram atribuir valor aos serviços recebidos por meio de alguns critérios relacionados com a percepção que eles têm em relação a esses serviços. Um procedimento para medir a qualidade dos serviços recebidos pelo usuário é a **Escala Servqual**, desenvolvida por esses autores. Esse modelo (abreviação de *Service Quality*) estabelece que a qualidade é avaliada pelo consumidor na comparação entre suas expectativas e a percepção que ele teve do desempenho do serviço prestado pelo fornecedor.

Cinco fatores principais: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, adequabilidade e empatia, segundo Parasuraman *et al.* (1988), podem representar a percepção que os clientes têm dos serviços adquiridos. Embora a **Escala Servqual** tenha sido elaborada a partir de alguns setores econômicos específicos, como o setor financeiro, ela é uma escala padronizada, podendo ser aplicada a qualquer segmento da economia que envolva atividades de prestação de serviços. O conjunto de questões que constitui a Escala Servqual é apresentada no Quadro 2.5.

ESCALA SERVQUAL	
Aspectos: Tangíveis	
1)	A Empresa dispõe de modernos sistemas de informações
2)	As instalações da empresa são visualmente atraentes
3)	Os funcionários da empresa estão sempre bem apresentados
4)	Os meios de divulgação da empresa chamam a atenção
Aspectos: Confiabilidade	
5)	A empresa cumpre os prazos estabelecidos para a realização dos serviços
6)	Quando o cliente tem um problema, a empresa demonstra sincera disposição em resolvê-lo.
7)	A empresa se empenha em realizar o serviço corretamente
8)	A empresa procura amenizar eventuais transtornos aos seus clientes
9)	A empresa busca continuamente a melhoria de seus processos
Aspectos: Responsividade	
10)	A empresa transmite com clareza aos seus clientes quais os serviços que podem ser realizados
11)	Os funcionários da empresa realizam os serviços com rapidez
12)	Os funcionários da empresa estão sempre dispostos a ajudar os clientes
13)	Os funcionários da empresa nunca estão tão ocupados que não podem responder a perguntas dos clientes
Aspectos: Adequabilidade	
14)	Os funcionários da empresa inspiram confiança aos clientes
15)	Os clientes se sentem seguros em seu relacionamento com a empresa
16)	Os funcionários da empresa são corteses com os clientes
17)	Os funcionários da empresa são capacitados a responder às perguntas dos clientes
Aspectos: Empatia	
18)	A empresa dá atenção personalizada ao cliente
19)	A empresa tem horários de atendimento conveniente aos clientes
20)	A empresa tem funcionários que dão atenção especial aos clientes
21)	A empresa demonstra consideração pelos clientes
22)	A empresa compreende as necessidades de seus clientes

Quadro 2.5: Escala Servqual

Fonte: Parasuraman et al. (1988)

A esse conjunto de 22 perguntas se associa uma escala de Likert de respostas, onde:

- 1 = Discordo Plenamente
- 2 = Discordo
- 3 = Intermediário ou indefinido
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo plenamente

Este modelo foi devidamente adaptado e utilizado na presente pesquisa.

2.3 Beleza

2.3.1 Considerações gerais:

Nesse tópico busca-se apresentar uma conceituação e a questão de percepção da beleza como elemento factual, com a preocupação central de compreender as motivações para a produção e consumo da beleza humana e sua operacionalização.

Tratar sobre beleza é falar de coisas reais, que podem despertar sentimentos intensos. Quando se trata de beleza, se remete muitas vezes a um mundo cheio de magia, onde o *glamour* transborda das mentes e transpassa pelos corpos.

O dicionário Aurélio define beleza como: “qualidade do que é, coisa bela ou muito agradável.” Belo, por sua vez, consta como: “(adj.) que tem forma agradável ou perfeita e proporções harmônicas; elevado; bom; generoso; ameno. (s.m.) perfeição; o que eleva o espírito; conjunto de qualidades despertadores de um sentimento elevado e especial de prazer e admiração” (FERREIRA, 1978). Dessas definições importa, para efeito do presente trabalho, destacar a última conceituação, referente ao despertar de sentimentos de prazer e admiração.

É este o caso dos institutos de beleza, onde os(as) clientes buscam uma satisfação pessoal, uma valorização, uma melhora em sua auto-estima.

O culto à beleza, em particular a feminina, remonta à antiguidade. Os gregos de Atenas e Península Helênica tinham entre seus deuses Afrodite, deusa da beleza e do amor, que mais tarde os romanos rebatizaram de Vênus. Segundo Homero (IX A.C.), Afrodite era filha de Zeus (o Júpiter dos romanos) e Dione. A famosa Vênus de Milo, descoberta em 1820 na ilha de Melos e conservada no Museu do Louvre, em Paris, ver Figura 2.10, e a de Cápuia, conservada no Museu Nacional de Nápoles, estão entre suas mais belas estátuas que sobreviveram ao tempo. Pintores famosos, como Botticelli, Tiepolo, Rubens e Velázquez, também a imortalizaram em suas telas, como também o fizeram Camões e outros poetas em suas obras literárias (CIVITA, 1973).

Essas informações são corroboradas por Vieira (2005, p.36) que descreve Afrodite como “deusa do amor, da beleza e do prazer sexual. Segundo o poeta Hesíodo, ela teria nascido quando Urano foi castrado por Cronos, que atirou os órgãos genitais do pai no mar. Um turbilhão se sucedeu e dele teria surgido Afrodite. Em outra versão, Afrodite seria filha de Zeus e Dione. Em Roma, foi cultuada como Vênus.”

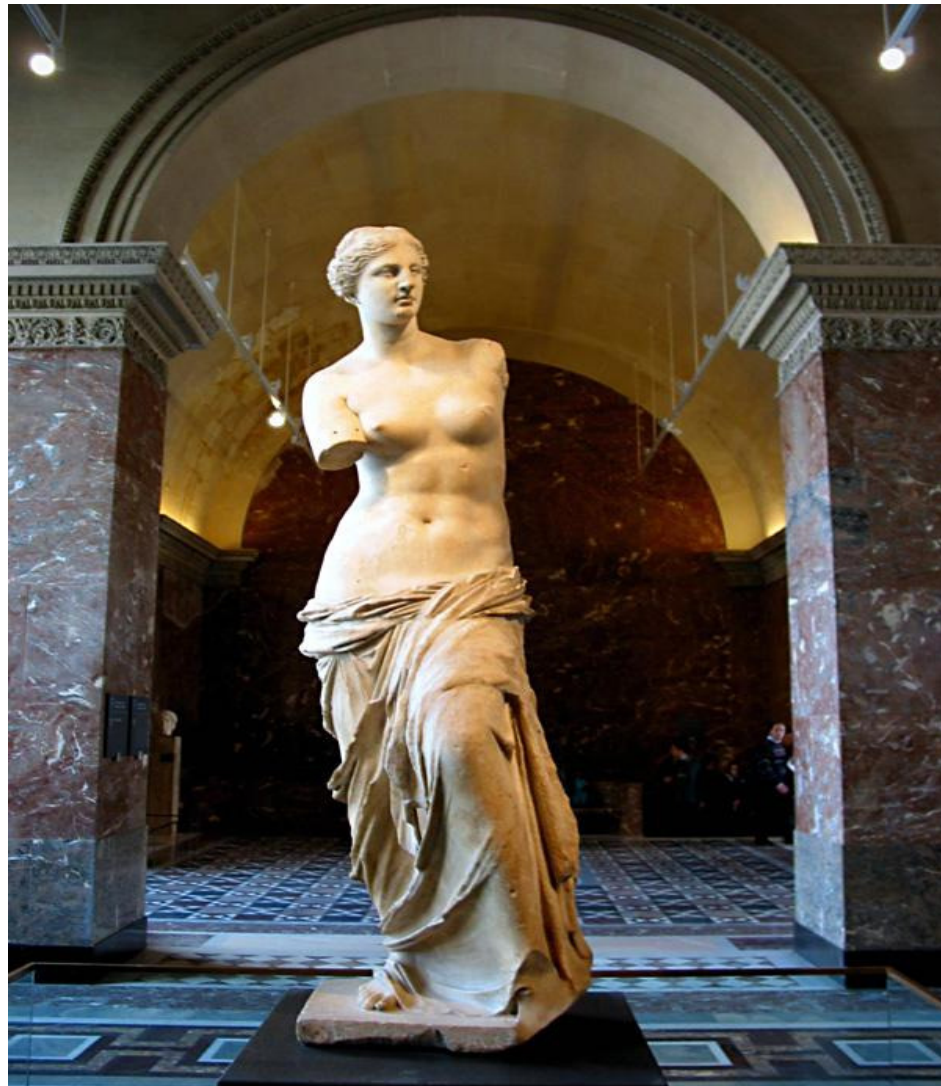


Figura 2.10: Vênus de Milo no Museu do Louvre

Fonte: Enciclopédia dos Museus, Louvre (1968, p.57)

Na verdade, a beleza, em particular a beleza física feminina, passou historicamente por diversas formas de avaliação, como pode ser, visto, por exemplo, comparado a Figura **2.10**, que remete à antiguidade, com a Figura **2.11**, na qual se apresenta o quadro Vênus e o Organista, de Ticiano Vecellio, obra produzida por volta do ano 1500.



Figura 2.11: Vênus e o organista de Ticiano Vecellio

Fonte: Enciclopédia dos Museus, Prado (1968, p.35)

A esse respeito Vigarello (2006), em tempos mais atuais, apresenta na Tabela 2.1 um exemplo de evolução do conceito de beleza através de certas dimensões aconselhadas para as mulheres na década de 1530 em períodos especializados.

	1933 (VOTRE BEAUTÉ)	1938 (MARIE CLAIRE)	1939 (VOTRE BEAUTÉ)
Busto	83	85	81
Quadris	87	85	75
Cintura	65	60	58

Tabela 2.1: Silhueta ideal para uma mulher de 1,60m

Fonte: Vigarello (2006, p.152).

Outra comparação envolvendo um intervalo maior e que ilustra a flexibilidade dos conceitos, oferecida pelo mesmo autor, é dada na Tabela 2.2.

	VOTRE BEAUTÉ (1933)	LARA CROFT (2001)
Peso	60kg	48kg
Busto	88cm	90cm
Cintura	70cm	58cm
Quadris	90cm	88cm

Tabela 2.2: Silhueta ideal para uma mulher de 1,68m.

Fonte: Vigarello (2006, p. 187)

Entretanto, a idéia de Beleza pode ser associada a inúmeras situações: a uma paisagem, a uma obra de arte, a uma música, a um edifício, a um poema, a uma peça de vestuário, à decoração de um ambiente, etc.

No presente trabalho, interessa o conceito de Beleza no contexto das empresas voltadas a promover a beleza do ser humano e, mais especificamente, no caso dos institutos de beleza, buscados pelos(as) que desejam melhorar a estética pessoal, corporal, individual, necessitando para isso dos serviços de profissionais qualificados e treinados. A qualidade desses serviços está no centro das preocupações do presente trabalho.

Uma das dificuldades para um estudo dessa natureza está nas poucas referências teóricas disponíveis.

Entretanto, se por um lado a literatura é escassa sobre questões ligadas aos serviços de beleza, por outro lado essa preocupação já chega à entidade ISO – International Organization for Standardization, que emitiu uma nova norma internacional, ISO 18.416: 2007 – Cosmetics – Microbiology – Detection of Candida Albicans, visando auxiliar na redução dos casos de infecções provocadas por cosméticos. O alvo da norma é o fungo Candida Albicans, que pode causar infecções nas pessoas. Essa norma faz parte de um conjunto em desenvolvimento pelo comitê técnico TC 217 da ISO, referente a cosméticos (GALBINSKI, 2007).

Também quanto a cursos a respeito oferecidos por instituições de ensino, há muito a desejar, como informa o Dr. Luiz Roberto Terzian, (coordenador do Congresso de Manicures da Hair Brasil). Têm surgido alguns cursos, ainda não oficialmente reconhecidos, sendo que muitos profissionais continuam aprendendo somente na prática. (TERZIAN, 2007)

Os clientes levam informações sobre as novidades e novos equipamentos aos institutos, que se obrigam a tentar implementá-los. A cada estação ocorrem mudanças no mercado como um todo e na área da Beleza também. Dessa forma, seus profissionais deverão estar atualizados com todas as novidades e novos lançamentos que ocorrem de produtos e equipamentos, para uma execução mais eficaz de seus trabalhos. Esses profissionais não estão inseridos apenas no contexto da execução de suas tarefas rotineiras, estão inseridos também na área da saúde e devem dominar o assunto. De fato, a questão da saúde é um assunto que poucos profissionais da área dominam, apesar de ser fundamental no dia-a-dia dos institutos de beleza.

Belotti (2007), afirma que as principais dúvidas dos profissionais do setor quando o assunto é saúde (referindo-se a manicures) são os procedimentos de esterilização. Seguindo as normas da Covisa (Coordenação de Vigilância em Saúde), alicates e espátulas devem passar pelo método autoclave ou vapor saturado, ou ainda, pela estufa, devendo permanecer por uma hora na temperatura de 170°C, para que os microorganismos sejam eliminados.

Lavaquial (2007), do Centro de Tecnologia em Beleza do Senac (RJ), afirma que os cursos são importantes não só para o desenvolvimento da parte técnica, mas também das competências comportamentais e a ética desses profissionais da Beleza.

Os profissionais da Beleza representam a porta de entrada do cliente e a fidelização dele. Hoje, existem técnicas voltada para Beleza pelas quais os profissionais dessa área poderão ter um destaque diferenciado no mercado, principalmente quando este estiver se reciclando constantemente.

Oristanio (2007), afirma que, para trabalhar em um salão de beleza, não basta o profissional conhecer bem sua especialização. É indispensável ser ético, como também ser ético não limita sua capacidade de ser bem sucedido no mercado profissional. Os clientes buscam nos salões, além das necessidades do embelezamento, uma valorização da sua auto-estima, uma realização pessoal e um local de total descrição de suas “falhas” ou correções de sua beleza. Dessa forma, a ética é essencial nesse ambiente.

Segundo Huff (2007), no Brasil existem cerca de 400 mil salões de beleza, que geram milhares de empregos diretos e indiretos. Assim, acabam-se criando novos profissionais, que são gerados dos auxiliares, estes de vital importância para os cabeleireiros, dos quais acabam adquirindo sua experiência na prática do dia-a-dia, e dessa foram gerando cada vez mais profissionais e empregos.

Os profissionais devem ter perseverança na busca de informações, sempre acompanhando as mudanças que ocorrem a cada estação.

Para Alcantara (2006), a área da Beleza recebe sempre novas tecnologias e informações úteis ao cabeleireiro, que deve estar atento a estas mudanças, garantindo um lugar de destaque na profissão e, conseqüentemente, a fidelização dos seus clientes.

As empresas têm investido caro para lançar produtos que atendam as necessidades dos profissionais e isso tem ocorrido com mais rapidez, pois, a cada dia, a moda propõe um novo estilo de cabelo e é preciso equipamentos adequados para tornar este trabalho possível, segundo Stringhi (2007).

Apesar do crescimento desse mercado, nem todos os profissionais dão a devida atenção para os cuidados que essa área exige, podendo se tornar displicentes no manuseio dos produtos, causando assim desperdício de produto e retrabalho. Com a falta de atenção nesses pontos, os institutos de beleza poderão ter prejuízo.

A qualidade dos produtos e da mão-de-obra é primordial para a sustentabilidade dos negócios num mercado tão competitivo. Os(as) clientes estão sempre em busca de mudanças visuais e a atenção do profissional dessa área deve ser crítica e sábia, pois o menor erro pode ser fatal para o os seus negócios e para sua imagem no mercado. Quando uma mulher decide transformar as madeixas, com certeza ela deu várias folheadas em varias revistas e acabou decidindo imitar alguém que esteja no auge da mídia.

Esta situação pode ilustrar a participação ética do profissional, apresentando as reais condições das madeixas desejadas, que podem ser inadequadas ao perfil da cliente, podendo não ocorrer o efeito desejado. Isso muitas vezes não é suficiente para convencer o(a) cliente, devendo o profissional ter a paciência e competência necessária para encontrar a melhor solução.

Zorzetto (2007) cita em Fio por Fio que, “Testes revelam como cosméticos, em muitos casos, danificam o cabelo”, onde Ana Carolina Nogueira, engenheira química, expôs ao sol durante 91 horas, o equivalente a um mês de férias na praia e constatou que os diferentes tipos de radiação ultravioleta A (UVA) e B (UVB) danificam de forma distinta os fios de cabelos. Também o caso de alguns cortes, ou estilos que se transformam em referenciais, pela praticidade do manuseio diário. As clientes estão sempre buscando no profissional apoio para essas mudanças.

O *hairstylist* (termo presentemente em vogar como forma de valorizar o cabeleireiro) vai muito além do corte de cabelo, ele deve harmonizar a imagem do rosto com o estilo da roupa e dos acessórios, confrontando com o estilo de vida da cliente. Na realidade, o que determina o estilo é o corte de cabelo, pelo fato de o rosto ser a identidade de uma pessoa.

Segundo Hallawell (2007), se o corte for realizado segundo a tendência, sem considerar a individualidade da pessoa, não há possibilidade de criação de estilo pessoal. A pessoa necessita identificar as suas qualidades e personalidade

e, conseqüentemente, definir o que deseja expressar por meio de sua imagem pessoal.

Entretanto o profissional, no dia-a-dia, não tem como impor seu pensamento e suas preferências às suas clientes, devendo deixar a cliente definir o que deseja e apoiá-la no que melhor possa realçar a sua beleza natural.

Os institutos de beleza realizam, em geral, diversos tipos de serviços: cabeleireiro, manicure, podologia, maquiagem, depilação tratamento de pele, massagens especializadas e direcionadas, cada um em suas técnicas e aperfeiçoamentos.

2.3.2 – Conceitos da qualidade em serviços de beleza

Embora a pesquisa de campo realizada no presente trabalho tenha se restringido a institutos ou salões de beleza, para efeito deste item serão considerados também dois outros tipos de serviços de beleza: as cirurgias plásticas e os serviços de estética.

Os serviços de estética se distinguem dos institutos de beleza apenas em produtos e tempo de trabalho; quando se trata de estética, acaba-se esbarrando numa parte da medicina, onde normalmente existe uma recomendação médica, como por exemplo, a Drenagem Linfática, quando o paciente se submete a esse tipo de massagem para diminuir edemas e hematomas pós-cirúrgicos, porém o tempo não depende apenas do profissional, mas sim do paciente e de como o organismo responderá ao tratamento. Nos serviços dos institutos de beleza, o processo é mais imediato e menos especializado do ponto de vista médico, podendo haver entretanto algumas situações em que o conhecimento da fisiologia humana são necessários, como no caso de unhas encravadas, incidência de caspas, etc...

Neste item buscamos caracterizar o relacionamento dos três tipos de serviços de beleza considerados em quatro das considerações feitas em 2.1 referentes aos seguintes conceitos da qualidade:

- Abordagem da qualidade;
- Tipos de serviços;
- Serviços de varejo;
- Dimensões da qualidade.

a) Abordagem da qualidade

Qual das abordagens da qualidade apresentadas no Quadro 2.1 é mais adequada aos Serviços de Beleza? Vamos buscar responder a esta pergunta para cada um dos subsetores objeto do presente item.

- **Cirurgias Plásticas:** Estas, sejam realizadas por motivo de recuperação de acidentes e moléstias ou por pura vaidade, requerem conhecimento médico especializado e obediência a procedimentos técnicos rigorosos. Falhas devidas ao incorreto uso desses procedimentos podem trazer graves danos ao cliente-paciente, prejudicando a qualidade do resultado. Logo, a abordagem da qualidade baseada no processo é claramente predominante neste caso;
- **Estética:** Neste caso, a competência técnica também é necessária até certo ponto, logo tem-se também uma componente da qualidade devida à abordagem baseada no processo, mas passa a ser importante a abordagem baseada no usuário, pois este procura o serviço movido por suas necessidades ou desejos subjetivos;
- **Institutos de Beleza:** Neste caso, a responsabilidade técnica pode ainda existir, mas é muito menos importante que a vertente da qualidade baseada no usuário. A vaidade é certamente o grande motivo para a busca deste serviço, e cada cliente tem a sua necessidade

específica. Aqui podemos vislumbrar também uma componente da abordagem transcendental, correspondente ao caso de clientes que vão ao instituto de beleza buscando um serviço que seja um distintivo pessoal de alto nível e único.

Além disso, a menos do caso de cirurgias plásticas determinadas por acidentes ou moléstias, podemos considerar que, nos três subsetores estudados, existe uma componente da qualidade baseada no valor, pois os resultados desejados pelos(as) clientes podem estar condicionados à sua capacidade de pagar pelos serviços a serem executados.

b) Tipos de serviços

Quanto à tipologia dos Serviços de Beleza objeto do presente trabalho, pode-se considerar que eles se encaixam na classificação de Silvestro et al. (1992) conforme segue:

- **Cirurgias Plásticas:** São claramente serviços profissionais, especializados, individualizados, cada caso é um caso;
- **Estética:** Aqui se incluem ações como prática de esportes em academias, emagrecimento, drenagem linfática, tratamento de pele, bronzear, etc. Estes serviços ainda configuram uma importante componente profissional, mas podem também ser caracterizados em parte como lojas de serviços, como no caso das academias;
- **Institutos de Beleza:** Aqui está mais caracterizada a condição de loja de serviços, porém com uma certa componente profissional, já que os prestadores do serviço devem ter a capacidade e a sensibilidade de compreender os desejos individuais dos(as) clientes e executar suas habilidades para atender adequadamente essas necessidades.

c) Serviços de varejo

Em adição ao exposto em 2.2.2, referente à contribuição de Costa Neto e Silva (2007), considera-se a seguir que a participação do(s) produtos(s) associado(s) pode se dar de maneiras distintas:

1. O(s) produtos tangível(is) associado(s) é(são) adquirido(s) pelo cliente e passa(m) a fazer parte do seu patrimônio, para uso subsequente. É o caso da compra de um livro, uma lata de azeite, um automóvel, etc. Nota-se que, neste caso, o ato da compra pode ser realizado por outra pessoa designada pelo cliente.

2. O(s) produto(s) associado(s) é(são) incorporado(s) pelo cliente no ato da prestação do serviço. É o caso de um restaurante, um instituto de beleza, uma cartomante, etc. Neste caso, o ato de compra do serviço não pode ser delegado a outra pessoa pelo cliente. Além disso, a seguinte subdivisão é possível, neste caso:

2.1 O produto associado é tangível e incorporado fisicamente pelo cliente. Ex.: restaurante.

2.2 O resultado do serviço é intangível e, portanto, incorporado imaterialmente pelo cliente. Ex.: cartomante. (Esta situação se aplica também a vários casos de serviços profissionais, como psicólogos, consultores, etc.)

2.3 Casos em que ambas as situações acima citadas se aplicam: Ex.: instituto de beleza, em que uma parte do serviço prestado envolve produtos tangíveis (cremes, xampus, perfumes, maquiagem, etc.) que se incorporam fisicamente ou não ao corpo do cliente e resultados intangíveis que se incorporam imaterialmente (como aspecto estético e, principalmente, satisfação psicológica).

Com referência aos três subsetores objeto do presente item, há claramente uma componente importante da qualidade referente ao serviço prestado, quando o cliente se submete a uma cirurgia, ou a um tratamento estético, ou às habilidades de um instituto de beleza, o que decerto lhe proporciona uma sensação positiva ou negativa captada no momento da prestação do serviço, mas há também, e não deixa de ter sua importância, uma componente referente à qualidade dos produtos associados, cuja falha, se for o caso, o cliente possivelmente irá detectar posteriormente, causando-lhe insatisfação. É o caso da aplicação de itens auxiliares a uma cirurgia inadequados, perucas que se deterioram, esmaltes com resistência inadequada, cremes que irritam a pele, produtos com data de vencimento ultrapassada, etc. Estes aspectos da qualidade referente a produtos, são, pois, também importantes nos Serviço de Beleza e devem contribuir para o julgamento do cliente sobre a qualidade do serviço como um todo.

A questão de incorporação ou não de produtos tangíveis ao cliente no caso de institutos de beleza é ilustrada no Quadro 2.6.

PRINCIPAIS SERVIÇOS DE BELEZA E PRODUTOS ASSOCIADOS		
Serviço	Incorporado	Não Incorporado
Cabelo	Spray, Mouse, Grampo, Adornos.	Xampu, Creme, Bobis
Depilação	Removedor de Cera, Creme.	Cera, Papel
Limpeza de Pele	Creme Hidratante	Algodão, Toalhas
Maquilagem	Sombra, Rimel, Creme Hidratante	Pincel, Algodão, Esponjas
Massagem	Creme Hidratante	Algodão, Toalhas
Tratamento dos Pés e Mãos	Esmalte, Creme, Óleo.	Acetona, Algodão, Lixa

Quadro 2.6: Principais serviços de beleza e produtos associados

Fonte: elaborado pela autora

d) Dimensões da qualidade

Quanto às dimensões da qualidade em serviços propostas por Parasuraman et al. (1988), adota-se para a análise a metodologia usada por Costa Neto e Silva (2007) para o varejo em geral. Esses autores se basearam na escala de relevâncias dada na Tabela 2.3 para, mediante considerações introspectivas, associar graus de relevância às dimensões da qualidade para o varejo como um todo e para setores específicos.

Relevância	Valor
Muito relevante – MR	6
Relevante – R	4
Relevância intermediária – RI	2
Pouco relevante – PR	1
Sem relevância – SR	0

Tabela 2.3: Escala de relevâncias

Fonte: Costa Neto e Silva (2007)

No trabalho citado, foram considerados os setores Ótica, Livraria, *Fast Food*, Telefonia Celular, Farmácia, Moveis, Vestuário e Produtos de Beleza, estes, porém, sob a ótica da venda ao consumidor. Os resultados obtidos pelos autores, com bases em julgamento introspectivo, são apresentados na Tabela 2.4.

Dimensões da qualidade de Parasuraman et al.	Varejo		Relevância								
			Ótica	Livraria	Fast food	Telefone celular	Farmácia	Móveis	Vestuário	Produtos de beleza	Média
Aspectos tangíveis	MR	6	6	4	4	4	6	4	4	6	4,75
Confiabilidade	R	4	6	1	4	4	4	2	4	4	3,63
Responsabilidade	R	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3,75
Competência	R	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3,50
Cortesia	R	4	2	4	4	4	4	4	6	6	4,25
Credibilidade	MR	6	6	2	4	4	6	4	4	4	4,25
Segurança	MR	6	6	0	2	4	4	2	2	4	3,00
Acesso	R	4	4	4	4	6	4	4	4	2	4,00
Comunicação	MR	6	6	4	4	4	4	6	4	4	4,50
Conhecimento do cliente	R	4	4	4	2	1	2	4	4	4	3,13

Tabela 2.4: Relevância das dimensões de Parasuraman et al. aplicadas ao varejo.

Fonte: Costa Neto e Silva (2007)

Nessa tabela, pode-se observar o fato de que a atribuição subjetiva de relevância ao varejo como um todo se mostra mais rigorosa do que as atribuições setoriais, em média. Isto se explica, no entender dos autores, pelo fato de que, raciocinando genericamente, sem estabelecer um setor, há uma preocupação básica com a importância do quesito, que pode ser relevada em alguns aspectos de setores específicos. Ilustra bem este ponto, por exemplo, a dimensão Segurança, considerada em geral muito relevante, mas que, no caso das livrarias, para o cliente torna-se sem relevância e, na média dos setores, teve relevância bem inferior. O efeito mencionado teve diferença média de 0,92 (entre os valores gerais e as médias respectivas).

Na Tabela 2.5 são reproduzidos os resultados de Costa Neto e Silva (2007) para o varejo como um todo e as médias dos resultados para os oito setores considerados. A seguir, foram agregadas as avaliações introspectivas realizadas

pela autora e seu orientador referentes aos setores Cirurgias Plásticas, Estética e Institutos de Beleza, com as respectivas médias.

Dimensões da qualidade em serviços de Parasuraman et al.	Varejo		Média de oito setores	Cirurgias Plásticas	Estética	Institutos de Beleza	Média
Aspectos tangíveis	MR	6	4,75	6	4	4	4,67
Confiabilidade	R	4	3,63	6	6	4	5,33
Responsabilidade	R	4	3,75	4	4	6	4,67
Competência	R	4	3,50	6	6	6	6,00
Cortesia	R	4	4,25	2	4	6	4,00
Credibilidade	MR	6	4,25	6	6	4	5,33
Segurança	MR	6	3,00	6	6	4	5,33
Acesso	R	4	4,00	0	1	2	1,00
Comunicação	MR	6	4,50	6	6	4	5,33
Conhecimento do cliente	R	4	3,13	6	6	4	5,33
Média		4,80	3,88	4,80	4,90	4,40	4,70

Tabela 2.5: Relevância das dimensões de Parasuraman et al. (1988) aplicadas aos Serviços de Beleza.

Fonte: Costa Neto e Silva (2007) e autora do presente trabalho.

Examinando a Tabela 2.5 que, embora embutindo um certo grau de subjetividade, por ter sido elaborada mediante avaliações resultantes de julgamentos introspectivos, podem-se observar alguns pontos dignos de nota:

a) Das constatações de Costa Neto e Silva (2007), vê-se que a relevância média dos oito setores considerados por aqueles autores (3,88) é consideravelmente inferior à relevância média do varejo como um todo (4,80), o que pode ser atribuído a razões já discutidas anteriormente.

b) Entretanto, quando se consideram os três subsetores referentes ao setor Beleza, vê-se que essa diferença fica muito minorada. De fato, no caso das

Cirurgias Plásticas e Estética, praticamente se manteve a média original correspondente ao varejo como um todo, e apenas no caso dos Institutos de Beleza houve uma diferença um pouco maior entre as médias. Acredita-se que esse resultado está relacionado com o fato de que, mormente no caso das Cirurgias Plásticas e Estética, a responsabilidade geral do prestador de serviço para com a integridade física do cliente é muito grande, fazendo com que as avaliações da relevância das dimensões da qualidade sejam elevadas, praticamente empatando com as atribuídas ao varejo como um todo, quando, conforme já comentado, houve uma tendência de majoração das atribuições em decorrência da preocupação com a qualidade do serviço. Este resultado aponta para o fato de que o setor de Serviços de Beleza é mais sensível que a média dos demais setores de serviços quanto aos aspectos da qualidade avaliados pelas suas dimensões segundo Parasuraman et al (1988). Dito de outra forma, a qualidade dos Serviços de Beleza é mais crítica que em outros setores como fator determinante do sucesso ou fracasso dos respectivos empreendimentos.

c) A Tabela 2.3 poderia considerar mais uma linha através do desdobramento da dimensão Aspectos Tangíveis em duas vertentes: uma referente às instalações onde o serviço é prestado (que foi a de fato contemplada na elaboração da tabela), e outra referente aos produtos associados, necessários à realização do serviço. Se esta segunda vertente houvesse sido considerada, é da autora avaliação que, nos três casos, deveria ser aplicado o grau 6 (muito relevante), contribuindo um pouco mais na direção do efeito comentado em **b**.

d) Nota-se que a dimensão mais crítica do ponto de vista dos Serviços de Beleza é a competência, com relevância MR em todos os casos. De fato, não pode haver falhas nas habilidades específicas para realizar esses serviços. O cliente deve ter confiança total em que este é o caso, senão não aceitaria submete-se ao serviço. Isto resulta em um componente importante de fidelidade ao prestador do serviço quanto a este aspecto em

especial, que, se for frustrado, deve levar à contrariedade, animosidade e perda do cliente.

Estes resultados, por serem baseados em considerações introspectivas e, portanto subjetivas, embora incorporando um razoável grau de conhecimento dos subsetores considerados por parte da autora do trabalho, foram obtidos antes da realização da pesquisa feita como parte experimental da presente dissertação de mestrado, tendo sido consolidados em Costa Neto e Napolitano (2008).

2.3.3 Beleza e auto-estima

Segundo experiência da autora vivida no seu dia-a-dia, ela constatou que existem clientes que buscam nos institutos de beleza uma melhoria da sua auto-estima. Observando a chegada de alguns(mas) clientes no estabelecimento, percebe-se que estão com sua auto-estima em baixa; dessa forma, o profissional do setor, tendo uma percepção do caso, tenta dar algumas sugestões de corte, cor, estilo de cabelo, etc., e verifica que a fisionomia do/a cliente começa a se modificar, assim melhorando seu humor e aumentando sua auto-estima. Este é um caso usual, que ultrapassa o fator financeiro e problemas pessoais.

Este fato está de acordo com a afirmação de Bionda (2007, p.15), para quem “falar de beleza só tem sentido se for trazer alegria e alto astral”.

Idéias semelhantes são contidas nas seguintes citações: “A beleza e a tolice muitas vezes andam juntas” (Baltazar Gracian) e “Olha duas vezes se procura a verdade. Olha uma só vez se procura a beleza” (Ariel). (MANSOUR, 1990)

A necessidade de estar com uma boa aparência e sua auto-estima em alta é tão importante para essas pessoas, que leva a se fazer uma consideração sobre a Pirâmide de Maslow (2000), celebrado psicólogo que organizou as

necessidades humanas segundo uma escala apresentada sob forma de uma pirâmide na Figura 2.12.

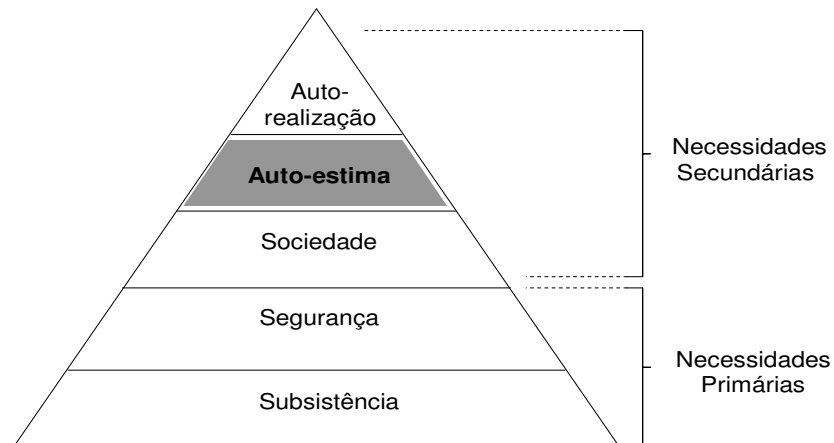


Figura 2.12: Pirâmide de Maslow

Fonte: Maslow (2000)

No entanto, o acima comentado permite se fazer uma adaptação dessa pirâmide, na qual se contempla a importância atribuída à beleza, conforme mostrado na Figura 2.11.

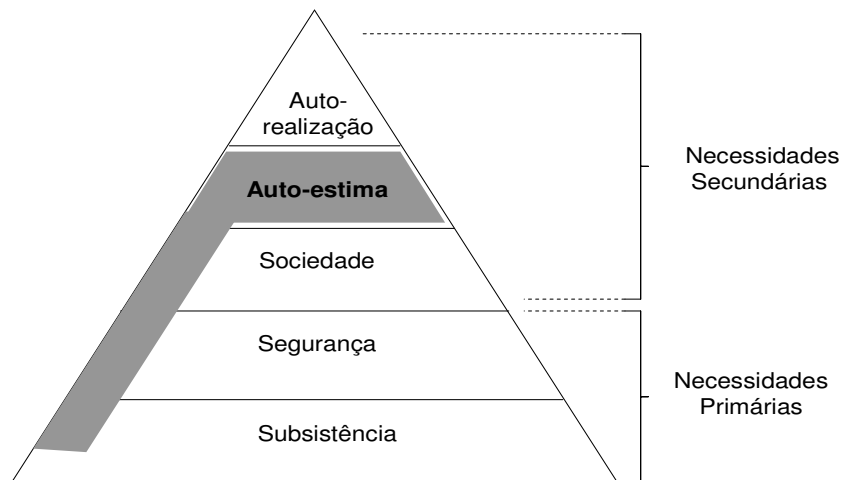


Figura 2.13: Pirâmide de Maslow modificada

Fonte: Elaborada pela autora

Ou seja, muitas pessoas invertem a pirâmide quando se trata de valorizar o seu aspecto pessoal colocando a auto-estima na frente de outras necessidades.

Acredita-se que, no mundo moderno, com as modernas técnicas do marketing e propaganda, adaptações semelhantes da Pirâmide de Maslow possam ser válidas para outras situações, como, por exemplo, o desejo de posse de um telefone celular, uma televisão a cores de alta definição ou mesmo um carro popular.

Além disso, segundo Vaz (2007, p. 12), o estilo e a imagem pessoal são responsáveis por grande parte da comunicação não-verbal das pessoas. “A comunicação não-verbal chega primeiro. Antes mesmo de você dizer ‘bom dia’, sua imagem já transmite ao outro uma série de mensagens sobre você, estejam elas corretas ou não”.

Mensurar com precisão a necessidade de melhoria ou até mesmo o limite da auto-estima do ser humano que o leve a uma motivação ou não é algo difícil de ser avaliado, porém fácil de ser notado.

Dentro de um Instituto de Beleza, é relativamente fácil observar o que o ser humano (cliente) busca, em especial as mulheres. Por vezes, as clientes procuram esses serviços para sanar suas necessidades momentâneas, como uma lavagem de cabelo, embelezamentos das unhas, etc., outras fazem de um Salão de Beleza um ponto de encontro e de trocas de informações, mas, ao final, todas acabam convergindo para a auto-estima como um ponto de equilíbrio que, muitas vezes, mascara uma série de problemas pessoais, de certa forma remetendo ao famoso soneto de Raymundo Correa apresentado no início do trabalho.

Nesse momento é que a atenção, a experiência e a qualidade dos serviços desse profissional da área de beleza é fundamental, pois ele tem em suas mãos o “poder” de aumentar ou não essa auto-estima que o(a) cliente busca e que estará dando a motivação para seus próximos passos e alcançando seus objetivos com maior segurança.

A autora vivenciou casos nos quais clientes com baixa de auto-estima acabam priorizando esses serviços. Por exemplo, o tratamento de suas madeixas as deixa com maior segurança para os próximos atos do dia. Certa vez verificou que uma cliente, não satisfeita com seu visual, e o mercado de cosméticos lançando produtos que atenderiam suas expectativas, mesmo com um custo elevado e sendo suas condições financeiras difíceis para o momento, ela, em comum acordo com a profissional do setor, executou os serviços e assim houve uma mudança no seu estado emocional, elevando sua auto-estima e motivando-a no seu dia-a-dia e tratando alguns assuntos pessoais de uma forma mais segura. Outra experiência vivida pela autora foi quando observou uma cliente alterando um compromisso já agendado para ser atendida no instituto em um horário único para realização dos serviços.

Dessa forma, ficou claro para a autora que a prioridade da auto-estima pode ultrapassar outras necessidades e prioridades do(a) cliente, justificando as considerações feitas sobre a pirâmide de Maslow.

Entretanto, também o patamar Sociedade da Pirâmide de Maslow, mostrada na Figura 2.13, pode ter a ver com a questão dos serviços de beleza, uma vez que podem funcionar como pontos de intercâmbio social, onde os(as) clientes vão não só para satisfazer as suas necessidades estéticas ligadas à auto-estima, mas também para conviver com outras pessoas, gerando amizades e relacionamentos que atendam a esse aspecto das suas necessidades.

Capítulo 3 - Metodologia de pesquisa

Neste capítulo são feitas considerações sobre a metodologia de pesquisa, para caracterizar, quanto a seu método, abordagem e técnicas, quais as formas mais indicadas para o presente trabalho.

Pesquisar faz parte do cotidiano das pessoas. Qualquer escolha ou busca de solução para problemas ou por mera curiosidade envolve, conscientemente ou não, uma atividade de pesquisa. (MICHEL, 2005).

3.1 Conceito de Método

Para Lakatos e Marconi (2005), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para Cervo e Bervian (2002), método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade.

3.2 Conceito de Pesquisa

Para Demo (2000), pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto procedimento de aprendizagem, sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento.

Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional que tem como objetivo buscar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao

problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Lakatos e Marconi (2005) colocam que toda a pesquisa deve ser baseada em uma teoria. Isso serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento da ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e provados, resultantes da pesquisa. A pesquisa dos problemas práticos pode levar à descoberta de princípios básicos e, freqüentemente, fornece conhecimentos que têm aplicação imediata.

Oliveira (1999) enfatiza que, em relação aos conceitos, existem duas tipologias básicas: a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. A maior diferença entre elas reside no fato de que a pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, busca enfatizar a perspectiva da entidade que está sendo pesquisada, enquanto nas pesquisas quantitativas esta ênfase é muito menor.

Dentro dessa discussão, Bryman (1989) defende que a pesquisa organizacional é proeminentemente orientada para a promulgação do conhecimento prático, podendo ser de natureza quantitativa ou qualitativa, e afirma que, desde a década de 1970, o interesse pela pesquisa qualitativa vem crescendo.

Ainda segundo este autor, a pesquisa qualitativa apresenta maior ênfase que a pesquisa quantitativa no tocante aos seguintes aspectos: interpretação do entrevistado em relação à pesquisa; importância do contexto da organização pesquisada; e proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados.

A essa comparação se pode certamente acrescentar que as pesquisas quantitativas são, em geral, mais adequadas à análise dos dados por meio de métodos estatísticos. (COSTA NETO, 2008)

3.3 Tipos de pesquisas

Usualmente, as pesquisas são classificadas com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em grandes grupos: bibliográficas, descritivas e experimentais.

3.3.1 Pesquisa Bibliográfica ou Exploratória

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO e BERVIAN, 2002).

O estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo. Entretanto, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica pode ser considerado uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida, uma lacuna de conhecimento (MICHEL, 2005).

Pelo visto, Michel (2005) considera equivalentes os termos “pesquisa bibliográfica” e “pesquisa exploratória”. De fato, a pesquisa bibliográfica é exploratória, no sentido de que representa uma forma de se explorar o conhecimento sobre determinado assunto através da busca nas referências existentes sobre ele. Entretanto, numa concepção mais abrangente, julgamos poder considerar o termo “pesquisa exploratória” como aplicável a situações em que se busca conhecer um fenômeno pouco explorado, sobre o qual existem poucas referências. Sob essa ótica, seria exploratória uma pesquisa sobre algo novo ou sobre algo pouco conhecido ou pouco estudado, devendo o pesquisador,

de certa forma, desbravar o campo de conhecimento como possibilidade de conhecê-lo melhor.

3.3.2 Pesquisa Descritiva

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam:

- **Estudos descritivos:** trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.
- **Pesquisa de opinião:** procuram saber atitudes, pontos de vista e preferências que as pessoas têm a respeito de algum assunto, com o objetivo de tomar decisões.
- **Pesquisa de motivação:** busca saber as razões inconscientes e ocultas que levam, por exemplo, o consumidor a utilizar determinado produto ou que determinam certos comportamentos ou atitudes.
- **Estudo de caso:** é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

- **Pesquisa documental:** são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Estuda a realidade presente, e não o passado, como ocorre com a pesquisa histórica.

3.3.3 Pesquisa Experimental

A pesquisa experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto. (GIL, 2002)

Para Michel (2005), é a pesquisa que se faz através do teste prático de possíveis idéias ou posições teóricas. Sua função é testar a teoria para descobrir novas realidades. Não deve prescindir da base teórica. Ela tem base na experimentação, na comparação e verificação de condições favoráveis ou necessárias à sua comprovação.

Enquanto a pesquisa descritiva procura classificar, explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem, a pesquisa experimental pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido (CERVO e BERVIAN, 2002).

3.3.4 Pesquisa-ação

Para Thiollent (1996), pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

O envolvimento do pesquisador na ação é parte integrante da pesquisa. Como técnica de observação, enquadra-se no tipo de observação participante. A

pesquisa-ação é bem sucedida, na medida em que os testes das variáveis são aceitos e incentivados pelo grupo envolvido na proposta de solução do problema apresentado. Nas organizações, problemas que envolvam processos de trabalho, motivação, treinamento de pessoas, melhoria da qualidade do processo, vendas, etc. podem ser beneficiados com a pesquisa-ação (MICHEL, 2005).

Uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. Na pesquisa-ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função de problemas (THIOLLENT, 1996).

3.3.5 Estudos de caso como método de pesquisa

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Conforme Lazzarini (1995), a pesquisa através de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracterizam por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração.

Para Donaire (1997) o estudo de casos pode ser implementado tanto numa pesquisa exploratória como numa descritiva ou explicativa.

Yin (2001) define que a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa pode ocorrer nas seguintes situações:

- Política, ciência política e pesquisa em administração pública;
- Sociologia e psicologia comunitária;
- Estudos organizacionais e gerenciais;
- Pesquisa de planejamento regional e municipal, como estudos de plantas, bairros ou instituições públicas;
- Supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais – disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social.

Yin (2001) acrescenta que o estudo de caso é adequado a pesquisas exploratórias, onde questões do tipo “como” e “por que” devem ser respondidas mediante um aprofundamento das observações.

O estudo de casos pode incluir um único caso ou múltiplos casos. O estudo de um único caso deve ser feito quando ele representar um caso especial, extremo ou crítico, seja por seus aspectos positivos ou negativos, e venha a se transformar num caso revelador para o pesquisador (DONAIRE, 1997).

A utilização de casos múltiplos apresenta vantagens e desvantagens em relação a um único caso. A evidência que resulta de vários casos é mais consistente e o estudo como um todo é visto como de melhor qualidade (DONAIRE, 1997).

O mesmo autor, baseado em observação de Einsenhart, recomenda, nos estudos de casos múltiplos, que se adotem entre um mínimo de quatro e um máximo de dez casos, pois com menos de quatro a pesquisa pode ser

inconclusiva e, com mais de dez, fica difícil lidar com a complexidade e quantidade de informações coletadas. (EINSENHART apud DONAIRE, 1997)

3.4 O uso de questionários

Segundo Roech (1999), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, não sendo apenas um formulário ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão, mas um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema.

Fachin (2002) considera que, no questionário, a informação coletada limita-se tão-somente às respostas escritas, sendo um instrumento de pesquisa muito popular, utilizado para diversos fins.

A autora apresenta, dentre outras, as seguintes recomendações:

a) incluir apenas questões comprovadamente essenciais, que devem ser ordenadas de forma a conduzir as respostas das mais simples às mais complexas;

b) evitar sistematicamente questões que não servem para a identificação do pesquisado, nem para o esclarecimento de qualquer pormenor fundamental, nem à apuração;

c) não incluir perguntas cujas respostas possam propiciar inevitáveis inexatidões, principalmente pela comprovada falta de elementos que possibilitem ao pesquisado responder com segurança. As questões devem ser elaboradas de tal modo que não despertem dúvidas, antagonismos, ressentimentos; elas devem ser estruturadas;

d) as questões devem ser neutras, isto é, não sugerir respostas;

e) incluir questões de controle, a fim de possibilitar a comparação e a veracidade das informações. Antes de sua aplicação, o questionário deve ser submetido a provas quanto a sua fidelidade e validade.

3.5 Metodologia da presente pesquisa

Do exposto nos itens anteriores, concluiu-se que a presente pesquisa é exploratória, por abordar um setor de serviços muito pouco tratado na literatura, é qualitativa, sendo objeto de pesquisa as características de um tipo particular de fornecedores de serviço, que são os institutos de beleza, e a avaliação de aspectos da qualidade desses serviços a partir de opiniões dos clientes. Quanto a este segundo aspecto, a pesquisa não deixa de ser qualitativa, pois utiliza uma classificação e não uma mensuração dos resultados.

O método de pesquisa utilizado é o estudo de casos múltiplos e a técnica para a obtenção dos resultados é o uso de questionários, um aberto, aplicado aos responsáveis pelo estabelecimento, e um fechado, aplicado aos clientes. Foram tomadas em conta, na sua elaboração, as opiniões de Roesch (1999) e Fachin (2002), embora discordando da afirmação da primeira autora, de que “o questionário é mais utilizado em pesquisa quantitativa”.

Os questionários foram elaborados a partir do modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988), apresentado em 2.2.3.2, tendo sido feitas as adaptações e inclusões consideradas necessárias, conforme as características do presente estudo.

Cabe considerar, no presente estudo, a observação de Yin (2001) de que, no estudo de caso único, o aprofundamento das observações é típico do estudo de caso. No presente trabalho, com o uso de casos múltiplos, visando dar maior abrangência às observações, e o uso de questionários, para viabilizar a pesquisa, o aprofundamento das observações não é da mesma magnitude que seria de se esperar em um estudo de caso único. Entretanto, independentemente de sua designação (seria ou não, de fato, um estudo de caso?), a autora acredita ter sido

a metodologia escolhida adequada ao presente trabalho, e se vale das experiências anteriores de Santos (2006), Rospi (2006), Silva (2007) e Canuto (2007) para dar consistência a essa consideração.

Capítulo 4 - A pesquisa de campo

4.1 Introdução

A amostra utilizada na pesquisa certamente não é probabilística, conforme conceituado por Costa Neto (2002, p.38). O autor define amostragem probabilística como aquela em que “todos os elementos da população têm probabilidade conhecida e diferente de zero de pertencer à amostra”. A população, no caso do presente estudo, é formada por institutos de beleza em geral. Como os institutos da amostra foram escolhidos dentre aqueles que, consultados, se dispuseram a colaborar, a amostra não é probabilística e se enquadra na categoria de amostragem não probabilística referida pelo citado autor como em caso de inacessibilidade a toda a população.

Julga-se, entretanto, que esse fato não invalida a pesquisa, até porque os estudos de caso não recorrem à amostragem probabilística. Em contrapartida, não é possível generalizar estatisticamente os resultados a toda a população ou universo de pesquisa. Essa não foi a intenção no presente trabalho, mas sim, conforme informado em 3.5, realizar um estudo exploratório em um campo do conhecimento pouco investigado, em especial quanto aos aspectos ligados à qualidade.

Os institutos da amostra estão nos municípios de São Paulo e Guarujá. Logo, os resultados da pesquisa devem ser considerados como espelhando uma realidade do Estado de São Paulo ou, mais especificamente, da capital e proximidades, uma vez que Guarujá sofre grande influência da capital, por ser cidade litorânea turística muito freqüentada pelos paulistanos e muitos clientes dos seus institutos de beleza na verdade residem na capital, conforme observado pela autora.

Além disso, cumpre citar que a amostra não contempla os chamados institutos “de primeira linha”, ou de alto padrão, em geral identificados por uma

marca reconhecida como, Jacques Janine, Soho, entre outros . A autora tentou incluir algum desses institutos na pesquisa, mas não conseguiu ser recebida com essa finalidade. Também não foram incluídos na pesquisa institutos que atendem as camadas mais simples da população. Ou seja, se houvesse uma classificação dos institutos de beleza em três categorias, A, B e C, deve-se considerar que o universo pesquisado no presente trabalho refere-se à categoria B. Uma classificação desse tipo poderia ser objeto de um estudo específico.

Foram aplicados dois tipos de questionários:

Questionário 1: Constituído de perguntas abertas dirigidas aos(às) responsáveis pelos institutos pesquisados, com a finalidade de conhecer a sua visão sobre os aspectos pesquisados referentes à qualidade dos serviços oferecidos.

Questionário 2: Constituído de perguntas fechadas dirigidas aos(às) clientes dos institutos. Foram entrevistados(as) vinte clientes por instituto. As respostas contemplam quatro categorias:

- 4 = concordo plenamente
- 3 = concordo
- 2 = indeciso
- 1 = não concordo

Este questionário, conforme informado em 3.5, resulta de uma adaptação ao presente estudo da escala Servqual de Parasuraman et al. (1988).

O Questionário 1 contempla as mesmas perguntas feitas de forma aberta, para permitir melhor manifestação dos respondentes, e acrescenta algumas outras perguntas julgadas convenientes, inclusive três delas especificamente sobre aspectos de gestão.

Os dois questionários de pesquisa são apresentados a seguir:

Questionário 1:

Prezado(a) Senhor(a):

Agradecemos sua participação na presente pesquisa, realizada como parte dos trabalhos de uma pesquisa feita para a dissertação de mestrado intitulada “Qualidade nos Serviços de Beleza”, da Universidade Paulista – UNIP.

A pesquisa será feita com a pessoa representante do estabelecimento pesquisado e com uma amostra de clientes do estabelecimento.

Caracterização da empresa:

Nome (opcional): _____

Localidade (opcional): _____

Nome do(a) entrevistado(a) (opcional): _____

Cargo do(a) entrevistado(a): _____

Número de empregados: _____

Tempo de existência da empresa: _____

Serviços oferecidos: _____

Data: _____

Solicitamos a V. Sa. responder sucintamente as seguintes questões, acrescentando os comentários que julgar pertinentes.

Gestão

1- V.Sa. considera que existe um sistema de Gestão da Qualidade no seu estabelecimento? Caso afirmativo, como funciona?

2- Quais são as suas responsabilidades como pessoa encarregada da direção do estabelecimento?

3- Como são utilizados/aplicados os resultados financeiros do negócio?
(Facultativo)

Aspectos Tangíveis

- 4- V.Sa. considera as instalações do salão visualmente atraentes?
- 5- V.Sa. exige que os(as) funcionários(as) do salão estejam sempre bem apresentados(as)?
- 6- São empregados meios de divulgação do salão? Caso afirmativo, quais?
- 7- V.Sa. considera adequada a duração com que os serviços são realizados? Caso não, há alguma providência sendo tomada para realizar essa adequação?
- 8- O salão tem a preocupação de manter seus equipamentos de serviços modernos e atualizados? Caso afirmativo, como?

Confiabilidade

- 9- Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) e mostram disposição para resolver eventuais problemas dos clientes?
- 10- Existe avaliação do trabalho realizado e treinamento dos(as) funcionários(as) para que o realizem corretamente?
- 11- O salão se empenha em melhorar continuamente os seus métodos de trabalho? Caso afirmativo, como?

Responsividade

- 12- De que forma o salão mantém os(as) seus(suas) clientes informados(as) quanto aos serviços que podem e se recomendam ser realizados em cada caso?
- 13- Existe orientação para que os(as) funcionários(as) do salão executem os serviços com rapidez?
- 14- Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) a responder adequadamente as perguntas e a resolver as dúvidas dos(as) clientes?

Adequabilidade

15- V.Sa. confia na capacidade dos(as) seus(suas) funcionários(as) de atenderem adequadamente os(as) clientes?

16- O salão dá atenção ao processo de treinamento e aprendizado dos(as) novos(as) funcionários(as)? Caso afirmativo, como?

17- O salão transmite aos clientes a sensação de confiança e segurança na execução dos serviços? Caso afirmativo, como?

18- O salão orienta os(as) funcionários(as) quanto à cortesia e educação no trato com os(as) clientes? Caso afirmativo, como?

Empatia

19- O salão tem a preocupação de oferecer atenção personalizada aos(às) clientes? Há clientes preferenciais?

20- O estabelecimento dos horários de funcionamento do salão é feito de molde a atender às necessidades dos(as) clientes?

21- É administrada a questão das horas marcadas para atendimento e eventuais atrasos? Caso afirmativo, como?

22- O salão se empenha em compreender as necessidades dos(as) clientes? Caso afirmativo, como?

23- É avaliada a satisfação dos(as) clientes com o ambiente encontrado no salão? Caso afirmativo, como?

24- Existe verificação do grau de satisfação dos(as) clientes, quanto às suas expectativas? Caso afirmativo, como é feita?

25- Como o salão busca fidelizar os(as) clientes?

Questionário 2:

Prezado(a) Cliente:

Agradecemos sua participação na presente pesquisa, realizada como parte dos trabalhos de uma pesquisa feita para a dissertação de mestrado intitulada “Qualidade nos Serviços de Beleza”, da Universidade Paulista – UNIP.

- | | |
|--|-------------------------|
| - Sexo: _____ | 1 = Concordo Plenamente |
| - Idade (opcional): _____ | 2 = Concordo |
| - Tempo há que frequenta este salão: _____ | 3 = Indeciso |
| - Data: _____ | 4 = Não Concordo |

Tangíveis	"X"	4	3	2	1
As instalações do salão são visualmente atraentes?					
Os (as) funcionários (as) do salão estão sempre bem apresentados?					
Os meios de divulgação do salão são adequados?					
O salão é bem administrado?					
Os equipamentos usados pelo salão são modernos?					
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
Confiabilidade					
Quando você tem um problema, os (as) funcionários (as) do salão demonstram sincera disposição em resolvê-lo?					
Os (as) funcionários (as) se empenham em realizar o serviço corretamente?					
O salão busca continuamente a melhoria de seus métodos de trabalho?					
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
Responsividade					
O salão informa com clareza a você quais os serviços que podem ser realizados?					
Os (as) funcionários (as) do salão se empenham em realizar os serviços com rapidez?					
Os (as) funcionários (as) do salão respondem adequadamente as suas perguntas e dúvidas?					
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
Adequabilidade					
Os (as) funcionários (as) do salão inspiram confiança a você?					
Você se sente seguro (a) em seu relacionamento com o salão?					
Os (as) funcionários do salão são corteses e educados com os clientes?					
É importante para você sair com boa aparência do salão?					
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
Empatia					
O salão dá atenção personalizada a você?					
Os horários de atendimento do salão são convenientes a você?					
O salão compreende as suas necessidades?					
Você se sente bem no ambiente do salão?					
Os resultados oferecidos pelo salão estão de acordo com as suas expectativas?					
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					

Quadro 4.1: Questionário de avaliação de serviços de beleza

Na seqüência se passa à apresentação dos resultados e sua discussão.

4.2 Análise estatística

Para subsidiar a discussão dos resultados, foi feita na avaliação quantitativa das respostas dadas pelos clientes através do Questionário 2.

a) Teste de homogeneidade

A fim de se verificar se as opiniões dos clientes têm comportamento semelhante nos quatro institutos pesquisados, foi realizado um teste de homogeneidade, com as seguintes hipóteses:

H_0 : As opiniões dos clientes são equivalentes nos quatro institutos pesquisados.

H_1 : Há divergência entre as opiniões dos clientes em pelo menos um instituto.

Conforme Costa Neto (2002, p.140), este teste é realizado pelo χ^2 (chi-quadrado) de maneira semelhante ao teste de independência de duas variáveis qualitativas cujos resultados são, em geral, expressos em uma tabela de contingência.

O teste é realizado através de

$$\chi^2_v = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

onde:

χ^2_v é a estatística de teste, com ν graus de liberdade

r é o número de linhas do corpo de tabela

s é o número de colunas do corpo da tabela

O_{ij} é a frequência observada na intersecção da linha (i) com a coluna (j)

E_{ij} é a frequência esperada na intersecção da linha (i) com a coluna (j)

$n = \sum \sum O_{ij}$ é o número de elementos de amostra

$$\nu = (r - 1) (s - 1) \quad (4.1)$$

As frequências esperadas sob H_0 são calculadas a partir das frequências observadas por

$$E_{ij} = f_{i.} \cdot f_{.j} / n \quad (4.2)$$

onde:

$f_{i.}$ = frequência acumulada da linha i

$f_{.j}$ = frequência acumulada da coluna j

Rejeita-se H_0 ao nível α de significância se $\chi^2_v > \chi^2_{\nu, \alpha}$

O teste é realizado satisfatoriamente se a amostra for suficientemente grande para se ter $E_{ij} > 5$, para todo (i , j)

No presente caso, temos, a partir dos dados levantados no Questionário 2, os resultados apresentados na Tabela 4.1 .

Opinião	4	3	2	1	Total
Instituição					
A	252	110	26	10	398
B	260	104	25	12	401
C	310	65	23	1	399
D	280	93	21	6	400
Total	1102	372	95	29	1598

Tabela 4.1: Freqüências observadas

Utilizado (4.1), obtêm-se as freqüências esperadas apresentadas na Tabela 4.2

Opinião	4	3	2	1	Total
Instituição					
A	274,47	92,65	23,66	7,22	398
B	276,53	93,35	23,84	7,28	401
C	275,16	92,88	23,72	7,24	399
D	275,84	93,12	23,78	7,26	400
Total	1102	372	95	29	1598

Tabela 4.2: Freqüências esperadas

A Tabela 4.3 apresenta, por razões que se verão na seqüência, o cálculo das parcelas que contribuem para a variável de teste χ_v^2 .

Opinião	4	3	2	1	Total
Instituição					
A	1,836	3,249	0,231	1,070	6,386
B	0,988	0,012	0,056	3,060	4,116
C	4,411	8,369	0,022	5,378	18,180
D	0,063	0,000	0,325	0,219	0,607
Total	7,298	11,630	0,634	9,7272	29,289

Tabela 4.3: Valores de $(O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$

De (4.1), tem-se:

$$\nu = (4 - 1) (4 - 1) = 9$$

Da Tabela 4.3 tem-se $\chi^2_9 = 29,289$

Os valores críticos usuais de variáveis χ^2_9 são:

$$\chi^2_{9;5\%} = 16,919$$

$$\chi^2_{9;1\%} = 21,666$$

$$\chi^2_{9;0,1\%} = 27,877$$

Vê-se que o valor obtido para a variável de teste é suficiente para rejeitar H_0 e afirmar que a opinião dos clientes difere entre os institutos mesmo ao rigoroso nível de significância de 0,1%.

Numa seqüência dessa análise, pode-se observar na Tabela 4.3 que o instituto C é o principal responsável pelo valor elevado da variável de teste. Com isso em mente, decidiu-se repetir o teste com exclusão do instituto C.

Sem o Instituto C, observa-se:

$$\chi^2_6 = 5,603 < \chi^2_{6;5\%} = 12,592$$

Ou seja, não há diferença significativa quanto às opiniões entre os institutos A, B, e D, ao nível usual de 5% de significância. Deste resultado conclui-se que o instituto C apresenta estatisticamente aspectos distintivos em relação aos demais quanto à satisfação dos clientes.

b) A fim de construir um indicador de satisfação relativa dos clientes para os institutos pesquisados, embora com ciência de que esses números têm apenas significado qualitativo, foram calculadas, conforme proposto em Oliveira (2005), médias dos valores de referência 4, 3, 2 e 1, ponderadas pelas proporções em que aparecem para cada instituto, obtidos a partir da Tabela 4.1, obtendo-se os resultados mostrados na Tabela 4.4.

Instituição	Indicador
A	3,52
B	3,53
C	3,71
D	3,62

Tabela 4.4: Indicadores de satisfação relativa dos clientes

A Tabela 4.4 mostra que o instituto C tem o melhor indicador de satisfação dos clientes, Logo, se destaca estatisticamente dos demais pelo aspecto positivo dos seus serviços.

4.3 Questionário 1

A partir das respostas dadas ao questionário 1 pelos responsáveis pelos institutos pesquisados (ou por quem recebeu essa incumbência), são feitas as considerações a seguir. Os questionários preenchidos são apresentados no Anexo I.

Caracterização da empresa

Com base nas informações prestadas pelos institutos pesquisados, foi construída a Tabela 4.5.

Instituto	Nº de Funcionários	Tempo de Existência	Entrevistado(a)	Serviços Prestados
A	6	15	Recepcionista / Auxiliar Adm. Financeira	Cabeleireiro, depilação, manicure e pedicure
B	8	5	Proprietário / Secretária	Manicure, pedicure, depilação, cabelo
C	10	6	Proprietária / Administradora e Cabeleireira	Cabelo, estética corporal e facial, depilação, manicure, pedicure
D	10	10	Proprietário / Cabeleireiro	Manicure, pedicure visagismo, cabelo e estética

Tabela 4.5: Caracterização dos institutos pesquisados (elaborada pela autora)

Do exame dessa tabela, percebe-se que o questionário do instituto A foi respondido por uma funcionária subalterna e não pelo(as) proprietário(a), conforme nos demais casos. Isso ocorreu no menor e mais antigo caso pesquisado, e também o que teve o menor indicador de satisfação dos clientes, conforme mostrado na Tabela 4.4, fato cujo registro não implica demais considerações, devido a não haver evidências suficientes.

Na seqüência passa-se à análise de cada uma das perguntas do questionário.

Gestão

1. V.Sa. considera que existe um sistema de Gestão da Qualidade no seu estabelecimento? Caso afirmativo, como funciona?

As respostas a esta pergunta demonstraram completo desconhecimento sobre o conceito de Sistema de Gestão de Qualidade, confundido simplesmente com bom atendimento telefônico, limpeza e respeito aos clientes e conclusão do resultado final. Curiosamente, o instituto C que, conforme visto em **4.2**, se destaca dos demais pela qualidade dos seus serviços, indicou que existe um sistema de garantia de qualidade, “sem saber como aplicar com eficiência, por falta de conhecimento de direcionar sem erros”. Estão pelo menos conscientes da importância da qualidade e reconhecem a necessidade de melhoria. Possivelmente por isso, estejam melhor.

2. Quais são as suas responsabilidades como pessoa encarregada da direção do estabelecimento?

A responsabilidade da administração foi reconhecida nos institutos C e D, aqueles que apresentaram melhores indicadores de satisfação, e não nos outros dois, pelas respostas que deram.

3. Como são utilizados/aplicados os resultados financeiros do negócio? (Facultativo)

A necessidade de reinvestimento foi, de uma forma ou de outra, reconhecida por todos os institutos. Entretanto, apenas o instituto C mencionou o investimento em conhecimento mediante a realização de cursos para a proprietária e ajudante e não para os demais funcionários por falta de interesse deles. Esta busca de novos conhecimentos deve ter uma parcela de efeito no resultado da Tabela 4.4.

Aspectos Tangíveis

4. V.Sa. considera as instalações do salão visualmente atraentes?

Apenas o instituto D deu uma resposta direta, afirmativa. As demais respostas variaram de “regulares” a “espaço pequeno e lavatórios antigos” e “precisa renovar, aos poucos vamos fazendo”.

5. V.Sa. exige que os(as) funcionários(as) do salão estejam sempre bem apresentados(as)?

Todos confirmaram essa exigência, mas os institutos A, B e C relataram resistência dos funcionários quanto à questão, e da resposta direta dada pelo instituto D não se pode concluir que ali também não haja resistência. A existência de resistência a uma boa aparência aponta para falta de conscientização dos funcionários quanto a sua importância no negócio, sugerindo falta de adequada comunicação entre direção e colaboradores. Deve-se notar que, no Questionário 2, a boa apresentação foi considerada pelos clientes dentre os aspectos tangíveis como o mais prioritário.

6. São empregados meios de divulgação do salão? Caso afirmativo, quais?

Os institutos A e B se referem apenas à divulgação boca-a-boca como sua forma de atrair clientes. Já os institutos C e D não se referem a essa forma, mas a panfletos, cartões, ímãs de geladeira e alguma cobertura de imprensa (instituto C) e promoções e novidades (instituto D). Ou seja, os institutos A e B consideram os seus serviços suficientemente bons para que uma divulgação boca-a-boca seja eficaz. Já os institutos C e D, os de maior porte, acreditam mais na propaganda objetiva.

Segundo a experiência da autora, os(as) clientes dos institutos de beleza confiam em determinados funcionários e os indicam para seus(suas)

conhecidos(as) no processo boca-a-boca. Esses novos clientes passam a freqüentar o instituto e podem enxergar outros pontos positivos de seu interesse.

7. V.Sa. considera adequada a duração com que os serviços são realizados? Caso não, há alguma providência sendo tomada para realizar essa adequação?

Nesta questão não houve divergência. Todos os institutos concordaram em que o tempo para realização dos serviços está adequado. Essas respostas são corroboradas por aquelas dadas pelos clientes quanto à pergunta sobre a rapidez dos serviços, que teve 98% de aprovação (4+3), conforme apresentado na Tabela 4.7.

8. O salão tem a preocupação de manter seus equipamentos de serviços modernos e atualizados? Caso afirmativo, como?

Também aqui observou-se concordância entre os institutos, que afirmam investir em manutenção (uma referência) e compras de equipamentos, muito possivelmente em reação à concorrência existente no setor.

Segundo a experiência da autora, o lançamento de novos equipamentos no setor de beleza é muito freqüente e os institutos procuram adquiri-los na medida das suas possibilidades de investimento, em geral sem conseguir acompanhar a velocidade com que os novos equipamentos são lançados no mercado.

Confiabilidade

9. Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) e mostram disposição para resolver eventuais problemas dos clientes?

Três institutos (A, B e D) responderam com uma única palavra: “sim”. O instituto C acrescenta que os funcionários “são orientados a resolver os problemas dos clientes, (...) mas nem sempre se mostram dispostos”. Esta

informação remete ao mesmo comentário feito na discussão da pergunta 5.

10. Existe avaliação do trabalho realizado e treinamento dos(as) funcionários(as) para que o realizem corretamente?

Esta pergunta teve respostas discordantes:

A: Não

B: Sim, com cursos (custeados por eles mesmos)

C: Não

D: Claro

A análise das respostas sugere pouca ou nenhuma avaliação do trabalho dos funcionários. Entretanto, essa conclusão pode se simplista, pois não se concebe que não haja nenhuma avaliação, por mais informal que seja. Logo, julga-se poder concluir que não há processos formais de avaliação.

Quanto ao treinamento, as respostas sugerem haver treinamento em alguns casos. A negativa informada pelo instituto C é coerente com a resposta dada na pergunta 3, onde se afirma que há treinamento somente da proprietária e sua ajudante e não dos funcionários, por falta de interesse.

As respostas a esta pergunta realçam as dificuldades quanto a questões ligadas à qualidade neste tipo de serviço. Segundo a experiência da autora, os *hairstylist* (termo presentemente em voga como forma de valorizar o cabeleireiro), e outros funcionários dos institutos de beleza, têm a tendência a se julgarem auto-suficientes, autoconfiantes e donos de uma capacidade própria de realizar a contento seu trabalho.

11. O salão se empenha em melhorar continuamente os seus métodos de trabalho? Caso afirmativo, como?

Três dos institutos (A, B, D) mencionam o treinamento como forma de melhoria continua, em discrepância com o relatado na pergunta 3. Já o instituto C referiu-se a “informações e produtos novos”.

Desta questão se pode perceber que existe, em nível impossível de determinar pela pesquisa, preocupação com o treinamento dos funcionários. Também a eficácia desse eventual treinamento não pode ser avaliada.

Entretanto, se existe alguma preocupação com a melhoria, e algo se realiza nesse sentido, certamente não há nenhum conhecimento quanto aos conceitos (como o do ciclo PDCA) e ferramentas (como as descritas em 2.12) para a promoção da melhoria contínua.

Responsividade

12. De que forma o salão mantém os(as) seus(suas) clientes informados(as) quanto aos serviços que podem e se recomendam ser realizados em cada caso?

A transmissão informal pelos funcionários foi relatada pelos institutos A, B e C, e o instituto D relata “por banner e cartazes”. Houve também uma menção ao interesse dos funcionários em fazê-lo, pois ganham por comissão.

Ou seja, neste item predomina a informalidade, com um relato de divulgação externa.

Este resultado tem coerência com o terceiro aspecto tangível no Questionário 2, onde a pergunta “Os meios de divulgação do salão são adequados” foi aquela que apresentou o menor índice de concordância (53% de 4+3).

A divulgação quanto aos serviços que podem ser realizados pelos institutos é, portanto, ao que a pesquisa indica, uma evidente oportunidade para melhoria.

13. Existe orientação para que os(as) funcionários(as) do salão executem os serviços com rapidez?

Existe unanimidade na informação a este respeito, com os adendos “mas dependendo do cliente isso não é possível” (A), “e com perfeição” (B) e “na medida do possível” (D).

As respostas dos institutos A e D sugerem que rapidez não pode ser considerada obrigatória, pois há situações em que tempo maior é necessário, devido a características do cliente, o que é corroborado pela experiência da autora.

A registrar, nesta pergunta, a manifestação do instituto B quanto à existência de perfeição, o que vem de encontro à afirmação referente à pergunta 1.

14. Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) a responder adequadamente as perguntas e a resolver as dúvidas dos(as) clientes?

Também nesta pergunta houve uma unanimidade afirmativa, com dois adendos: “quando não sabem orientar perguntam a outro profissional” (A) e “porém às vezes falta um pouco de boa vontade e concentração” (C).

Ou seja, a orientação existe, com referência positiva e negativa quanto à boa disposição para fazê-lo. Isto remete à necessidade de reforço quanto ao comprometimento com o adequado atendimento do cliente.

Adequabilidade

15. V.Sa. confia na capacidade dos(as) seus(suas) funcionários(as) de atenderem adequadamente os(as) clientes?

Houve manifestação praticamente unânime de confiança na capacidade dos funcionários em atender adequadamente os clientes, tendo o instituto “A” justificado essa confiança por serem seus funcionários “todas profissionais há muito tempo, cada qual em sua área”.

Segundo a experiência da autora, estas respostas confirmam a realidade de que confiança é essencial neste tipo de serviço, pois está diretamente ligada à fidelização dos(as) clientes.

16. O salão dá atenção ao processo de treinamento e aprendizado dos(as) novos(as) funcionários(as)? Caso afirmativo, como?

Nesta pergunta houve duas respostas afirmativas (A, D) e duas negativas (C, B). Dentre as afirmativas merece atenção a resposta de que o novo funcionário deve executar seus serviços nos proprietários e nos seus colegas de trabalho, para a correção de eventuais falhas, o que confirma treinamento *in-the-job*. Os institutos C e D dão preferência à contribuição de funcionários já treinados, “com experiência mínima de 3 anos” (B) ou exigindo cursos (C).

Nota-se, pois, quanto à presente questão, diversas situações possíveis, mas a preocupação com o bom desempenho dos novos funcionários existe.

Nota-se também que a diversidade de respostas à presente pergunta é coerente com o mesmo fato ocorrido na pergunta 10, referente à avaliação do trabalho e treinamento dos funcionários.

17. O salão transmite aos clientes a sensação de confiança e segurança na execução dos serviços? Caso afirmativo, como?

As respostas foram unânimemente afirmativas, sendo apresentadas justificativas como a explicação do processo aos clientes (A, C) e com base na fidelização verificada (B). A questão da esterilização dos institutos foi também relatada (C).

A experiência da autora comprova a importância dessa questão para o(a) cliente, temeroso das consequências de aplicações inadequadas de produtos que podem trazer danos à sua saúde e integridade. Esta questão, a julgar pelas respostas, parece estar bem conscientizada pelos institutos pesquisados.

18. O salão orienta os(as) funcionários(as) quanto à cortesia e educação no trato com os(as) clientes? Caso afirmativo, como?

Os institutos B, C e D responderam afirmativamente, mencionando reuniões corretivas (raras) quando necessária (B), reconhecendo a primazia do cliente (C) e mencionando treinamento, reuniões (D). O instituto A, embora tenha respondido negativamente, justifica pela antiguidade dos funcionários, que “já sabem como lidar”.

Depreende-se das respostas que cortesia e educação são itens considerados importantes pelos institutos.

Empatia

19. O salão tem a preocupação de oferecer atenção personalizada aos(às) clientes? Há clientes preferenciais?

As respostas a esta pergunta, embora diferentes na forma, apontam para a não existência de clientes personalizados, sendo todos tratamentos igualmente.

20. O estabelecimento dos horários de funcionamento do salão é feito de molde a atender às necessidades dos(as) clientes?

A menos da resposta C (“nem sempre”), todos os demais institutos informam “sim”. Há, pois, uma preocupação em adequação dos horários. Isto é confirmado pelo Questionário 2, segundo o qual 96% dos clientes estão satisfeitos com os horários oferecidos.

21. É administrada a questão das horas marcadas para atendimento e eventuais atrasos? Caso afirmativo, como?

Os institutos em geral reconhecem nesta questão a existência de um problema, que procuram administrar mediante remarcação e prolongamento do horário de trabalho.

22. O salão se empenha em compreender as necessidades dos(as) clientes? Caso afirmativo, como?

Os quatro institutos responderam afirmativamente, reconhecendo a importância de o cliente ser bem tratado e sentir-se amparado. Merecem atenção as citações de que “o cliente deve se sentir como se tivesse feito uma terapia” (B) e “o cliente muitas vezes só quer atenção, carinho, respeito e cafezinho” (C).

Estas afirmações têm certamente a ver com a discussão apresentada em 2.3.3 sobre a questão da auto-estima.

23. É avaliada a satisfação dos(as) clientes com o ambiente encontrado no salão? Caso afirmativo, como?

Respostas praticamente unânime, com os adendos “pelo retorno” (A, B) e “com conversas e telefonemas” (C).

A preocupação com a satisfação dos clientes com o ambiente do instituto

tem a ver com o aspecto Sociedade da pirâmide de Maslow, conforme colocado em 2.3.3.

24. Existe verificação do grau de satisfação dos(as) clientes, quanto às suas expectativas? Caso afirmativo, como é feita?

As respostas a esta pergunta, praticamente ancoradas à anterior, mostram a confusão conceitual quanto à diferença entre ambas. O *feedback* através do retorno (B) e telefonemas (C) foi citado, mas não há evidência que o relacione à questão da expectativa.

Do exposto, pode-se considerar que a diferença entre serviço esperado e serviço percebido pelo cliente, conforme configurado no modelo dos 5 *gaps* de Parasuraman et al. (1988) apresentado em 2.2.3, não é contemplada pelos institutos investigados como forma de aumentar a satisfação dos clientes.

25. Como o salão busca fidelizar os(as) clientes?

A importância da fidelização é reconhecida pelos quatro institutos, que afirmam buscá-los com base no bom atendimento, além de “tratam pelos nomes e oferecem kit personalizado” (A), “amizade com os profissionais” (B), “preço, carinho e cafezinho” (C) e reconhecendo que “o cliente é a estrela” (D).

4.4 Questionário 2

Esse questionário consta de 20 perguntas fechadas, sendo uma adaptação do modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988). Para cada quesito, foi incluída uma coluna na qual o entrevistado foi solicitado a manifestar os itens mais prioritários em cada um dos cinco aspectos abordados, visando acrescentar essa informação aos resultados.

Na Tabela 4.6 são computados os resultados referentes a essas prioridades manifestadas pelos respondentes. No Anexo II são apresentados os resultados consolidados das respostas, dos vinte entrevistados por instituto.

Itens	Institutos					
	A	B	C	D	Total	%
<u>Tangíveis</u>						
As instalações do salão são visualmente atraentes?	1	4	3	6	14	0,151
Os (as) funcionários (as) do salão estão sempre bem apresentados?	10	8	7	7	32	0,344
Os meios de divulgação do salão são adequados?	0	1	0	0	1	0,011
O salão é bem administrado?	8	3	11	6	28	0,301
Os equipamentos usados pelo salão são modernos?	1	8	3	6	18	0,194
					93	
<u>Confiabilidade</u>						
Quando você tem um problema, os (as) funcionários (as) do salão demonstram sincera disposição em resolvê-lo?	3	4	4	7	18	0,191
Os (as) funcionários (as) se empenham em realizar o serviço corretamente?	11	14	9	10	44	0,468
O salão busca continuamente a melhoria de seus métodos de trabalho?	8	6	10	8	32	0,340
					94	
<u>Responsividade</u>						
O salão informa com clareza a você quais os serviços que podem ser realizados?	7	5	10	9	31	0,341
Os (as) funcionários (as) do salão se empenham em realizar os serviços com rapidez?	13	12	7	7	39	0,429
Os (as) funcionários (as) do salão respondem adequadamente as suas perguntas e dúvidas?	1	4	8	8	21	0,231
					91	
<u>Adequabilidade</u>						
Os (as) funcionários (as) do salão inspiram confiança a você?	4	11	9	11	35	0,333
Você se sente seguro (a) em seu relacionamento com o salão?	7	4	7	5	23	0,219
Os (as) funcionários do salão são corteses e educados com os clientes?	7	3	4	6	20	0,190
É importante para você sair com boa aparência do salão?	8	7	6	6	27	0,257
					105	
<u>Empatia</u>						
O salão dá atenção personalizada a você?	1	5	3	1	10	0,093
Os horários de atendimento do salão são convenientes a você?	4	2	2	5	13	0,120
O salão compreende as suas necessidades?	10	7	4	6	27	0,250
Você se sente bem no ambiente do salão?	5	6	4	4	19	0,176
Os resultados oferecidos pelo salão estão de acordo com as suas expectativas?	10	5	10	14	39	0,361
					108	

Tabela 4.6: Prioridades assinaladas pelos clientes

Da Tabela 4.6 podem ser levantadas as principais prioridades dos clientes, independentemente do instituto pesquisado, em cada um dos aspectos em que a tabela está dividida. Essas prioridades são:

Tangíveis:

1. Boa apresentação dos funcionários.
2. Boa administração do instituto.

Os aspectos mencionados se destacam claramente sobre os demais, ou seja, atração visual das instalações e modernidade dos equipamentos não são tão prioritários quanto boa apresentação dos funcionários e boa administração do instituto, que são, pois, fatores mais percebidos como importantes para o que o cliente deseja, ou seja, a satisfação das suas necessidades. Nota-se que a adequada divulgação do instituto foi praticamente desprezada como prioridade.

Confiabilidade:

1. Empenho em realizar o serviço corretamente.
2. Busca contínua pela melhoria dos métodos de trabalho.

Também neste caso, os dois aspectos prioritários se destacam em relação ao terceiro, referente à disposição para resolver problemas do cliente. Isso mostra que o cliente prefere o serviço realizado sem problemas, com métodos aprimorados, do que contar com boa vontade na ocorrência de problemas. O cliente quer qualidade, ausências de falhas, acima de tudo.

Responsividade:

1. Empenho em realizar os serviços com rapidez.
2. Clareza na informação dos serviços que podem ser realizados.

O cliente prioriza a rapidez e o conhecimento dos serviços existentes, não se preocupando tanto com as respostas adequadas às suas perguntas e dúvidas. Estas prioridades parecem perfeitamente coerentes em espírito com as anteriormente apresentadas, preferindo as coisas certas aos esclarecimentos de dúvidas.

Adequabilidade:

1. Confiança inspirada pelos funcionários.
2. Sair com boa aparência do instituto.

Neste aspecto, a confiança inspirada pelos funcionários é a prioridade maior, seguida da garantia de boa aparência como resultado dos serviços. A segurança no relacionamento com o salão, entretanto, vem logo a seguir, com pequena diferença, sendo menos prioridade, neste aspecto, a cortesia e educação dos funcionários. Também aqui se percebe coerência com as prioridades manifestadas quanto a confiabilidade e responsividade.

A questão de auto-estima, discutida em 2.3.3 e contemplada na quarta pergunta do bloco, foi priorizada em segundo lugar. Entretanto, se observarmos apenas as respostas 4 “concordo plenamente”, nota-se que a pergunta “É prioridade sua sair com boa aparência do salão?” foi aquela que teve o maior percentual, de 90%, visto na Tabela 4.7. Isto vem plenamente de acordo com as considerações sobre a auto-estima apresentada em 2.3.3.

Empatia:

1. Resultados de acordo com as expectativas.
2. Compreensão das necessidades do cliente pelo instituto.

Neste aspecto, a questão da satisfação das expectativas, que passa pela compreensão das necessidades, foi claramente prioritária, conforme mostrado na Tabela 4.6.

A questão do sentir-se bem no ambiente do salão veio na seqüência, e sua importância como fator social, abordada em 2.3.3, pode ter sido ofuscada pela questão da expectativa, mas tem também sua importância revelada pelos resultados. Horários e atenção personalizada foram bem menos indicados.

A fim de comparar estes resultados com as considerações introspectivas feitas em Costa Neto e Napolitano (2008) apresentadas na Tabela 2.5, foi construído o Quadro 4.2, relacionando as dimensões da qualidade em serviços de Parasuraman et al. (1988) apresentadas em 2.2.3 no Quadro 2.3 e as prioridades assinaladas pelos(as) clientes na pesquisa realizada.

Nesse quadro se pode observar que apenas as dimensões Cortesia e Acesso não apareceram entre as prioridades, o que representa uma discordância com as avaliações introspectivas no caso da dimensão Cortesia (considerada muito relevante naquela avaliação) e uma concordância no caso da dimensão Acesso (considerada de relevância intermediária naquela avaliação).

No que diz respeito às demais dimensões da qualidade em serviços, as prioridades apresentadas na pesquisa confirmam as suposições feitas em Costa Neto e Napolitano (2008), vindo de encontro à afirmação de que nos serviços prestados pelos institutos de beleza as exigências quanto às dimensões da qualidade em serviços são mais fortes que no caso de outros serviços em geral.

Dimensões de Parasuraman et al.	Prioridades assinaladas pelos clientes
Aspectos tangíveis	Boa apresentação dos funcionários
Confiabilidade	Confiança inspirada pelos funcionários
Responsabilidade	Sair com boa aparência do instituto
Competência	Empenho em realizar o serviço corretamente
Cortesia	
Credibilidade	Boa administração do instituto
Segurança	Empenho em realizar os serviços corretamente
Acesso	
Comunicação	Clareza na informação dos serviços que podem ser realizados
Conhecimento do cliente	Resultado de acordo com as expectativas; Compreensão das necessidades dos clientes pelo instituto.

Quadro 4.2: Comparação das dimensões de Parasuraman et al. com as prioridades assinaladas pelos(as) clientes. (elaborado pela autora)

Passando à análise das classificações fornecidas pelo Questionário 2, elaborou-se a Tabela 4.7, referente aos quatro institutos de beleza pesquisados, que contém o consolidado desses resultados, obtidos a partir das planilhas do Anexo II, à qual foi acrescentada a coluna 4+3 que representa os percentuais de concordância.

<u>Tangíveis</u>	Ass. X	4	3	2	1	4+3
As instalações do salão são visualmente atraentes?	15	34	55	10	1	89
Os (as) funcionários (as) do salão estão sempre bem apresentados?	34	60	34	3	4	94
Os meios de divulgação do salão são adequados?	1	19	34	29	18	53
O salão é bem administrado?	32	45	44	11	0	89
Os equipamentos usados pelo salão são modernos?	19	46	38	14	3	84
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.						
<u>Confiabilidade</u>						
Quando você tem um problema, os (as) funcionários (as) do salão demonstram sincera disposição em resolvê-lo?	19	79	19	3	0	98
Os (as) funcionários (as) se empenham em realizar o serviço corretamente?	47	84	15	1	0	99
O salão busca continuamente a melhoria de seus métodos de trabalho?	34	59	31	9	1	90
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.						
<u>Responsividade</u>						
O salão informa com clareza a você quais os serviços que podem ser realizados?	34	71	18	10	1	89
Os (as) funcionários (as) do salão se empenham em realizar os serviços com rapidez?	43	79	19	3	0	98
Os (as) funcionários (as) do salão respondem adequadamente as suas perguntas e dúvidas?	23	84	16	0	0	100
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.						
<u>Adequabilidade</u>						
Os (as) funcionários (as) do salão inspiram confiança a você?	33	84	13	3	1	97
Você se sente seguro (a) em seu relacionamento com o salão?	22	76	16	6	1	92
Os (as) funcionários do salão são corteses e educados com os clientes?	19	86	13	1	0	99
É importante para você sair com boa aparência do salão?	26	90	8	0	0	98
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.						
<u>Empatia</u>						
O salão dá atenção personalizada a você?	9	75	19	5	1	94
Os horários de atendimento do salão são convenientes a você?	12	78	18	4	1	96
O salão compreende as suas necessidades?	25	71	23	4	3	94
Você se sente bem no ambiente do salão?	18	80	16	4	0	96
Os resultados oferecidos pelo salão estão de acordo com as suas expectativas?	36	76	20	1	3	96
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.						

Tabela 4.7: Percentuais do Questionário 2

A observação dessa tabela mostra que, à exceção dos aspectos tangíveis, os demais índices de concordância (4+3) com os quesitos apresentados foram muito elevados, sendo o menor de 89%, referente à informação com clareza dos serviços que podem ser realizados.

Destes resultados se conclui que, na pesquisa realizada, os respondentes demonstraram elevado grau de satisfação com a qualidade dos serviços oferecidos, em seus variados aspectos intangíveis. Isto pode ser interpretado de algumas maneiras:

- Os serviços de beleza pesquisados têm qualidade bastante boa, capaz de atender as expectativas dos(as) seus(suas) clientes.
- Os clientes não têm informações significativas para desejarem receber níveis de atendimento melhores do que os disponíveis no mercado.
- Os aspectos de auto-estima dos clientes estão sendo convenientemente atendidos.

Quanto ao aspecto Tangível, os percentuais de concordância variaram de 53% (meios de divulgação) a 94% (boa apresentação dos funcionários), ficando em 89% de concordância os quesitos sobre instalações visualmente atraentes e boa administração do instituto.

Como estes percentuais ficaram claramente abaixo dos referentes aos aspectos não tangíveis do serviço, existem claramente oportunidades de melhoria quanto aos aspectos tangíveis. Entretanto, seria o caso de investir nessas melhorias se, de ponto de vista dos demais aspectos, os clientes manifestaram elevada satisfação? Esta é uma questão a ser ponderada pelos institutos de beleza.

4.5 Limitações da pesquisa

Conforme informado no início do presente capítulo, esta pesquisa deve ser considerada válida para institutos de beleza de faixa intermediária, que atendem majoritariamente pessoas de classe média, que poderiam, numa eventual classificação, ser enquadrados como de nível B. Além disso, a pesquisa deve ser considerada válida para institutos inseridos na realidade social da capital paulista e cidades próximas. De fato, três dos quatro institutos pesquisados estão localizados no município do Guarujá, onde reside a autora.

Por outro lado, após a aplicação dos questionários ter sido efetuada, foi possível perceber que diversas situações não foram adequadamente esclarecidas, permanecendo dúvidas que poderiam possivelmente ser sanadas se um sistema de entrevistas tivesse sido levado a cabo.

4.6 Considerações finais

Neste capítulo foram apresentados os questionários aplicados na pesquisa e analisados os resultados obtidos. Destes, merecem destaque os aspectos considerado a seguir.

Uma análise estatística, realizada em 4.2, mostrou que três dos institutos pesquisados se apresentaram em um mesmo patamar e um deles se destacou positivamente. Entretanto, não se identificaram motivos para tratar separadamente os institutos na seqüência da análise.

Em seguida, foi feita uma análise de Questionário 1, da qual se destacam os seguintes pontos.

- As empresas pesquisadas desconhecem o conceito de Sistema de Gestão da Qualidade, embora estejam conscientes da importância de ter qualidade nos serviços a praticarem melhoria contínua, com foco na satisfação dos clientes.

- As empresas reconhecem a necessidade de reinvestimento em novos equipamentos e, eventualmente, em treinamento. A concorrência é uma motivação importante para o reequipamento.
- Foram relatadas resistências dos funcionários quanto a se apresentarem com boa aparência e a realizarem certos treinamentos, o que aponta para falhas de comunicação da gerência com os funcionários. A questão da boa aparência deve ser trabalhada pelos institutos, pois se mostrou a principal prioridade dos clientes dentre os fatores tangíveis.
- Não foram relatados procedimentos formais para avaliar a qualidade do trabalho realizado pelos funcionários, embora se possa considerar que essa avaliação existe de alguma forma.
- Todos os institutos manifestaram confiança na capacidade de atendimento dos seus funcionários, questão considerada essencial nesse ramo de negócio, cuja importância é realçada pelo fato de a recomendação boca-a-boca das qualidades deste ou aquele funcionário ser um dos importantes fatores de divulgação dos institutos.
- Todos os institutos pesquisados consideram transmitir aos clientes a sensação de confiança e segurança na execução dos serviços e a fidelização é uma das medidas para essa questão.
- Não foi apontada, na presente amostra de institutos de beleza, a atenção personalizada aos clientes. Os horários oferecidos parecem satisfazer os clientes.
- A importância da compreensão das necessidades e o bom tratamento aos clientes foi unanimemente reconhecida. O (a) cliente

precisa sentir-se bem no instituto. Isto está em concordância com a reconhecida importância de fidelização dos (as) clientes.

Da análise do Questionário 2, por sua vez, se destacam os seguintes pontos:

Nos aspectos de confiabilidade, responsabilidade, adequabilidade e empatia mostrados na Tabela 4.7, as principais prioridades assinaladas foram:

- empenho em realizar o serviço corretamente
- empenho em realizar o serviço com rapidez
- confiança inspirada pelos funcionários
- resultados de acordo com as expectativas

Isto enfatiza a importância que os (as) clientes dão às características da essência dos serviços realizados ligadas às dimensões Confiabilidade, Competência e Credibilidade de Parasuraman et al. (1988) e Desempenho, Confiabilidade, Conformidade, Atendimento e Qualidade Percebida de Garvin (1984), conforme pode ser verificado no Quadro 2.4.

Capítulo 5 - Conclusões

A autora do presente trabalho considerou a sua realização um desafio altamente interessante para o melhor conhecimento da realidade dos institutos de beleza em nosso País, especialmente no que diz respeito aos aspectos ligados à gestão da qualidade.

Os resultados obtidos vêm de encontro a várias das idéias que, com base na sua experiência, a autora tinha a respeito, porém a realização da pesquisa trouxe também à luz diversos outros pontos e pormenores que não eram cogitados.

A realização da pesquisa mostra que, ao contrário do que podem pensar pessoas mais rígidas em suas opiniões, qualquer ramo de atividade profissional, por menos tradicional que seja, pode ser objeto de pesquisa à luz dos princípios da Engenharia de Produção e, em particular, da Gestão da Qualidade.

Quanto aos objetivos propostos para o trabalho em 1.3, acredita-se que foram alcançados, pois:

a) O objetivo central pôde ser realizado a contento, resultando nas diversas considerações apresentadas na discussão do capítulo anterior;

b) A pesquisa quanto aos princípios e preceitos da qualidade que mais se aplicam ao setor mostrou que existe, mesmo de forma difusa, a preocupação com a qualidade e fidelização dos(as) clientes, mas a base conceitual para tanto é praticamente inexistente;

c) A possível implementação dos princípios e preceitos de qualidade nos institutos de beleza semelhantes aos pesquisados neste trabalho não se apresenta como tarefa fácil, devido aos seguintes pontos que se evidenciaram na pesquisa:

- Os responsáveis pelos estabelecimentos reconhecem a necessidade e desejam ter qualidade nos serviços e melhoria contínua, mas têm pouco conhecimento a respeito desses princípios e preceitos.
- Os funcionários não parecem demonstrar reconhecimento dessa necessidade nem disposição para tanto;
- Os próprios(as) clientes demonstraram satisfação generalizada com os serviços oferecidos, não se caracterizando portanto como elemento de pressão no sentido da implementação desses princípios e preceitos.
- Entretanto, os aspectos tangíveis dos serviços de beleza nos institutos, conforme detectado pela pesquisa, são mais claramente passíveis de recebimento de melhoria.

d) O objetivo de contribuir com as empresas do setor que participaram da pesquisa será cumprido mediante o encaminhamento dos resultados da pesquisa e o trabalho fica à disposição dos demais interessados como referência para eventuais consultas;

e) A metodologia utilizada se mostrou válida para a pesquisa, pois permitiu se chegar a diversos resultados que trazem informações úteis sobre a realidade do setor quanto aos aspectos da qualidade.

5.1 Sugestões para novas pesquisas

Os estudos e discussões desenvolvidos na elaboração deste trabalho direcionam para recomendações de trabalhos futuros a serem desenvolvidos, conforme segue:

- Pesquisar institutos mais sofisticados e de maior porte, incluindo franquias.
- Estender a pesquisa para outras regiões do País.
- Estender a pesquisa para outros serviços de beleza.
- Investigar em maior profundidade a questão da auto-estima discutida em 2.3.3.
- Investigar a questão da ética dos prestadores de serviços de beleza e sua ligação com os aspectos psicológicos envolvidos nesse tipo de serviço.
- Estudar uma possível classificação, por serviços de categoria, para os institutos de beleza, possivelmente aplicável a diversos outros segmentos de serviços.

Referências Bibliográficas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 9001:2000 – Sistema de gestão da qualidade – Requisitos – Rio de Janeiro, 2001.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 14.001 – Sistema de gestão ambiental – Especificação e dimensões para uso – Rio de Janeiro, 2004-a.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 16001 – Responsabilidade social de gestão – Requisitos – Rio de Janeiro, 2004-b.

ALBRECHT, Karl - Revolução nos serviços. Pioneira, São Paulo, 1992.

_____. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Pioneira, São Paulo, 2002.

ALCANTARA, OSVALDO – Ponto de Vista – O Futuro já começou. Revista Cabeleireiros.com, Ed. 19 – Junho/julho 2006.

BELOTTI, GISELE – Saúde em destaque. Revista Cabeleireiros.com, ed. 23, São Paulo, 2007.

BIONDA, SONIA – Superbonita, editora Globo, São Paulo, 2007.

BRYMAN, A. – Research Methods and Organization. Unwin Hyman, Londres 1989.

BSI – British Standards Institution – OHSAS 18.001 – Occupational Health and Safety Advisory Service – UK, 1999.

CAMPOS, V. FALCONI - TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês. Fundação Cristiano Ottoni, Belo Horizonte, 1992.

CANUTO, S. A. – Avaliação e Análise da Qualidade no Treinamento de Usuários de Software. Dissertação de Mestrado, Universidade Paulista, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Paulo, 2007.

CARMAN, J.M. - Consumer Perceptions of Service Quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. Journal of Retailing. Spring 1990, Vol. 66, Iss1

CARVALHO, M. M. - Histórico da Gestão da Qualidade. In Carvalho, M.M. e PALADINI, E.P., Gestão da Qualidade Teoria e Casos, Campos Elsevier, Rio de Janeiro, 2006.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. - Metodologia Científica. Prentice Hall, São Paulo, 2002, 5ª. ed.

CIVITA, V. (ed.) – Mitologia, Editora Abril, São Paulo, 1973

COSTA NETO, P. L. O. e NAPOLITANO, N. – A Qualidade como Fator de Sucesso nos Serviços de Beleza. IV EMEPRO – Encontro Mineiro de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, maio de 2008.

COSTA NETO, P. L. O. e ROSPI, L. – Contribuição à discussão do conceito de Qualidade. Foz do Iguaçu, PR, 2007.

COSTA NETO, P. L. O. e SILVA, J. R. F. – Qualidade no Serviço Varejo – Um estudo de Casos Múltiplos. Dissertação de Mestrado, Universidade Paulista, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Paulo, 2007.

COSTA NETO, P. L. O. – Decisões na Gestão da Qualidade in Costa Neto, P. L. O. (coord.) – Qualidade e Competências nas Decisões. Blucher, São Paulo, 2007

_____ – Estatística – Edgard Blucher, São Paulo, 2002 – 2ª ed.

_____ – Métodos Quantitativos em Pesquisa. Universidade Paulista. Seminário do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Paulo, 2008.

CORREA, A. L. e CORREA, C. A. – Administração de Produção e Operações. Atlas, São Paulo, 2005.

CORREA, H. e CAON, M. - Gestão de serviços – lucratividade por meio de operações e de classificação dos clientes. Atlas, São Paulo, 2002.

CHALITTA, MANSOUR – Os Mais Belos Pensamentos de Todos os Tempos. Enegê Editora, Rio de Janeiro, 1990, 4ªed.

DEMO, PEDRO - Metodologia do Conhecimento Científico. Atlas, São Paulo, 2000.

DONAIRE, D. – A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área de administração. Revista IMES, ano XIV, nº 40. São Paulo, maio/agosto 1997.

ENCICLOPÉDIA DOS MUSEUS – Prado, Madri. Cia. Melhoramento, São Paulo, 1968. p. 35

ENCICLOPÉDIA DOS MUSEUS – Louvre, Paris. Cia. Melhoramento, São Paulo, 1968. p. 57

FACHIN, ODÍLIA – Fundamentos de Metodologia. Saraiva, São Paulo, 2002, 3ª ed.

FERREIRA, AURÉLIO B. H. – Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. RRP Editorial, Rio de Janeiro, 1978 – 13ª ed.

FITZSIMMONS, J. A. - Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000 – 2ª ed.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, Critérios de Excelência. São Paulo, 2008.

GALBINSKI, JEANETTE - As Notícias do Mundo da Qualidade e da Produtividade. Revista Qualidade Banas, Editora EPSE, São Paulo, nº 184, setembro de 2007.

GARVIN, D. A. - What Does “Producty Quality” Really Mean – Sloan Manangement Review – Cambridge, USA: Fall 1984.

_____ - Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. - Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Atlas, São Paulo, 2002, 4ª .ed.

HALLAWELL, P. – Visagismo Total Look: O Visagismo aplicado à moda, Revista Cabeleireiros.com, Ano V – ed. nº 22, 2007.

HOMERO – A Odisséia, Século IX A.C.

HUFF, DÉBORA – Regulamentação – Profissão Beleza. Revista Cabeleireiros.com, ed. 22, São Paulo, 2007.

IPEG – Instituto Paulista de Excelência da Gestão – Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão. São Paulo, 2008.

KON, ANITA – Sobre a Economia Política do Desenvolvimento e a Contribuição dos Serviços. Revista Economia Política, vol. 27, nº 1, janeiro/março, 1996.

_____ - Economia de Serviços Teoria e Evolução no Brasil, Campus, Rio de Janeiro, 2004.

KOSCIANSKI, A. e SOARES, M. S. - Qualidade de *software*: aprenda as metodologias e técnicas mais modernas para o desenvolvimento de *software*. São Paulo, Novatec. 2006

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. - Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P. - Administração Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Atlas, São Paulo, 1998.

LAVAQUIAL, Ana – Saúde em destaque – Revista Cabeleireiros.com, ed. 23, São Paulo, 2007.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. – Fundamentos de Metodologia Científica. Atlas, São Paulo, 2005.

LAS CASAS, A. L. Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos. Atlas, São Paulo, 1999.

LAVILLE, C. e DIONNE, J. – A construção do saber – Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Editora UFMG/Artmed. Porto Alegre, 1997.

LAZZARINI, S. G. – Estudos de Casos: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. Revista de Economia de Empresas, vol.2, nº 4. São Paulo, out/dez 1995.

LOVELOCK, Christopher – Prooduct Plus How Product + Service = Competitive Advange. MC Grawhill, New York, 1994.

MANÃS, A. V. – Inovação e Competitividade – Um Enfoque da Qualidade. In Oliveira, O. J. (org) - Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados, Thomson, São Paulo, 2004

MAXIMIANO, A. C. A. - Teoria geral da administração. São Paulo. Atlas. 2006.

MASLOW, A. H. – Maslow no Gerenciamento. Qualitymark,, Rio de Janeiro, 2000

MICHEL, M. H. - Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. Atlas, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, J. S. G. A. - Qualidade do serviço logístico para produtos perecíveis. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista. Programa Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, Luciel H.: Exemplo de calculo de ranking médio para likart. Metodologia Cientifica e Técnicas de Pesquisa em Administração e Desenvolvimento Organizacional. PPGA / CNEC / FACECA, Varginha, MG, 2005.

ORISTANIO, Carlos – Ética profissional: O melhor negócio. Revista cabeleireiros.com, ed. 23, São Paulo, 2007.

PALADINI, E. P. - Gestão da qualidade do processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. - Servqual: A multiple item scale of mensuring costumer perception of Service Quality. Journal of Retailing. Spring 1988; vol 64.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. - Um modelo conceitual de qualidade de serviços e suas implicações para a pesquisa no futuro. Revista de Administração de Empresas – ERA - Out/dez 2006. Vol. 46, n.4

RELCHFELD, Frederick F. – The Loyalty Ectect – The Hidden Foree Bechind Growth, Profits, and Lacting Value. Bain and Company, USA, 1996.

ROESCH, Sylvia M. A. – Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. Atlas, São Paulo, 1999, 2ª ed.

ROSPI, Leonardo – Gestão dos Custos da Qualidade em Pequenas e Médias Empresas do Setor Industrial: um Estudo de Casos Múltiplos. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – São Paulo, 2006.

SANTOS, O. S. – Administração de materiais como elemento para qualidade e a produtividade. Dissertação de Mestrado, Universidade Paulista, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Paulo, 2006.

SILVA, J. A. B. – Implementando o Programa 10S nas empresas. Revista Falando de Qualidade, Editora Epse, São Paulo, outubro de 2004.

SILVA, J. R. F. – Qualidade no Serviço de Varejo – Um estudo de casos múltiplos. Dissertação de Mestrado, Universidade Paulista, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Paulo, 2007

SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R. e VOSS, C. - Towards a Classification of Service processes, International Journal of Service Industry Management, vol. 3, nº 3, 1992.

STRINGHI, IVAN – Tratamento, Revista Cabeleireiro.com, ed. 22, São Paulo, 2007.

TERZIAN, L. R. – Educação: Invista nesta idéia. Especial Manicures – Revista Cabeleireiros.com – ed. 23, São Paulo, 2007.

THIOLLENT, M. – Metodologia da Pesquisa-ação. Cortez, São Paulo, 1996.

VAZ, ANA – Pequeno livro de estilo – Editora Versus, Campinas, São Paulo, 2007.

VIEIRA, CRISTINA – Grécia Collection – Vol. 1: Deuses. Editora Escala, São Paulo, 2005.

VIGORELLO, GEORGES – Historia da Beleza – Ediouro, Rio de Janeiro, 2006.

WHITELEY, R. C. – A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Campus, Rio de Janeiro, 1992.

YIN, R. K. – Estudo de Casos planejamento e métodos. Bookman, Porto Alegre, 2001, 2ª ed.

ZORZETTO, RICARDO – Fio por Fio. Revista Pesquisa FAPESP, nº 137, São Paulo, julho 2007

ANEXOS

ANEXO I : Questionário I

Empresa "A"
<u>Gestão</u>
1-V.Sa. considera que existe um sistema de Gestão da Qualidade no seu estabelecimento? Caso afirmativo, como funciona?
<i>R: Sim, o atendimento telefônico e pessoalmente é excelente, recebendo retorno das clientes.</i>
2-Quais são as suas responsabilidades como pessoa encarregada da direção do estabelecimento?
<i>R: No atendimento de marcação de horário para a cliente e na parte administrativa financeira.</i>
3-Como são utilizados/aplicados os resultados financeiros do negócio? (Facultativo)
<i>R: Na medida do possível em novidades e equipamentos.</i>
<u>Aspectos Tangíveis</u>
4-V.Sa. considera as instalações do salão visualmente atraentes?
<i>R: Mais ou menos, precisa renovar muitas coisas, mas aos poucos vamos fazendo.</i>
5-V.Sa. exige que os(as) funcionários(as) do salão estejam sempre bem apresentados(as)?
<i>R: Sim, mas nem sempre é possível, pois o investimento é alto em uniformes e as funcionárias nem sempre colaboram com esse assunto.</i>
6-São empregados meios de divulgação do salão? Caso afirmativo, quais?
<i>R: Não, o forte do salão sempre foi a frente, mas a lei em São Paulo não permite, então a divulgação é o boca-boca.</i>
7-V.Sa. considera adequada a duração com que os serviços são realizados? Caso não, há alguma providência sendo tomada para realizar essa adequação?
<i>R: Sim, os clientes estão acostumados com o tempo de serviço</i>
8-O salão tem a preocupação de manter seus equipamentos de serviços modernos e atualizados? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, sempre fazemos manutenção dos equipamentos, quanto a equipamentos modernos, na medida do possível estamos comprando equipamentos novos.</i>
<u>Confiabilidade</u>
09-Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) e mostram disposição para resolver eventuais problemas dos clientes?
<i>R: Sim</i>
10-Existe avaliação do trabalho realizado e treinamento dos(as) funcionários(as) para que o realizem corretamente?
<i>R: Não</i>
11-O salão se empenha em melhorar continuamente os seus métodos de trabalho? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, fazendo cursos e pesquisas</i>
<u>Responsividade</u>
12-De que forma o salão mantém os(as) seus(suas) clientes informados(as) quanto aos serviços que podem e se recomendam ser realizados em cada caso?
<i>R: Conversando com as clientes, antes e no ato do serviço</i>
13-Existem orientação para que os(as) funcionários(as) do salão executem os serviços

com rapidez?
<i>R: Sim, mas dependendo do cliente isso não é possível.</i>
14-Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) a responder adequadamente as perguntas e a resolver as dúvidas dos(as) clientes?
<i>R: Sim, quando não sabem orientar perguntam a outro profissional.</i>
<u>Adequabilidade</u>
15-V.Sa. confia na capacidade dos(as) seus(suas) funcionários(as) de atenderem adequadamente os(as) clientes?
<i>R: Sim, todas são profissionais há muito tempo cada qual em sua área.</i>
16-O salão dá atenção ao processo de treinamento e aprendizado dos(as) novos(as) funcionários(as)? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, o novo funcionário tem que executar seus serviços no proprietário e nos colegas uma vez por semana e os mesmos corrigem as eventuais falhas.</i>
17-O salão transmite aos clientes a sensação de confiança e segurança na execução dos serviços? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, os clientes antigos e todo o serviço de cabeleireiro antes de serem feitos são explicados o processo.</i>
18-O salão orienta os(as) funcionários(as) quanto à cortesia e educação no trato com os(as) clientes? Caso afirmativo, como?
<i>R: Não, os clientes e funcionários são antigos na casa eles já sabem como lidar.</i>
<u>Empatia</u>
19-O salão tem a preocupação de oferecer atenção personalizada aos(as) clientes? Há clientes preferenciais?
<i>R: Sim, todos são importantes para o salão</i>
20-O estabelecimento dos horários de funcionamento do salão é feito de molde a atender às necessidades dos(as) clientes?
<i>R: Sim</i>
21-É administrada a questão das horas marcadas para atendimento e eventuais atrasos? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, horário marcado é sempre um problema, mas estamos sempre administrando isso e na medida do possível remanejamos a cliente para outro profissional.</i>
22-O salão se empenha em compreender as necessidades dos(as) clientes? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, conversando e dando opiniões sobre o quer, e o que é melhor pra ele.</i>
23-É avaliada a satisfação dos(as) clientes com o ambiente encontrado no salão? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, pelo retorno.</i>
24-Existe verificação do grau de satisfação dos(as) clientes, quanto às suas expectativas? Caso afirmativo, como é feita?
<i>R: Não</i>
25-Como o salão busca fidelizar os(as) clientes?
<i>R: Atendendo todas com simpatia e tratando pelos nomes, o salão oferece Kit personalizado (manicures e pedicure), com materiais descartáveis e fazendo um bom trabalho.</i>

Empresa "B"
<u>Gestão</u>
1-V.Sa. considera que existe um sistema de Gestão da Qualidade no seu estabelecimento? Caso afirmativo, como funciona?
<i>R: Sim, limpeza e respeito aos clientes</i>
2-Quais são as suas responsabilidades como pessoa encarregada da direção do estabelecimento?
<i>R: Compras e administração recepção</i>
3-Como são utilizados/aplicados os resultados financeiros do negócio? (Facultativo)
<i>R: Em produtos de beleza, reformas e manutenção do salão.</i>
<u>Aspectos Tangíveis</u>
4-V.Sa. considera as instalações do salão visualmente atraentes?
<i>R: Razoável, o espaço é pequeno e os lavatórios são antigos</i>
5-V.Sa. exige que os(as) funcionários(as) do salão estejam sempre bem apresentados(as)?
<i>R: Sim, uniformizados e cabelos sempre arrumados, mas é difícil manter, eles são resistentes.</i>
6-São empregados meios de divulgação do salão? Caso afirmativo, quais?
<i>R: Não, o boca-a-boca foi a melhor forma encontrada para nos, demonstrando e apresentando os nossos trabalhos em geral tivemos mais retorno.</i>
7-V.Sa. considera adequada a duração com que os serviços são realizados? Caso não, há alguma providência sendo tomada para realizar essa adequação?
<i>R: Sim, são adequados</i>
8-O salão tem a preocupação de manter seus equipamentos de serviços modernos e atualizados? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, por melhor atendimento, compras de equipamentos e produtos que são lançados no mercado.</i>
<u>Confiabilidade</u>
09-Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) e mostram disposição para resolver eventuais problemas dos clientes?
<i>R: Sim</i>
10-Existe avaliação do trabalho realizado e treinamento dos(as) funcionários(as) para que o realizem corretamente?
<i>R: Sim, com cursos (costeados por eles mesmos)</i>
11-O salão se empenha em melhorar continuamente os seus métodos de trabalho? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, exigindo que eles façam cursos para que estejam sempre atualizados.</i>
<u>Responsividade</u>
12-De que forma o salão mantém os(as) seus(suas) clientes informados(as) quanto aos serviços que podem e se recomendam ser realizados em cada caso?
<i>R: O próprio funcionário informa ao cliente os serviços que são oferecidos, eles ganham por comissão.</i>
13-Existem orientação para que os(as) funcionários(as) do salão executem os serviços com rapidez?
<i>R: Sim e com perfeição.</i>
14-Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) a responder adequadamente as perguntas e a resolver as dúvidas dos(as) clientes?

<i>R: Sim, sem dúvida.</i>
<u>Adequabilidade</u>
15-V.Sa. confia na capacidade dos(as) seus(suas) funcionários(as) de atenderem adequadamente os(as) clientes?
<i>R: Sim</i>
16-O salão dá atenção ao processo de treinamento e aprendizado dos(as) novos(as) funcionários(as)? Caso afirmativo, como?
<i>R: Não, o funcionário tem que vir preparado, com experiência de no mínimo 3 anos.</i>
17-O salão transmite aos clientes a sensação de confiança e segurança na execução dos serviços? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, o próprio funcionário é quem passa essa segurança em função do cliente retornar e o tempo de casa do cliente.</i>
18-O salão orienta os(as) funcionários(as) quanto à cortesia e educação no trato com os(as) clientes? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, eles tem que ter essa atenção e cortesia, senão fazemos reuniões e corrigimos as falhas (só tem reuniões por esse tipo de problema e isso é raro)</i>
<u>Empatia</u>
19-O salão tem a preocupação de oferecer atenção personalizada aos(às) clientes? Há clientes preferenciais?
<i>R: Não, todo cliente é cliente e o tratamento é igual a todos.</i>
20-O estabelecimento dos horários de funcionamento do salão é feito de molde a atender às necessidades dos(as) clientes?
<i>R: Sim, sem dúvida</i>
21-É administrada a questão das horas marcadas para atendimento e eventuais atrasos? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, remarcamos se for atraso dela e se ela quiser, se for atraso nosso atendemos de qualquer forma.</i>
22-O salão se empenha em compreender as necessidades dos(as) clientes? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, solucionando os seus problemas e respeitando a sua individualidade, é proibido o funcionário falar sobre seus problemas pessoais, o cliente deve se sentir como se tivesse feito uma terapia.</i>
23-É avaliada a satisfação dos(as) clientes com o ambiente encontrado no salão? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, com o retorno dele.</i>
24-Existe verificação do grau de satisfação dos(as) clientes, quanto às suas expectativas? Caso afirmativo, como é feita?
<i>R: Sim, com o retorno dele, caso não retorne procuramos saber o porque.</i>
25-Como o salão busca fidelizar os(as) clientes?
<i>R: Com o trabalho do profissional, mostrando um bom trabalho e a amizade com os profissionais.</i>

Empresa "C"
<u>Gestão</u>
1-V.Sa. considera que existe um sistema de Gestão da Qualidade no seu estabelecimento? Caso afirmativo, como funciona?
<i>R: Existe, mas não sabemos como aplicar com eficácia, temos falta de conhecimento e de direcionar sem erros.</i>
2-Quais são as suas responsabilidades como pessoa encarregada da direção do estabelecimento?
<i>R: Total sou a proprietária faço a gestão de tudo no salão.</i>
3-Como são utilizados/aplicados os resultados financeiros do negócio? (Facultativo)
<i>R: Em reformas, uniformes, em ampliação, em cursos para mim e ajudante, não tenho investido em cursos para funcionários por falta de interesses deles mesmo.</i>
<u>Aspectos Tangíveis</u>
4-V.Sa. considera as instalações do salão visualmente atraentes?
<i>R: Regulares</i>
5-V.Sa. exige que os(as) funcionários(as) do salão estejam sempre bem apresentados(as)?
<i>R: Sim, porém há resistência na aceitação.</i>
6-São empregados meios de divulgação do salão? Caso afirmativo, quais?
<i>R: Sim, panfletos, cartões, imãs de geladeira e em menos escala cobertura da imprensa escrita.</i>
7-V.Sa. considera adequada a duração com que os serviços são realizados? Caso não, há alguma providência sendo tomada para realizar essa adequação?
<i>R: Sim</i>
8-O salão tem a preocupação de manter seus equipamentos de serviços modernos e atualizados? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, com compras de equipamentos, móveis e produtos atuais.</i>
<u>Confiabilidade</u>
09-Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) e mostram disposição para resolver eventuais problemas dos clientes?
<i>R: São orientados, porém gostaria de orientá-los mais e melhor e nem sempre se mostram dispostos.</i>
10-Existe avaliação do trabalho realizado e treinamento dos(as) funcionários(as) para que o realizem corretamente?
<i>R: Não</i>
11-O salão se empenha em melhorar continuamente os seus métodos de trabalho? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, com informações e produtos novos.</i>
<u>Responsividade</u>
12-De que forma o salão mantém os(as) seus(suas) clientes informados(as) quanto aos serviços que podem e se recomendam ser realizados em cada caso?
<i>R: Com conversas</i>
13-Existem orientação para que os(as) funcionários(as) do salão executem os serviços com rapidez?

<i>R: Sim</i>
14- Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) a responder adequadamente as perguntas e a resolver as dúvidas dos(as) clientes?
<i>R: Sim , porém as vezes falta um pouco de boa vontade e concentração</i>
<u>Adequabilidade</u>
15- V.Sa. confia na capacidade dos(as) seus(suas) funcionários(as) de atenderem adequadamente os(as) clientes?
<i>R: Na maioria das vezes sim</i>
16- O salão dá atenção ao processo de treinamento e aprendizado dos(as) novos(as) funcionários(as)? Caso afirmativo, como?
<i>R: Não, é sugerido que se faça atualização, através de cursos ou aprendendo e observando com quem tem mais experiencia.</i>
17- O salão transmite aos clientes a sensação de confiança e segurança na execução dos serviços? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, sendo sempre mostrado o que usamos, sendo tudo esterelizado e explicando ao cliente no caso de dúvida.</i>
18- O salão orienta os(as) funcionários(as) quanto à cortesia e educação no trato com os(as) clientes? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, sempre digo que o cliente é nosso maior bem, que devemos nos apresentar limpos, arrumados, alegres pois lidamos com beleza.</i>
<u>Empatia</u>
19- O salão tem a preocupação de oferecer atenção personalizada aos(as) clientes? Há clientes preferenciais?
<i>R: Não</i>
20- O estabelecimento dos horários de funcionamento do salão é feito de molde a atender às necessidades dos(as) clientes?
<i>R: Nem sempre</i>
21- É administrada a questão das horas marcadas para atendimento e eventuais atrasos? Caso afirmativo, como?
<i>R: Estamos sempre atentos a isso, mas nem sempre segue organizado o agendamento.</i>
22- O salão se empenha em compreender as necessidades dos(as) clientes? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, saber e entender à que veio o cliente, muitas vezes ele só quer atenção, carinho, respeito e cafezinho.</i>
23- É avaliada a satisfação dos(as) clientes com o ambiente encontrado no salão? Caso afirmativo, como?
<i>R: As vezes, com conversas, telefonemas</i>
24- Existe verificação do grau de satisfação dos(as) clientes, quanto às suas expectativas? Caso afirmativo, como é feita?
<i>R: idem a anterior (As Vezes, com conversas, telefonemas)</i>
25- Como o salão busca fidelizar os(as) clientes?
<i>R: Com qualidade, preço, carinho e cafezinho.</i>

Empresa "D"
<u>Gestão</u>
1-V.Sa. considera que existe um sistema de Gestão da Qualidade no seu estabelecimento? Caso afirmativo, como funciona?
<i>R: Sim, excelência no atendimento, avaliação resultado final</i>
2-Quais são as suas responsabilidades como pessoa encarregada da direção do estabelecimento?
<i>R: Praticamente total.</i>
3-Como são utilizados/aplicados os resultados financeiros do negócio? (Facultativo)
<i>R: Um negócio, tem que estar reinvestindo.</i>
<u>Aspectos Tangíveis</u>
4-V.Sa. considera as instalações do salão visualmente atraentes?
<i>R: Sim</i>
5-V.Sa. exige que os(as) funcionários(as) do salão estejam sempre bem apresentados(as)?
<i>R: Com certeza, isto é primordial</i>
6-São empregados meios de divulgação do salão? Caso afirmativo, quais?
<i>R: Sim, promoções e novidades.</i>
7-V.Sa. considera adequada a duração com que os serviços são realizados? Caso não, há alguma providência sendo tomada para realizar essa adequação?
<i>R: Sim, as vezes não depende de nós.</i>
8-O salão tem a preocupação de manter seus equipamentos de serviços modernos e atualizados? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, reinvestindo.</i>
<u>Confiabilidade</u>
09-Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) e mostram disposição para resolver eventuais problemas dos clientes?
<i>R: Sim</i>
10-Existe avaliação do trabalho realizado e treinamento dos(as) funcionários(as) para que o realizem corretamente?
<i>R: Claro</i>
11-O salão se empenha em melhorar continuamente os seus métodos de trabalho? Caso afirmativo, como?
<i>R: Sim, com treinamento</i>
<u>Responsividade</u>
12-De que forma o salão mantém os(as) seus(suas) clientes informados(as) quanto aos serviços que podem e se recomendam ser realizados em cada caso?
<i>R: Banners, Cartazes</i>
13-Existem orientação para que os(as) funcionários(as) do salão executem os serviços com rapidez?
<i>R: Na medida do possível.</i>

14-Os(as) funcionários(as) do salão são orientados(as) a responder adequadamente as perguntas e a resolver as dúvidas dos(as) clientes?
R: Sim
<u>Adequabilidade</u>
15-V.Sa. confia na capacidade dos(as) seus(suas) funcionários(as) de atenderem adequadamente os(as) clientes?
R: Sim
16-O salão dá atenção ao processo de treinamento e aprendizado dos(as) novos(as) funcionários(as)? Caso afirmativo, como?
R: Sim, treinamento é primordial.
17-O salão transmite aos clientes a sensação de confiança e segurança na execução dos serviços? Caso afirmativo, como?
R: Sim
18-O salão orienta os(as) funcionários(as) quanto à cortesia e educação no trato com os(as) clientes? Caso afirmativo, como?
R: Sim, treinamentos, reuniões.
<u>Empatia</u>
19-O salão tem a preocupação de oferecer atenção personalizada aos(às) clientes? Há clientes preferenciais?
R: Sim, todos os clientes são preferenciais.
20-O estabelecimento dos horários de funcionamento do salão é feito de molde a atender às necessidades dos(as) clientes?
R: Sim
21-É administrada a questão das horas marcadas para atendimento e eventuais atrasos? Caso afirmativo, como?
R: Horário marcado é um problema, procuramos administrar.
22-O salão se empenha em compreender as necessidades dos(as) clientes? Caso afirmativo, como?
R: Sim, o cliente é a peça principal dentro do salão.
23-É avaliada a satisfação dos(as) clientes com o ambiente encontrado no salão? Caso afirmativo, como?
R: Sim
24-Existe verificação do grau de satisfação dos(as) clientes, quanto às suas expectativas? Caso afirmativo, como é feita?
R: Sim, através de pesquisa
25-Como o salão busca fidelizar os(as) clientes?
R: Atendendo personalizado, presteza, enfim o cliente é a Estrela para nós, sem ele não existe negócio.

ANEXO II: Questionário II (Respostas consolidadas por empresa)

Questionário de avaliação de serviços de beleza

Empresa (A)					
Tangíveis	"X"	4	3	2	1
As instalações do salão são visualmente atraentes?	1	4	12	3	1
Os (as) funcionários (as) do salão estão sempre bem apresentados?	10	10	9	1	0
Os meios de divulgação do salão são adequados?	0	3	6	6	4
O salão é bem administrado?	8	6	11	3	0
Os equipamentos usados pelo salão são modernos?	1	5	11	3	1
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
Confiabilidade					
Quando você tem um problema, os (as) funcionários (as) do salão demonstram sincera disposição em resolvê-lo?	3	16	3	1	0
Os (as) funcionários (as) se empenham em realizar o serviço corretamente?	11	16	4	0	0
O salão busca continuamente a melhoria de seus métodos de trabalho?	8	10	8	1	1
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
Responsividade					
O salão informa com clareza a você quais os serviços que podem ser realizados?	7	14	5	0	1
Os (as) funcionários (as) do salão se empenham em realizar os serviços com rapidez?	13	15	5	0	0
Os (as) funcionários (as) do salão respondem adequadamente as suas perguntas e dúvidas?	1	16	4	0	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
Adequabilidade					
Os (as) funcionários (as) do salão inspiram confiança a você?	4	16	3	1	0
Você se sente seguro (a) em seu relacionamento com o salão?	7	16	3	1	0
Os (as) funcionários do salão são corteses e educados com os clientes?	7	16	3	1	0
É importante para você sair com boa aparência do salão?	8	18	2	0	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
Empatia					
O salão dá atenção personalizada a você?	1	13	6	1	0
Os horários de atendimento do salão são convenientes a você?	4	14	3	2	1
O salão compreende as suas necessidades?	10	14	4	1	1
Você se sente bem no ambiente do salão?	5	15	4	1	0
Os resultados oferecidos pelo salão estão de acordo com as suas expectativas?	10	15	4	0	1
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					

Questionário de avaliação de serviços de beleza

<u>Empresa (B)</u>					
<u>Tangíveis</u>	“X”	4	3	2	1
As instalações do salão são visualmente atraentes?	4	5	12	3	0
Os (as) funcionários (as) do salão estão sempre bem apresentados?	8	11	8	0	1
Os meios de divulgação do salão são adequados?	1	2	8	5	5
O salão é bem administrado?	3	7	12	1	0
Os equipamentos usados pelo salão são modernos?	8	9	8	2	1
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Confiabilidade</u>					
Quando você tem um problema, os (as) funcionários (as) do salão demonstram sincera disposição em resolvê-lo?	4	16	4	0	0
Os (as) funcionários (as) se empenham em realizar o serviço corretamente?	14	18	2	0	0
O salão busca continuamente a melhoria de seus métodos de trabalho?	6	10	6	4	0
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Responsividade</u>					
O salão informa com clareza a você quais os serviços que podem ser realizados?	5	11	4	5	0
Os (as) funcionários (as) do salão se empenham em realizar os serviços com rapidez?	12	16	4	0	0
Os (as) funcionários (as) do salão respondem adequadamente as suas perguntas e dúvidas?	4	17	3	0	0
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Adequabilidade</u>					
Os (as) funcionários (as) do salão inspiram confiança a você?	11	15	3	1	1
Você se sente seguro (a) em seu relacionamento com o salão?	4	12	5	2	1
Os (as) funcionários do salão são corteses e educados com os clientes?	3	17	3	0	0
É importante para você sair com boa aparência do salão?	7	17	2	0	0
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Empatia</u>					
O salão dá atenção personalizada a você?	5	16	3	0	1
Os horários de atendimento do salão são convenientes a você?	2	16	4	0	0
O salão compreende as suas necessidades?	7	14	4	1	1
Você se sente bem no ambiente do salão?	6	15	4	1	0
Os resultados oferecidos pelo salão estão de acordo com as suas expectativas?	5	14	5	0	1
Assinale com um “X” os itens acima com mais prioridade para você.					

Questionário de avaliação de serviços de beleza

Empresa (C)					
<u>Tangíveis</u>	"X"	4	3	2	1
As instalações do salão são visualmente atraentes?	3	11	9	0	0
Os (as) funcionários (as) do salão estão sempre bem apresentados?	7	14	5	1	0
Os meios de divulgação do salão são adequados?	0	7	5	7	1
O salão é bem administrado?	11	11	5	4	0
Os equipamentos usados pelo salão são modernos?	3	11	6	3	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Confiabilidade</u>					
Quando você tem um problema, os (as) funcionários (as) do salão demonstram sincera disposição em resolvê-lo?	4	15	5	0	0
Os (as) funcionários (as) se empenham em realizar o serviço corretamente?	9	16	3	1	0
O salão busca continuamente a melhoria de seus métodos de trabalho?	10	15	3	2	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Responsividade</u>					
O salão informa com clareza a você quais os serviços que podem ser realizados?	10	17	2	1	0
Os (as) funcionários (as) do salão se empenham em realizar os serviços com rapidez?	7	15	4	1	0
Os (as) funcionários (as) do salão respondem adequadamente as suas perguntas e dúvidas?	8	17	3	0	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Adequabilidade</u>					
Os (as) funcionários (as) do salão inspiram confiança a você?	9	18	2	0	0
Você se sente seguro (a) em seu relacionamento com o salão?	7	17	1	2	0
Os (as) funcionários do salão são corteses e educados com os clientes?	4	19	1	0	0
É importante para você sair com boa aparência do salão?	6	19	0	0	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Empatia</u>					
O salão dá atenção personalizada a você?	3	17	2	1	0
Os horários de atendimento do salão são convenientes a você?	2	18	2	0	0
O salão compreende as suas necessidades?	4	16	4	0	0
Você se sente bem no ambiente do salão?	4	19	1	0	0
Os resultados oferecidos pelo salão estão de acordo com as suas expectativas?	10	18	2	0	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					

Questionário de avaliação de serviços de beleza

<u>Empresa (D)</u>					
<u>Tangíveis</u>	"X"	4	3	2	1
As instalações do salão são visualmente atraentes?	6	7	11	2	0
Os (as) funcionários (as) do salão estão sempre bem apresentados?	7	13	5	0	2
Os meios de divulgação do salão são adequados?	0	3	8	5	4
O salão é bem administrado?	6	12	7	1	0
Os equipamentos usados pelo salão são modernos?	6	12	5	3	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Confiabilidade</u>					
Quando você tem um problema, os (as) funcionários (as) do salão demonstram sincera disposição em resolvê-lo?	7	16	3	1	0
Os (as) funcionários (as) se empenham em realizar o serviço corretamente?	10	17	3	0	0
O salão busca continuamente a melhoria de seus métodos de trabalho?	8	12	8	0	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Responsividade</u>					
O salão informa com clareza a você quais os serviços que podem ser realizados?	9	15	3	2	0
Os (as) funcionários (as) do salão se empenham em realizar os serviços com rapidez?	7	17	2	1	0
Os (as) funcionários (as) do salão respondem adequadamente as suas perguntas e dúvidas?	8	17	3	0	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Adequabilidade</u>					
Os (as) funcionários (as) do salão inspiram confiança a você?	11	18	2	0	0
Você se sente seguro (a) em seu relacionamento com o salão?	5	16	4	0	0
Os (as) funcionários do salão são corteses e educados com os clientes?	6	17	3	0	0
É importante para você sair com boa aparência do salão?	6	18	2	0	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					
<u>Empatia</u>					
O salão dá atenção personalizada a você?	1	14	4	2	0
Os horários de atendimento do salão são convenientes a você?	5	14	5	1	0
O salão compreende as suas necessidades?	6	13	6	1	0
Você se sente bem no ambiente do salão?	4	15	4	1	0
Os resultados oferecidos pelo salão estão de acordo com as suas expectativas?	14	14	5	1	0
Assinale com um "X" os itens acima com mais prioridade para você.					

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)