

# Gestão de serviços em salões de beleza: do diagnóstico à melhoria de qualidade

## *Service Management in beauty salons: from diagnosis to quality improvement*

Cristina Martins (UFSC – SC/Brasil) - crismartins2611@gmail.com  
• Programa de Pós Graduação em Administração - Centro Sócio-Econômico – Caixa Postal 476, Campus Universitário da Trindade, s/n, Florianópolis-SC, 88040-200, fones: (55) 48-3721-2323  
Daniella Macedo Venâncio (UFSC – SC/Brasil) - dani@fuzz.com.br  
Gabriela Gonçalves Silveira Fiates (UFSC – SC/Brasil) - gabriela.fiates@ufsc.br  
Darlan José Roman (UFSC –SC/Brasil) - darlanroman@yahoo.com.br.  
Rolf Hermann Erdmann (UFSC –SC/Brasil) - rolf.erdmann@ufsc.br

**RESUMO** O presente artigo objetiva analisar a qualidade de serviços de uma rede de salões de beleza da grande Florianópolis. Para tal, utilizou-se do instrumento de diagnóstico de processo produtivo e geração de recomendações do Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos (NIEPC)/UFSC. Na forma de um estudo de caso, a pesquisa é de caráter descritivo com abordagem predominantemente qualitativa. Os principais resultados indicaram que: (i) apesar de se considerar flexível para demandas e atendimentos, a rede coloca como desafio constante o embate entre a qualidade e o tempo de ciclo de serviço, já que é uma demanda que depende da necessidade dos clientes; (ii) há consciência por parte da gestão a respeito da complexidade do segmento de serviço e de suas características, contudo, há dificuldades de conscientização junto aos profissionais autônomos; (iii) apesar da utilização de sistemas de informações para geração de relatórios, a utilização destas informações é comprometida muitas vezes pela falta de tempo ou de profissionais habilitados para tal tarefa.

**Palavras-chave** Qualidade. Gestão de Serviços. Salões de Beleza.

**ABSTRACT** *This article aims to analyze the quality of services of a chain of Beauty Salons located in Florianópolis. For this, we used a production process diagnostic tool and the generation of recommendations developed by the NIEPC (Interdisciplinary Nucleus of Studies in Production Management and Costs/UFSC). In the form of a case study, the research is characterized as a descriptive qualitative approach. Results indicated that: (i) with respect to flexibility, there is the challenge of maintaining balance between quality and cycle time, in order to meet specific customer needs; (ii) there is awareness on the part of management about the complexity of the service segment and its features, however, there are difficulties for the awareness of freelance professionals; (iii) despite the use of information systems for report generation, the use of this information is often compromised by lack of time or professionals for executing this task.*

**Keywords** Quality. Service Management. Beauty Salon.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do atual mercado e a sua incessante concorrência, a qualidade apresenta-se como um dos principais conceitos diferenciadores das empresas na busca por uma posição competitiva. Principalmente após os anos 80, quando a revolução do conceito exigiu que as empresas passassem a investir fortemente em melhorias de produtos, processos e serviços para sobreviverem (TEIXEIRA *et al.*, 2012).

Envolvido por maior complexidade, o setor de serviços também busca qualidade, todavia depende de fatores subjetivos de difícil operacionalização acerca da relação do seu prestador com os seus clientes. O que o torna em outras palavras, uma tarefa árdua, já que é necessário interpretar sentimentos e expectativas e transformá-los em parâmetros concretos para avaliação (PEREIRA *et al.*, 2012).

Essa complexidade é compartilhada e, talvez até intensificada no segmento de serviços prestados em salões de beleza, pois além do aumento da competitividade, cresceram também as exigências dos consumidores, e por consequência o *mix* de atividades oferecidas para suprir estas demandas. Assim, os administradores de salões de beleza se preocupam não apenas em gerenciar seus empreendimentos, mas também em agregar em seus serviços elementos de diferenciação como a qualidade, a agilidade e, a customização, o que denota a importância de concentrar seus esforços na satisfação dos clientes (YIM *et al.*, 2007; RIBEIRO *et al.*, 2011).

Desta forma, prestar serviços de qualidade e com agilidade tem se tornado um desafio diário nos salões de beleza, os quais não vendem somente serviços, mas muitas vezes, “sonhos”. Não obstante, para que os sonhos não se tornem pesadelos, é necessário a priori ter consciência da qualidade do serviço que se presta. Posto isso, somos conduzidos ao seguinte questionamento: Quais as fortalezas e as fragilidades apresentadas pelos serviços prestados em salões de beleza?

Em resposta, o presente trabalho visa analisar a qualidade de serviços de uma rede de salões de beleza da grande Florianópolis. Para construir este objetivo geral, estabeleceu-se como objetivos específicos: (i) identificar na visão dos empreendedores e dos gestores da rede as principais potencialidades e fragilidades de seu sistema de produção com apoio do instrumento de diagnóstico NIEPC; (ii) estabelecer as prioridades a serem discutidas pelos participantes para elaboração de melhorias (iii) elaborar recomendações de melhorias para os principais desafios enfrentados pela rede.

## 2. QUALIDADE EM SERVIÇOS: A EXPECTATIVA DO CLIENTE

Cabe iniciar esta seção esclarecendo que inúmeras são as definições para o termo serviços e que cada área de atuação influencia diretamente em sua variação. Sendo assim, assume-se neste artigo a seguinte definição: serviço é o produto da atividade humana, que sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade (FERREIRA, 1975).

O setor de serviços, apesar de já ter atentado para a importância estratégica da qualidade, encontra muitas dificuldades para obter e manter níveis que satisfaçam o cliente especialmente devido às características inerentes dos serviços que segundo Santos *et al.* (2007) são: (i) intangibilidade, impossibilidade de estocagem de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010); (ii) heterogeneidade ou variabilidade, nenhum serviço é prestado duas ou mais vezes de forma idêntica (GRÖNROOS, 2003; KOTLER, 2006); (iii) e, a perecibilidade ou oportunidade perdida, desequilíbrio entre a capacidade e a demanda (ZEITHAML; BITNER, 2003). Não a contento, além das características que demonstram o quão complexo é lidar com serviços, constante é a preocupação com o aperfeiçoamento e com a qualidade destes serviços. Entretanto, o que é essa tão almejada qualidade?

Zeithaml e Bitner (2003) associam a definição de qualidade a uma visão de superioridade ou excelência. A preocupação com a qualidade teve início na década de 1920, com a criação do Controle Estatístico de Processo (CEP) e do Ciclo PDCA (Ciclo Plan, Do, Check e Act), evoluindo para uma Gestão da Qualidade Total na década de 1950 (LONGO, 1996). No período após a Segunda Guerra, a qualidade foi o caminho encontrado pelo Japão para reconstruir a economia do país. No entanto, a ênfase teve seu auge a partir dos anos 80, etapa esta em que passou de uma ideia utilizada por poucos para uma filosofia de gestão que foi ganhando espaço ao redor do mundo, baseada em seu início principalmente na produção fabril, para uma disciplina com utilizações muito mais amplas e importantes para o gerenciamento total das organizações. Nesse contexto, Juran e Gryna no início da década de noventa percebiam a qualidade como uma adequação ao uso, considerando tanto a confiabilidade do produto como sua adequação às necessidades do usuário (JURAN; GRZYNA, 1993).

Quanto a sua avaliação, Berry e Parasuraman (1992) expõe que a qualidade é analisada pelo consumidor por meio da comparação entre suas expectativas e a percepção que ele obteve da performance do serviço. Nesse mesmo sentido, para Grönroos (2003), o desafio da qualidade em serviços é que ela seja constatada pelos clientes, ou seja, a qualidade é percebida como boa quando o cliente entende que suas expectativas estão em consonância com a qualidade oferecida.

Entretanto, Parasuraman *et al.* (1985) alertam que há discrepâncias ou gaps entre as expectativas dos usuários e aquilo que efetivamente é oferecido. Nesse sentido, Parasuraman *et al.* (1985) propuseram que a qualidade do serviço é uma função das diferenças entre expectativa e desempenho/percepção ao longo da análise das dimensões da qualidade. Para tal, os autores desenvolveram um modelo de qualidade de serviço com base na análise de alguns gaps específicos.

Motivados por estes obstáculos em 1988, Parasuraman *et al.* criaram a escala intitulada SERVQUAL, visando analisar qualitativa e quantitativamente a satisfação do cliente em relação à prestação de serviços. O modelo é composto por cinco principais dimensões: (i) aspectos tangíveis: aparência das instalações físicas e do pessoal; (ii) confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme o prometido e de forma acurada; (iii) presteza: boa vontade em ajudar os clientes e prestar serviços prontamente; (iv) garantia: conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade de transmitir confiança e responsabilidade; (v) empatia: atenção individual dada aos clientes.

Por fim, pode-se perceber que as preocupações ou buscas contínuas por qualidade são, segundo Green (1995), o objetivo incansável de obter sempre o melhor, usando estatística e outras ferramentas para eliminar todas as fontes possíveis de variação. Objetivo este, corroborado e diariamente almejado nos salões de beleza.

### 3. SALÕES DE BELEZA

Com lugar cada vez mais cativo na vida de homens e mulheres, o setor da beleza está em franco desenvolvimento, uma vez que estar com boa aparência é o desejo de parte significativa da população (VEIGA, 2006).

Tal afirmativa é corroborada pelos dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2011), a qual revela o Brasil como responsável por 10,1% do mercado mundial do setor da beleza. Atualmente o país está posicionado em 3º lugar, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão, o que o torna também um país referência. Entre empregos diretos e indiretos, estima-se que o setor gere no Brasil mais de 3,6 milhões de postos de trabalho (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE ARTIGOS DE HIGIENE PESSOAL E BELEZA, 2005-2010).

Embora sejam números significativos, cabe destacar que para que estes empreendimentos mantenham-se competitivos, a qualidade do serviço e o conhecimento profissional são imperativos. Para atrair a clientela é necessário oferecer um pacote variado de serviços, que inclui desde a lavagem e secagem, até serviços mais complexos como alongamento de cabelos e alisamentos com o uso de químicas delicadas. Outras características como, higiene, disponibilidade de estacionamento, horário de atendimento, padronização dos serviços, dentre outras, são citadas por alguns estudiosos da área como fatores importantes para o sucesso de um salão de beleza (GHISI *et al.*, 2006; SANTOS *et al.*, 2007; HAMMERSCHMITT; AZEVEDO, 2012).

Ghisi *et al.* (2006), investigaram quais as principais características que influenciam os consumidores na escolha de um salão de beleza. Dos fatores investigados os mais citados foram: confiança na habilidade do profissional, higiene e preço. Com relação à estrutura física, Santos *et al.*, (2007) observaram que os clientes dão maior importância a aspectos como higiene e limpeza, estacionamento e aparência dos equipamentos. Já Hammerschmitt e Azevedo (2012) analisaram os processos de padronização de serviços numa rede de salões de beleza. Os autores concluíram em seu estudo que apesar do esforço dos gestores em manter um serviço padronizado, a padronização sofre desvios tendo que flexibilizar-se principalmente para atender aos pedidos dos clientes, gerando uma aprendizagem informal o que torna a padronização no ambiente de salões de beleza uma variável complexa de ser alcançada.

Como a expansão do mercado da beleza é um fato recente na economia brasileira, é compreensível que o meio acadêmico comece a investigar este contexto. No entanto, foram encontrados poucos estudos sobre este setor (PAIVA; SAMPAIO, 2003; GHISI *et al.*, 2004; SUAREZ *et al.*, 2008; SANTOS *et al.*, 2007; RODRIGUES; BARBOSA, 2010; HAMMERSCHMITT; AZEVEDO, 2012), sendo que nenhum deles abordava o mesmo foco deste artigo.

## 4. MÉTODOS

### 4.1. Delineamento da pesquisa

Predominantemente Qualitativa, a abordagem do problema busca analisar fatores e evidências que possibilitem compreender o desafio existente em relação à qualidade de serviços prestados em salões de beleza. A natureza pode ser classificada como Descritiva, pois fornece características das fragilidades e potencialidade destes serviços e que possam, com a aplicação desta pesquisa, ser repensadas.

Quanto à estratégia da pesquisa optou-se pelo Estudo de Caso (YIN, 2002), pois, permite abordar peculiaridades do fenômeno estudado em serviços de alta complexidade (setor da beleza). Desta forma, por se tratar de empresas referências em âmbito nacional e internacional, bem como possuir profissionais renomados, selecionou-se intencionalmente uma rede de salões de beleza de Florianópolis para aplicação deste estudo.

Para coleta de dados primários, utilizou-se do instrumento de diagnóstico do processo produtivo e geração de recomendações de melhoria do Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos (NIEPIC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o qual será

apresentado com maiores detalhes na seção 4.3 (NIEPC, 2013). Optou-se por este instrumento por abarcar um conjunto de fatores consolidados da literatura; por sua maturidade, já que foi objeto de estudo de sete dissertações de mestrado no núcleo; por sua aplicação possibilitar a construção de sólidas reflexões por meio de interações e consenso entre os participantes; bem como por acreditar-se alinhada com a problemática aqui proposta.

A aplicação deste instrumento ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas em duas etapas à diretora e proprietária da rede de salões, bem como duas supervisoras, as quais não terão seus nomes divulgados por critérios de confidencialidade. Assim, assume-se para os três entrevistados as abreviações fictícias de: E1, E2 e E3.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e sofreram análises de conteúdo (BARDIN, 1977) organizadas por categorias do próprio instrumento para captura das informações dentre os atores acima citados e que subsidiaram as discussões apresentadas na seção Resultados deste artigo.

Para coleta de dados secundários, tal como a caracterização da rede de salões de Florianópolis, bem como notícias utilizou-se o *site* da empresa. Cabe ressaltar que estes procedimentos permitiram que o instrumento de coleta de dados por inúmeras vezes fosse ampliado para contemplar particularidades do comportamento dos indivíduos e de suas decisões.

## 4.2. Caracterização da rede de salões de Florianópolis

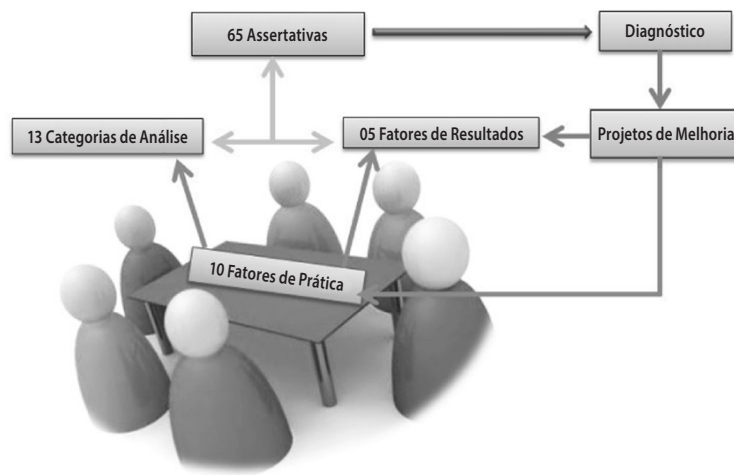
A rede de salões de Florianópolis aqui estudada foi fundada em 1999, iniciando suas atividades em um espaço de 70 m<sup>2</sup>. e com uma equipe formada por dezesseis profissionais. Atualmente a rede é composta por quatro lojas em Santa Catarina, sendo três situadas na grande Florianópolis e uma na cidade de Joinville. No período de realização da pesquisa (junho/2013) a rede contava com 75 profissionais, sendo, 56 profissionais autônomos, dentre eles: cabeleireiros, manicures, depiladoras, esteticistas e fisioterapeutas; e, 19 trabalhadores com carteira assinada que desempenham funções como: recepcionista, manobrista, auxiliar de serviços gerais e auxiliar administrativo.

O público alvo é formado por pessoas da classe A e B, sendo que, 85,5% da clientela é composta por mulheres e 14,5% por homens. No que diz respeito à faixa etária dos clientes, há um predomínio na faixa entre 31 a 51 anos (66%), seguida pela faixa de 11 a 31 anos (23%). Em um período de trinta dias aproximadamente cinco mil e setecentas pessoas são atendidas na rede de salões Florianópolis.

## 4.3. Instrumento de Diagnóstico

O Instrumento de Diagnóstico NIEPC (mesma nomenclatura do núcleo) embasa-se na teoria da complexidade em sentido amplo e inter-relacionado (SANCHES, 2009) e almeja evitar análises pontuais e segmentadas dos problemas das organizações. Assim, sua aplicação busca por meio das opiniões dos participantes, fomentar discussões, levantar evidências, gerar consensos e estimular o surgimento de ideias de forma a contribuir para a competitividade das organizações. Para melhor compreensão, construiu-se a Figura 1.

Figura 1 – Descritivo do Instrumento de Diagnóstico.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Fontan (2013).

Sinteticamente se pode dizer que o instrumento NIEPIC é composto por 10 Fatores de Prática que alimentam 13 Categorias de Análise e cinco Fatores de Resultados. As 13 Categorias de Análises citadas estabelecem por meio de 65 Assertivas, isto é, 65 Cenários, relação com cinco Fatores de Resultado. A aplicação destas assertivas gera o Diagnóstico necessário para que a organização possa construir Projetos ou elaborar Recomendações de melhorias. Estes projetos por sua vez, acabam impactando tanto nos resultados (Fatores de Resultados), como na prática das empresas (Fatores de Prática).

De forma mais detalhada, cumpre ressaltar que os 10 Fatores de Prática são: alianças estratégicas, capital humano, conhecimento, fatores culturais, inovação, relacionamento com clientes, responsabilidade social, sistemas de controle, técnicas de produção e TIC.

Se trabalhados de acordo com as necessidades das organizações, os Fatores de Prática auxiliam o alcance de resultados mais competitivos, além disso, alicerçam as 13 Categorias de Análise do instrumento, quais sejam: controle da produção, desempenho operacional, desenvolvimento de novos produtos, equipamentos e tecnologia, gestão ambiental, instalações, investimentos, organização e cultura, planejamento da produção, programação da produção, qualidade, saúde e segurança e tempo de ciclo.

A partir da compreensão das categorias de análise, apresentam-se os cinco objetivos de desempenho ou também denominados de Fatores de Resultados (SKINNER, 1969). Os Fatores de Resultados são objetivos que a produção ou a operação no caso de serviços, deve buscar para contribuir com a competitividade da organização: confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e rapidez.

Já as Assertivas constata cenários péssimos e ótimos como referências para a obtenção de uma nota de 1 a 5 praticados pela organização em cada uma das 13 Categorias de Análise supracitadas. São 65 assertivas que podem contribuir ou ainda dificultar a obtenção de cada um dos cinco Fatores de Resultado através da descrição de um cenário ótimo, representado por uma nota 5 até

um cenário péssimo referenciado pela nota 1. Esses cenários compõem os opostos de uma escala *Likert*. Neste sentido seguem dois exemplos de assertivas, ou seja, cenários péssimos e ótimos (Categoria de Análise = Controle de Produção/ Fator de Resultado= Confiabilidade):

Cenário 1: Os processos produtivos não são controlados.

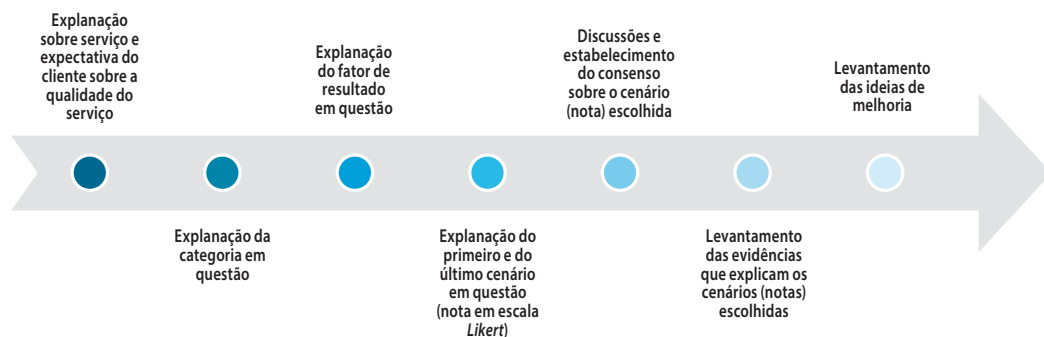
Cenário 5: Os controles fornecem todas as informações necessárias contribuindo para a construção da confiança que o cliente deposita no produto e na organização.

O resultado da aplicação do instrumento é o Diagnóstico de gestão do sistema produtivo da organização. Uma vez realizado o Diagnóstico, baseados nas notas e nas reflexões geradas com a aplicação do instrumento, os participantes debatem possíveis ideias de ajustes dos casos mais críticos, as quais darão origem aos Projetos ou Recomendações de Melhoria. Por fim, posto em prática os Projetos ou Recomendações de Melhorias os Fatores de Resultados, bem como os Fatores de Prática sofrem impactos que podem elevar e até ampliar a competitividade da organização (ROMAN *et al.*, 2012).

### 4.3.1. Operacionalização para aplicação

Para facilitar a compreensão da aplicação do instrumento, a Figura 2 apresenta em linhas gerais, a lógica seguida para geração das discussões.

Figura 2 – Lógica de aplicação do Instrumento NIEPIC.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A aplicação do instrumento inicia pela explicação da primeira categoria de análise e esta “puxa” os fatores de resultado para, por fim, identificar-se um cenário dentre cinco em que a organização se enquadra, conforme visão consensual dos entrevistados. É neste “fervilhar” de ideias que emerge o consenso e possibilita aos autores apresentarem o status da rede de salões de beleza de Florianópolis.

## 5. FORTALEZAS E FRAGILIDADES: DIAGNÓSTICO DA REDE DE SALÕES DE BELEZA DE FLORIANÓPOLIS

A aplicação do instrumento NIEPIC na rede salões de Florianópolis gerou como resultado o Quadro 1.

Quadro 1 – Status da rede de salões na visão dos entrevistados.

Categoria de Análise	Fatores de Resultado	Notas	Principais Evidências que subsidiam as notas atribuídas
1. Controle da Produção	Confiabilidade	4	Cada profissional tem autonomia para gerenciar sua agenda de trabalho. Há controle dos agendamentos dos profissionais por meio de agendas de trabalho. Caso um profissional não compareça, flexibiliza-se o atendimento do cliente com outro profissional, se possível. Redução significativa de desperdícios, pois os produtos utilizados em cada serviço prestado no salão são custeados pelos profissionais (autônomos), contudo não se tem controle preciso desta utilização. Os salões realizam vendas de produtos, contudo, não há um controle rigoroso deste estoque.
	Custo	4	
	Flexibilidade	4	
	Qualidade	4	
	Rapidez	5	
2. Desempenho Operacional	Confiabilidade	3	A ocorrência de atrasos e faltas de alguns profissionais principalmente pela manhã (manicures) faz com que os serviços tenham que ser remanejados ou remarcados prejudicando o tempo e até mesmo a qualidade do atendimento. Preocupação quanto ao desperdício de mão de obra, serviço não prestado é serviço perdido, esforço contínuo em conscientizar os profissionais que tempo é dinheiro. Preocupação quanto ao tempo de atendimento desperdiçado.
	Custo	5	
	Flexibilidade	4	
	Qualidade	4	
	Rapidez	3	
3. Equipamentos e Tecnologia	Confiabilidade	4	Consideram que os equipamentos no setor de beleza não evoluem rapidamente, mas na medida em que acontecem, os salões os adotam em busca de aperfeiçoamento. Ex: evolução de toalhas descartáveis, utilização de autoclave. Sentem a necessidade de comprar uma seladora para as escovas. Disponibilizam computadores para seus profissionais acessarem a novas tendências. Demonstrando assim, visão de longo prazo sobre o investimento em informação.
	Custo	4	
	Flexibilidade	5	
	Qualidade	4	
	Rapidez	4	
4. Desenvolvimento de Novos Produtos	Confiabilidade	4	Consideram-se a par das evoluções tecnológicas dos serviços prestados, principalmente no quesito cabelo. Coleções novas de esmaltes. Tendências internacionais para produtos e cabelos. Novos serviços, técnicas e produtos adotados têm reduzido custos e tempo de atendimento. Motivar os profissionais a melhoria contínua das técnicas de prestação de serviços. Em busca do aprendizado de novas técnicas e apresentação de novos serviços, os proprietários venderam dois carros para realizarem cursos no exterior.
	Custo	4	
	Flexibilidade	3	
	Qualidade	4	
	Rapidez	5	
5. Gestão Ambiental	Confiabilidade	3	Efetua reciclagem apenas de embalagens de papelão. Não se usa copos descartáveis, mas sim xícaras reutilizáveis. Cuidam para economizar energia elétrica mais pela relação de custo do que com a ambiental. Não se separa o lixo utilizado nos salões, detecta-se a necessidade de conscientizar os profissionais neste quesito realizando uma reeducação.
	Custo	2	
	Flexibilidade	2	
	Qualidade	3	
	Rapidez	4	
6. Instalações	Confiabilidade	5	Alguns Serviços são flexíveis, mas são dificultados pelo Layout do salão que apesar de organizado ainda necessita melhorias, para tal já está ocorrendo uma reforma. Há um profissional específico para realização de manutenções corretivas e preventivas nos equipamentos com a finalidade de aumentar a confiabilidade, eficácia e eficiência. Há serviços que não possibilitam flexibilidade, aqueles que necessitam de salas separadas, como a podologia.
	Custo	5	
	Flexibilidade	4	
	Qualidade	4	
	Rapidez	4	



7. Investimentos	Confiabilidade	4	Os investimentos são proativos, já que os proprietários buscam aprimoramento constante e disponibilizam o conhecimento para os demais profissionais. Necessitam obter mais precisão quanto aos custos efetuados por área de serviço. Os investimentos em tecnologias e aprimoramentos apesar de constantemente realizados são vistos como altos custos, pois os proprietários investem, mas são poucos os profissionais que possuem a mesma atitude.
	Custo	3	
	Flexibilidade	4	
	Qualidade	4	
	Rapidez	4	
8. Organização e Cultura	Confiabilidade	5	Os profissionais conhecem e compartilham da cultura e dos valores da organização, mas há um trabalho focado e constante para manter isso. Conscientizar os profissionais autônomos que fechar a agenda acarreta custos para organização. Os profissionais são treinados para executar mais de um serviço, pois na visão dos participantes o grau de confiança do cliente aumenta na medida em que mais serviços são executados por um único profissional.
	Custo	2	
	Flexibilidade	4	
	Qualidade	5	
	Rapidez	3	
9. Planejamento da Produção	Confiabilidade	2	Sabe-se e controla-se a produção atual, mas não se sabe qual a capacidade de cada profissional, seria interessante para poder realizar planejamento mais preciso. Tem-se a informação, mas não se atua sobre isso. É flexível a mudança de <i>mix</i> de produtos e serviços, mas não se considera fácil ou sem ônus.
	Custo	3	
	Flexibilidade	3	
	Qualidade	3	
	Rapidez	3	
10. Programação da Produção	Confiabilidade	4	A programação é realizada de forma correta, mas algumas variáveis podem interferir no seu cumprimento, tal como atrasos e equívocos. Por ter a programação correta, conseguem utilizar os recursos de forma adequada. Quanto ao tempo ocioso, são feitas promoções para períodos menos produtivos. Padrão na qualidade do atendimento independente do tempo de atendimento, pois os clientes percebem isso.
	Custo	5	
	Flexibilidade	4	
	Qualidade	4	
	Rapidez	5	
11. Qualidade	Confiabilidade	5	É bom, mas podemos ser mais criteriosos no momento de aceitar um profissional como parceiro. Conscientizar os profissionais que equívocos cometidos por eles colocam em jogo a confiança do cliente em toda a organização. Nos salões maiores, às vezes acontecem falhas de comunicação, o que deveria ser melhorado.
	Custo	5	
	Flexibilidade	4	
	Qualidade	4	
	Rapidez	5	
12. Saúde e Segurança	Confiabilidade	3	Conscientizar os profissionais autônomos da responsabilidade deles de manter os materiais cortantes, como agulhas, alicates em locais apropriados para sua própria segurança. Aulas de <i>pilates</i> , <i>yoga</i> , preocupação em gerar um ambiente agradável e seguro de forma a motivar as pessoas para trabalhar. Não possuem espaços diferenciados para descanso ou diversão para gerar um ambiente melhor.
	Custo	4	
	Flexibilidade	4	
	Qualidade	3	
	Rapidez	4	
13. Tempo de Ciclo	Confiabilidade	5	Existe rastreamento do tempo de ciclo de prestação dos serviços de forma a manter um padrão e confiança do cliente, contudo não é engessado, pois cada cliente tem um cabelo diferente, cada produto reage diferente, etc. Tempos de ciclo definidos, raros são os erros em relação a marcar mais serviços que a capacidade, mas caso algumas equipes (penteados) fossem mais rápidas, mais clientes poderiam ser atendidos nos finais de semana. Abertura dos profissionais para melhorar o tempo de atendimento cada vez mais rápido de forma a manter a qualidade e agradar os clientes que almejam isto.
	Custo	4	
	Flexibilidade	5	
	Qualidade	5	
	Rapidez	5	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da aplicação do NIEPC em salões da rede estudada (2013).

Em geral a aplicação do modelo na visão dos entrevistados obteve notas elevadas considerando-se uma escala de 1 a 5, contudo percebe-se que nas evidências que explicam a escolha dos cenários, uma emergência de muitas questões-chaves para a rede. Assim, será extraído destas evidências apenas as principais fragilidades e potencialidades para análise.

Os resultados parecem indicar a existência de diversos controles de produção aplicados aos salões. Neste sentido, destaca-se: a rastreabilidade de agenda dos profissionais, de tempo de prestação de cada serviço, dos produtos utilizados durante o atendimento e da revenda de produtos direta aos clientes. Frente à isso, os entrevistados expõem que a rede possui alguns diferenciais que auxiliam nesta produção, tais como a conscientização dos profissionais que o cliente é um vínculo do salão, o que facilita aos salões a realocação de profissionais para prestação de serviço não deixando clientes sem atendimento. Ainda, o repasse dos custos dos produtos utilizados durante o atendimento realizado pelo profissional, que uma vez arcando com os custos evitará desperdícios. No entanto, no que se refere aos produtos diretamente vendidos aos clientes, E3 coloca que não possui controles rígidos e que devido à falta de tempo, mesmo obtendo indicadores que poderiam auxiliá-los, não consegue utilizar as informações como apoio, “temos a informação, mas não atuamos sobre ela, isso seria interessante para melhorar nossos planejamentos”.

Neste sentido E1, expõe que apesar da previsibilidade da duração dos serviços prestados, “um dos maiores embates se dá principalmente em relação à qualidade, pois determinados serviços exigem um ciclo maior de tempo, mas o cliente necessita que este seja prestado em um ciclo menor”.

Assim, embora o ciclo de tempo da prestação de serviço seja reduzido, a expectativa do cliente não admite que a qualidade seja diferente da esperada. O que é agravada muitas vezes pela reação dos produtos químicos utilizados durante o serviço, pois esta reação que leva ao resultado esperado varia de pessoa para pessoa. Desta forma, manter o padrão de qualidade do serviço prestado e reduzir o tempo de ciclo satisfazendo o cliente é um desafio que se faz constante na vida dos profissionais de salão. Por outro lado, existem clientes que desejam um ciclo maior de tempo no atendimento, pois vão aos salões não somente para usufruir dos serviços, mas também para conversar, trocar ideias e até mesmo para desabafar. Logo, para manter sucesso, é preciso ser flexível e empático reconhecendo as diferentes necessidades demandadas pelos clientes, o que amplia a complexidade deste setor (Hammerschmitt; Azevedo, 2012).

A rede de salões de beleza de Florianópolis possui em seu quadro de profissionais, assim como a maior parte dos salões de beleza do Brasil, trabalhadores autônomos. Venâncio (2013) que investigou a diferença do comprometimento com o trabalho entre profissionais autônomos e efetivos que trabalham em salões de beleza, apontou em sua pesquisa que aproximadamente 70% de uma equipe de salão de beleza é composta por profissionais autônomos.

Esta situação é exposta pelos entrevistados como uma forma complexa de gerenciar, já que os profissionais possuem total liberdade quanto ao controle de suas agendas, quando as fecham, seja por doença, atrasos ou faltas, etc. nem sempre compreendem o reflexo que ocasionam à imagem do salão. Conforme E1, “temos dificuldades, por exemplo, de possuir manicures pela manhã nos salões, o que prejudica algumas vezes, o atendimento”. Desta forma, complementa E2 “por isso realizamos um trabalho permanente em conscientizar os profissionais autônomos que serviço não prestado ou desperdiçado é serviço perdido”. Em complementariedade, E3 expõe que outro trabalho forte de conscientização é realizado em relação aos equipamentos, cursos e treinamentos de atualização dos profissionais, “há uma motivação constante pela busca de aprimoramento” (E2) e “a empresa tem como princípio sempre fazer melhor” (E1). Contudo, “possuímos diversos perfis de profissionais e alguns não apresentam proatividade na busca por inovações”, então “apesar de estimularmos, também respeitamos as características de cada um” (E2).

Diante disso, E1 infere que esses comportamentos podem ser explicados pela própria relação autônoma de trabalho escolhida por estes profissionais, já que “cada profissional autônomo é uma empresa e, desta forma, efetua a sua gestão, o que exige por parte da rede constância nestes trabalhos”. E1 coloca ainda que apesar das inovações existirem, elas se dão de forma mais lenta do que em outros setores e que são percebidas em maior intensidade as melhorias continuadas do que as de ruptura. Neste gancho, E3 coloca a necessidade de se atualizarem comprando uma seladora para as escovas dos salões.

Outro ponto que surge com a discussão sobre o vínculo de trabalho, relaciona-se ao cuidado no manuseio de equipamentos cortantes, pois como cada um possui o seu próprio material, legalmente o salão é corresponsável por manter os equipamentos seguros, por isso existe uma ação ativa no sentido de cuidados com a esterilização dos materiais, conforme orientação da vigilância sanitária. Preocupados com a saúde dos profissionais a rede aqui estudada oferece eventualmente aulas de *yoga*, *pilates*, pois interessa a organização criar ambientes agradáveis de trabalho. Adicionalmente, E1 expõe que “atualmente não possuímos um ambiente separado para descanso ou descontração para horas vagas, mas que ainda pretende investir nesta ideia”.

Na busca pela qualidade E3, diz que o salão é reconhecido neste ramo e que uma de suas ações que ajudam a mantê-la é apenas aceitar em sua equipe profissionais qualificados e com experiência comprovada em outros salões, sendo muito criteriosos neste sentido. Com essa preocupação novos trabalhos de conscientização são efetuados com a finalidade de expor ao profissional “que apesar do cliente ser atendido por um profissional específico, um trabalho mal prestado abala também a imagem de toda a empresa” (E2).

Cumprir destacar que diferentemente dos outros cenários, as preocupações sobre gestão ambiental não se fizeram presentes. Segundo os entrevistados, conscientemente faz-se a reciclagem de papelão, mas não a separação do lixo. Outras medidas até são tomadas como a utilização de xícaras ao invés de copos descartáveis, o cuidado com o uso da energia elétrica, mas que conforme E1 “se dão mais no sentido de economizar do que propriamente ligadas à sustentabilidade”. Segundo o mesmo entrevistado é algo complexo, pois seria necessário efetuar uma reeducação de todos os profissionais.

Face ao exposto, perceberam-se sinteticamente na visão dos entrevistados os seguintes pontos fortes: consciência que serviço não possui estoque; estratégias que evitam desperdícios; preocupação com bem estar dos profissionais e clientes; busca por atualizações e tendências; qualidade dos seus serviços; flexibilidade para demandas de serviço; flexibilidade no tempo de atendimento, conforme necessidade do cliente; profissionais capacitados;

Já as fragilidades ou pontos que mesmo em cenários bons, podem ser melhorados: embate entre qualidade e tempo de ciclo reduzido, dependendo o cliente; complexidade na relação de parceria entre o salão de beleza e os autônomos; conscientização dos profissionais sobre a complexidade do setor de serviços; consciência sobre a gestão ambiental; atuação a partir das informações que possui, mas não utiliza; inovação no setor; controle de estoque de produtos revendidos aos clientes;

A partir da identificação dos pontos a serem melhorados e também com as sugestões de melhorias também efetuadas pelos entrevistados durante esse processo de discussão que o instrumento propicia, se construiu algumas recomendações.

## 6. RECOMENDAÇÕES

Sabe-se que as evidências físicas são apontadas por estudiosos da área como variáveis que interferem na percepção da qualidade do serviço prestado (PARASURAMAN *et al.*, 1988; LOURES; CAMPOMAR, 2005; SANTOS *et al.*, 2007). Nos salões de beleza, por conta da complexidade das relações entre os profissionais autônomos e a empresa, essas evidências são pontos práticos para procurar a diferenciação na qualidade percebida pelo cliente, já que as benfeitorias físicas dependem mais dos gestores do que da própria equipe. Contudo, para buscar o aumento da qualidade, é preciso ir além. Neste sentido, realiza-se no Quadro 2 sugestões construídas pelos autores com base nas discussões geradas nas entrevistas.

Quadro 2 – Recomendações/Sugestões para a rede de salões de beleza de Florianópolis.

Ponto a melhorar	Sugestões
Embate entre qualidade e tempo de ciclo	Disponibilizar ao cliente a possibilidade de realizar serviços em paralelo, caso a necessidade seja de reduzir o tempo de ciclo. Intensificar o incentivo aos profissionais autônomos quanto à necessidade de aperfeiçoar seus conhecimentos para que mantenham qualidade e alto desempenho na execução dos serviços. Buscar técnicas que agilizem o atendimento conforme o cliente.
Conscientização dos profissionais sobre a complexidade do setor de serviços;	Criar um grupo online, talvez uma intranet para discussão sobre serviços; Durante os encontros enfatizar o que são serviços, quais as características que diferenciam este setor. Conscientizar os autônomos demonstrando que uma vez não prestado, o serviço é perdido; E que tempo atualmente é um recurso de valor, não somente para a rede ou para o Cliente, mas também para os profissionais, já que uma hora a mais de trabalho prestado pode representar uma viagem nas férias ou até mesmo um bem que este profissional possa vir a precisar.
Consciência sobre a gestão ambiental;	Disponibilizar matérias gibis, abrir um blog sobre a gestão ambiental da rede. Incentivar o reaproveitamento de materiais não somente pelo custo, mas também pela preocupação com o ambiente; Efetuar a separação do lixo; Verificar junto a fornecedores como efetuar o correto descarte de seus produtos químicos;
Atuação a partir das informações que possui, mas não utiliza;	Rever os relatórios de dados a fim de sintetizar somente informações importantes e que talvez por excesso ou por complexidade deixam de ser utilizadas; Aumentar o efetivo para análise desses relatórios caso o problema seja sobrecarga ou rever os processos com a finalidade de identificar possíveis gargalos;
Inovação no setor;	Estimular os profissionais criando condições que fomentem a inovação. Isto pode ocorrer pela abertura de uma sala de descanso ou de jogos, bem como por gincanas entre os profissionais. Desenvolver reuniões mensais em que a tônica seja a inovação e que cada profissional possa trazer tendências que melhorem suas técnicas.
Controle de estoque de produtos revendidos aos clientes;	Reduzir a periodicidade de compra dos produtos de mensalmente a semanalmente; Aumentar o efetivo caso o problema de controle esteja ligado à sobrecarga; Estabelecer parcerias com fornecedores para o controle dos produtos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Constata-se a importância de manter uma relação próxima entre o parceiro, o profissional autônomo e a empresa. Conforme citam Hammerschmitt e Azevedo (2012), o cliente anseia por um atendimento que supere suas expectativas avaliando o salão de beleza como um todo sem levar em conta as relações contratuais. Nesse sentido, cabe aos gestores da organização o trabalho de conscientização dos profissionais de que o serviço prestado com qualidade tem forte ligação com o resultado financeiro gerado. Afinal, um cliente satisfeito tende a voltar para refazer ou conhecer outros serviços e isso gera rendas diretas para o profissional, estas rendas são diretamente proporcionais ao número de atendimentos, ou seja, quanto mais serviços e melhor o profissional executar, maior será seu rendimento ao final do dia.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Internalizada nas empresas, a busca pela qualidade além de imperativa, é considerada diferencial competitivo. Sendo assim, obter e manter a qualidade são desafios contínuos e que no setor de serviços, especialmente nos prestados em salões de beleza tornam-se ainda mais ampliados devido à existência de fatores intangíveis, heterogêneos e perecíveis embutidos neste segmento. Diante disso, o presente artigo analisou a qualidade de serviços de uma rede de salões de beleza de Florianópolis utilizando para intervenção o instrumento de diagnóstico do processo produtivo e geração de projetos/recomendações do NIEPC/UFSC.

Acredita-se que o objetivo do artigo geral do artigo fora atingido na medida em que a utilização do instrumento NIEPIC possibilitou por meio de interações dentre os autores e os entrevistados (E1, E2 e E3) o levantamento, a discussão e a formação de consensos a respeito das principais fortalezas e fragilidades apresentadas pela rede de salões de beleza escolhida (objetivo específico um). Para contemplar o objetivo específico dois, optou-se primeiramente por estabelecer como prioridade os pontos: qualidade *versus* tempo de ciclo; conscientização dos profissionais sobre a complexidade do setor de serviços; consciência sobre a gestão ambiental; atuação a partir das informações que possui, mas não utiliza; inovação no setor; Controle de estoque de produtos revendidos aos clientes. E, por fim realizar as sugestões de melhorias, objetivo específico três.

Diante disso, os principais resultados indicaram que: (i) que a rede está constantemente preocupada não só com a qualidade de seus serviços, mas também com a qualidade do ambiente de trabalho compartilhado pelos seus profissionais; (ii) apesar de se considerar flexível para demandas e atendimentos, a rede coloca como desafio constante o embate entre a qualidade e o tempo de ciclo de serviço, já que é uma demanda que depende da necessidade de cliente; (iii) há consciência por parte da gestão a respeito da complexidade do segmento de serviço e de suas características, contudo devido ao trabalho de conscientização mantido parece ser uma dificuldade para os profissionais autônomos; (iv) existe a consciência da importância da gestão ambiental, mas muitas vezes as ações são efetuadas visando mais o lado econômico do que propriamente o ambiental; (v) apesar da utilização de sistemas de informações para geração de relatórios, a utilização destas informações é comprometida muitas vezes pela falta de tempo ou de profissionais. A partir destes resultados o instrumento possibilitou ainda a elaboração de diversas sugestões que se implementadas podem auxiliar no aperfeiçoamento dos serviços da rede.

Como em toda intervenção de pesquisa, naturalmente neste artigo existem limitações. A primeira se refere à impossibilidade de generalizar os resultados devido às particularidades da rede de salões estudada. Foram identificados relevantes aspectos na rede em estudo, os quais devem ser investigados em outras redes ou salões. Estudos de casos múltiplos entre diferentes salões podem aprimorar o conhecimento da relação entre a qualidade dos serviços oferecidos e a expectativa dos clientes. A segunda se refere às entrevistas realizadas somente com profissionais com cargos de alta gestão. Assim, outra possibilidade para aperfeiçoamento seria ampliar a aplicação do instrumento utilizado aos profissionais e clientes da rede de salões de beleza de Florianópolis. O que sugere a realização de pesquisas futuras acerca desta temática.

## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Dados Econômicos**. 2011. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/>>. Acesso em 15 jul. 2012.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE ARTIGOS DE HIGIENE PESSOAL E BELEZA. **O mercado da beleza brasileiro**. 2005-2010. Disponível em: <<http://www.anabel.org.br/blog/?p=223>>. Acesso em: 15 jul. 2012.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- FERREIRA, A. B. H. **Conceito de Serviço**. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GHISI, M. A.; CONSOLI, M. A.; MARCHETTO, R. M.; NEVES, M. F. Usos e benefícios de softwares de roteirização na gestão de transporte. VII SEMEAD, São Paulo: FEARP, 2004.
- GHISI, E.; MONTIBELLER, A.; SCHMIDT, R. W. Potential for potable water savings by using rainwater: an analysis over 62 cities in southern Brazil. **Building and Environment**, v. 41, p.204-210, 2006.
- GREEN, C. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: Makron Books/Editora Senac, 1995.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAMMERSCHMITT, A.; AZEVEDO, D. O papel da aprendizagem na padronização de serviços de beleza. *In*: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012. **Anais...** Curitiba:ANPAD, 2012. CD-ROM.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Quality planning and analysis: from product development through use**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 12ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LONGO, R. M. J. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília: IPEA, jan. 1996, p 397.
- LOURES, C. A. S.; CAMPOMAR, M. C. Um estudo sobre o uso da evidência física como forma de gerar percepções de qualidade em serviços: casos de hospitais brasileiros. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** (São Paulo. Impresso), São Paulo, v. 7, n. 17, p. 38-46, 2005.

- NIEPIC. NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS EM GESTÃO DA PRODUÇÃO E CUSTOS (NIEPIC). **Instrumento de diagnóstico do processo produtivo e geração de projetos de melhoria**. 2013. Notas de aula da disciplina de Gestão de Serviços, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2013.
- PAIVA, W. P.; SAMPAIO, J. R. Cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso. **REAd**, v.9, n. 5, set. 2003.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implication. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.
- \_\_\_\_\_.SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PEREIRA V.R.; CARVALHO, M. M.; ROTONDARO, R. G. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. **Produção**, v. xx, n. x, São Paulo, p.1-17, 2012.
- RIBEIRO, J. L. D.; THIESEN, J. P. K.; TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. **Produção**, v.xx, n.x, São Paulo, p.1-16, 2011.
- RODRIGUES, T.; BARBOSA, S. Sentidos da beleza: a estratégia discursiva da marca. **Verso e Reverso**, São Paulo, n.24, p.95-102, 01 ago. 2010.
- ROMAN, D. J.; PIANA, J.; PEREIRA, M. A. S.; LOZANO, L.; MELLO, N. R.; ERDMANN, R. H. Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review** (Edição em português. Online), v. 9, p. 27-51, 2012.
- SANCHES, T. P. **Fatores da Produção Complexa**. 2009.140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2009.
- SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P.; CARDOSO, O. R.; CAVALLAZZI, J. E. Ampliação do Modelo Teórico de Cenários de Serviços: uma ferramenta de marketing de serviços. **SEGET-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**,4., 2007, p.1-15.
- SKINNER, W. Manufacturing:missing link in the corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 136-145, May-June, 1969.
- SUAREZ, M. C.; CASOTTI, L. M.; ALMEIDA, V. M. C. Beleza Natural: Growing in the Bottom of the Pyramid. **Revista de Administração Contemporânea**, v. xx, n. 2, p. 555-574, 01 jun. 2008.
- TEIXEIRA, C. S. L.; MEDEIROS, P. G.; LEE HO, L. Monitoramento on-line, através de amostras não-unitárias, do número de não conformidades por item em uma produção finita. In: ESCOLA DE MODELOS DE REGRESSÃO, 12., 2012, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza:EMP, 2012.
- VEIGA, A. P. A institucionalização da beleza no universo feminino. **GT na Rede**, Rio de Janeiro, v. 3, n.5, p.1-9, ago. 2006.
- VENÂNCIO, D. M. **Comprometimento organizacional: um estudo comparativo entre profissionais autônomos e efetivos de salões de beleza em Florianópolis**. 2012. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), 2012.
- YIM, C. K.; CHAN, K. W.; HUNG, K. Multiple reference effects in service valuations: Roles of alternative attractiveness and self-image congruity. **Journal of Retailing**, v. 1, n. 83, p. 147-157, 2007.
- YIN, R. **Applications of case study research**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com o foco no cliente**. Porto Alegre: Boookman, 2003.

