

As necessidades dos clientes de salão de beleza: uma análise sob a ótica dos 7Ps

The needs of customers of beauty centers: an analysis from the perspective of 7Ps

Dario de Oliveira Lima-Filho¹

Lilliane Renata Defante²

Filipe Quevedo-Silva³

Albany de Mello Soares⁴

Amanda Yukilnagaki⁵

Mariana Casonato Jacinto⁶

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar as necessidades dos clientes de salão ou centro de beleza. Para tanto foi conduzido um estudo exploratório-qualitativo junto a 15 clientes, funcionários ou gestores de quatro centros de beleza que focalizam consumidores de classe alta. Os resultados revelam que os 7Ps do marketing de serviço é um construto interessante a ser analisado e abrange todos os meios para se atingir as necessidades dos clientes. A qualidade é um determinante crítico para

¹ Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Av. Filinto Muller, 1555, CEP: 79074-460 - Campo Grande-MS – Brasil. Tel: (67) 3345.3571 / 3345.3569. E-mail: dariolimafilho@gmail.com

² Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Av. Filinto Muller, 1555, CEP: 79074-460 - Campo Grande-MS – Brasil. Tel: (67) 3345.3571 / 3345.3569. E-mail: lillianerenata@gmail.com.

³ Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Av. Filinto Muller, 1555, CEP: 79074-460 - Campo Grande-MS – Brasil. Tel: (67) 3345.3571 / 3345.3569. E-mail: admquevedo@hotmail.com

⁴ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Av. Filinto Muller, 1555, CEP: 79074-460 - Campo Grande-MS – Brasil. Tel: (67) 3345.3571 / 3345.3569. E-mail: albanyms@hotmail.com

⁵ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Av. Filinto Muller, 1555, CEP: 79074-460 - Campo Grande-MS – Brasil. Tel: (67) 3345.3571 / 3345.3569. E-mail: mandinha_yi@hotmail.com

⁶ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Av. Filinto Muller, 1555, CEP: 79074-460 - Campo Grande-MS – Brasil. Tel: (67) 3345.3571 / 3345.3569. E-mail: mariana_casonato@hotmail.com

pagamento do preço dos serviços estabelecidos na indústria de beleza, tanto quanto o bom atendimento, o ambiente e o conforto dos centros de beleza. Assim o estudo contribui tanto para a área acadêmica quanto para a área gerencial dando suporte aos salões de beleza e ao entendimento do conceito de marketing de serviços.

Palavras-chave: Centros de Beleza. Marketing Individual. Serviços de Estética.

Abstract

This study aims to analyze the needs of customers of salon or beauty center. To was so much conducted a qualitative exploratory study together with 15 customers, employees or managers of four beauty centers that focus on high-class consumers. The results show that the 7P marketing service is an interesting construct to be analyzed and covers all the means to meet the needs of customers. Quality is a critical determinant of the price paid for the services set forth in the beauty industry, much as the good service, ambience and comfort of the beauty centers. Thus, the study contributes to both the academic field and to supporting the management area to salons and understanding of the concept of marketing services.

Keywords: Beauty Centers. Individual marketing. Aesthetic Services.

Introdução

Atualmente, a preocupação com a aparência física tem aumentado de forma significativa, ocasionando a expansão da indústria da beleza. Neste sentido, para que as empresas estejam aptas a atender satisfatoriamente seus clientes, é necessário que realizem investimentos visando à melhoria da qualidade de seus serviços. De acordo com Popcorn (1994), os consumidores almejam novas tendências e serviços que elevem sua autoestima. Dados do Beauty Salons Marketing Research (2010) revelam que em 2004 a receita da indústria mundial de beleza foi de 230 bilhões de dólares, sendo que, sozinhos, os Estados Unidos [EUA] faturaram US\$ 46 bilhões, seguidos do Japão [US\$ 31 bilhões], França [US\$ 15 bilhões] e Alemanha e Reino Unido [US\$ 12 bilhões cada].

No Brasil, de acordo com ABIHPEC (2010), a indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos obteve um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996, passando para R\$ 27,3 bilhões em

2010. Este crescimento está relacionado com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, a elevação da expectativa de vida – ressalva a cultura da busca pela eterna juventude – e a maior utilização de tecnologia. Essa indústria representa a garantia de empregos diretos e indiretos para 2,2 milhões de pessoas em todo o País, correspondendo a 2,4% da população economicamente ativa (ABIHPEC, 2010).

As empresas brasileiras, por estarem em um ambiente de elevada concorrência, diferentemente da situação há 50 anos, estão investigando novas formas de competir diferenciando-se das ofertas dos concorrentes (CERIBELI; CERIBELI; MERLO, 2010). Desta forma, a indústria de centros de beleza atualmente alia tangibilidade, abrangendo ambientes e equipamentos adequados ao mercado-alvo, da mais baixa a mais alta sofisticação, com atendimento intensivo em pessoal, o que exige empatia, gentileza e conhecimento dos colaboradores. Nesse sentido, o conceito de marketing um-a-um [O2O], oferecido por Peppers e Rogers (1994) no início da década de 1990, parece ser o melhor indicado para os salões.

O marketing de relacionamento significa para a empresa estar disposta e capaz de mudar o seu comportamento diante de um único consumidor com base no que este deseja (PEPPERS; ROGERS; DORF, 1999). Para Vanin e Maines (2011) este conceito de marketing é baseado em clientes individualizados e na personalização de produtos e serviços. Dessa forma, através do apoio estratégico de ferramentas que dão suporte a decisão, como por exemplo, CRM, é feita a identificação e diferenciação de cada cliente, auxiliando na conquista e fidelização dos mesmos (VANIN; MAINES, 2011; LASKOWSKY, 2009). Para Oliveira (2011) o marketing de relacionamento dá prioridade ao cliente como se ele fosse o único da empresa.

O conceito do marketing de relacionamento é relativamente simples, mas sua aplicação é complexa, uma vez que requer rastreamento e interação individual com cada consumidor, exigindo constantes adequações no composto de bens e serviços. Muitas empresas saltam para esse tipo de estratégia sem possuir preparação adequada

(OLIVEIRA, 2011; VANIN; MAINES, 2011; PEPPERS; ROGERS; DORF, 1999).

O desafio maior para os gestores dos salões de beleza é buscar a diferenciação no que tange a atendimento, organização, métodos e processos e, assim, conquistar fidelidade do cliente. O marketing de relacionamento é um caminho para atingir a relação personalizada por meio de serviços adequados a cada um dos clientes. Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar as necessidades dos clientes de salão de beleza sob a ótica dos 7P.

Fundamentação Teórica

No passado, as atividades de marketing tinham como principal objetivo desenvolver novos produtos ou aperfeiçoar os existentes, sob sua própria visão, para que os clientes pudessem testar. Estávamos na era do marketing voltado para o produto. De lá para cá [últimos 60 anos], o ambiente de negócios foi drasticamente alterado, como decorrência de inovações tecnológicas, da globalização e da própria maneira de o empresário encarar o cliente. Conseqüentemente, o conceito de marketing evoluiu. Atualmente estão disponibilizadas várias ferramentas mercadológicas e de tecnologia de informação [TI] que permitem às empresas cuidar do seu cliente de maneira individual. Na indústria de centros de beleza isso é apropriado, dada as características do serviço oferecido. Portanto, parece ser oportuno o uso intensivo do marketing individualizado, ou marketing de relacionamento.

Experiências com marketing de relacionamento estão amplamente relatadas na literatura. Bota (2007) conduziu um estudo qualitativo no Rio de Janeiro junto a 40 pessoas de ambos os sexos, usuários de serviços de estética e beleza, com o objetivo de identificar e analisar os atributos que estimulam o consumidor no processo de decisão de compra. Os resultados revelaram que os atributos mais importantes para os entrevistados foram, na ordem de importância: a) tratamento coloquial, ser chamado pelo nome; b) gentileza, sorriso franco, boas vindas e simpatia; c) conforto, ou seja, adequação do ambiente físico; d)

cumprimento de horários agendados, representando respeito ao cliente; e e) profissionalismo, correspondendo organização e atenção.

O uso do conceito de marketing de relacionamento é fundamentado no marketing de serviços. Para tanto, Booms e Bitner (1981), com base nos tradicionais 4 Ps [produto, preço, praça e promoção] sistematizados por McCarthy (1960), sugerem 7P para o marketing de serviços, a fim de enfrentar um ambiente altamente competitivo: preço, praça, produto, promoção, processo, participantes e *physical evidence* [evidencia física], conforme Figura 1.



Figura 1 – Os 7P do composto de marketing de serviços

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Kotler e Armstrong (2003, p. 47) e Booms e Bitner (1981, p. 47-51).

Em ampla revisão de estudos, abrangendo 89 referências entre artigos e livros, Goi (2009) conclui que o composto tradicional de marketing [4P] foi útil na fase inicial do conceito de marketing, época em que bens [produtos físicos] representavam a maior parcela do mercado. Hoje, a complexidade do ambiente e das operações empresariais [com ampla variedade de produtos e mercados] exige das empresas uma

revisão de sua estratégia de marketing, incluindo outros elementos no composto mercadológico.

Uma pesquisa conduzida por Rafiq e Ahmed (1995) tornou-se referência na discussão do composto mercadológico. Ela teve como objetivo avaliar a opinião de acadêmicos sobre os 4P. Foram entrevistados, via questionário auto-administrado, 70 pesquisadores que participavam do *European Marketing Academy [EMAC] Conference* em 1992. Os resultados sugeriram um elevado nível de insatisfação com a estrutura tradicional dos 4P, sendo este considerado genérico e mais apropriado para trabalhar o marketing introdutório e o marketing de consumo. Por outro lado, os resultados mostram que os 7P são mais adequados para serviços e possuem mais pontos fortes e menos pontos fracos do que o mix tradicional.

No ambiente de serviços, há vários estudos na literatura científica nacional e internacional que usaram os 7P. No Brasil, estudo realizado por Avila (2007) também adotou os 7P. Seu estudo de caso em uma empresa física de varejo de produtos e beleza em Curitiba, verificou a adequabilidade da aplicação do composto de marketing dos 7P em uma loja virtual. Foram feitas entrevistas com o proprietário e com o gerente de operações e levantadas informações em base de dados e relatórios da empresa. Os resultados revelam que a metodologia dos 7P é adequada tanto para loja física quanto virtual. A grande diferença entre as lojas recai no P de *physical evidence* [evidência física], que necessitou de mudanças para que a loja virtual fosse tangibilizada por meio do aperfeiçoamento das embalagens dos produtos a serem entregues; e no P de pessoal, pois a loja física oferecia, no próprio local, serviços de consultoria especializada aos clientes. Na loja virtual, foram prezadas a personalização das interações, dos contatos [virtuais, a distância].

Pillai et al. (2011) conduziu um estudo de caso da *Life Insurance [LIC]*, uma empresa indiana que opera também internacionalmente. Um dos objetivos do estudo foi compreender o papel dos 7P na estratégia de marketing das três categorias de produtos no Reino do Bahrain, no Golfo Pérsico, fazendo uma comparação entre as estratégias da Índia e

do Bahrain e entre os três grupos de produtos neste país. Os resultados mostraram que o composto dos 7P é adequado para a formulação de estratégias de marketing também na indústria de seguro.

Metodologia

A pesquisa é caracterizada como exploratório-qualitativa (CRESWELL, 2007), do tipo estudo de multicaso (YIN, 2005). O universo é composto por salões ou centros de beleza de Campo Grande/MS. Foram realizadas 15 entrevistas, sendo que nove eram clientes e seis gestores ou funcionários em quatro centros de beleza. O método de amostragem foi não probabilístico por conveniência [facilidade de acesso].

As entrevistas pessoais em profundidade ocorreram em junho de 2010, utilizando de roteiro semi-estruturado [Quadro 1], baseado em Given (2008) e Patton (2002), sendo as mesmas gravadas em meio digital com o consentimento dos entrevistados, conforme orienta Queiroz (1991). O primeiro contato com os salões escolhidos foi feito via telefone quando foi solicitada autorização para realização da entrevista no local, com gestores, funcionários e clientes. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos

Com funcionários e gestores	
Questão 1	Explicita os serviços são mais procurados no salão de beleza.
Questão 2	Justifique a faixa etária dos clientes que mais frequentam o estabelecimento.
Questão 3	Explique por que os clientes se sentem atraídos pelo salão.
Questão 4	Fale sobre as inovações implantadas nos produtos e/ou serviços do salão.
Questão 5	Explique a influência do cliente na escolha das marcas dos produtos.
Questão 6	Fale sobre as tendências dos produtos e serviços.
Com clientes	
Questão 1	Fale dos serviços que você mais utiliza em um salão de beleza.
Questão 2	Outros serviços que você gostaria que fossem oferecidos pelo salão.
Questão 3	Outros serviços complementares que você considera serem importantes.
Questão 4	Outros serviços de entretenimento que você gostaria que fossem oferecidos pelo salão.

Questão 5	Comente sobre as marcas dos produtos utilizados nos serviços.
Questão 6	Fale sobre o preço do serviço.
Questão 7	Fale sobre programas de fidelidade com pontos e obtenção de vantagens.
Questão 8	Comente sobre a importância de um atendimento personalizado.

Quadro 1 – Variáveis abordadas nas entrevistas

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Given (2008) e Patton (2002)

A pesquisa envolveu quatro salões, aqui denominados de W, X, Y e Z para preservar o anonimato, todos com sede fixa e que atendem clientes de ambos os sexos. Pela localização das empresas, é razoável admitir que os clientes pertençam às classes média e alta. Os clientes, gestores e funcionários entrevistados estão na faixa de 20 a 60 anos. As entrevistas foram transcritas em editor de texto, preservando a fala original dos entrevistados.

A técnica utilizada foi à análise de conteúdo categorial, que desmembra em categorias as questões elencadas (BARDIN, 2009; SPANHOL, 2008).

De acordo com Bardin (2009, p. 33 e 40), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações [...] que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Esta técnica enriquece o estudo, pois, explora as mensagens profundamente, relatando as entrevistas orais criteriosamente de acordo com o que o entrevistado quis dizer. Deve-se ter assíduo cuidado metodológico na aplicação da análise à pesquisa para que não se tenda a desenvolver a técnica como pratica intuitiva e sim como prática sistematizada (OLIVEIRA, 2008).

Dessa forma, a identidade dos sujeitos foi preservada, todas as entrevistas foram transcritas, lidas e relidas possibilitando uma análise em profundidade, atendendo ao disposto por Bardin (2009), que recomenda que as transcrições sejam penosas para conservação do máximo de informações. Os relatos orais obtidos foram essencialmente categorizados, sem desviar o contexto mais amplo da inclusão da entrevista como o da circunstância em que ela ocorreu (SPANHOL, 2008).

Resultados e Discussão

Preço

Os preços dos centros de beleza são baseados nos praticados pela concorrência. Para os sujeitos da pesquisa, foi perguntado sobre o preço do serviço e diante disso duas categorias foram caracterizadas como mais frequentes: “qualidade” e “bom atendimento”.

Entre as clientes entrevistadas, 50% acreditam que o preço está inserido na categoria “qualidade”; um entrevistado considerou que o preço é elevado demais, contudo não inviabiliza o atendimento, visto que cabe ao consumidor tomar a decisão por utilizar-se do produto/serviço. Dessa forma, os respondentes da presente pesquisa [clientes] estão dispostos a pagar o preço que os salões praticam para a realização do serviço, pois acreditam que satisfazer suas necessidades é importante independente do preço que será cobrado, ou seja eles reconhecem o valor desse tipo de serviço.

A tabela 1 mostra a frequência das categorias encontradas após a transcrição das entrevistas. As categorias foram formadas mediante as respostas referentes ao preço do serviço.

Tabela 1 – Frequência das respostas referente aos preços dos serviços

Categorias	Frequencia absoluta (clientes)	Frequencia relativa
Qualidade	5	55,55%
Bom atendimento	3	33,33%
Preços exorbitantes (não condizentes a qualidade e bom atendimento)	1	11,11%
Total	9	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na categoria Qualidade, estão inclusas respostas do tipo “As pessoas querem qualidade independente do preço; sou fiel ao salão que vou, pois os profissionais são atualizados e fazem valer o valor cobrado”

e “Quero um serviço de qualidade e pontualidade por isso pago o que cobram sem poder reclamar”, mostrando uma disposição de pagar por serviços independentes do preço que será cobrado.

Nota-se ainda que a categoria Qualidade, que inclui fidelidade e pontualidade, está entre as mais mencionadas pelas participantes da pesquisa. Dessa forma, a qualidade no serviço é o que motiva 55% das clientes a escolher um salão. Segundo Vavra (1993) perguntar a um cliente sobre o que mais o satisfaz sobre um produto ou serviço, na sua maioria a resposta seria: “qualidade”. Neste caso, assegurar que a qualidade seja condizente com o preço do serviço é crucial para manter a fidelidade dos clientes, e superar suas expectativas.

Na categoria Bom atendimento encontra-se respostas do tipo “Não posso reclamar do preço, pois pago pelo conforto, praticidade e profissionalismo do cabeleireiro e das atendentes”, evidenciando que este fator também é fundamental para os clientes de salão de beleza.

Sendo assim, as categorias Qualidade e Bom atendimento mostram que por mais relevante que seja o preço no processo de escolha do salão de beleza, os consumidores estão dispostos a pagar mais desde que recebam serviços de qualidade e com bom atendimento.

Um exemplo claro deste comportamento foi observado no salão X. Neste salão o preço é definido em função da complexidade do procedimento, do tempo gasto e da qualidade das marcas empregadas; um funcionário entrevistado relatou que os clientes, num primeiro momento, acham o preço muito alto e decidem procurar por outros salões, mas diante de experiências de baixa qualidade nos serviços e produtos acabam voltando e pagando pelo serviço.

De acordo com Avila (2007, p. 66) “a política de preços deve levar em consideração o público alvo e o nível de serviços que a empresa pretende atingir”. Os salões analisados trabalham com uma estratégia de diferenciação ligada à qualidade dos serviços e do atendimento, pois seu público alvo deseja justamente isso. Eles sinalizam aos clientes que os preços mais elevados acontecem em função da oferta de serviços

diferenciados, de um atendimento mais personalizado e de instalações de boa qualidade, e que preços mais baixos acarretariam em reduções de custos resultando em serviços de menor qualidade.

Sendo assim, em relação a variável preço, aproximadamente 90% das clientes entrevistadas a consideram condizente com a qualidade dos serviços ofertados; apenas 10% salientam que, apesar de os serviços terem boa qualidade, os preços são exageradamente caros. Para Alves et al., (2005-2010) o preço sempre influenciará o comportamento do consumidor. Dessa forma, de acordo com Avila (2007) o preço é um regulador de serviços a serem oferecidos, pois, o preço depende do tipo de público alvo que se deseja atingir.

Diante disso, três dos quatro centros de beleza analisados, com o intuito de atrair novos clientes agenciam promoções de vendas, reduzindo o preço do serviço em até 50%, nas terças, quartas e quintas-feiras, por serem dias de menor fluxo, quando comparados aos finais de semana. Os gestores acreditam que esse tipo de flexibilidade no preço, além de atender aos clientes das classes mais elevadas [A e B] pode abranger também os clientes de menor renda [principalmente a classe C], que até então não frequentavam esses salões, sem prejudicar a qualidade oferecida.

Praça

Aos entrevistados [apenas gestores/funcionários] foi questionado sobre a localização dos centros de beleza. As categorias extraídas dos discursos foram: Atendimento a domicílio e Localização aceitável, conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Sobre localização dos centros de beleza

Categorias	Frequencia absoluta (centros de beleza)	Frequencia relativa
Atendimento a domicílio	1	25%
Localização aceitável	3	75%
Total	4	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os centros de beleza analisados estão localizados no centro da cidade onde se concentram vários residenciais e uma população de renda alta, justamente para facilitar o acesso dessas pessoas. O gestor do salão Y acredita que, por estar sediada em um shopping, a localização do seu estabelecimento é um fator diferencial, devido à praticidade e facilidade proporcionada ao cliente em acessar o salão. Em relação ao atendimento residencial o gestor/funcionário do salão Y disse que “Este tipo de serviço é muito mais caro e dificultoso, pois, a cidade é grande e ir até o cliente pode acarretar em atrasos, perda de clientes fixos ao salão. Por isso para um salão não é vantajoso esse tipo de serviço. Ter um centro de beleza fixo é muito mais prático até mesmo para as clientes”.

Os salões X e Y possuem duas unidades, X decidiu inovar, e abrir um salão num hotel, a fim de atender tanto hóspedes quanto convidados de festas, formaturas e casamentos que acontecem no salão de festas do local. O salão Y, além do salão do Shopping Center, abrirá um segundo estabelecimento numa mansão localizada num bairro nobre da cidade.

Nesse sentido, em relação ao Atendimento a domicílio, categoria encontrada nas transcrições, aproximadamente 84% dos funcionários entrevistados considerou inapropriado este tipo de serviço, por acreditarem que a demanda dos consumidores seria insignificante para este serviço, além de acarretar em:

Custos gerados por deslocamento: para atender os clientes nas casas, os profissionais enfrentam custos de transporte, desgasto físico e temporal;

Perda de clientes presenciais: quando um profissional desloca-se para a casa do cliente ele corre o risco de perder o cliente que vai até o salão;

Riscos agregados: os profissionais que prestam estes serviços passam por maiores risco de acidentes no percurso até o domicílio do consumidor;

Inadequadas estruturas de trabalho: os salões dispõem de uma estrutura adequada para a realização dos serviços oferecidos como

lavagem, manicure, esterilização dos equipamentos, e os aparelhos utilizados nos processos. Em oposição a isso, no domicílio dos clientes não há estrutura alguma para a ergonomia apropriada da realização dos procedimentos, o que acabaria gerando desconforto e insegurança tanto aos profissionais como aos clientes.

Descontrole dos serviços prestados: O profissional pode ocultar a execução de um serviço para não repassar a porcentagem devida ao salão.

Falta de opções de pagamento: Caso o salão não disponibilize máquinas de cartão portáteis, o salão poderá perder clientes que têm preferência por essa forma de pagamento.

Apenas 17% dos gestores entrevistados citaram a possibilidade de prestar o serviço no domicílio do cliente, contudo os atendimentos residenciais são feitos apenas em casos de extrema necessidade, como pós-operatório, gravidez de risco ou alguma deficiência.

Serviço

A qualidade dos serviços prestados e a atenção dispensada aos clientes é um diferencial encontrado nos centros de beleza pesquisados. Os serviços oferecidos nos centro de beleza visitados são: corte e tintura de cabelo, químicas [alisamentos definitivos, escovas progressivas, entre outros], escova, penteado, maquiagem, tratamentos estéticos, depilação, *design* de sobrancelhas, manicure e podologia; destes serviços a sua maioria têm um alto grau de participação do cliente na produção, em razão disto tem-se o cuidado de customizar os serviços através da preferência dos consumidores.

Assim, os requisitos mais relevantes na escolha do salão de beleza foram avaliados através das palavras mais mencionadas pelas clientes durante a entrevista, as mais citadas foram a Qualidade, que significa a indicação da relevância encontrada no juízo de valor observado pelos clientes sobre o serviço, o Respeito ao horário marcado foi o segundo fator mais relevante, levando os gestores a pensar em melhorar o cumprimento da agenda, para que o cliente não fique esperando, seguido por Bom atendimento [Tabela 3].

O Preço e Inovação dos métodos e processos foram menos mencionados não entrando nas categorias principais, mas nem por isso irrelevantes; esses fatores são importantes para que os centros de beleza possam agregar cada vez mais valor aos seus clientes. Devem-se levar em consideração que a baixa importância atribuída ao preço pode estar relacionada ao fato de que o público-alvo dos salões entrevistados pertencer às classes A e B.

Tabela 3 – Principais categorias nos serviços dos centros de beleza

Categorias	Frequencia absoluta (clientes)	Frequencia relativa
Qualidade	3	33,33%
Respeito ao horário marcado	3	33,33%
Bom atendimento	3	33,33%
Total	9	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dessa forma alguns dos clientes do salão mencionaram a importância de serviços personalizados e qualidade e cumprimento do horário marcado, como por exemplo: “Serviços de entretenimento, como revistas e televisão, estão dentro da normalidade, e a qualidade me satisfaz em relação aos serviços prestados”; “O atendimento personalizado deste salão é o diferencial daqui. Além de me tratarem separadamente com os serviços direcionados a mim” e; “Não vou ao salão de beleza com o propósito de obtenção de vantagens por meio de fidelidade, e sim pelo bom atendimento, conforto e qualidade oferecidos”.

De acordo com Walters e Lancaster (2000), para obtenção de sucesso no relacionamento entre empresa e consumidor, é importante levar em consideração a opinião dos consumidores sobre o que eles acreditam agregar valor ao serviço. Sendo assim, a definição de valor se dá com a combinação dos benefícios percebidos pelo consumidor comparados com os esforços feitos para a aquisição e processo de compra. Avila (2007) entende que é necessário analisar as relações de negócio entre a empresa e o cliente, para que se consiga identificar os valores do consumidor e, por meio disso, buscar estratégias para conservá-lo em longo prazo.

Promoção

Dentro da variável promoção, estão às vendas pessoais, propagandas, e todos os programas que agreguem maior valor ao serviço ou produto. Através das respostas dos entrevistados, foi identificado que, para a maioria deles, os programas de fidelidade são uma excelente forma de conquistar, obter benefícios e reforçar o relacionamento entre cliente e salão, resultando em vantagem competitiva para os salões.

Lovelock e Wright (2006) afirmam que os programas de fidelidade são fortemente utilizados no mundo do marketing, como por exemplo, o programa de pontos, que é uma porta de entrada efetiva para os programas de fidelidade, afinal se oferece um motivo racional para os clientes comprarem mais produtos e usufruírem de uma porção maior de serviços tendo como recompensa mais pontos.

Apesar de entenderem a eficiência desse tipo de programa, não foi detectado nos salões estudados, o uso de programas de fidelidade por meio de acumulação de pontos ou algum sistema de comunicação sobre promoções e novidades.

Em relação aos meios de comunicação que os salões utilizam os estabelecimentos Y e Z incorporaram sites de informações referentes aos serviços oferecidos. Futuramente segundo funcionários do salão Z “serão implementadas no site, informações referentes aos serviços oferecidos e aos que pretendem oferecer no futuro, além de disponibilizar chats com os profissionais para tirar dúvidas que os clientes possam ter sobre os procedimentos, técnicas avançadas e cuidados com o cabelo”. O salão teve a ideia do site justamente pela identificação da necessidade declarada pelo cliente em ter um espaço para tirar suas dúvidas.

Em se tratando do relacionamento via web, existem hoje os sites de compra coletiva, modelo de negócio criado nos Estados Unidos por Andrew Mason, sendo pioneiro o site Groupon (TODESCHINI, 2010). Esses sites oferecem uma oportunidade de maiores descontos nos serviços e produtos e tem crescido no Brasil. Entretanto, três dos quatro salões entrevistados não aderem a esse sistema por acreditar que a

menor comissão paga aos funcionários leva a um serviço com qualidade inferior em relação à desejada pelo cliente.

Os gestores desses salões alegaram que se os clientes comprarem os cupons, a empresa corre o risco dos consumidores se acostumarem com os preços reduzidos, e somente retornarem ao salão se o preço for o mesmo ou menor. Além disso, o funcionário pode se sentir contuso por ter o valor da sua remuneração comprimido e, posteriormente, procurar por novas oportunidades e conseqüentemente mudar de empresa.

O serviço “Express”, baseado na rápida realização do serviço geral de unha a um menor preço, foi aderido por apenas um salão de beleza. Esta promoção atraiu muitos clientes, porém não obteve o sucesso esperado devido à baixa qualidade do serviço, devido à rapidez e à realização incompleta do serviço; e à não-fidelização do cliente, pois este prioriza apenas o baixo custo. Dois funcionários do salão X e o gestor do salão Y, afirmaram que o serviço “Express” tem demanda, porém não apresenta a qualidade ideal a ser oferecida para uma pessoa exigente, como é o caso dos clientes dos salões estudados.

Processo

De acordo com os entrevistados, o processo num centro de beleza se inicia com a ligação realizada pelo cliente para saber sobre os serviços e horários; feito isso, agenda-se um horário conforme a disponibilidade do salão e do requisitado, tomando cuidado para que os horários sejam corretamente programados conforme o tempo padrão de cada atendimento, de maneira a dar maior agilidade ao atendimento.

O terceiro passo é a chegada ao salão. O consumidor é abordado pela recepcionista e em seguida encaminhado ao profissional no horário combinado, e por último, é realizado o serviço requisitado pelo cliente. Após a finalização do processo, o cliente faz o pagamento do serviço.

Nos quatro salões estudados não foram encontrados nenhuma estrutura de organograma ou gestão de operações formalizada, contudo os gestores afirmaram haver manuais com normas e procedimentos para a realização dos serviços. É importante que todos os profissionais

participem de cursos que orientem as etapas de todas as atividades e, conforme adquirem experiência, realizam as tarefas conforme seus conhecimentos, e periodicamente se reciclam, conforme decisão do proprietário do salão junto ao profissional.

Seria interessante também que nos salões de beleza existisse um programa CRM [*Customer Relationship Management*], que é uma ferramenta fornecedora de meios eficientes de atendimento, reconhecimento e cuidado do cliente. Conforme se detectou nas entrevistas, mesmo que este programa seja conhecido e suas vantagens reconhecidas, em nenhum dos salões há sequer um banco de dados com as informações básicas dos clientes, como nome, endereço e telefone. O argumento defendido pelos gestores dos salões da não utilização dos sistemas integrados de bancos de dados é “o alto custo da operação”; também afirmam que “para a implantação do banco de dados é necessário dispêndio de recursos materiais e humanos elevados e desacreditam que este gasto trará retorno do investimento inicial”.

Esses resultados revelam o pouco conhecimento teórico na formação desses gestores, ignorando o conceito, benefícios e utilização do banco de dados. Com a utilização dessas ferramentas poderiam ser implementadas ações de marketing OTO nos centros de beleza, por meio do levantamento do histórico de tipos de cortes de cabelo, os profissionais preferidos, periodicidade com qual o salão é frequentado, serviços utilizados, produtos empregados pelo profissional no cabelo, tornando os salões capazes de oferecer pacotes de serviços exclusivos para cada cliente.

De acordo com o estudo feito Rizzo (2005), OTO significa construir uma relação com o cliente individualmente para poder identificar as necessidades e realizá-las. Deve-se lidar com os clientes conforme uma citação do gestor do salão X “Cada cliente é única, cada cabelo é diferente”. Ele identifica a necessidade do cliente, conhecendo-o, e tratando com personalização com o objetivo de obter sua fidelização, porém não possui sistema de registro dos dados. Esta abordagem é transferida aos funcionários do salão para que se tenha um atendimento de qualidade de todas as pessoas da equipe de trabalho do centro.

Outros gestores também disseram adotar a personalização do atendimento. O gestor do salão Y ressaltou “a importância de manter o atendimento ao telefone por uma funcionária antiga, que conheça as preferências de horários, profissionais e produtos dos clientes do salão”; entretanto, esta medida tem riscos, pois além de não estarem registradas estas informações num banco de dados a funcionária pode desligar-se do salão e conseqüentemente se perder o histórico dos clientes. Portanto, torna-se essencial a utilização de alguma ferramenta de armazenamento e processamento de dados.

Participantes

Segundo pesquisa do Sebrae (2004), os participantes são muito importantes para o sucesso das empresas, pois, o nível de desenvolvimento das pessoas que prestam o serviço, a postura profissional, são diferenciais competitivos de maior relevância nos salões de beleza. Por conseguinte, a excelência no atendimento é um possível diferencial que pode ser oferecido, sendo assim, de acordo com o levantamento feito pelo Ikesaki Grupo (1990-2009 apud Britto, 2009), são diversos fatores que fazem os clientes deixarem de frequentar determinado salão de beleza, sendo o principal deles relacionado ao mau atendimento [Tabela 4].

Tabela 4 – Razões de desistência de frequentar determinados salões de beleza

69%	Procuram outro salão em razão do atendimento sem qualidade e falta de postura profissional.
14%	Mudam de estabelecimento quando estão insatisfeitos com o produto utilizado.
9%	Trocam de salão por considerar os preços altos.
5%	Aderem novos hábitos.
3%	Trocam de endereço.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado nos dados do Ikesaki Grupo (1990-2009 apud Britto, 2009).

Estes números revelam a importância do atendimento com

qualidade. Diante disso, os resultados das entrevistas apresentaram que a Lealdade foi a categoria predominante das respostas, e está associada qualidade da relação entre o cliente e o profissional, relatado por 100% dos clientes; além disso, os funcionários também declararam que no decorrer da sua carreira, a maioria levou a carteira de clientes que possuía no salão de origem para o novo salão de destino. Gardner (1985) afirma que o cliente busca no profissional conhecimento da profissão, domínio das informações, cortesia, gentileza, presteza, boa vontade, e profissionalismo, espera que o funcionário integre-se dentro da empresa e comprometa-se com os objetivos.

Os entrevistados entendem que “a qualidade no relacionamento é ideal para qualquer profissão”. Um funcionário do salão X comentou “a importância da utilização de jalecos brancos como uniforme”, como diz El Sarraf (2004), a uniformização transmite a imagem que a organização almeja passar ao mercado, aos seus clientes e aos fornecedores, além de conceder segurança, organização e modernidade.

Outro funcionário do mesmo salão apontou “a necessidade de colocar o aparelho celular no silencioso enquanto estiver em atendimento, pois presenciou episódios de insatisfação de clientes pelo mau atendimento, ocasionando a perda da fidelidade dos mesmos”. Isso vai de encontro estudo de Juran (1992), que considera a insatisfação com bens e serviços resultante das desconformidades percebidas.

Apesar disso, os profissionais que atuam nos centros de beleza estudados têm as seguintes características:

Gestor: o proprietário do salão tem a autoridade máxima no estabelecimento, ele decide a política salarial, as comissões, as contratações e demissões. Os líderes dos salões X, Y, Z e W possuem as seguintes características: se encontram na faixa etária de 38 a 54 anos, são os cabeleireiros principais do salão e realizam principalmente cortes e químicas.

Cabeleireiros: os salões possuem uma equipe de cinco a oito funcionários responsáveis majoritariamente por cortes, químicas, penteados e alongamentos.

Cabeleireiros auxiliares: a equipe varia de dois a quatro indivíduos que respondem ao cabelereiro e ao gestor. Nos salões X e W os dois cabelereiros trouxeram dois auxiliares quando foram contratados. Os outros auxiliam todos da equipe de cabelereiros, realizando serviços de lavagem, escova, secagem, finalização e auxílio nos processos de químicas e penteados.

Manicures e podólogas: a equipe varia de duas a cinco profissionais que realizam os serviços de limpeza das unhas, retirada de cutículas, executam procedimentos para desencravar, lixar e cortar as unhas, bem como esmaltar.

Serviços complementares: os serviços variam, mas os cargos ocupados são de motorista ou manobrista, copeira, auxiliar de limpeza e segurança. Também realizam serviços diversos como a compra de insumos, lanches, entre outros.

Maquiadores: de dois a três funcionários, sendo que a maioria nos salões realiza outros serviços como depilação, penteados e design de sobrancelhas.

Depiladores: os salões possuem de um a dois profissionais, realizam procedimentos com ceras naturais.

Secretária ou assessora: Um profissional responsável por marcar horários nas agendas dos profissionais, consultar o gestor em ocasiões singulares, atender fornecedores, e recepcionar os clientes.

Evidências Físicas

Os gestores e funcionários entrevistados ressaltaram a importância exercida pelas instalações sobre as percepções dos consumidores, quanto ao conforto e sobre o próprio desempenho do serviço. O gestor do salão Y menciona, “o salão de beleza é considerado a extensão da casa do cliente”.

De acordo com os relatos dos entrevistados [cliente e funcionário/gestores] duas categorias foram extraídas das entrevistas: Ambiente - cenário e Conforto, conforme a tabela 5.

Tabela 5 – Principais razões tangíveis de se frequentar os centros de beleza

Categorias	Frequencia absoluta (clientes)	Frequencia relativa
Ambiente - cenário	7	46,66%
Conforto	8	53,33%
Total	15	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na categoria Ambiente - cenário estão incluídos depoimentos dos clientes quanto às instalações e musica: “Não me importo de dividir o ambiente com mais pessoas se ele for agradável, bonito, cheiroso e espaçoso”; “Ter música num salão de beleza é bom se tiver bom senso na escolha delas” e; “As instalações do salão que frequento são modernas, por isso, me sinto bem aqui”.

O Ambiente - cenário deve estar sempre arrumado, limpo e com um aroma agradável, para que os clientes se sintam tranquilos e satisfeitos de estarem ali. Nas empresas em que a interação cliente-prestador de serviços é intensa, o cenário é um dos elementos mais importantes das evidencias físicas (BATESON; HOFFMAN, 2001; LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

O Conforto, tanto das instalações como pessoal, é muito importante para os entrevistados, conforme se pode ver nas afirmações: “Sinto-me confortável com o entretenimento e com as pessoas daqui. Gosto de salões confortáveis” e “As pessoas aqui nos tratam bem e nos deixam confortáveis com os equipamentos que trabalham”.

Os clientes acreditam que se o salão possui, por exemplo, um bom sofá de espera e café, ele será acolhedor para seus clientes. Se o ambiente tiver uma boa musica, uma boa cor e um bom espaço para espera pode aumentar o bom humor, reduzir a ansiedade e aliviar a depressão, gerando o conforto de estar ali (SWEENEY; WYBER, 2002).

Nessas circunstâncias, de acordo com os clientes entrevistados, instalações e conforto, equipamentos e um ambiente agradável são fundamentais para a sua satisfação. Dessa forma, os gestores dos salões

colocam também como uma das prioridades o quesito estrutura, pois esta causa o primeiro impacto ao cliente. As clientes também definem como relevantes, os serviços de entretenimento dos estabelecimentos, que incluem música, televisão e revistas.

E por fim, um serviço complementar considerado relevante para todos os clientes é a disponibilidade de estacionamento. Os consumidores declararam que esse atributo proporciona maior facilidade e segurança, devido às condições do trânsito e aos riscos que se tem em deixar o carro em lugares inadequados.

Conclusões

Este estudo tem como objetivo analisar as necessidades dos clientes de salão de beleza sob a ótica dos 7Ps. Para tanto, foi conduzido um estudo exploratório-qualitativo junto a 15 clientes, funcionários ou gestores de quatro centros de beleza que focalizam consumidores de classe alta.

A partir das variáveis investigadas, constatou-se que os profissionais dos salões de beleza não possuem um conhecimento teórico adequado referente ao marketing de relacionamento, mas de maneira informal, eles têm a percepção de que os clientes precisam de atendimento personalizado e tentam atender as necessidades dos clientes para fidelizá-los. Eles aprovam as tecnologias de informação, mas são receosos quanto à aplicação do sistema, pois não tem certeza quanto à relação custo-benefício para as empresas. As clientes, por serem usuárias frequentes desses centros, exigem um serviço que tenha qualidade, com produtos que tenham procedência e prestadores de serviço especializados e, por isso, elas não trocam mais o salão onde encontraram tudo isso.

O estudo identificou alguns fatores que levam os clientes a escolher determinado salão de beleza: qualidade, conforto, localização, bom atendimento, ambiente agradável, estrutura confortável, bons equipamentos, variedade em serviços e produtos entre outros. A partir

disso, foi feita uma avaliação em profundidade das necessidades dos clientes através da análise de conteúdo categorial diante dos 7Ps do marketing de serviços.

Dentro da variável preço foram encontradas duas categorias principais mediante a entrevista com as clientes: “qualidade” e “bom atendimento”. A categoria “qualidade” se enquadra aos clientes que pagam qualquer preço desde que os serviços apresentem elevada qualidade. Para as clientes, esta categoria é essencial para que elas frequentem o salão. Na categoria “bom atendimento” as clientes prezam por serem tratadas como realmente gostariam. Não reclamam do preço que pagam, pois estão sendo atendidas conforme suas expectativas.

Dessa maneira chega-se a conclusão que o fator decisivo para o cliente na escolha do salão de beleza mediante a análise dos 7P do mix de marketing é a percepção da qualidade identificada/percebida. De acordo com Tinoco (2006) qualidade percebida é avaliação do cliente sobre a excelência do produto ou serviço. O estudo verificou que os clientes possuem a necessidade do atendimento personalizado, contudo, consideram a qualidade como prioridade frente à busca do suprimento de tal necessidade.

Também foi considerada muito importante a variável evidência física, pois ela mede a satisfação dos clientes com os bens tangíveis, ou seja, o ambiente, cenário, decoração, entretenimento. Os clientes acreditam na importância do centro de beleza oferecer a devida atenção aos bens tangíveis como complemento a qualidade do estabelecimento.

As práticas mercadológicas mais identificadas nos salões foram o uso intensivo de marketing boca-a-boca por meio da comunicação do bom serviço oferecido aos clientes. Sites que ajudam a sanar dúvidas também estão sendo utilizados como meio de marketing. Os salões não aderem nenhum tipo de propaganda televisiva, nem outdoors. Seu meio de divulgação é simples, mas considerado pelos gestores muito eficientes.

Este trabalho traz informações importantes para os gestores dos salões de beleza. Para a academia o estudo contribui para uma visão

da aplicação dos 7Ps do mix de marketing, que mostra ser um construto bastante interessante para a visualização de necessidade dos clientes e mostra o caminho a ser seguido para que se atinja a satisfação dos consumidores.

As principais limitações nesse estudo foram o fato de serem poucos questionários aplicados e as entrevistas que poderiam ter sido mais aprofundadas ao construto dos 7Ps. Para estudos posteriores, sugere-se a ampliação de estudos na área dos 7Ps tanto em centros de beleza como em outros setores.

Referências

ALVES, A. et al. *Análise e venda de produtos: um estudo com salão de beleza em Florianópolis, Santa Catarina*. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Aretusa%20Alves%20e%20Ana%20Claudia%20Vanti.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. *Panorama do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos*. 2010. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama_do_setor_20092010_Portugues_12_04_10.pdf>. Acesso em: 5 out. 2011.

AVILA, S. C. *O impacto da adoção do comércio eletrônico no marketing de empresa varejista: o caso da Laffayette Perfumes*. 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Católica do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/5/TDE-2008-02-13T152219Z-721/Publico/SilvioCesarAvila_DissMestADM_PPAD.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATESON, J.; HOFFMAN, D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEAUTY SALONS MARKETING RESEARCH. 2010. Disponível em: <http://www.researchwikis.com/Beauty_Salons_Marketing_Research>. Acesso em: 8 set. 2011.

BOOMS, B.H. & BITNER, M.J. Marketing strategies and organizational structures for service firms. In: DONNELLY, J. H.; GEORGE, W. R. (Ed.). *Marketing of services*. Chicago: AMA, 1981. p. 47-51.

BOTA, F. *Atributos da qualidade: um estudo exploratório em serviços de estética e beleza*. [entre 2005 e 2010]. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4080/ACF184.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

BRITTO, M. Como abrir um salão de beleza. *Revista Cabeleireiros*, 2009. Disponível em: <<http://revistacabeleireiros.com/materia/como-abrir-um-salao-de-beleza/31>>. Acesso em: 11 jun. 2011.

CERIBELI, H. B.; CERIBELI, R. F.; MERLO, E. M. Implementando um programa de relacionamento com o cliente: um estudo de caso no varejo brasileiro. *Revista de Estudos Sociais*, v. 1, n. 23, p. 73-88, 2010.

CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

EL SARRAF, R. A. *Aspectos ergonômicos em uniformes de trabalho*. 2004. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Ergonomia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 2004.

GARDNER, M.; SIOMKOS, G. Toward a methodology for assessing effects of in-store atmosphere. *Advances in Consumer Research*, v. 13, p. 27-31, 1986.

GIVEN, L. M. *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

GOI, C. L. A review of marketing mix: 4ps or more? *International Journal of Marketing Studies*, v. 1, n. 1, p. 2-15, 2009.

- JURAN, J. M. *Planejando para a Qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LASKOWSKY, N. *Restaurante no Rio de Janeiro prova que 1 to1 pode ser feito por empresas de todos os portes*, 2009. Disponível em: <<http://www.1to1center.com.br/artigos>>. Acesso em: 18 jan. 2012.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MCCARTHY, E. J. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.
- OLIVEIRA, V. N. Marketing de relacionamento como estratégia de diferenciação no Mercado. *Revista Cereus*, v. 5, n. 5, p. 1-7, 2011.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research & evolution methods*. 3rd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, v. 77, n. 1, p. 151-160, jan./feb. 1999.
- PILLAI, R. Customer driven marketing strategy of LIC international in Bahrain: a product specific study. MPRA Paper No. 33388, posted 14. 2011. Kollam, Kerala: MSN INSTITUTE OF MANAGEMENT & TECHNOLOGY, 2011. Disponível em: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/33388/1/MPRA_paper_33388.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2012.
- POPCORN, F. *O relatório Popcorn*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- QUEIROZ, M. I. P. *Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva*. São Paulo: T.A Queiroz, 1991.

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of uk and european marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 13, n. 9, p. 4-15, 1995.

RIZZO, E. *Uma análise comparativa entre o marketing de massa e o "onetoone" marketing, no cenário de empresas competitivas*. 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/rizzo-esmeralda-analise-comparativa.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2011.

SEBRAE. *Estudo de atividade empresarial "salão de beleza"*. 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/amazonas/ideias_negocio_pdf?id=A306AF65D0BF703B832572C6004A2BB7&uf=4&file_name=salao-de-beleza&titulo=salao-de-beleza>. Acesso em: 7 out. 2011.

SPANHOL, C. P. *Intergeracionalidade na escolha de alimentos*. 2008. 182 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2008.

SWEENEY, J. C.; WYBER, F. The role of cognitions and emotions in the music–approach–avoidance behavior relationship. *Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 1, p. 51-69, 2002.

TINOCO, M. A. *Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços*. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/MariaAuxiliadoraCanarozzoTinoco.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2011.

TODESCHINI, M. *Ele inventou a compra coletiva*. 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI177066-16363,00ELE+INVENTOU+A+COMPRA+COLETIVA.html>>. Acesso em: 6 out. 2011.

VANIN, A.; MAINES, P. Marketing *one to one*: um estudo de caso prático de sua aplicação no ramo do negócio de aquisição de ativos. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO, ADMINISTRAÇÃO, 8., São Paulo. *Anais*, São Paulo: CONVIBRA, 2009.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. Value-based marketing and its usefulness to costumers. *Management Decision*, v. 38, n. 3, p 160-178, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005344> ISSN: 0025-1747.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.