

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
WANDERSON HENRIQUE DOS SANTOS

**MELHORIA DA QUALIDADE UTILIZANDO QFD EM UMA
CLINICA DE ESTÉTICA**

TAUBATÉ - SP

2016

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
WANDERSON HENRIQUE DOS SANTOS

**MELHORIA DA QUALIDADE UTILIZANDO QFD EM UMA
CLINICA DE ESTÉTICA**

TAUBATÉ - SP

2016

**Ficha Catalográfica elaborada pelo SIBi – Sistema Integrado
de Bibliotecas / UNITAU - Biblioteca das Engenharias**

S2373m Santos, Wanderson Henrique dos
Melhoria da qualidade utilizando QFD em uma clínica de
estética. / Wanderson Henrique dos Santos - 2016.

121f. : il; 30 cm.

Monografia (Especialização em Engenharia da Qualidade
Lean Seis Sigma - Green Belt) – Universidade de Taubaté.
Departamento de Engenharia Mecânica, 2016
Orientador: Prof. Dr. Álvaro Azevedo Cardoso;
Departamento de Engenharia Mecânica.

1. Qualidade. 2. Ferramentas da qualidade. 3.
Produtividade. 4. QFD. 5. Clínica de estética. I. Título.

WANDERSON HENRIQUE DOS SANTOS

**MELHORIA DA QUALIDADE UTILIZANDO QFD EM UMA
CLINICA DE ESTÉTICA**

Monografia apresentada para obtenção do certificado de Especialização pelo Curso de Engenharia da Qualidade Lean Seis Sigma Green Belt do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof^o. Álvaro Azevedo
Cardoso, PhD

TAUBATÉ - SP

2016

WANDERSON HENRIQUE DOS SANTOS

**MELHORIA DA QUALIDADE UTILIZANDO QFD EM UMA
CLINICA DE ESTÉTICA**

Monografia apresentada para obtenção do certificado de Especialização pelo Curso de Engenharia da Qualidade Lean Seis Sigma Green Belt do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Qualidade e Produtividade

Orientador: Prof^o. Álvaro Azevedo Cardoso, PhD

Universidade de Taubaté, Taubaté-SP

Data: ___ / ___ / ____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Álvaro Azevedo Cardoso, PhD – Orientador Unitau

Assinatura: _____

Profa. Juliana de Lima Furtado, especialista BB

Assinatura: _____

Á minha mãe, meu pai e minha irmã pelo apoio e confiança.

MINHA ETERNA HOMENAGEM

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. PhD. Álvaro Azevedo Cardoso, pela paciência na orientação e exemplo de inspiração para realização de sonhos.

Ao Prof. Elias Eliezer Liphaut pelo incentivo, atenção e disponibilidade de tempo em compartilhar um pouco do seu conhecimento durante o curso e também durante a elaboração desse projeto.

Aos amigos Tiago Henrique Santos pelo apoio e auxílio no decorrer do curso.

A minha irmã Waléria Paula dos Santos pela atenção e colaboração.

Aos participantes da pesquisa realizada pela disponibilidade e contribuição.

A todos os professores, funcionários e amigos, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

Uma flor acaso tem beleza?

Tem beleza acaso um fruto?

Não: têm cor e forma

E existência apenas.

A beleza é o nome de qualquer coisa que não existe.

Que eu dou às coisas em troca do agrado que me dão.

Não significa nada.

Alberto Caeiro

MELHORIA DA QUALIDADE UTILIZANDO QFD EM UMA CLINICA DE ESTÉTICA

RESUMO

O objetivo desta monografia foi apresenta o conceito do QFD, com uma aplicação em uma clinica de estética. Dentre os benefícios gerados, destacamos a importância do QFD como um método para sistematizar o processo de desenvolvimento, bem como benefícios para a equipe e para a clinica de estética, tais como melhorias no atendimento aos clientes, fidelização de clientes e ambientes de acomodação. Através dessa metodologia, constatou-se que o Material de Qualidade foi um dos itens mais exigidos pelos clientes, atingindo 8,64% e teve uma importância Absoluta da Qualidade Demandada de 9,4. O Horário Flexível atingiu 8,29% e teve uma importância Absoluta da qualidade demandada de 9,0. Esses itens representam as qualidade demandas de maior relevância para os clientes. Já nos itens do processos identificamos Treinar Funcionários com 16,91% e 1,7 de importância Absoluta da Qualidade Demandada e "Agendar consultas" com 15,09% e 1,5 de importância Absoluta da Qualidade Demandada. Assim, logo após a análise foi feito a apresentação de um plano de ação para a qualidade e um plano de ação para os processos. Concluiu-se que o setor de serviços, principalmente o setor de Clinicas de Estéticas ainda tem muito a se desenvolver no quesito aplicações de ferramentas da qualidade, e esta evolução vem acontecendo de forma natural e gradual, com concorrentes novos mostrando o investimento nessas novas propostas de trabalho, mostrando bons resultados. E demonstra ser de grande importância para a sociedade no qual está inserida.

Palavra-chave: Qualidade. Ferramentas da Qualidade. Produtividade. QFD. Clinica de Estética.

ABSTRACT

The aim of this paper was presented the concept of QFD, with an application in an aesthetic clinic. Among those benefits, we highlight the importance of QFD as a method to systematize the development process as well as benefits for the team and for cosmetic clinic, such as improvements in customer service, customer loyalty and accommodation environments. Through this methodology, it was found that the quality of material was one of the items required by customers, reaching 8.64% and had a quality of absolute importance Defendant 9.4. The Flexible hours reached 8.29% and had an absolute importance of quality demanded 9.0. These items represent the quality demands of most relevance to customers. Already in items processes we identified Train Employees with 16.91% and 1.7 Absolute importance of quality Defendant and "Schedule consultations" with 15.09% and 1.5 Absolute importance of quality Defendant. So, after the analysis has been made to present an action plan for quality and a plan of action for the processes. It was concluded that the services sector, especially Clinics industry Esthetic still has much to develop in the category of quality tools applications, and this evolution is happening naturally and gradually, with new competitors showing the investment in these new proposals work, showing good results. And it proves to be of great importance for society in which it operates.

Keyword: Quality. Quality tools. Productivity. QFD. Beauty clinic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da Qualidade

Figura 2 - Ciclo do PDCA

Figura 3 - Esquema de Satisfação dos clientes

Figura 4 - Qualidade em Serviços

Figura 5 - Matriz da Qualidade (adaptada de Quinta e Praizler, 1993)

Figura 6 - Matriz de Correlações (adaptada de Cheng, 1995)

Figura 7 - Matriz das relações

Figura 8 - Matriz da qualidade

Figura 9 - Matriz de correlação

Figura 10 - Matriz de Processos (Adaptada de Akao, 1996)

Figura 11 - Matriz dos Processos

Figura 12 - Crescimento médio na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal,
Perfumaria e Cosmético

Figura 13 - Etapas da Pesquisa

Figura 14 - Matriz da Qualidade (Adaptada de Akao, 1996)

Figura 15 – Dados Coletados

Figura 16 - Qualidade Demandada

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau de relação

Tabela 2 - Variação Anual

Tabela 3 - Panorama do setor de Serviços de Beleza no Brasil

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Qualidade demandada

Quadro 2 - Escala de importância da qualidade demandada (CHENG,1995)

Quadro 3 - Grau de Relacionamento (CHENG,1995)

Quadro 4 - Grau de Relacionamento (adaptado de Cheng, 1995)

Quadro 5 - Simbologia de Relacionamento - Direção de Desempenho
(Adaptada de CHENG, 1995)

Quadro 6 - Índice para quantificação

Quadro 7 - Representação utilizadas na Matriz de correlação

Quadro 8 - Etapas para a aplicação do 5W2H

Quadro 9 - Qualidade demandada

Quadro 10 - Desdobramento da Qualidade Demandada

Quadro 11 - Qualidade Demandada com as Características da Qualidade

Quadro 12 - Importância Absoluta da Qualidade Demandada

Quadro 13 - Importância Absoluta da Característica da Qualidade

Quadro 14 - Matriz das relações

Quadro 15 - Matriz da qualidade

Quadro 16 - Telhado da Qualidade

Quadro 17 – Qualidade Demandada

Quadro 18 - Etapas do processo

Quadro 19 - Matriz dos Processos

Quadro 20 - Priorização das etapas do processo

Quadro 21 - Plano de Ação 5W2H - Qualidade

Quadro 22 - Plano de Ação 5W2H - Qualidade do Processo

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB	Produto Interno Bruto
ABIHPEC	Associação Brasileira da indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
BC	Banco Central
IPC	Índice de Preços ao Consumidor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
QFD	Quality Function Deployment
SQE	Society of Quality Engineers
ASQC	American Society for Quality Control
ASQ	American Society for Quality
UJSE	Union Of Japanese Scientists and Engineers
TQC	Total Quality Control
ISO	International Organization of Standardization
CWQC	Company Wide Quality Control
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Norma Brasileira
ASI	Advertising Specialty Institute
QFD _r	Quality function deployment in a restricted sense
GM	General Motors

TQD	Total Quality Development
SAC	Sistema de Atendimento ao Cliente
QD	Importância absoluta da qualidade demandada
GI	Grau de importância da qualidade demandada
R	Valor do grau de relacionamento entre a qualidade demandada e a característica da qualidade
n	Numero de características da qualidade com relacionamentos
QDr	Importância relativa da qualidade demandada
QD	Importância absoluta da qualidade demandada
CQ	Importância absoluta da característica da qualidade
CQr	Importância relativa da qualidade demandada
CQ	Importância absoluta da qualidade demandada
m	Quantidade de características da qualidade
IPESSP	Instituto de Pesquisa e Saúde em São Paulo

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Problema	18
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
2. REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 QUALIDADE	20
2.1.1 Evolução da Qualidade	20
2.1.2 Conceito de Qualidade	25
2.1.3 Conceito de competitividade	27
2.1.4 Qualidade no Atendimento	28
2.1.5 Necessidades dos Clientes	31
2.1.6 Melhoria no atendimento	35
2.1.7 Fidelidade do cliente	35
2.1.8 Qualidade em Serviço	37
2.1.9 Desenvolvimento de Serviço	41
2.1.10 A qualidade nos dias de hoje.....	43
3.2 QFD	44
3.2.1 A casa da Qualidade	48
3.2.2 Elementos da Casa da Qualidade	51
3.2.3 Montagem da Casa da Qualidade	53
3.2.4 Questionário aberto	54
3.2.5 Desdobramento da qualidade demandada	54
3.2.6 Diagrama de árvore.....	55
3.2.7 Questionário Fechado.....	55
3.2.8 Características da Qualidade.....	56
3.2.9 Relacionar a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade	56
3.2.10 Importância da qualidade demandada.....	57
3.2.11 Importância das características da qualidade.....	58
3.2.12 Correlação entre as características da qualidade.....	59
3.2.13 Construção da Matriz da Qualidade	60
3.2.14 Matriz de Correlação	63
3.2.15 Qualidade Planejada.....	64
3.2.16 Matriz do Processo.....	64

3.2.17	Construção da Matriz do Processo.....	65
3.2.18	Modelo Conceitual do QFD.....	66
3.3	FERRAMENTAS DA QUALIDADE	68
3.3.1	Fluxograma.....	68
3.3.2	Gráfico de Pareto.....	69
3.3.3	Histograma.....	69
3.3.4	5W2H.....	70
3.4	CLINICA DE ESTÉTICA	71
3.5	PESQUISA.....	76
3.5.1	Procedimentos da Pesquisa	76
3.5.2	Descrição do Cenário.....	77
3.5.3	Classificação da Pesquisa	78
3.5.4	Pesquisa Qualitativa.....	79
3.5.5	Pesquisa Quantitativa	80
3.5.6	Pré-Teste.....	81
3.5.7	Coleta de Dados	82
3.5.8	Outras fontes de dados.....	82
3.5.9	Amstras dos dados.....	83
3.5.10	Interpretação dos dados.....	84
4.	METODOLOGIA.....	85
4.1	Modelo conceitual do QFD	86
4.2	Matriz da Qualidade.....	86
4.2.1	Definição da equipe multifuncional	87
4.2.2	Identificação dos Clientes.....	87
4.2.3	Ouvir a voz dos clientes.....	88
4.2.4	Questionário aberto	88
4.2.5	Desdobramento da qualidade demandada	88
4.2.6	Diagrama de árvore.....	88
4.2.7	Questionário Fechado.....	88
4.2.8	Características da Qualidade.....	89
4.2.9	Relacionar a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade.....	89
4.2.10	Importância da qualidade demandada.....	89
4.2.11	Importância das características da qualidade.....	89
4.2.12	Correlação entre as características da qualidade.....	89
4.3	Construção da Matriz da Qualidade.....	89
4.4	Matriz de Correlação	89

4.5	Qualidade Planejada	90
4.6	Matriz do Processo	90
4.7	Construção da Matriz do Processo	90
5.	RESULTADOS.....	91
5.1	Avaliação e Expectativa do Cliente	91
5.3	Questionário aberto	91
5.4	Amostra dos dados	91
5.4	Desdobramento da qualidade demandada.....	92
5.6	Questionário Fechado	93
5.7	Características da Qualidade	93
5.8	Relacionar a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade	94
5.9	Importância da qualidade demandada	95
5.10	Importância das características da qualidade	96
5.12	Construção da Matriz da Qualidade	97
5.13	Matriz de Correlação	100
5.14	Qualidade Planejada	100
5.15	Matriz do Processo	102
5.16	Construção da Matriz do Processo	102
5.17	Plano de Ação	104
6.	CONCLUSÕES.....	106
7.	BIBLIOGRAFIA.....	108
8.	APÊNDICE	120
	APÊNDICE A - Questionário Aberto	120
	APÊNDICE B - Questionário Fechado	121

1. INTRODUÇÃO

O aspecto beleza preocupa a humanidade desde a idade antiga, onde já se manipulava óleos aromáticos, alguns tipos de maquiagem, banhos com ervas, massagens para o corpo e também havia os rituais estéticos.

Essa preocupação foi se transformando no decorrer dos anos e novas formas surgiram, na qual, com o desenvolvimento de toda uma indústria da beleza, cirurgias plásticas, criando-se serviços para homens e mulheres.

O entendimento desses fatores nos leva a observar o grande crescimento de um tipo de consumidor totalmente voltado ao consumo de produtos e serviços oferecidos na área da beleza estética. Transformando esse mercado extremamente competitivo e importante em todo o mundo.

De acordo com Queiroz(2000), a beleza para o ser humano envolve mais do que se sentir belo. Nas sociedades ocidentais modernas, estabeleceu-se uma identidade entre beleza corporal, inteligência e poder aquisitivo elevado. Desta forma cabe salientar que a expectativa geral é que pessoas bonitas são altamente capazes e bem sucedidas. Constata-se ainda que, alguns motivos que levam as pessoas ao corpo ideal estejam ligado aos aspectos sociais, relacionados com um processo cíclico de consumismo, direcionando pelo uso de cosmética e boa aparência, sendo estes fatores geradores da autoconfiança.

A vaidade atualmente deixou de ser apenas um aspecto de saúde e higiene e se tornou um principio de marketing pessoal, a necessidade de estar dentro dos padrões de beleza e de possuir um corpo perfeito ajuda a melhorar a autoestima dos indivíduos e sua relação com o mercado de trabalho.

Segundo Hamermesh e Briddle (1994) as pessoas de aparência simples ganham muito menos que as pessoas de boa aparência. Ademais, eles afirmam que a penalidade pela simplicidade é 5% a 10% maior do que o prêmio pela beleza.

A importância da beleza como um elemento do processo de seleção tanto pode ser analisado pelo ângulo do mercado de trabalho, como também dos capitais envolvidos na produção dos insumos requeridos ao atendimento

dos serviços de beleza. A exigência de uma boa aparência requer gastos com serviços e produtos que movem atualmente volumes consideráveis de capital.

Por essa razão, aumentou a procura de serviços ligados à beleza e a preocupação com a melhora da aparência física. Por fim, essa nova forma de "inserção" e a maior participação da mulher no mercado de trabalho nos últimos anos, provocaram um forte impacto na demanda de bens e serviços de higiene pessoal.

Para atender a demanda pela estética existe uma necessidade de atenção aos desejos e tendências, e de grandes investimentos para inovação dos produtos e serviços já existentes no mercado, devido a grande concorrência.

1.1 Problema

A pesquisa buscou analisar a qualidade dos serviços prestados aos clientes e usuários de serviços de estética, e avaliou essa relação sob percepção do consumidor. Iniciamos a pesquisa com a seguinte dúvida:

Quais são os principais atributos relevantes que influenciam na decisão da escolha de uma clínica de estética?

1.2 Justificativa

Devido à grande competitividade no mercado, as clínicas de estética buscam a cada dia, liderança no segmento de atuação e assim uma pesquisa de satisfação do cliente através do QFD (Desdobramento da função qualidade) - Desdobramento da função qualidade é uma ferramenta essencial para atingir os objetivos propostos e buscar a satisfação dos clientes.

No presente estudo pretende-se, investigar e levantar as opiniões das pessoas em relação as clínicas de estética e os profissionais envolvidos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo com a aplicação da ferramenta da qualidade QFD - Desdobramento da função Qualidade, traçando as reais necessidades do cliente perante a clinica de estética.

1.3.2 Objetivos Específicos

Este estudo busca apresentar quais foram as necessidades dos clientes através do levantamento de dados para avaliar os requisitos e definir a qualidade planejada, e definir e avaliar as características da qualidade.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 QUALIDADE

Esta seção apresentará uma visão geral dos conceitos da qualidade, das ferramentas da qualidade, como também os conceitos da qualidade dos serviços e qualidade no atendimento no geral, de acordo com a visão de diversos pesquisadores da área em estudo.

2.1.1 Evolução da Qualidade

Através de diversos pontos de vistas distintos, podemos identificar no trabalho dos artesãos, na Idade Média, que possuíam o domínio completo de todo o ciclo de produção, partindo da concepção do produto ou serviço até o pós-venda. Nessa época, o cliente procurava o artesão explicitando suas necessidades e o artista procurava atendê-las. Neste sentido, o artesão tinha em sua abordagem de qualidade alguns elementos bastante modernos, como o atendimento às necessidades do cliente (CARVALHO, 2005).

De acordo com Sinha e Wilborn (1985), conforme Figura 1, a qualidade ficava nos séculos passados intrínsecos para o entendimento do bom artesão e empregado.

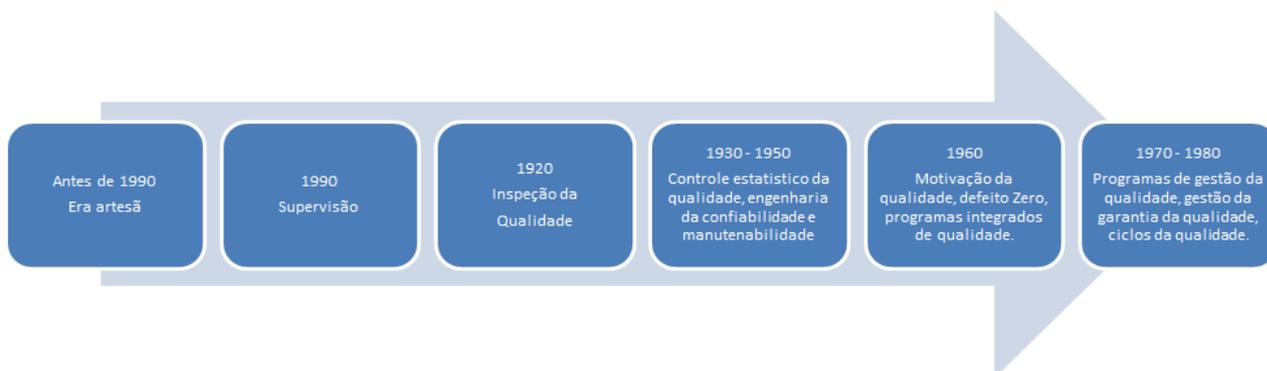


Figura 1 - Evolução da Qualidade
Fonte: Sinha e Wilborn (1985)

Ocorre que, nesta época, importantes conceitos da área da qualidade moderna, como a confiabilidade, conformidade, metrologia, tolerância e especificação, ainda podiam se considerar embrionários (CARVALHO, 2005).

Isto subsistiu até o final do Século XIX, como exemplo, na fase da montagem de automóveis, onde não havia a fabricação de dois carros iguais, pois atendiam às necessidades de cada cliente, perdurando até a época da Revolução Industrial (CARVALHO, 2005).

Segundo Carvalho (2005), com o advento da Revolução Industrial marcou-se uma ruptura de processo gerando profundas modificações na sociedade da época. Passou-se a ter um maior volume de produção e uma nova forma de organização do trabalho, originando o processo de produção em massa.

Com isto, permitiu-se que o trabalho fosse fragmentado, que o trabalhador ficasse dedicado apenas a uma pequena fração do trabalho, repetidos várias vezes ao dia.

Neste modelo de administração taylorista, também chamada de Administração Científica, retirou-se do trabalhador as etapas de concepção e de planejamento com a implantação da figura do inspetor (CARVALHO, 2005).

Isso, por sua vez, propiciou a evolução da qualidade dos produtos, utilizando-se como instrumentos de controle e inspeção (BARBÊDO, 2004).

No período Ford (1908 - 1927) também houve um salto para a implementação do início do controle de qualidade, com uma produção voltada à produção e à conformidade. Em seu modelo de linha de montagem, Ford adotou um sistema padronizado de medida para todas as peças, sendo expandido para a indústria além da automobilística (CARVALHO, 2005).

Em 1924, Walter A. Shewart desenvolveu os gráficos de controle, fundindo os conceitos de estatística na empresa Bell Telephone Laboratories. Também propôs o ciclo PDCA (plan-do-check-act), que direcionaria as atividades de análise e solução de problema (CARVALHO, 2005).

Este ciclo é composto pelas seguintes etapas:

Planejar (*Plan*): Primeiro processo a ser melhorado. Então a equipe responsável pela melhoria, realiza a documentação e realiza análise dos dados existentes para a criação de metas para este processo.

Executar (*Do*): O plano de melhoria é colocado em ação e a equipe

passa a monitorá-lo, de forma a obter dados para a medição da melhoria do processo.

Controlar (*Check*): Os dados obtidos através da execução da melhoria são analisados e comparados com as metas estabelecidas na fase planejar. Caso haja grandes divergências com o que foi planejado, o processo pode ser reavaliado ou o projeto pode ser interrompido.

Agir (*Act*): O processo passa a ser documentado caso os resultados obtidos sejam positivos, tornando-o um processo padronizado, passando a ser aplicado por outros funcionários da empresa.

A figura 2 ilustra o Ciclo do PDCA e suas Etapas.

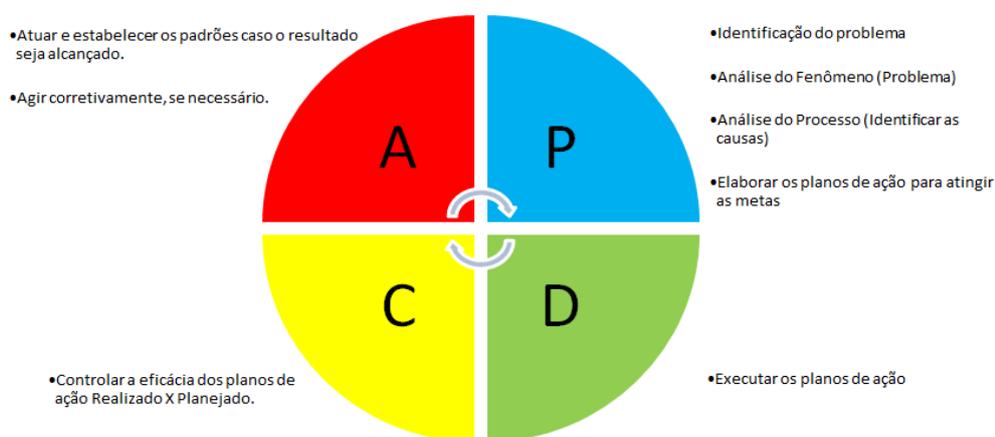


Figura 2 - Ciclo do PDCA
Fonte: Adaptado de Campos (1992)

Houve o desenvolvimento do sistema de medidas e das ferramentas de controle estatístico na década de 30, com o surgimento de normas técnicas específicas para a área do controle de qualidade. Surgem também as técnicas de amostragem, permitindo a introdução da inspeção por esta técnica. Neste mesmo período, surgem as normas britânicas "Standar BS 600" e o controle estatístico da qualidade americana, War Standarts Z1.1 - Z1.3 (CARVALHO, 2005).

Passando o Pós-guerra (1945), houve uma consolidação da área de qualidade nos Estados Unidos, onde surgiu a primeira associação de profissionais, a Society of Quality Engineers. Logo depois, em 1946, surgiu a American Society for Quality Control (ASQC), atualmente American Society for Quality (ASQ). E, em 1950, é criada a Union Of Japanese Scientists and

Engineers, com importante papel na área de qualidade (CARVALHO, 2005).

Dentro desta linha do tempo, as ideias e teorias de Deming, com o uso das ferramentas estatísticas aplicadas ao controle do processo e pelo método de análise e solução de problemas por meio do PDCA, fez dele um dos principais colaboradores (CARVALHO, 2005).

No período do Pós-Guerra, durante a convivência com os japoneses, implementou o que se chamou de uma revolução na qualidade. Houve a fusão da estatística, com ênfase nos dados, aliada à vivência das empresas japonesas em busca da qualidade e por sua melhoria de forma contínua, o que se chamava Kaizen (CARVALHO, 2005).

Deming percebeu que o ciclo do PDCA trazia o conceito de melhoria contínua e o sistematizava de forma adequada (CARVALHO, 2005).

Em uma de suas obras mais famosas, o livro *Out of Crisis*, originalmente escrito em 1982, mas ainda atual, os 14 pontos de Deming buscam sintetizar suas experiências no Japão como preleção para a mudança organizacional necessária, com ênfase na liderança e na participação de todos na organização (CARVALHO, 2005).

Durante a década de 50 houve uma intensificação no estudo das técnicas de qualidade com Juran, em 1951, publicando o *Planning and Practices in Quality Control*, com um modelo que envolvia planejamento e apuração dos custos da qualidade (CARVALHO, 2005).

"Qualidade é definida em relação às exigências e necessidades do consumidor" (DEMING, 1990).

Segundo o mesmo Deming (1990), "qualidade é a satisfação das necessidades do cliente, em primeiro lugar".

Nesta mesma linha, Feigenbaum formulou o Total Quality Control (TQC), isto é, Controle da Qualidade Total. Este documento influenciou o modelo proposto da série ISO pela International Organization of Standardization (ISO).

Dentro desta visão ocidental, Feigenbaum foi o primeiro autor nos Estados Unidos a utilizar o termo TQC, definindo-o como um sistema eficaz para integrar a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade dos vários grupos na organização (MIGUEL, 2005).

Segundo Feigenbaum(1954), "Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e

serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente".

O TQC é um sistema eficaz para integração dos esforços dos diversos grupos em uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção e na melhoria da qualidade (FEIGENBAUM, 1954).

Em 1957, Philip B. Crosby lançou os elementos que criaram o Zero defeito, muito utilizado em programas militares como em empresas (CARVALHO, 2005).

Passando por este período do pós-guerra, o Japão, sob influência americana, criou seu modelo, com forte orientação estatística e foco no controle de qualidade. Neste modelo, chamado Company Wide Quality Control (CWQC), acrescentava novos conceitos à Gestão da Qualidade (TQC) ocidental (CARVALHO, 2005).

Ishikawa considera o controle da qualidade como o desenvolvimento, o projeto, a produção, o marketing e os serviços com o melhor custo-benefício para que os clientes venham a adquirir os produtos com satisfação (MIGUEL, 2005).

Ishikawa diz que, para atingir estes objetivos, todas as partes de uma organização necessitam funcionar de forma conjunta. Esta visão apresenta uma sensível diferença em relação à visão de Feigenbaum (MIGUEL, 2005).

Enquanto Feigenbaum entendeu que o TQC deve ser conduzido por especialistas, Ishikawa, com a visão japonesa, não dá exclusividade a esses especialistas, pois no Japão, há o envolvimento e comprometimento dos funcionários nas atividades de gestão da qualidade, enquanto que no ocidente existe a ênfase à aplicação de métodos e técnicas associadas à qualidade (MIGUEL, 2005).

Criou-se a ideia de produção enxuta ou Lean Production, isto é, sem desperdício.

Eliminou-se, também, a inspeção, devolvendo aos trabalhadores a responsabilidade pela qualidade, de modo que a não-conformidade ocorresse no sistema em tempo real.

Surge também o conceito de melhoria contínua e de parcerias entre os fornecedores, permitindo-se a seleção e o desenvolvimento dos fornecedores, por meio de uma rede de fornecimento, com o conceito de qualidade assegurada (CARVALHO, 2005).

Na década de 70, os modelos TQC e CWQC foram rapidamente implementados e se difundiram nas empresas, até o ano de 1987, com o surgimento nas normas ISO para a área de gestão da qualidade, Serio 9000 - Sistema de Gestão da Qualidade (CARVALHO et al,2005).

Com este critérios, a relação entre clientes e fornecedores melhorou, tendo em vista que o critério de seleção destes fornecedores passou a ser regido por uma norma (CARVALHO, 2005).

Com a popularização do conceito de Gestão da Qualidade no final da década de 80, vários programas possuíam características dos programas anteriores, com maior ênfase no controle da qualidade e na análise de solução de problemas (ROTONDARO E CARVALHO,2005).

Um deles é definido como Seis Sigma (seis desvios padrão, na linguagem estatística) (ROTONDARO e CARVALHO, 2005).

Com forte apelo estatístico e, na visão de um dos seus idealizadores, Michel Harry, o definiu como uma estratégia que não deve ser encapsulada na área de qualidade, devendo se espalhar por toda a organização, da manufatura e engenharia, à área de serviços (ROTONDARO e CARVALHO, 2005).

Do aperfeiçoamento deste processo, denominado DMAIC, que passa por cinco fases,definir (*define*), medição (*measure*), análise (*analyse*), aperfeiçoamento (*improve*) e controle (*control*), diversas ferramentas são utilizadas de maneira integrada, constituindo um método sistemático, disciplinado, baseado em dados e no uso de ferramentas estatísticas para se atingir os resultados almejados pela organização (ROTONDARO E CARVALHO,2005).

2.1.2 Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade tem significados diferentes para as pessoas conforme o contexto. Lovelock(2006) destaca David Garvian que identifica cinco perspectivas da qualidade:

A. Visão transcendental: trata-se da primeira razão pela qual o consumidor escolhe o produto;

B. abordagem centrada no produto: o diferencial desta abordagem é que a

qualidade é entendida como uma variável possível de ser medida;

C. abordagem centrada no valor: abordagem que agrega valor ao próprio conceito de valor;

D. abordagem centrada na fabricação: baseia-se no projeto e tem como finalidade não fugir ao padrão nele definido, seguindo suas especificações;

E. abordagem centrada no usuário: foco no desejo do consumidor, para desenvolver um produto ou serviço que atenda às suas necessidades e expectativas.

O atendimento personalizado, com profissionalismo e atenção, ratifica os fatores determinantes de qualidade percebida nos serviços identificados por Parasuraman e Berry (1991) que, a partir de pesquisas realizadas, identificaram 10 fatores determinantes de qualidade percebida nos serviços.

Competência, uma das 10 determinantes, está relacionada à qualidade técnica dos resultados, e a credibilidade está relacionada ao aspecto de imagem, na qualidade percebida. Os demais fatores estão conectados à dimensão da qualidade percebida pelo cliente.

Para Lobos (1993), o conteúdo, a abordagem e a extensão do programa de qualidade dependem de diversos fatores peculiares à empresa: necessidades e desejos, tipo de atividade, imagem pública, situação financeira, nível de qualidade, consciência de qualidade, situação competitiva, cultura própria, relação interna e externa, entre outros.

O fator qualidade é relevante para a empresa, apresenta a busca pelo cliente, a sua manutenção e fidelização, além da qualidade dos produtos e serviços.

"Qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes"(JURAN,1991)

"Qualidade é uma barreira de proteção à vida" e "é adequação ao uso" (JURAN,1992)

Mezomo (1993) define qualidade como "propriedade (ou um conjunto de propriedades) de um produto ou serviço que o torna adequado à missão específica da organização, concebida para atender de forma efetiva e econômica as necessidades e legítimas expectativas de seus clientes (internos e externos)".

"Qualidade é a medida na qual o produto ou serviço está encontrando

e/ou excedendo as expectativas do cliente" (YONG e WILKINSON, 2002).

Adaptado de Carvalho (2005) e de Capello (2006), a definição de Qualidade nos leva a interpretar seu significado, haja vista possuir um extenso, e complexo, conceito.

Segundo a Norma ABNT NBR ISO 9000:2006, define-se qualidade como sendo o "grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos".

2.1.3 Conceito de competitividade

Ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes.

O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, estas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (valor agregado), e todas elas da percepção do cliente (CAMPOS,1999).

Hoje tem ficado cada vez mais claro que o componente informático é de fato muito. Este conhecimento é necessário para:

- Saber captar as necessidades dos clientes por meio de métodos e instrumentos cada vez mais sofisticados;
- Saber pesquisar e desenvolver novos produtos que melhor se adaptem àquelas necessidades;
- Saber pesquisar e desenvolver novos processos que garantam melhor qualidade de conformidade e custos mais baixos;
- Saber gerenciar sistemas administrativos que conduzam a maior produtividade;
- Saber comercializar e dar assistência técnica aos clientes.

Estas necessidades de conhecimento irá inevitavelmente conduzir as empresas a uma elevação do nível de qualificação da mão-de-obra como meio de aumentar a sua competitividade.

2.1.4 Qualidade no Atendimento

A qualidade no atendimento é um dos principais fatores para manter a clínica de estética competitiva no mercado, esta realidade é apontada como positivo em todos os níveis organizacionais. Ela está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. "O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente (CARVALHO, 1999)

Segundo Kotler(2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória.

Ainda segundo Kotler (2001), a qualidade no atendimento e em serviços prestados é algo muito importante para a satisfação do cliente, pois são estes dois itens que levam o cliente a obter fidelidade com a empresa.

Freemantle (1994) apresenta 14 testes chave para o incrível atendimento ao cliente, os quais são aplicáveis a todas as empresas e organizações. Os testes são imutáveis e refletem os fundamentos básicos do atendimento ao cliente. De acordo com o autor, ele acredita que a organização que passa nesses testes demonstra ter atingido um extraordinário atendimento a clientes, a tal ponto que não pode ser superado por qualquer um de seus concorrentes. São eles:

- a) cumprindo a promessa de atendimento;
- b) o atendimento telefônico em cinco segundo;
- c) respostas documentadas em dois dias;
- d) tempo máximo de espera de cinco minutos;
- e) atitudes positivas dos empregados;
- f) comunicações pró-ativas;
- g) sinceridade e franqueza;
- h) confiabilidade dos sistemas;
- i) reparação rápida;
- j) estar por dentro;
- k) domínio da frente de atendimento;
- l) pequenos extras;

m) atenção aos detalhes;

n) aparência imaculada.

Uma organização, mesmo apresentando todos os recursos necessários para o seu pleno funcionamento, mas se o atendimento ao cliente não for suficiente, ela provavelmente não terá progresso. Freemantle(1994) observa que, o atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo o mais certo, em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre risco de perder o negócio ou até mesmo sair do negócio.

No bom atendimento, deve-se iniciar desde o primeiro contato, a primeira ligação para a organização, com uma recepção carinhosa e atenciosa e também antes de tudo, com uma boa educação.

Para Freemantle (1994), a qualidade no atendimento em serviços é muito importante dentro de uma organização, afim de medir a satisfação dos clientes. Segundo kotler(2000), atendimento ao cliente significa "[...] todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro da empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória."

Para Dias (2003), atendimento ao cliente é: "comunicação interativa, iniciada, em geral, pelo cliente, com o propósito de responder dúvidas e perguntas, esclarecer sobre a maneira de consumir e resolver problemas decorrentes do uso do produto."

A qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.

Segundo Godri(1994), "atendimento é sinônimo de empatia e atenção", ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito às suas decisões e às suas opiniões.

Os clientes têm que estar no topo do organograma da empresa, pois desta forma os funcionários conseguem assimilar a importância do mesmo para a permanência no mercado. Joseph J. Melone apud Detzel e Desatnick (1995, p. 97) "Não há dúvida de que o negócio de serviços é servir. Trata-se na realidade de um conceito movido por lucros, e não por despesas". Isto significa esclarecer que o colaborador tem que servir o cliente, atendê-lo da melhor

forma possível satisfazendo-o e fidelizando-o.

Para um bom atendimento, deve-se evitar a demora, tanto no atendimento pessoal como no caso de telefone, sendo que neste último meio de comunicação da empresa com o seu consumidor é precioso evitar deixá-lo na linha de espera. Isto porque o telefone é um excelente instrumento de comunicação com os clientes, mas deve ser utilizado de forma adequada, pois um atendimento ruim pode fazer com que o cliente passe para a concorrência (GODRI,1994).

Ao executar o atendimento, tem que priorizar o vínculo humano, ou seja, primeiro o cliente, depois o lado comercial, lembrar sempre que cada cliente é único, que não há dois iguais.

Atendimento ao cliente não se restringe apenas ao momento da compra, mas também o serviço pós-venda, a empresa tem que utilizar processos de comunicação para saber a opinião do cliente em relação ao atendimento , ao produto e ao serviço adquirido, fortalecendo assim a parceria empresa X cliente.

O ponto de partida para o sucesso da empresa é o atendimento ao cliente, segundo Detzel e Desatnick(1995), "para se sobressair no atendimento ao cliente, uma organização precisa ter funcionários de alto a baixo que compartilhem em compromisso com a prestação de serviços superiores".

Os autores Detzel e Desatnick(1995) evidenciam que os colaboradores devem ter consciência que atender da melhor forma possível os clientes, pois são eles que mantêm a empresa aberta e oportunizam a continuidade das atividades produtivas.

É importante citar que todas as empresas precisam oferecer um atendimento de qualidade, com o objetivo de satisfazer seus clientes e permanecer ativa no mercado, sobre isso se observa que a qualidade no atendimento é a principal fonte de satisfação do cliente e cabe à organização trabalhar para que esta satisfação do cliente (DITZEL; DESATNICK,1995).

De acordo com Lobos (1993, p. 66), define-se qualidade em serviços como "antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes". E, segundo análise do referido autor, a qualidade de um serviço está relacionada a três fatores:

Desempenho: que é a razão do serviço em si;

Atendimento: são os aspectos referentes ao ato da prestação do serviço;

Custo: quanto é pago pelo serviço.

É importante citar que todas as empresas precisam oferecer um atendimento de alta qualidade, com o objetivo de satisfazer seus clientes e permanecer viva no mercado, em torno disso se observa que a qualidade no atendimento é a principal fonte de satisfação do cliente e, cabe a organização trabalhar para que esta satisfação seja alcançada.

2.1.5 Necessidades dos Clientes

Segundo Detzel e Desatnick (1995), a satisfação dos clientes é um dos principais elementos capazes de fidelizar um cliente.

A satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, impactando diretamente nas vendas ou na efetuação de serviços. Ressalta-se que um consumidor fica satisfeito quando produtos, serviços e atendimento oferecidos a eles ultrapassam as suas expectativas, assim, Kotler(1998) define que: "Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa".

A satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do cliente e o desempenho percebido do serviço. Se o desempenho não alcançar total expectativa do cliente, o mesmo ficará desapontado; se alcançar às expectativas, ele ficará satisfeito, e se exceder às expectativas, ele ficará encantado. Esses sentimentos definem basicamente o retorno do cliente a adquirir os serviços e se ele fala favorável ou desfavorável sobre o serviços para as outras pessoas. Os clientes formam suas expectativas com base na opinião de amigos, mídias sociais e outras fontes de informação. Quanto maior a defasagem entre as expectativas e o desempenho, maior a insatisfação do cliente (DEMING,1986).

Cardoso (2001) enfatiza que a excelência em serviços ao cliente como fator diferencial de competitividade é prática relativamente recente em países de economia vigorosa e a grande tendência é que venha a ser fator de

exclusão do mercado não muito distante.

Não é o suficiente ter clientes unicamente satisfeitos, um cliente satisfeito pode deixar de comprar o produto de uma empresa pelo fato de aquele produto ou serviço já não o trás nenhuma novidade ou até mesmo o surgimento de um concorrente que lhe de bons benefícios. Daí a importância de superar a concorrência, a empresa tem que estar sempre pesquisando e inovando para permanecer competitiva, reconquistando clientes perdidos e mantendo os clientes fieis, com melhores ofertas que as disponíveis pelo concorrente (DEMING,1986).

A satisfação dos clientes é condição necessária, mas não o suficiente, diante de um mercado altamente competitivo. Constantemente as empresas perdem clientes caracterizados como 'satisfeitos', diante disso a necessidade de retenção desses clientes. Contudo, até mesmo altos índices de retenção podem ser enganosos, pois às vezes resultam do hábito ou da falta de alternativas. As empresas devem buscar meios ambiciosos de fidelidade e comprometimento dos clientes (DEMING,1986).

Clientes insatisfeitos são um grande problema pois podem disseminar uma imagem negativa da empresa, trazendo a perda de outros clientes. Mas apenas satisfazer o cliente não basta, clientes caracterizados como satisfeitos podem ser atraídos por concorrentes com grandes investimentos em marketing. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos ou encantados (CARDOSO,2001).

Para sobreviver no mercado global de hoje, uma organização deve satisfazer os clientes fornecendo bens de qualidade e prestando serviços de qualidade. Isso requer uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes e um compromisso inabalável de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles.

Segundo Bonilla (1995), o conceito de sobrevivência das empresas está diretamente relacionado à satisfação dos clientes/usuário, que pode ser melhor entendido ao se observar a Figura 3.



Figura 3 - Esquema de Satisfação dos clientes
 Fonte: Adaptado de Choi et al (2004)

É necessário conhecer as necessidades, desejos e atitudes dos clientes, além de saber quem é ele, o que ele necessita, por que ele necessita deste serviço, como ele usa este serviço, quando ele usa, onde ele usa. Desse modo, estará buscando a satisfação dos clientes.

Jaques Harovitz (1993) já confirma que só o cliente é juiz da qualidade do serviço. Portanto sua opinião é primordial. E ainda segundo o autor, o cliente é quem determina o nível de excelência de um serviço, e ele sempre quer mais. Se o cliente quer mais, é porque aumentou o seu nível de necessidade e expectativas. Portanto, os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme as suas necessidades e expectativas.

No passado, os clientes buscavam resultados frente às suas necessidades, o que gerava um movimento passageiro entre empresa e clientes, mas, no cenário atual, verifica-se que os clientes estão cada vez mais exigentes quanto aos bons resultados esperados do serviço, e à própria superação de suas expectativas perante aquele serviço. Além disso, o cliente tem um maior poder de negociação, devido a uma maior oferta gerada por uma concorrência global, observando-se ainda uma redução da fidelidade à marca e mudanças no seu estilo de vida, o que provoca uma demanda maior por conveniência, levando as empresas a buscarem meios de otimização dos seus canais de contato com os clientes e a procura de variação de oferta e melhores canais de comunicação (KOTLER,1998).

De acordo com Bogmann (2000), existem algumas regras básicas que toda empresa deve aplicar para desenvolver, satisfazer clientes e criar relacionamentos estáveis:

a) Definir um ciclo de comunicação com o cliente - estabelecer uma estratégia de comunicação na qual direciona todas as ações aos clientes, desde o primeiro contato até a finalização do serviço, dentro do prazo estabelecido

perante o cliente;

b) Trabalho em conjunto - possui um grau de dificuldade em sua aplicação, porém, com sua excelente aplicação obtém-se grandes resultados;

c) Ouvir cuidadosamente o cliente - na qual registra-se todas as sugestões e reclamações do mesmo, para ser pró-ativo;

d) Desenvolver pesquisas entre os clientes;

e) Desenvolver a propaganda de resposta direta - no intuito de induzir o cliente a se comunicar com a empresa;

f) Transformar compradores em clientes fies.

Deve-se considerar ainda que os clientes representam a base e a continuidade da empresa, o que justifica toda a atual tendência rumo à chamada fidelização e lealdade dos clientes como um dos propósitos fundamentais das organizações sendo estes o lucro, sobrevivência, contribuição com a sociedade, dentre outros. Na sua concepção, não só encantar, conquistar ou fidelizar os clientes, mas sim atender com louvor, a essas expectativas (BOGMANN,2000).

Como podemos ver, o cliente é a pessoa mais importante da empresa, ele dita as regras, e sem ele, o o empresário não obtém sucesso no negócio. O excesso de ofertas e preço faz com que fique cada vez mais difícil manter a fidelidade do cliente. Satisfazer as necessidades do cliente é um dever de todos os membros de uma empresa. Para saber o que um cliente deseja é preciso saber dele aquilo que ele espera ou acha de um serviço ou produto. treinar e coordenar funcionários para melhor atendê-lo, isto é, oferecer o melhor da empresa a ele para ter garantia de retorno. A estratégia principal é surpreender o consumidor, fazer além das expectativas deles.

Uma boa oportunidade para a clinica de estética firmar compromisso com o cliente é ouvir suas sugestões e reclamações, e o método QFD proporciona isso. Através da metodologia QFD, deve-se enxergar uma chance para sobressair-se frente aos clientes e a concorrência. A existência de um processo para buscar a melhoria dos serviços prestados é um suporte para aumentar a satisfação do cliente e um aprimoramento nos negócios da clinica de estética.

2.1.6 Melhoria no atendimento

Manter clientes é uma estratégia natural para as organizações, entretanto, estas se preocupam em atrair novos clientes. Os recursos disponibilizados para a conquista de novos clientes podem não ser suficiente para dar suporte às vendas futuras, ou seja, as prestações de serviços. As pressões do mercado atual estão forçando as organizações a renovar seu compromisso com os clientes. A manutenção de clientes requer ações gerenciais interligadas para que se desenvolvam e aprimorem os relacionamentos com cliente, concomitantemente com a eficiência organizacional (PIAZZA,2001).

Alterar os processos de empresas criadas em um ambiente menos competitivo, menos globalizado e tecnologicamente menos complexo representa desafios. As organizações precisam adequar-se ao mercado, reorientar suas atividades buscando satisfazer as necessidades dos clientes. De acordo com Piazza (2001), no cenário atual as organizações apresentam preços e espaço no mercado com concorrentes globais, neste ambiente volátil, o compromisso com a qualidade em cada fase do processo de fornecimento de serviço permite que as organizações possam prever e satisfazer as exigências em evolução dos seus clientes.

Os atuais clientes não reconhecem as antigas regras ou antigas negociações e, nem mesmo importam-se com isto. O importante para esses clientes é que a organização esteja preparada e disposta a adaptar seus serviços, de modo que estes possam enquadrar-se nas estratégias.

Em relação à rapidez das mudanças no mercado observa-se que há cada vez menos razões para a abordagem tradicional satisfazer as reais solicitações e exigências do cliente e ao mesmo tempo ser competitiva.

2.1.7 Fidelidade do cliente

Os clientes precisam ser identificados, pois para estabelecer-se relações tal conhecimento é imprescindível, a partir daí, aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos, utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-lo cada vez mais, Isso dá à organização um

diferencial e cria barreiras de confiança tornando inconveniente a imigração para um concorrente, porque o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes (KOTLER, 1999).

A retenção de clientes, em um mercado altamente competitivo, é vista como a melhor forma que a organização tem para ampliar suas negociações, mesmo porque, qualquer empresa em qualquer ramo de negócio deve procurar constantemente fazer o melhor para seus clientes. Para Kotler (1999), o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente.

A vantagem competitiva que a empresa possui é o conhecimento de seus clientes, todo o resto a concorrência pode oferecer. Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a organização não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento (KOTLER, 1999).

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, porém a fidelização dos clientes está somente a longo prazo. Não há garantias de que os clientes poderão aceitar as ofertas da concorrência. Entretanto, um cliente fiel pensará duas vezes antes de trair.

O que influencia a satisfação dos clientes são diversos motivos, entre eles, produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatório, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade de compra (CHURCHIL E PETER, 2000).

Após qualquer negociação, as organizações devem manter um acompanhamento junto aos seus clientes. Isso porque o trabalho de pós-venda é muito importante para ambos, sendo considerado o momento da verdade, onde a organização pode ou não conquistar a lealdade dos clientes.

O importante para o cliente é a diferença entre as percepções quanto aos benefícios e custos e uso dos serviços (CHURCHIL E PETER, 2000). Os clientes ao adquirirem um serviço avaliam os resultados da compra concentrando-se na relação custo/benefício do serviço, ou seja, se o mesmo gerou valor maior que os custos.

As organizações devem buscar a conquista contínua de seus clientes,

devem conhecê-los e desenvolver parcerias em longo prazo, assim é a conquista de uma pós-venda leal que resulte em uma produtividade constante. Revela-se de tal forma como o pós-venda pode contribuir com ações que visam concretizar a negociação. Após o fechamento de uma negociação as organizações devem se comunicar com os clientes para acompanhar a entrega e satisfação dos serviços, verificando assim, se o mesmo acarretou em algum problema, bem como a aceitação no mercado em que atua. Churchil e Peter (2000), conclui que neste novo milênio, o homem rediscute esse completo e contraditório mundo que ajudou a criar e cujo produto principal é uma soma de incertezas, expectativas e esperança. A tarefa não é só transformar o mundo, mas também torná-lo sustentável, agora e no futuro.

2.1.8 Qualidade em Serviço

Presume-se que a opinião do consumidor destina uma importância particular aos aspectos visíveis do sistema de serviço e à "evidência" do serviço, como indicadores substitutos da qualidade quando é impossível realmente avaliar o serviço (BITNER,1990). Os consumidores de serviços têm sido encontrados para avaliar não somente a interação com as pessoas de contato de serviço, mas também com o processo completo do serviço. Os mais exigentes tornar-se-ão a sustentação para boa qualidade do serviço. A importância das questões de qualidade crescerá, devido ao prestígio do potencial humano na maioria das empresas de serviço.

Entende-se que a qualidade nos serviços é mais do que nunca um fator diferencial indiscutível. Segundo Albrecht (1994) a qualidade nos serviços é um diferencial competitivo muito forte e não depende apenas de uma única pessoa da empresa, mas de todas trabalhando em conjunto em busca da satisfação do cliente.

Corroborar Chiavenato (1994) com a ideia que, as pessoas que trabalham em uma organização devem estar atentas para as necessidades dos clientes e surpreendê-los, demonstrando a qualidade não só do atendimento, mas de toda a organização, excedendo as expectativas dos consumidores alvos e encantando-os.

Qualquer pessoa dentro da organização, deve tentar ver as coisas do ponto de vista do cliente e tentar satisfazer essas necessidades. Já que a filosofia adotada pela administração de serviços é tornar a empresa em um grande departamento de atendimento ao cliente (ALBRECHT, 1994).

Segundo Denton (1990) a qualidade em serviços pode determinar uma empresa bem ou mal sucedida, e que se colocado serviços e qualidade em primeiro lugar, o negócio prosperará. Também cita a necessidade do entendimento acerca das necessidades dos clientes.

Albrecht (1992) alerta para a complexidade de cada cliente como ser humano. As pessoas interagem e se comunicam dependentes do contexto, tornando assim, a prestação de serviços um fluxo de experiências que, após serem vividas e interpretadas pelos clientes, formam o seu conceito de qualidade. Portanto, segundo os autores, a identificação exata das necessidades dos clientes é o ponto principal para o modo correto da organização prestar serviço.

Segundo Karl Albrecht (1992), é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer um benefício a alguém.

Toda empresa deve atentar aos detalhes, permitindo que os clientes sintam-se satisfeitos, sendo que o foco no cliente, junto a um atendimento de qualidade e um bom processo gerencial de recursos humanos é o sucesso garantido a qualquer empresa, dessa forma é necessário que as organizações estejam preparadas a desenvolver ações que levem a qualidade no ambiente, atendimento e, a conseqüente satisfação.

Segundo Detzel e Desatnick (1995), os cinco segredos para a superioridade em serviços, estão fundamentadas em cinco ações quais sejam:

- a) O foco é no cliente em toda a organização;
- b) Estabelecer padrões de desempenho em serviços baseados nos funcionários;
- c) Medir o desempenho em serviços em relação a marcos de referências superiores;
- d) Reconhecer e recompensar comportamentos exemplares em serviços.
- e) Manter o entusiasmo, consistência e previsibilidade para o cliente.

Cada uma destas ações atribuí para que a empresa alcance a qualidade no ambiente interno, refletindo em qualidade no atendimento, proporcionando assim o aumento nas vendas e a participação de mercado, de forma que, ao foco esteja no cliente, ou seja, na importância dada aos clientes da empresa, que permita sua satisfação e fidelização.

Porter (1989), afirma que a percepção do comprador sobre uma empresa e sobre seu serviço é tão importante quanto a realidade daquilo que a empresa oferece, pois, pode determinar uma diferenciação diante das concorrentes. A interpretação que um indivíduo faz de uma mensagem, isto é, a percepção, é o processo psicológico de selecionar estímulos, organizar os dados em padrões reconhecíveis e interpretar as informações resultantes (Certo, 2003). Kotler (2000), comenta que um cliente motivado para comprar vai agir influenciado pela percepção que ele tem da situação.

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que os consumidores só adquirem produtos ou serviços baseados não no que conhecem de fato, mas no que percebem como verdade, sendo assim, para que uma organização possa ser bem sucedida, antes de traçar planos estratégicos é necessário desenvolver uma compreensão clara das percepções dos clientes.

O cliente, durante o ato de atendimento, é o foco e a força motriz para o estabelecimento dos requisitos de desempenho, segundo Bowersox e Closs (2001). Um perfeito entendimento daquilo em que consiste o serviço ao cliente é importante para o estabelecimento de uma estratégia que combine serviços e seu formato desejado, de modo a apoiar e estimular negociações rentáveis para a empresa

Em Giansesi & Corrêa (1994), encontramos a seguinte definição: Qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado. Na figura 4 é apresentado o esquema da Qualidade em Serviços.



Figura 4 - Qualidade em Serviços

Fonte: GIANESI & CORREA, 1994

O setor de serviços como um todo comercializa uma combinação de prestação de serviços tangíveis e intangíveis, os quais variam de proporcionalidade. Conforme Las Casas (1999), no caso de uma Clínica de Estética, objeto deste trabalho, o cliente fica exposto a uma combinação de prestação de serviços no atendimento (intangível) e durante a execução dos procedimentos (tangível). Significa que não basta apenas prestar bons procedimentos estéticos ou apenas prestar um bom atendimento, ambos devem ser considerados nestas interações.

2.1.9 Desenvolvimento de Serviço

A definição de serviços tem vindo a alterar-se ao longo dos anos. Quinn, Baruch et al.(1987) definiram o setor dos serviços como aquele que "inclui todas as atividades econômicas cujo output não é um produto físico, que é geralmente consumido na altura da sua produção e que fornece valor acrescentado em diversas formas as quais são predominantemente intangíveis.."

Esta definição de serviço facilita a delimitação do setor de serviços na economia, sem no entanto identificar por completo todos os seus componentes (COOK, CHON et. al.,1999).

Zeithml e Bitner (1996) referem que "...em termos simplistas, serviços são atividades, processos e prestações que um sistema de gestão de operações oferece aos clientes."

Segundo a norma ISO 9004 (Organização Internacional para a Padronização (1991)), "o serviço é um resultado. Este resultado é atingido quando as pessoas realizam atividades orientadas para satisfazer as necessidades do cliente."

Payne(1993) refere que "um serviço é um complexo conjunto de valores da satisfação. As pessoas compram serviços para resolver problemas, e associam-lhe um valor proporcional à capacidade percebida para este lhe resolver o problema em questão."

Johne e Storey (1998) referem que "...serviços são atributos básicos predominantemente intangível que os clientes adquirem."

O que todas estas definições têm em comum é que orientam a definição de serviços para as suas características diferenciadoras em relação aos produtos, fazendo-a através da caracterização das suas tipologias, da sua taxonomia e da sua classificação.

De acordo com Juran (1990), um serviço é um trabalho desempenhado para uma outra pessoa. Bem semelhante à definição dada por Albrecht(1997), que define serviço como o trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra. A simplicidade destas definições não capta a essência do que é prestar um serviço. Levitt(1972) também compartilha dessas idéias quando afirma que o serviço é presumido a ser desempenhado de indivíduos para outros indivíduos,

geralmente em uma base de um para outro.

Para Lovelock e Wright (2001), serviço pode significar duas coisas. Em primeiro lugar, serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Em segundo lugar, os serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do, destinatário do serviço.

Palmer e Cole (1995) definem serviço como a produção de um benefício essencial intangível, para seu próprio direito ou como um elemento significativo de um produto tangível, através do qual alguma forma de intercâmbio satisfaz uma necessidade identificada do consumidor. Segundo Silvestro et. al. (1990), serviço é geralmente o resultado da interação entre o cliente e o sistema de prestação de serviço, incluindo o pessoal de contato, os equipamentos, o ambiente do serviço e as instalações.

Existe também as definições que sugerem que o serviço seja algo estritamente intangível. É o caso de Stanton (1986), que define o serviço como atividades identificadas separadamente, e essencialmente intangível, que fornecem a satisfação desejada e que não estão necessariamente ligadas à venda de um produto ou de outro serviço; e também o de Kotler(1982), para quem o serviço é qualquer ato ou fornecimento que uma parte pode oferecer a outra que é essencialmente intangível e que não resulta na propriedade de algo. Para essas duas últimas definições, um restaurante ou um posto de combustível não se encaixariam como uma organização de serviços, pois elas não concebem a existência comum entre um produto (tangível) e um serviço (intangível).

Isto já não ocorre na definição de serviço dada por Fitzsimmons e Sullivan (1982) e em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). Para estes autores, um serviço é um pacote de benefícios implícitos e explícitos executados em uma instalação de suporte e utilizando bens facilitadores. Esta definição é um pouco mais abrangente e, além disso, concebe a existência comum entre os tangíveis e os intangíveis, da mesma forma como Harvey (1998), que considera que um serviço é o resultado que os consumidores desejam. Para ele, um serviço é geralmente obtido por meio do engajamento em um processo interativo com o provedor.

Para Zarifian(2001), o serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos (Lovelock, 2006). Os serviços estão presentes em todos os momentos da vida: nas atividades de lazer, culturais, gastronômicas, de transporte, luz, água, telefone. O serviço faz parte do cotidiano das pessoas.

Ainda Lovelock (2006) define serviço como "uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, realizando uma mudança desejada em quem recebe o serviço".

2.1.10 A qualidade nos dias de hoje

Hoje a qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão dos organizações independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública e privada (ROCHA et al.,2010, p.32).

Ainda de acordo com Rocha et al. (2010), a principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores.

Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

Rocha et. al (2010) afirmam que a similaridade funcional, e até mesmo de desempenho, dos produtos e serviços, é cada vez maior. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços. E quando se fala em serviços, está se falando basicamente de pessoas.

O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo. Assim, prover treinamento adequado, por exemplo, pode significar o êxito do empreendimento.

3.2 QFD

O método de Desdobramento da Função Qualidade (Quality function deployment - QFD) foi criado no Japão, principalmente pelos professores Shigeru Mizuno e Yoji Akao. Desde então foi continuamente aperfeiçoado pelo grupo do professor Akao, em cooperação com empresas japonesas. A caracterização do método e a descrição do conteúdo tiveram origem nos trabalhos de Akao, em 1972. No entanto, o método só foi reconhecido como instrumento importante para o planejamento da qualidade ou gestão de desenvolvimento do produto em 1978 (CHENG, 1995).

Foi primeiramente desenvolvido no estaleiro da Mitsubishi Heavy Industries Ltd., que produzia navios de grande porte e navios-tanque, a partir de uma solicitação do governo japonês a um grupo de professores universitários, do qual o professor Akao fazia parte, e que tinha por objetivo estruturar um processo que permitisse vincular cada etapa da construção de navios ao atendimento e à satisfação de determinados requisitos.

Já nos primórdios de 1970, a indústria automobilística japonesa também adotou esse método, objetivando incrementar a exportação de veículos, tendo em vista a imagem pouco animadora que estes desfrutavam no mercado internacional, sobretudo em face da baixa qualidade apresentada em comparação com os fabricados em outros países.

A metodologia do QFD, da sua aplicação no japão, originou-se da utilização do diagrama de causa e efeito, (ISHIKAWA, 1985) e também (ISHIKAWA, 1989), para definição dos pontos de controle (Akao, 1990), e posteriormente, tabelas de garantia de qualidade, particularmente na produção. Nos últimos anos, o QFD tem sido direcionado à etapa inicial do ciclo de vida de um desenvolvimento de produto ou serviço (Akao, 1995) e planejamento do produto (Kea, 1998) dentro de uma empresa. Se no passado as aplicações eram na maioria das vezes sobre produtos ou serviços tangíveis, ultimamente tem sido crescente o uso sobre produtos menos tangíveis, como serviços (Kaneko, 1991). Há excelentes exemplos de aplicação da metodologia em indústrias Japonesas (Itoh, 1995; Noguchi, 1998; Susumu, 1996), e também de países asiáticos, por empresas Coreana (bang, 1995) e Taiwanesa (Lee, 1996).

Transcorridos aproximadamente 15 anos de experiência bem sucedida no Oriente, o método QFD migrou para o Ocidente, sendo então implantado nos EUA, tendo como ponto de partida a indústria automobilística. O êxito de seu emprego nesse ramo industrial expandiu-se de tal forma no território americano que, no final de 1980, já havia registrado um número expressivo de casos bem sucedidos.

Sobre a evolução metodológica do QFD nos Estados Unidos, a partir de 1986 (Sullivan, 1986) houve uma difusão intensa da metodologia, principalmente de duas versões: ASI (ASI, 1989) e King (King, 1989). Essas duas versões tratam particularmente do Desdobramento da qualidade - QD, uma das duas partes de QFD, apesar de serem também chamadas de QFD. Parece que o QFDr (QFD restrito), a outra parte do QFD, não foi aplicado porque já haviam processos bem estabelecidos de desenvolvimento de produto nos Estados Unidos (Booz, 1968; Cooper, 1986). Um exemplo disso é o uso da Análise de Sistemas e métodos de Engenharia de Sistema (Checkle, 1983) pelo General Motors, substituindo o QFDr por esses processos bem conhecidos.

É também importante mencionar o trabalho de Clausing chamado de QFD Melhorado (Enhanced QFD), no qual o método de Robust Design é acrescido a QFD, e ambos são colocados dentro de uma estrutura de desenvolvimento denominado Total Quality Development - TQD (Clausing, 1994). Com relação à prática de QFD nos E.U.A, ela se encontra em quase todos os setores da indústria. Valem mencionar algumas aplicações especiais na indústria automobilística (Ross, 1995) e serviços (Mazur, 1999).

Podemos citar também a aplicação do QFD em outras partes do mundo, como por exemplo as aplicações inovadoras do QFD na Austrália, na área de planejamento estratégico e desenvolvimento de novo negócio ou melhoria de negócio existente, em conjunto com o uso da metodologia de Hoshin Kanri (Hunt, 1999).

No Brasil, existe relatos da aplicação da metodologia do QFD na indústria automobilística e de alimentos desde 1995 (Cabral, 1999; Carvalho, 1998; Cheng, 1995b; Guedes, 1999; Nogueira, 1999; Ormenese, 1996; Santiago, 2000; Santiago, 1999; Sarantópoulos, 1996)

Segundo Yuri (1994), no Brasil, o QFD ainda encontra-se em fase

incipiente de utilização, principalmente no setor de serviços, sendo que o setor industrial ensaia, a poucos anos, seus primeiros passos com êxito deste método.

Segundo Akao(1990), o QFD é a conversão dos requisitos do consumidor em características de qualidade do produto e a ampliação da qualidade de projeto para o produto acabado através de desdobramentos sistemáticos das relações entre os requisitos do consumidor e as características do produto. A qualidade global do produto será constituída através desta rede de relações.

Segundo Cohen (1995), o QFD é um método de planejamento e desenvolvimento estruturado de produtos, que possibilita a um grupo de desenvolvimento definir claramente os desejos e necessidades dos clientes, e então avaliar sistematicamente cada produto ou serviço proposto e seu impacto frente a estas necessidades.

De acordo com Ohfuji(1997), o QFD é uma metodologia que identifica as exigências do cliente, para desenvolver produtos e serviços que atendam estas exigências. Inúmeras vantagens e benefícios são provenientes da implantação do QFD (MIGUEL, 2001): redução e problemas no lançamento de novos produtos, prevenção de problemas a priori através da identificação das dificuldades de projeto e manufatura, quantificação dos requisitos dos clientes e maior satisfação deles.

"QFD é uma forma sistemática de assegurar que o desenvolvimento de tributos, características e especificações do produto, assim como a seleção e o desenvolvimento de equipamentos, métodos e controles do processo sejam dirigidos para as demandas di clientes ou do mercado" diz George R. Perry (vice-presidente de qualidade e confiabilidade da Allied-Signal, Inc.) em EUREKA & RYAN (1992).

Ainda para EUREKA & RYAN (1992), "QFD é um caminho sistemático para garantir que o desenvolvimento de características e especificações do produto, bem como o desenvolvimento de metodologias, processo e controles, sejam orientados pelas necessidades do consumidor".

De acordo com King (1987), um dos mais consagrados defensores do QFD em solo americano, define-o como uma ferramenta multifuncional que permite as organizações priorizarem as demandas dos consumidores e, em

função disso, desenvolvem respostas inovadoras para as necessidades dos clientes, que sejam efetivas em termos de custo e qualidade. Para o autor, o QFD pode direcionar uma implementação bem sucedida de um novo produto, processo ou serviço, na medida em que envolve todos de uma organização.

Para AKAO, segundo o Livro de MARTORANO (1993), "O QFD pode ser definido como a conversão das demandas dos consumidores em características da qualidade para o produto acabado, ao desdobrar sistematicamente as relações entre as demandas e as características, começando com a qualidade de cada componente funcional e estendendo o desdobramento para a qualidade de cada parte ou processo".

De acordo com ASI (1989), não existe uma definição única para o QFD. Definem-no como um sistema para a tradução dos requisitos do cliente em requisitos apropriados para a empresa em cada fase (pesquisa, desenvolvimento do produto, engenharia, produção, vendas e distribuição). Ou seja, na visão de ASI, o QFD como é como um catalisador da orientação para o cliente.

CLAUSING & PUGH(1991) propõem que desdobramento significa a combinação de transição de uma linguagem para outra (linguagem do cliente para a linguagem técnica) e a tomada de decisão em equipe.

Compatibilizando estas definições, o QFD captura as necessidade dos clientes e conduz esta informação ao longo de todo o processo produtivo de maneira a entregar novamente ao cliente um produto/serviço conforme desejado, produto esse expressado através de requisitos de qualidade. Além disso, o trabalho é desenvolvido por equipes multiprofissionais, onde tem-se um representante de cada setor que participa do processo em desenvolvimento.

O método QFD pode ser aplicado tanto a produto (entendido como bens ou serviços) da empresa quanto a produto intermediário entre cliente e fornecedor interno. Pode ser aplicado também para remodelagem ou melhoria de produtos existentes quanto para produtos novos às empresas. A implantação do método QFD objetiva duas finalidades específicas:

- 1 - auxiliar o processo de desenvolvimento do produto ou serviço, buscando, traduzindo e transmitindo as necessidades e desejos do cliente;
- 2 - garantir qualidade durante o processo de desenvolvimento do produto.

Machado (1995) ressalta que o QFD é uma metodologia que resgata necessidades provenientes tanto do ambiente externo como interno, e as converte em requisitos para desenvolvimento de produtos ou serviços, monitorando todo o processo produtivo em diferentes etapas.

A metodologia QFD possui a característica de captar as necessidades, expectativas e desejos do consumidor e traduzi-las para todos os processos da organização, de forma a garantir a qualidade requerida pelo cliente em cada etapa do processo. (FIATES, 1995).

A sistemática do método inicialmente utilizado no Japão não é a mesma hoje existente, mudanças e adaptações ocorrem ao longo dos anos, no sentido de acompanhar o desenvolvimento e a evolução de processos industriais e de serviços.

A terminologia adotada para o QFD também sofreu evoluções. Segundo Mizuno & Akao (1994), quando a mesma chegou ao ocidente (Estados Unidos) como "*Hinshitsu Tenkai*", foi traduzido por "Evolução da Qualidade" e na sequência, por sugestão do Sr. Imai, de "Desdobramento da Qualidade". Daí em diante "*Hinshitsu Kino Tenkai*" designou-se de Desdobramento da Qualidade.

3.2.1 A casa da Qualidade

A abordagem QFD envolve vários tipos de matriz, mas aqui será utilizada apenas a casa da qualidade.

A casa da qualidade faz a correlação entre a qualidade exigida e as características da qualidade, obtidas nas tabelas de desdobramento, é a matriz mais conhecida e utilizada que tem por finalidade detectar as exigências do cliente, o que ele deseja e como satisfazê-lo.

De acordo com Cheng et al. (1995), a Casa da Qualidade é utilizada para traduzir a qualidade demandada pelos clientes em requisitos técnicos do produto ou serviço que permitam atingir a total satisfação do cliente.

Também, segundo Quinta (1993), é a matriz mais utilizada. Na Figura 5 segue o modelo de correlação da matriz.

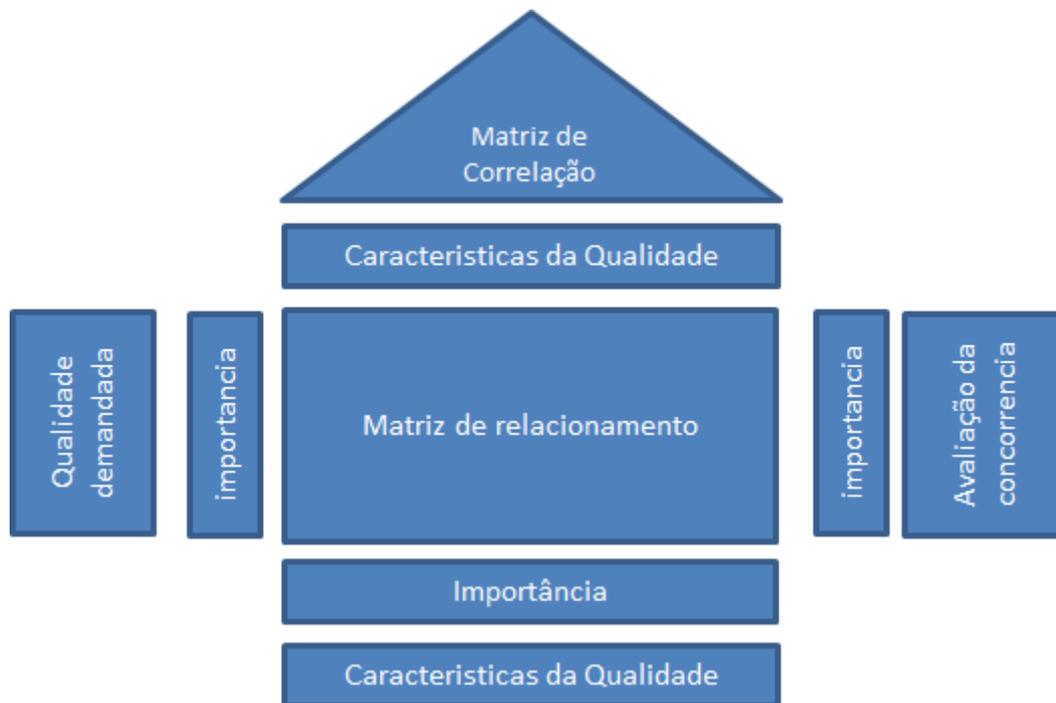


Figura 5 - Matriz da Qualidade (adaptada de Guinta e Praizler, 1993)
 Fonte: Cheng et al. (1995)

A casa da qualidade pode ser definido como a matriz que tem a finalidade de executar o projeto da qualidade , sistematizando as qualidade verdadeiras exigidas pelos clientes por meio de expressões linguísticas, transformando-as em características da qualidade e mostrando a correlação entre essas características e aquelas qualidades verdadeiras (Akao,1996).

É elaborada com o cruzamento da tabela dos requisitos do cliente, ou da qualidade exigida, ou qualidade demandada, com a tabela das características de qualidade (AKAO, 1996).

As correlações entre a qualidade exigida e as características da qualidade, pode ser "forte", "média" ou "fraca". As correlações fortes informam as principais características da qualidade.

A casa da qualidade (ou matriz da qualidade) não só está presente como inicia os desdobramentos. Essa matriz é a ferramenta básica de projeto do QFD (HAUSER & CLAUSING,1988).

A casa da qualidade pode ser definida como a matriz que tem a finalidade de executar o projeto da qualidade, sistematizando as qualidades verdadeiras exigidas pelos clientes por meio de expressões linguísticas, convertendo-as em características substitutas e mostrando a correlação entre

essas características substitutas (características de qualidade) e aquelas qualidades verdadeiras (AKAO,1996).

Akao(1996) explica ainda, que a casa da qualidade marca o início de um processo importante de conhecimento definido como "Tradução da Voz do Cliente".

O conjunto de matrizes prove informações sobre o que é importante para o cliente e quais características do serviço ele pode modificar com o menor nível de dificuldade fins para obter-se um maior efeito na satisfação do cliente (MARSILLAC et al., 1994).

Obtem-se a casa da qualidade pelo cruzamento da tabela dos requisitos do cliente, ou da qualidade exigida, ou qualidade demandada, com a tabela das características de qualidade;sendo a saída do sistema às especificações do produto, ou seja, no conjunto de características técnicas do produto com suas respectivas qualidades projetadas (valores de especificações). Assim, entende-se que a tabela dos requisitos dos clientes é a entrada da casa da qualidade e a tabela das características de qualidade é a saída do sistema (AKAO, 1996).

Segundo Guinta e Praizler (1993), a Casa da qualidade é a matriz mais utilizada do QFD, e a mais conhecida.

A sistemática de entrada da matriz da qualidade é formada por três atividades: as qualidades verdadeiras exigidas pelos clientes; a conversão das qualidades exigidas pelos clientes em característica de qualidade ou características técnicas; e a identificação das relações entre a qualidade demandada e as características de qualidade (CHENG,1995).

Akao (1996) também define que a tabela dos requisitos dos clientes é a entrada da casa da qualidade e a tabela das características de qualidade é a saída do sistema. De Acordo com Cohen (1995),a casa da qualidade é construída a partir da seguinte sequencia:

- Preencher os desejos e necessidades dos clientes;
- Construir a matriz de planejamento e analisar;
- Gerar as características de qualidade, preencher e analisar;
- Determinar os relacionamentos e analisar
- Determinar as correlações e analisar;
- Obter análise da concorrência, preencher e analisar;

- Definir os objetivos e rever os resultados;
- Planejar o desenvolvimento do projeto baseado nos resultados obtidos.

Segundo Cheng et al. (1995), são necessárias três atividades, de modo a permitir a execução do processo de entrada de dados na Matriz da Qualidade:

- sistematização das qualidades verdadeiras exigidas pelos clientes;
- a transformação das qualidades exigidas pelos clientes em características de qualidade ou características técnicas;
- a identificação das relações entre a qualidade demandada e as características de qualidade.

3.2.2 Elementos da Casa da Qualidade

De acordo com Cheng (1995), os principais elementos da Casa da Qualidade são:

1 - *Qualidade demandada pelo cliente* - as necessidades dos clientes convertidas, qualitativamente, em necessidades reais. São obtidas através de pesquisa de mercado diretamente com o cliente, também podem ser obtidas por através de publicações técnicas, ou geradas dentro da própria empresa, através da experiência mercadológica dos seus colaboradores.

2 - *identificação do grau de importância* - é a mensuração (nota ou peso) de cada item da qualidade demandada, obedecendo-se a uma escala numérica pré-determinada, relativa ou absoluta. A escala é relativa quando o cliente indica a importância de cada item da qualidade demandada em comparação aos demais e absoluta quando o cliente analisa a influência de cada requisito em sua decisão de compra do produto;

3 - *Avaliação competitiva do cliente* - é uma pesquisa de mercado quantitativa que busca identificar como os clientes percebem o desempenho do produto atual da empresa, em comparação com os principais concorrentes. A partir desse conhecimento, e da avaliação do cliente para o produto atual da

empresa, a equipe pode estabelecer uma referência de características do produto e a satisfação do cliente. A pesquisa se dá através de notas atribuídas pelos clientes para com os produtos dos concorrentes (*benchmarking*);

4 - *Características de qualidade* - a voz dos clientes deve ser transformada em características de qualidade. As características de qualidade são características técnicas, ou substitutas, para o produto final. Isto é, são as características da qualidade dos requisitos dos clientes, ou os itens da qualidade demandada transformadas em características do projeto. As características de qualidade são definidas como itens mensuráveis do produto, para verificar se a qualidade exigida esta sendo cumprida;

5 - Matriz de relações - é a interseção da tabela dos itens da qualidade demandada pelos clientes com a tabela das características de qualidade. É composta de células cuja função é permitir a identificação de como e quanto cada característica da qualidade influencia no atendimento de cada item da qualidade demandada. A intensidade das relações deve ser indicada em quatro níveis: forte, médio, fraco e inexistente; e deve ser preenchida com a participação de todos os membros da equipe de QFD, que devem obter consenso sobre a intensidade das relações.

Uma vez identificadas às reações e preenchidas a matriz, é preciso verificar sua consistência, analisando principalmente os seguintes itens:

a) itens da qualidade demandada que não se relacionam com nenhuma das características da qualidade significam que algumas necessidade do cliente pode não estar sendo contemplada no projeto de desenvolvimento. Neste caso, deve-se reformular a etapa de determinação das características da qualidade.

b) Características da qualidade que não se relacionam com nenhum item da qualidade demandada pelos clientes podem ter sido mal especificadas ou não são corretamente relacionadas com o produto ou serviço que está sendo desenvolvido.

6 - *Matriz de correlações* - considerada o "teto" da casa da Qualidade. É onde se faz o cruzamento entre as características de qualidade, sempre duas a duas, permitindo identificar como elas se relacionam. Estas relações podem ser de apoio mútuo quando o desempenho favorável de uma característica ajuda o desempenho favorável de outra característica, ou de conflito quando o desempenho favorável de uma característica prejudica o desempenho

favorável de outra característica;

7 - *Peso Absoluto* - é o resultado da soma vertical dos valores anotados na parte inferior das células de característica de qualidade (coluna). Indica a importância de cada característica de qualidade no atendimento do conjunto de requisitos dos clientes;

8 - *Peso relativo* - é a transformação do peso absoluto das características de qualidade em percentual. Calcula-se dividindo o peso absoluto de cada característica pelo resultado da soma dos pesos absolutos de todas as características de qualidade. É importante porque facilita a visualização do peso de cada característica de qualidade.

Segundo Akao (1996), deve-se tomar cuidado para não se precipitar uma mudança no produto ou serviço a ser desenvolvido, pois a tentativa de se cumprir todas as características da qualidade para satisfazer os requisitos do cliente deve-se observar as correlações negativas, o que pode exigir certo grau de inovação ou um esforço de pesquisa e desenvolvimento que pode levar a uma vantagem competitiva significativa.

Com a construção da Casa da Qualidade, a equipe de QFD pode avaliar e determinar a prioridade da qualidade demandada e para as características de qualidade correspondentes. Cada característica da qualidade é um indicador ao desenvolvimento de produto ou serviço, considerando seu grau de importância para o planejamento da qualidade (AKAO,1996).

3.2.3 Montagem da Casa da Qualidade

A primeira etapa da implementação do método QFD, segundo Govers (1996) consiste em ouvir e compreender as expectativas dos clientes, através de entrevistas exploratórias. É fundamental detalhar o público-alvo (cliente), que segundo Mirshawka & Mirshawka Júnior(1994) podem ser definidos em três tipos: clientes internos, intermediários e externos.

A etapa de obtenção das informações dos clientes é muito importante para o conhecimento das necessidades dos consumidores. Na coluna da qualidade exigida, os itens são expressos conversando, na medida do possível a linguagem utilizada pelos clientes.

Essas informações podem ser obtidas através de técnicas conhecidas

tais como pesquisa de mercado, levantamento de marketing entrevistas e questionários enviados aos clientes (AKAO,1996).

O grau de importância tem papel relevante no processo de Desdobramento da função qualidade. Primeiramente é estabelecido o peso das qualidade exigidas pelo cliente, posteriormente estes valores são utilizados como multiplicadores de outros números da matriz (EUREKA&RYAN,1993).

Nesta etapa é importante a análise da concorrência na visão do cliente, com detalhamento da avaliação das características exigidas (GOVERS,1996).

Através da Qualidade Exigida pelos clientes é determinada os Requisitos técnicos da matriz da qualidade.

3.2.4 Questionário aberto

Primeira etapa da pesquisa de satisfação dos clientes, a etapa qualitativa, por meio de questionário aberto possibilitando a coleta de informações a partir de perguntas macro, isto é, conteúdo abrangente, elaborado pela equipe multifuncional.

3.2.5 Desdobramento da qualidade demandada

Consiste na interpretação das necessidades dos clientes, obtidas por meio do questionário aberto, e na posterior hierarquização em três níveis: primeira, secundário e terciário, conforme Quadro 1, proposto por Cheng (1995)

Quadro 1 - Qualidade demandada

Qualidade Primária	Qualidade Secundária	Qualidade Exigida
1.0	1.1	1.1.1
		1.1.2
	1.2	1.2.1
		1.2.2
		1.2.3
	1.3	1.3.1
		1.3.2
	1.4	1.4.1
		1.4.2

Fonte: Cheng et al. (1995)

3.2.6 Diagrama de árvore

De acordo com Moura (1994), a metodologia do desdobramento baseia-se em duas das sete ferramentas gerenciais de qualidade:

Primeiro, Diagrama de Árvore, citado acima, permite identificar os itens que se relacionam entre si em crescente grau de detalhamento;

Segundo, Diagrama de afinidades, que permite o agrupamento dos atributos de Qualidade;

No final, a árvore lógica da qualidade demandada forma o cabeçalho das linhas da Matriz da Qualidade.

3.2.7 Questionário Fechado

Após análise dos dados coletados pelo questionário aberto e criação do nível terciário da árvore de demandas, estabeleceu o questionário fechado.

Na etapa chamada de quantitativa, é feita com questões objetivas e diretas, a partir do desdobramento das qualidade demandadas, na qual foi elaborado pela equipe multifuncional

Nesta fase, os entrevistados irão avaliar cada um dos itens abordados de forma individual, devendo cada cliente atribuir um grade para cada qualidade demandada.

É considerada a etapa quantitativa e seu objetivo é a atribuição de pesos a cada item da qualidade demandada, na qual esses pesos são chamados de grau de importância para cada um dos itens da qualidade demandada de acordo com a escala apresentada no Quadro 2, elaborado com base em Cheng (1995).

Quadro 2 - Escala de importância da qualidade demandada (CHENG, 1995)

GRAU DE IMPORTÂNCIA	
Grau de importância	Escala
Nenhuma Importância	1
Pouca Importância	2
Alguma Importância	3
Importante	4
Muito Importante	5

3.2.8 Características da Qualidade

Na etapa de desdobramento das características de qualidade foram determinados os itens mensuráveis do produto relacionados diretamente com a qualidade demandada pelos clientes. As características da qualidade formaram as colunas da matriz da qualidade.

3.2.9 Relacionar a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade

Consiste no preenchimento da matriz da qualidade, onde foram analisadas as relações existentes entre cada item da qualidade demandada com cada uma das características de qualidade, bem como a intensidade destas relações, de acordo com o Quadro 3, de intensidade de relacionamento de Cheng (1995).

Quadro 3 - Grau de Relacionamento (CHENG,1995)

GRAU DE RELACIONAMENTO	
Grau de relacionamento	Escala
FORTE	9
MÉDIO	3
FRACO	1
NULO	0

3.2.10 Importância da qualidade demandada

O grau de importância é aplicado aos clientes internos no questionário fechado a qual é atribuído a cada item do nível secundário RIBEIRO(2001). Além disso, dentro de cada item do nível secundário, o questionário fechado avalia a importância aos desdobramentos terciários.

A importância pode ser definida de forma absoluta, solicitando que o respondente atribua um valor independente para cada item da qualidade demandada.

Com base nos valores dos relacionamentos entre as características da qualidade e a qualidade demandada e no grau de importância atribuído para cada qualidade demandada pelos clientes, foi determinada a importância absoluta e relativa da qualidade demandada através das seguintes fórmulas apresentadas a seguir:

Importância Absoluta:

$$QD = \sum_{I=1}^n GI \times R$$

Importância relativa:

$$QDr = \left(QD \div \sum_{k=1}^m QD \right) \times 100$$

Onde:

QD - é a importância absoluta da qualidade demandada

GI - é o grau de importância da qualidade demandada

R - é o valor do grau de relacionamento entre a qualidade demandada e a característica da qualidade

n - é o número de características da qualidade com relacionamentos

QDr - é a importância relativa da qualidade demandada

QD - é a importância absoluta da qualidade demandada

Conhecendo-se a importância relativa das qualidades demandadas, a equipe multifuncional construiu um gráfico de Pareto para priorizar as qualidades demandadas com os valores da importância absoluta.

3.2.11 Importância das características da qualidade

Nesta etapa foi calculada a importância das características da qualidade por meio das fórmulas apresentadas a seguir para obter o valor absoluto e relativo:

Importância Absoluta

$$CQ = \sum_{I=1}^n GI \times R$$

Importância Relativa

$$CDr = \left(CQ \div \sum_{k=1}^m CQ \right) \times 100$$

Onde:

- CQ - é a importância absoluta da característica da qualidade
 GI - é o grau de importância da qualidade demandada
 R - é o valor do grau de relacionamento entre a qualidade demandada e a característica da qualidade
 n - é o numero de qualidades demandadas com relacionamentos
 CQr - é a importância relativa da qualidade demandada
 CQ - é a importância absoluta da qualidade demandada
 m - é a quantidade de características da qualidade

As qualidades demandadas foram priorizadas a partir dos valores da importância absoluta constituindo-se o gráfico de Pareto.

3.2.12 Correlação entre as características da qualidade

As características foram analisadas par a par, verificando-se a eventual existência de correlação entre as mesmas. A correlação entre as características da qualidade em uma matriz de linhas e colunas conforme Figura 6 ,segundo Cheng (1995).

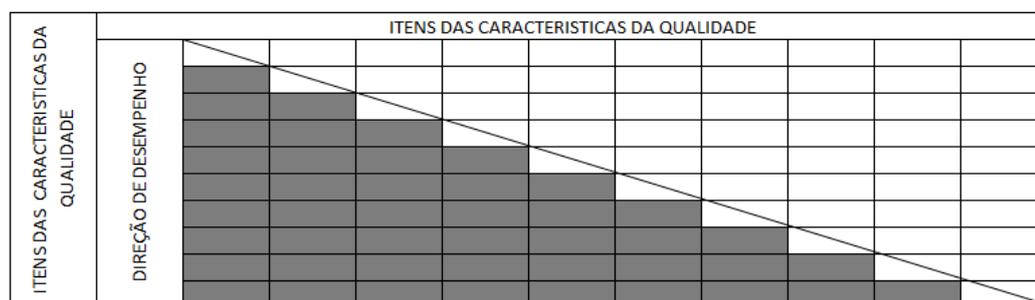


Figura 6 - Matriz de Correlações (adaptada de Cheng, 1995)
 Fonte: Cheng et al. (1995)

Para demonstrar a intensidade das correlações, foi utilizada a convenção na matriz de acordo com o Quadro 4, adaptado de Cheng (1995).

Quadro 4 - Grau de Relacionamento (adaptado de Cheng, 1995)

SIMBOLOGIA DAS CORRELAÇÕES	
DESCRIÇÃO	SÍMBOLOGIA
FORTEMENTE POSITIVA	θ
POSITIVA	O
NEGATIVA	X
FORTEMENTE NEGATIVA	#

Para fazer uma análise detalhada dos relacionamentos, foi indicado na matriz de relacionamentos para cada uma das características da qualidade em qual direção deve-se atuar para melhorar o desempenho do produto como um todo, utilizando a simbologia do Quadro 5, segundo Cheng (1995).

Quadro 5 - Simbologia de Relacionamento - Direção de Desempenho (Adaptada de CHENG, 1995)

SIMBOLOGIA DE RELACIONAMENTO - DIREÇÃO DE DESEMPENHO	
DESCRIÇÃO	SÍMBOLO
Quanto Maior Melhor	↑
Quanto Menor Melhor	↓

3.2.13 Construção da Matriz da Qualidade

A matriz da qualidade foi criada a partir do cruzamento das características demandada pelo cliente com as características da qualidade. Novamente o grupo multifuncional reuniu-se para identificação da relação entre as características demandadas com as características da qualidade.

Após as análises, o grupo multifuncional estabeleceu a matriz da qualidade conforme a Figura 7:

	Característica da Qualidade								
Nível Terciário									
Qualidade exigida									
1.1.1									
1.1.2									
1.2.1									
1.2.2									
1.2.3									
1.3.1									
1.3.2									

Figura 7 - Matriz das relações
 Fonte: Cheng et al. (1995)

Também foi estabelecido o quadro da qualidade planejada da matriz da qualidade. Para criação deste quadro foram utilizados os dados coletados pelo questionário fechado. Os valores atribuídos para a avaliação dos serviços da empresa, concorrência e grau de importância foram determinados pelo método estatístico denominado moda, onde se utiliza o valor com o maior número de observações dentro de uma amostra.

Já o plano de melhoria e argumento de vendas foi estabelecido através do planejamento estratégico da empresa e informações fornecidas pelo proprietário. Para sua quantificação, utilizou-se o critério apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 - Índice para quantificação

Índice	Relacionamento
1	Fraco/Nulo
1,2	Médio
1,5	Forte

Desta forma, completaram-se os valores na tabela do plano de qualidade, conforme apresentado na Figura 8:

	Desempenho				Planejamento			Peso	
	Grau de Importância	Nossa Empresa	Empresa X	Empresa Y	Plano de Qualidade	Índice de Melhoria	Argumento de Venda	Peso Absoluto	Peso Relativo
Nível Terciário									
Qualidade exigida									
1.1.1									
1.1.2									
1.2.1									
1.2.2									
1.2.3									
1.3.1									
1.3.2									

Figura 8 - Matriz da qualidade
Fonte: Cheng et al. (1995)

3.2.15 Qualidade Planejada

O planejamento da qualidade consiste na principal etapa do modelo proposto para a aplicação do QFD, na qual a equipe multifuncional com base nos resultados obtidos nas matrizes da qualidade, funções e componentes realizou alterações no projeto do serviço para melhoria das características da qualidade existentes de modo a atender a qualidade demandada por meio das seguintes etapas:

1ª - Etapa - Criação de um plano de melhoria para as características da qualidade, onde foram estudadas novas especificações para atender a qualidade demandada.

2ª - Etapa - Realizar um novo projeto para o produto levando-se em consideração a viabilidade dos recursos materiais e produtivos.

Após a elaboração do novo projeto, foram continuadas as atividades do modelo proposto com a elaboração da matriz de processo.

3.2.16 Matriz do Processo

Para construção da matriz de processos, foi utilizado o seguinte modelo conforme Figura 10:

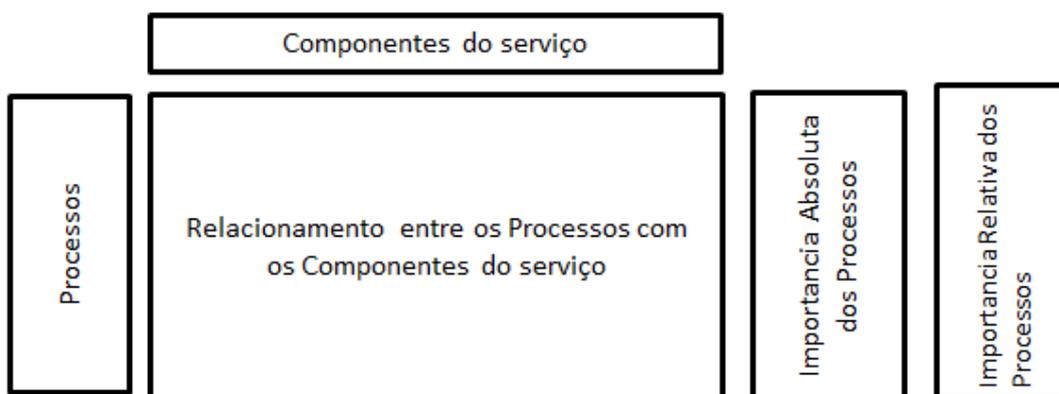


Figura 10 - Matriz de Processos
Fonte: Adaptada de Akao, 1996

A Matriz de Processos tem por objetivo estabelecer o relacionamento entre as etapas do processo e as características de qualidade. É feito o

desdobramento dos processos da clinica de estética, onde é possível identificar os processos críticos para a qualidade do serviço, que deverão ser monitorados e/ou otimizados.

Inicialmente, foram identificadas todas as etapas constituintes dos processos da clinica de estética, formando o cabeçalho das linhas da Matriz dos Processos.

3.2.17 Construção da Matriz do Processo

Logo em seguida, foi desenvolvida a Matriz do processo. Novamente o grupo multifuncional reuniu-se para identificação da relação entre a característica da qualidade com os Processos do serviço. Para indicar o grau de relacionamento utilizam-se como indicar de grau de relacionamento os valores indicados na Tabela 1:

Tabela 1 - Grau de relação

Índice	Relacionamento
9	Forte
3	Médio
1	Fraco
0	Nulo

Após as análises, o grupo multifuncional estabeleceu a matriz do processo, conforme apresentado na Figura 11:

									Peso	
									Peso Absoluto	Peso Relativo
Tabela das Características da Qualidade										

Figura 11 - Matriz dos Processos
Fonte: Cheng et al. (1995)

3.2.18 Modelo Conceitual do QFD

O desenvolvimento do QFD é representado por meio do modelo conceitual composto por matrizes relacionadas, organizadas em forma de tabelas, de forma a gerar uma ordem cronológica nas informações ordenadas numa determinada direção. Assim, permitindo a visualização existente entre os processos.

Abaixo algumas aplicações do modelo conceitual do QFD:

Liphaus (2006) aplicou o método QFD em seu trabalho onde comprovou a sua flexibilidade e evidenciou a viabilidade e adequação do método QFD como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de produtos em pequenas empresas.

Ainda Liphaus (2006), a aplicação do método e as análises dos resultados obtidos em suas matrizes permitiram identificar as falhas; determinar melhorias no projeto do produto; aplicar as soluções necessárias para produção de lote piloto e a garantia da qualidade planejada.

Capello (2007) aplicou o método QFD no desenvolvimento de

fornecedores, levando em consideração os Requisitos de Qualidade exigidos pelos clientes internos; realinhou estes Requisitos de Qualidade entre os processos de Compras e Desenvolvimento de Fornecedores com os demais processos da empresa, resultando uma melhoria da qualidade nos processos.

Guerreiro (2007) aplicou o QFD na melhoria da gestão da cadeia de suprimentos de uma instituição pública de ensino, gerando economia, com a redução de custos na cadeia de suprimentos e redução do estoque de material de consumo.

Castanha (2009) aplicou o método para aferir a qualidade de produtos de software, além de demonstrar que o tempo de resposta do software é a característica de qualidade mais relevante para o usuário e o motivo de sua maior insatisfação com o sistema de controle.

Lima (2009) aplicou o método QFD na busca de contribuir na identificação das necessidades das áreas responsáveis pela aprovação de embalagens em uma indústria automobilística, onde se permitiu identificar os aspectos importantes relativos à embalagem, as áreas clientes puderam expressar suas necessidades e passaram a uma situação pró-ativa comprometendo-se com a redução de modificações na embalagem no momento da aprovação de um item não menos importante no processo produtivo.

Nascimento (2009) utilizou a metodologia QFD no desenvolvimento do produto, e do serviço, de uma padaria. Como resultado conseguiu reduzir o desperdício de produtos (matéria-prima e pão); padronizou o tempo de uso dos equipamentos reduzindo a ociosidade do forno e aumentou em 20% a produção, gerando um aumento da produção em torno de 7,7%.

3.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

É peculiar da natureza do homem realizar uma atividade visando sempre uma melhor qualidade. Este fato é constantemente observado em todos os setores. Lobos (1991) apresenta três fatores essenciais para qualquer produto ou serviço:

I - a qualidade essencial, onde o produto ou serviço satisfaça as reais necessidades dos clientes;

II - o custo agregado, onde um produto ou serviço de boa qualidade necessariamente precisa ter valores exorbitantes

III - o atendimento na qual quando se busca contratar alguém ou alguma empresa para efetuar o serviço, o cliente busca ser ouvido, que sua necessidade seja sanada e que seja proposto um serviço que realmente demonstre resultados.

Qualidade nem sempre tem o mesmo significado para todos, pois ela pode ser interpretada de diversas formas e o termo qualidade pode ser utilizado de várias formas e com sentidos ambíguos (PALLADINI,2004). Las Casas (2007) ensina que para se mensurar a qualidade é importante levar em consideração o que o cliente espera como resultado de seu produto e em que ponto necessita melhoras.

As definições sobre o termo qualidade e como aplicá-lo são inúmeras, e não existe organização que não trate qualidade como suas diretrizes, entre sua visão

3.3.1 Fluxograma

Fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar suas análises. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos (PEINADO;GRAEML,2007).

Para Oliveira (2009), fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo ou sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho.

Segundo Lins (1993), o fluxograma destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características.

O resultado final dos fluxos de informação é normalmente, um mapa que permite ao analista o perfeito entendimento a respeito dos caminhos seguidos pelos dados e informações, suas origens e destinos e a qualidade de seu conteúdo, incluindo o que for necessária adequação destes dados ou informações ao ambiente de destino (RAMOS,2006).

3.3.2 Gráfico de Pareto

O diagrama de Pareto é a ferramenta utilizada para a determinação de prioridades na resolução de problemas nas organizações. Pareto foi um economista do século XIX que, ao estudar a distribuição de riqueza em sua época, verificou que "poucas pessoas possuíam uma grande porcentagem do total e muitas, uma pequena parte". Segundo Ramos (1997), o diagrama de Pareto tem por finalidade priorizar os problemas de maneira sistemática quando se tem um grande número de problemas e recursos limitados para resolvê-los.

Nessa situação, o diagrama indica as áreas mais problemáticas, segundo uma ordem de prioridade.

Outro autor, Juran (1995) afirma, sobre a utilização do diagrama de Pareto, que: "...quanto mais numerosas as atividades, maior a tarefa de analisar o que está acontecendo. Nós poderemos fazer uma redução considerável do trabalho envolvido com apenas uma pequena redução no valor da análise. O método consiste em aplicar o princípio de Pareto e se concentrar nos poucos vitais."

3.3.3 Histograma

O histograma é um gráfico de coluna utilizado na estatística. É composto de vários retângulos adjacentes, representando a tabela de frequência com

perda de informações (valores agrupados por classes) de um conjunto de valores. Na escala horizontal, marcam-se os intervalos de classes, e cada intervalo é a base de cada retângulo ou barra; na escala vertical, marcam-se as alturas dos retângulos ou barras, que não as respectivas frequências absolutas das classes (LOPES,1999).

Os histogramas também são construídos com uma certa quantidade de dados. Quando os dados são aumentados, há a tendência de se criar a representação gráfica de uma curva suave. Entre as mais típicas e características, ocorre a distribuição da curva normal (KUME,1993).

3.3.4 5W2H

A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento. Placinski (2012) descreve que a ferramenta consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O autor continua discorrendo e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder as sete questões e organizá-las. No Quadro 8 são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H.

Quadro 8 - Etapas para a aplicação do 5W2H

MÉTODO DOS 5W2H			
5W	WHAT	O Que?	Que ação será executada?
	WHO	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	WHERE	Onde?	Onde será executada a ação?
	WHEN	Quando?	Quando a ação será executada?
	WHY	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	HOW	Como?	Como será executada a ação?
	HOW MUCH	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Meira (2003)

Nota-se que as respostas destas questões estão interligadas e que no final do preenchimento da planilha surge um plano de ação detalhado, de fácil compreensão e visualização, que define as ações tomadas, de que maneira serão realizadas e quais os responsáveis pela execução de tais atividades.

3.4 CLÍNICA DE ESTÉTICA

Atualmente, as Clínicas de Estética proporcionam um ambiente moderno, confortável e preparado para realizar tratamentos dermatológicos e estéticos, juntamente com profissionais altamente qualificados e preocupados com a saúde e bem estar dos clientes.

Segundo definições realizados pelo Sebrae (2009 e 2015), uma Clínica de estética e beleza é uma prestadora de serviços que oferece diversos tratamentos rápidos ou terapêuticos, externos, para a reabilitação ou melhora estética e da saúde dos clientes. Geralmente, são tratados por meio da aplicação de cosméticos e de terapias diversas. Os serviços oferecidos vão desde a massagem convencional até a utilização de equipamentos, que ajudam na remoção de manchas e de pequenas cicatrizes.

É de extrema importância a utilização de produtos com qualidade, a água com boa procedência, equipamento em bom estado de funcionamento, tudo isso para proporcionar conforto e bons resultados para os clientes.

De acordo LEVIN (2015) do IPESSP (Instituto de Pesquisa e Saúde em São Paulo), dentre os produtos mais usados estão: máscaras faciais, cremes lipolíticos e anticelulíticos, enzimas, etc. Os equipamentos mais comuns para a realização dos procedimentos são Ares, HOOKE, ambos IMBRAMED e o AVATAR. Os procedimentos mais procurados são Depilação a laser, Microagulhamento, Radiofrequência corporal e facial, Lipocavitação, Criolipólise, Carboxiterapia corporal, facial e capilar.

Segundo os dados do Sebrae (2014), juntamente com os dados coletados da Secretaria da Receita Federal, as clínicas de estética representam um investimento em ascensão no mercado da beleza e estética no Brasil. A procura pelos serviços é muito grande visto que hoje as pessoas buscam sempre o seu bem estar. Praticamente alheios à crise econômica que tem impactado quase todos os setores econômicos brasileiros, o mercado de procedimentos estéticos deve levar a uma contratação que pode chegar a 2% do PIB neste ano.

De acordo com dados da Associação Brasileira da indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), o Brasil é o terceiro maior mercado de beleza, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão, e que teve um crescimento médio de 10% ao ano nas últimas duas décadas, chegando a faturar R\$ 43,2 bilhões em 2014. Em relação à procura por serviços estéticos, a pesquisa apontou aumento de 32% de 2013 para 2014.

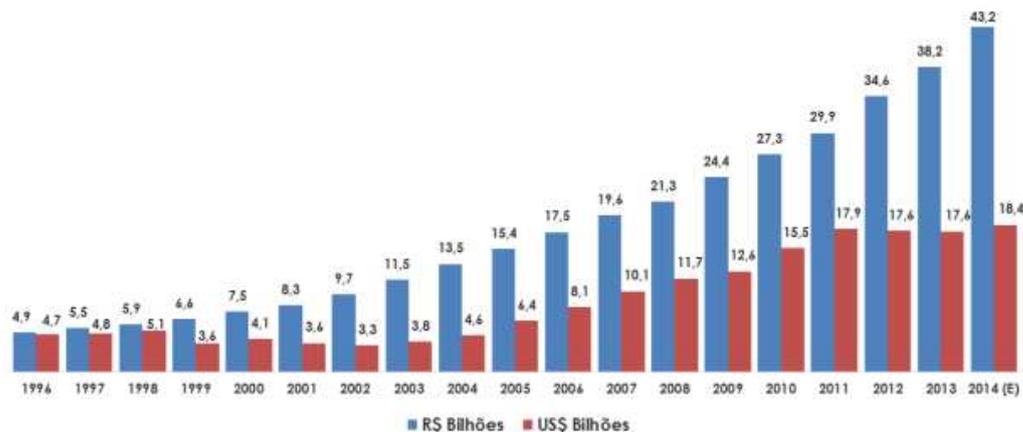


Figura 12 - Crescimento médio na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético

Fonte: ABIHPEC

Diversos fatores veem contribuindo para este crescimento no setor, dentre os quais destaco:

- Acesso das Classes D e E aos produtos do setor, devido aumento
- Os novos integrantes da classe C passaram a consumir produtos com maior valor agregado;
- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conversar uma impressão de juventude.

E também, nos últimos anos o País apresentou índices baixos de crescimento. A figura abaixo compara a evolução do Produto interno Bruto (PIB), com a da indústria em geral e com os índices da indústria de Produtos

de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, demonstrando que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (9,2% a.a de crescimento médio no setor contra 2,8% a.a do PIB total e 1,9% a.a da Indústria Geral):

Tabela 2 - Variação Anual

Variação Anual (%)			
Ano	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
1.997	3,3	4,7	13,9
1.998	0,2	-1,5	10,2
1.999	0,8	-2,2	2,8
2.000	4,3	6,6	8,8
2.001	1,3	1,6	10,0
2.002	2,7	2,7	10,3
2.003	1,1	0,1	5,0
2.004	5,7	8,3	15,0
2.005	3,2	3,1	13,5
2.006	4,0	2,8	15,0
2.007	6,1	6,0	9,4
2.008	5,2	3,1	5,5
2.009	-0,3	-7,4	9,6
2.010	7,5	10,5	10,5
2.011	2,7	0,4	6,3
2.012	0,9	-2,5	8,8
2.013	2,3	1,2	5,3
2.014	0,1	-1,2	7,0
Acumulado últimos 18 anos	64,8	41,0	389,4
Médio Composto últimos 18 anos	2,8	1,9	9,2

Fonte: IBGE - Banco Central - ABIHPEC - Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Um Panorama do setor de Serviços de Beleza no Brasil, de acordo com dados do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)

Tabela 2 - Panorama do setor de Serviços de Beleza no Brasil

Número de MEI nos segmentos selecionados, Brasil, 2010 - 2014						
Subclasse CNAE (descr.)	ANO					29 de Janeiro de 2015
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	
Cabeleireiros	59.071	125.866	193.822	259.120	349.864	358.167
Outras atividades de tratamento de beleza	13.238	36.842	66.762	100.250	122.696	124.288

Fonte: MEI2015_01_29 e MEI2014_04_30-Sebrae - ABIHPEC

O que observa-se é uma migração da demanda de procedimentos cirúrgicos, que são mais complexos e caros, para o mercado de estética, que tem oferecido tratamentos seguros, acessíveis e cada vez mais eficazes.

Além disso, com os avanços tecnológicos e o surgimento de novas técnicas de tratamentos estéticos vem causando mudanças no segmento e atraindo cada vez mais homens e mulheres, preocupados com a beleza e a saúde.

Por essa razão, considera-se relevante que os esteticistas e empreendedores do ramo compreendam melhor a satisfação e o comportamento dos clientes para possibilitar a aplicação de ferramentas de gestão que melhor atendam aos desejos dos clientes.

É importante observar o comportamento do mercado, obter as respectivas informações relativas às necessidades e às expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho da organização. Avaliar constantemente o cliente é fundamental, para que se possa medir o progresso obtido e identificar as suas necessidades e mudanças que possam ocorrer.

3.5 PESQUISA

3.5.1 Procedimentos da Pesquisa

Para o desenvolvimento desta monografia foram desenvolvidas algumas etapas para o levantamento metodológico da pesquisa. O estudo foi desenvolvido com pessoas, frequentadoras ou não de clínicas de estética, no intuito de realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, ao ambiente no qual o serviço é prestado e sobre o atendimento do profissional. Neste sentido, as etapas para o desenvolvimento da pesquisa foram descritas na Figura 13, como apresenta a seguir:

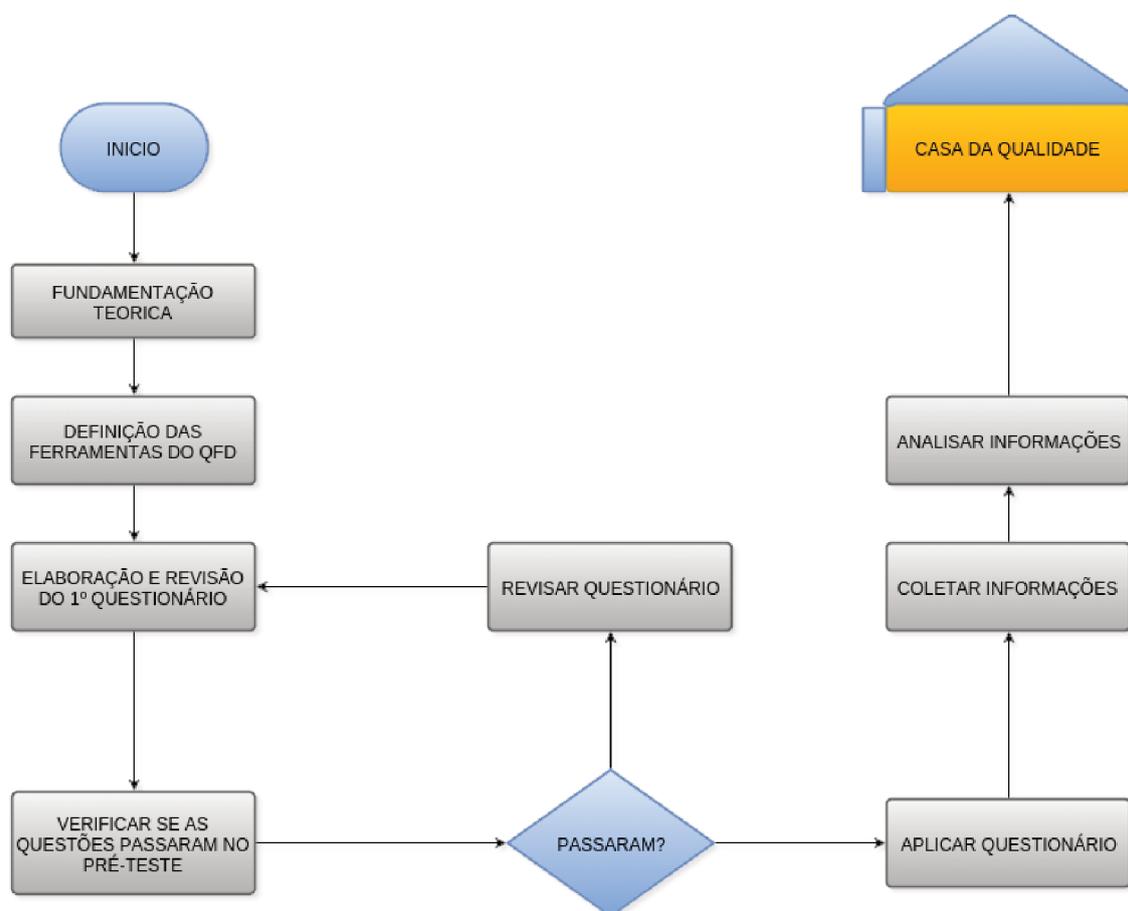


Figura 13 - Etapas da Pesquisa
Fonte: minha adaptação

Conforme o fluxograma dos procedimentos técnicos, descritos na Figura 7, a primeira etapa consiste na fundamentação teórica que apresenta a base bibliográfica para pesquisa, na qual foi composta por livros, artigos, livros e citações sobre a área da ferramenta em questão, com o objetivo de construir um embasamento teórico com os conceitos fundamentais, e desta maneira obter o conhecimento necessário para atingir os objetivos da pesquisa.

Em seguida, foram definidas as ferramentas metodológicas utilizadas para a coleta de dados. Logo depois, foi elaborado um questionário para mensurar as necessidades do cliente, na qual identificamos os locais onde iríamos efetuar a pesquisa. Antes da aplicação deste questionário, foi realizado um pré-teste, com alguns clientes pré selecionados, para verificar se os mesmos teriam como apresentar os dados necessários para atingir o esperado pela pesquisa.

Logo após a validação do questionário, deu-se início a coleta de dados, onde foi possível destacar quais as principais necessidades. Diante disto, as informações coletadas foram analisadas e com os resultados obtidos auxiliou para alimentar a matriz do QFD.

3.5.2 Descrição do Cenário

A forte concorrência no mercado Estético tem levado as Clinicas a oferecerem cada vez mais diversificação nos tratamentos oferecidos, com qualidade e, principalmente, que satisfaçam as necessidades dos clientes. Esse cenário é marcado pela priorização do gosto do cliente e a inserção destes no processo e aprimoramento dos serviços oferecidos.

O presente trabalho realizou-se no intuito de melhorar os serviços de uma Clinica de estética de micro a pequeno porte, na qual envolveu-se a aplicação da metodologia do Desdobramento da função Qualidade (QFD - Quality function deployment). O método foi aplicado sobre os serviços do esteticista e ambiente no geral.

Atualmente, a estrutura funcional é composta por 1 Biomédica Esteticista, 1 secretária, 1 contadora e 1 pessoa responsável pelos serviços gerais. Com esses profissionais e também com o autor dessa monografia,

formou-se uma equipe multifuncional para a aplicação das ferramentas do QFD.

3.5.3 Classificação da Pesquisa

Quanto à natureza, é considerada uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos para a aplicação prática, apontando a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GIL,2010).

Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ser avaliada como exploratória. Este tipo de pesquisa envolve o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL,2008). Podemos ainda classificá-la como descritiva, pois sua elaboração é pautada nos processos observados, registro e análise dos fatos, com o objetivo de conhecer a real necessidade dos clientes, sem que haja qualquer tipo de manipulação dos fatos analisados (CERVO et al.,2007).

Lakatos e Marconi (2003, p. 170) afirmam que a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa realizada pode ser considerada qualitativa, pois foram realizadas entrevistas não estruturadas com os clientes, frequentadores ou não de clínicas de estética, e ainda foi realizada uma pesquisa com funcionários e outros profissionais do ramo de estética.

Quanto aos métodos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como sendo bibliográfica e estudo de caso. Segundo Silva & Menezes (2001) a pesquisa bibliográfica é aquela baseada na análise da literatura já publicada em livros, revistas, publicações, avulsas impressa, escrita e até mesmo disponibilizada eletronicamente na internet. Gil (2010) ainda sustenta que a vantagem substancial desta técnica é que concede ao pesquisador uma visão mais ampla dos fenômenos estudados que na pesquisa direta.

A metodologia utilizada na pesquisa tem o objetivo de detalhar os procedimentos adotados e utilizados no decorrer do trabalho, com o intuito de

atingir o objetivo de analisar os dados através da método de Desdobramento da Função Qualidade (Quality function deployment) numa clinica de estética utiliza como espaço amostral e propor melhorias sobre a percepção dos clientes diante dos serviços e atendimentos oferecidos pela clinica de estética.

O desenvolvimento de uma pesquisa é de fundamental importância para a coleta de dados e informações que servirão de base para a tomada de decisão estratégica. Levando em consideração o problema levantado e elaborando para em fim obter um resultado analisado.

A pesquisa realizada foi de caráter quantitativo e qualitativo. É baseado em método de estudo de caso, porque consiste no estudo profundo de um local. Caracterizada por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas (FACHIN, 2001)

Classifica-se quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, haja vista que buscou descrever a qualidade dos serviços, ambiente, do profissional e atendimento ao cliente.

Classifica-se quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, haja vista que buscou descrever a qualidade dos serviços, interior da clinica de estética, do profissional e atendimento ao cliente. A pesquisa buscará entender a percepção dos clientes sobre o atendimento da clinica de estética, assim como a percepção do ambiente físico que influenciem na resposta do questionário.

3.5.4 Pesquisa Qualitativa

Segundo Malhotra (2006) a pesquisa qualitativa evidencia-se por ser não estruturada, com características exploratória e baseada em pequenas amostras, podendo utilizar técnicas qualitativas conhecidas como associações de palavras e entrevistas analíticas (entrevistas individuais que sondam em detalhes os pensamentos dos entrevistados).

De acordo com Malhotra (2006) uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é restado por um entrevistador,

descobre as motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico.

A pesquisa qualitativa é necessária para o conhecimento dos atributos relevantes no processo decisório de compra e proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA,2006)

De acordo Dias (2005), a pesquisa qualitativa é indutiva, com isso o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos, a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e métodos pré-concebidos.

No desenvolvimento da pesquisa qualitativa, a coleta de dados, foi feita por uma abordagem direta, por meio de entrevistas, na qual busca-se a compreensão do comportamento do cliente.

Além disso, essa técnica nos permite um grau de médio a alto relação à revelação de informações subconsciente e alto grau de sondagem de entrevistas individuais (VIEIRA E ZOUAIN, 2004).

3.5.5 Pesquisa Quantitativa

Segundo Roesch (1999), a abordagem quantitativa pode ser dividida em analítica ou experimental, descritiva ou exploratória. Para o desenvolvimento desse trabalho, será aplicado a abordagem quantitativa descritiva, tendo em vista que, conforme descreve a autora, um dos seus propósito é a obtenção de informações sobre determinada população, como por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si.

Para Roesch (1999), o objetivo da abordagem quantitativa descritiva é obter informação sobre uma população, não procurando explicar alguma coisa ou mostrar relações causais.

Segundo Mattar(1999), a abordagem quantitativa descritiva compreende certos métodos de coleta de dados como: entrevistas pessoas, entrevistas por telefone, questionários pelo correio ou por e-mail, questionário pessoais ou observação. Para a realização dessa monografia, foi utilizado a abordagem quantitativa descritiva no desenvolvimento do método QFD. No método QFD,

foi utilizado, principalmente, na fase de correlação, nas matrizes da qualidade.

3.5.6 Pré-Teste

Os pré-teste tem por finalidade de aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados. São objetivos do pré-teste verificar se (BOYD & WETFALL, 1964; MATTAR, 1996; MARCONI & LAKATOS, 1996; OLIVEIRA, 1998): as questões não geram dúvidas ou viés, nem causem embaraço, e se elas estão claras. Se existe espaço suficiente para responder as questões abertas; se a sequencia das questões é adequada e se existe a necessidade de criar ou retirar questões.

Com o intuito de validar o instrumento para a coleta de dados, e também para melhorar a abrangência e detectar inconsistência do questionário definitivo da pesquisa, eliminando itens e explicitando melhor alguns ou modificando a redação de outros (MARCONI e LAKATOS, 1999), foi realizado um pré-teste em uma pequena amostra de pessoas composta por quatro pacientes que já frequentam a clinica de estética.

Segundo Mattar (1996) e Marconi & Lakatos (1996), os pré-testes, devem ser realizados com o questionário numa versão quase definitiva, com capa e formatação já em seu estado final

A entrevista foi previamente agendada por meio de contato telefônico e e-mail, levando em consideração a disponibilidade dos pacientes. O pré-teste foi realizado no dia 25 de julho de 2015.

O autor desse trabalho apresentou-se pessoalmente, explicando os objetivos da pesquisa, agradecendo a disponibilidade, e garantindo a confidencialidade dos dados colhidos.

Este pré-teste foi de extrema importância, pois seu objetivo era ter uma análise crítica das questões, na qual trouxe grandes aperfeiçoamentos ao instrumento de coleta de dados da pesquisa, além de apresentar a necessidade de aumentar o numero de questões objetivas, apontou algumas questões na qual obtínhamos respostas desnecessárias para o projeto em estudo, fazendo assim a obrigação de acrescentar novas questões para substituir as retiradas.

3.5.7 Coleta de Dados

Observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos humanos, seja na interpretação pessoal ou até mesmo em determinados aspectos da realidade; não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja investigar (MARCONI & LAKATOS, 2002).

Ainda por (MARCONI & LAKATOS, 2002), ele explica que o procedimento de entrevista é utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Gil (1999) define questionário como a técnica de investigação composta por um numero mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças e sentimentos.

Mattar (2001) define ainda que o instrumento de coleta de dados seja o documento através do quais as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos.

Numa pesquisa exploratória podem ser utilizados questionários, entrevistas, observação dos participantes e análise de conteúdos, etc.. Segundo Oliveira (1997), a escolha do método e técnica utilizada, depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e elementos no campo da investigação.

Segundo Severino (2002), um questionário aberto com perguntas fechadas destinam-se a obter respostas mais precisas e objetivas.

3.5.8 Outras fontes de dados

Segundo Melo Filho(2005) e Ohfuji (1997), uma organização deve fazer uso efetivo de todas as formas disponíveis de informações sobre as necessidades dos clientes, tais como:

Reclamações: informações preciosas estão contidas nas reclamações dos clientes. O Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC) da organização deve conter um procedimento para a coleta, análise e disponibilização das informações relativas às verdadeiras exigências dos clientes;

Cartões de opinião distribuídos no instante da compra: o uso destas

informações é restrito, pois os clientes usualmente não são objetivos após fazer uma compra e não indicam problemas de confiabilidade do produto, que são revelados com o uso prolongado;

Documentação interna: em geral, as organizações têm muita informação acumulada, que não está disponível no momento e local onde seria útil. Essa riqueza está em arquivos físicos e eletrônicos, apostilas e livros dispersos pela organização, que valem o esforço de criação de um amplo banco de dados.

Conhecimento e experiência das pessoas: muitas informações estão nas cabeças das pessoas das organizações, mas não estão disponíveis para todos. Se essas forem explicitadas, poderão ser úteis durante a obtenção da voz do cliente. Os membros do grupo de desenvolvimento que já participaram de outros projetos possuem experiências que também poderão ajudar na obtenção da voz do cliente.

Treinamento especializado: muitas organizações (principalmente empresas que produzem matérias-primas para outras) não compreendem como seu novo produto será utilizado por seu(s) cliente(s). A realização de treinamento, cursos, com especialistas sobre o assunto, sem dúvida, poderá ajudar essas organizações a compreender como seu produto será empregado no processo de seus(s) cliente(s), o que revelará várias necessidades do(s) mesmo(s).

“Ser o cliente”: “uma forma de conhecer e entender os desejos e as necessidades dos clientes é se tornando um”. Integrantes do grupo de desenvolvimento podem utilizar este artifício para tentar prever desejos e necessidades dos clientes que posteriormente deverão ser comprovados pelos verdadeiros consumidores por meio de pesquisas e\ou testes.

3.5.9 Amostras dos dados

Os dados da primeira etapa deste projeto foram coletados através de um questionário aberto.

A pesquisa de satisfação dos clientes foi feita pessoalmente pelo próprio autor desse trabalho com o público que costumam frequentar clínicas de estéticas e também foi feita com pessoas que podem um dia tornar-se clientes. O

autor desse trabalho tinha como instrumento de coleta de dados um questionário contendo 10 questões, sendo que todas são fechadas abordando questões sobre a clínica, o profissional, os procedimentos estéticos, o atendimento, gênero e faixa etária.

3.5.10 Interpretação dos dados

A análise dos dados do questionário aberto nos forneceu informações necessárias para a elaboração do Diagrama de Qualidade demandada. Importante ressaltar que, em relação às informações obtidas no questionário aberto, não levou em consideração se a informação era uma crítica construtiva ou destrutivas.

Segundo Sousa (2007), para que esta etapa seja realizada para se obter o máximo de informações, é preciso que se conheça os clientes e os serviços disponibilizados para os mesmos, pois um erro de interpretação poderá distorcer os resultados obtidos.

4. METODOLOGIA

Este capítulo tem objetivo detalhar a metodologia utilizada. A partir da metodologia, parte fundamental de qualquer monografia, é que se pode avaliar a validade, confiabilidade e aplicação de um trabalho, que são características que devem compor uma pesquisa (VIEIRA,2004), cuja metodologia é utilizada neste trabalho.

De acordo com Jung (2004) o método de pesquisa é constituído por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que podem ser apontadas em um trabalho científico. Para a elaboração de um trabalho científico é necessário fazer uso de uma metodologia de pesquisa que seja capaz de formular e planejar uma série de etapas como: levantamento de informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa e a análise das informações adquiridas.

Conforme o exposto, Gil (2010) afirma a existência de vários critérios que devem ser considerados quando a finalidade é classificar uma pesquisa. Desta forma, o referido trabalho será classificado de acordo com sua natureza, seus objetivos, abordagem do problema e procedimentos técnicos.

Foi feita uma pesquisa bibliográfica, onde buscou-se maiores informações para dar embasamento a partir de referências teóricas publicadas em documentos sobre o tema em estudo, foi utilizado livros, artigos de revistas, anais e internet. Segundo Gil (2002,p.444), "A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Severino (2002) complementa que a pesquisa bibliográfica abrange além de livros e artigos cientificamente comprovados, fontes como jornais, revistas, monografias, dissertações, teses, DVD, incluindo também outras fontes como eventos e seminários.

Com o retorno dos questionários, estes passaram por um processo de verificação, codificação e tabulação.

Neste trabalho, foi realizada tabulação eletrônica no Excel, e com eles foram realizados gráficos para análise dos resultados.

Na sequência, serão apresentados os resultados da pesquisa e sua análise.

4.1 Modelo conceitual do QFD

Foi utilizada de acordo com o apresentado no item 3.2.18.

4.2 Matriz da Qualidade

A sistemática do QFD consiste em uma série de matrizes integradas onde estão desdobradas as demandas de qualidade, segundo os clientes, em características mensuráveis dos atributos demandados até o desdobramento dos processos. O ponto de partida do método esta em levantar a "Voz do Cliente", traduzindo-a em demandas de qualidade.

As informações obtidas são agrupadas por afinidade e ordenadas numa árvore lógica, relacionando parâmetros de ordem primária, secundária e terciária.

As fase para o desenvolvimento desta matriz são esquematizadas na Figura 14.

- Definição da equipe multifuncional;
- Identificação dos Clientes;
- Ouvir a voz dos clientes;
- Qualidade demandada
- Relacionar a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade;
- Importância da Qualidade demandada
- Desdobramento da qualidade exigida;
- Características da Qualidade;
- Relacionar a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade;
- Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada;
- Correlação entre as características da qualidade

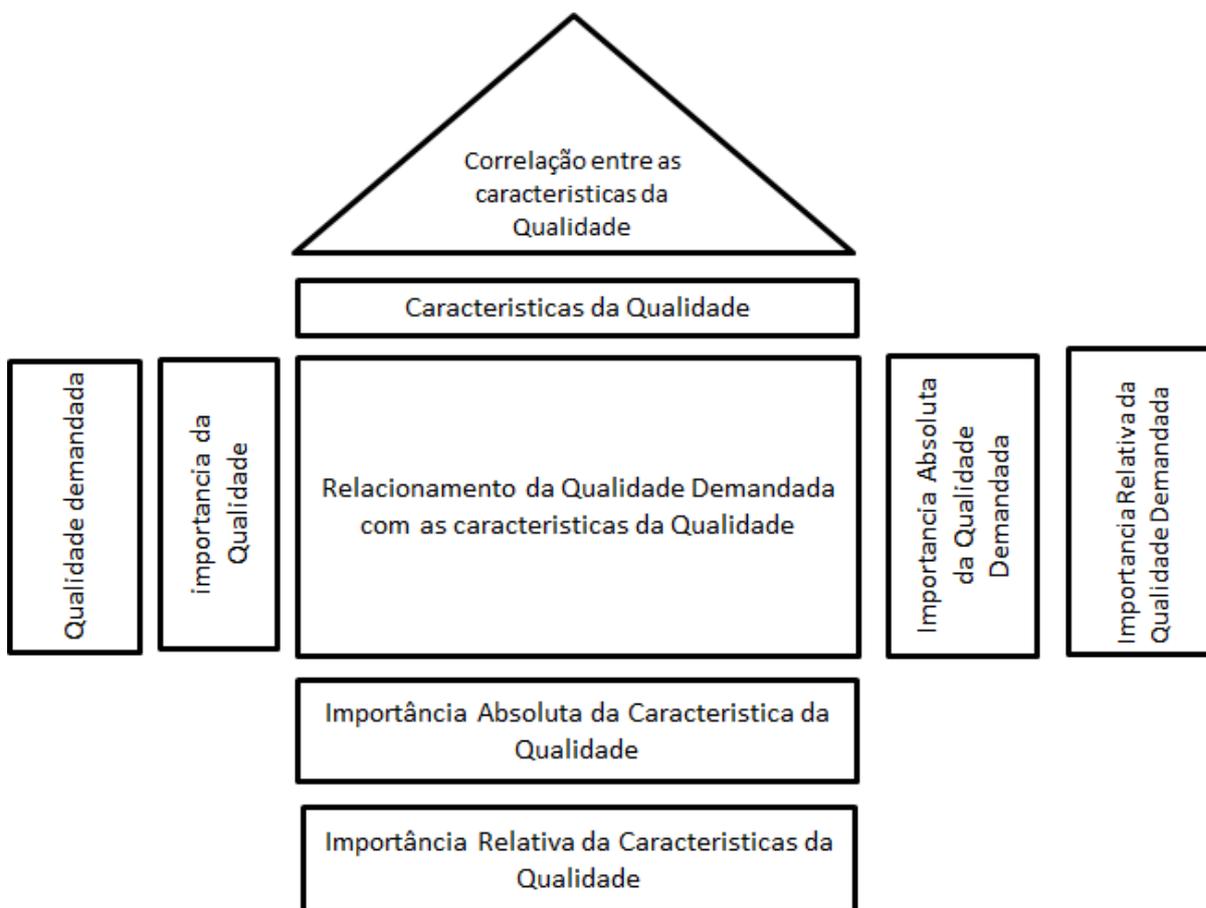


Figura 14 - Matriz da Qualidade.
Fonte: Adaptado de Akao, 1996)

As etapas para a conclusão da matriz da qualidade foram as seguintes:

4.2.1 Definição da equipe multifuncional

Este trabalho foi desenvolvido em uma Clínica de estética que atua na área de procedimentos estéticos, saúde e beleza.

4.2.2 Identificação dos Clientes

É considerada a primeira etapa de Construção da Matriz da Qualidade. É elaborada com base naqueles que devemos atingir com os resultados do trabalho, que é a identificação dos clientes. Caso a identificação destes clientes seja incorreta, podem incorrer em distorções dos resultados finais, com informações tendenciosas ou incorretas.

4.2.3 Ouvir a voz dos clientes

Feito a definição do cliente, é efetuado o levantamento das necessidades desses clientes.

A metodologia utilizada foi realizada em duas etapas: uma dedicada a conhecer a demanda (etapa qualitativa), com abordagem ampla, e a outra dedicada a investigar a importancia de cada atributo de qualidade demandada pelos clientes (etapa quantitativa)

O método utilizado nesse trabalho foi através da aplicação de um questionário aberto.

4.2.4 Questionário aberto

De acordo com o item 3.2.4, o questionário aberto foi aplicado em clientes, usuários de clinicas de estéticas e potenciais clientes, afim de adquirir o máximo de informações possíveis para a realização desse trabalho.

4.2.5 Desdobramento da qualidade demandada

De acordo com o item 3.2.5, foi desenvolvido o Desdobramento da qualidade demandada.

4.2.6 Diagrama de árvore

De acordo com o item 3.2.6 foi elaborada a árvore lógica da qualidade demandada forma o cabeçalho das linhas da Matriz da Qualidade.

4.2.7 Questionário Fechado

De acordo com o item 3.2.7, foi feita com questões objetivas e diretas o questionário aberto.

4.2.8 Características da Qualidade

O desdobramento das características de qualidade foram determinados os itens de acordo com o citado no item 3.2.8.

4.2.9 Relacionar a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade

De acordo com o item 3.2.9, o grupo funcional estabeleceu a matriz da qualidade.

4.2.10 Importância da qualidade demandada

Com base nas informações contadas no item 3.2.10, foi elaborado o gráfico de Pareto para as priorizar as qualidades demandadas.

4.2.11 Importância das características da qualidade

De acordo com o item 3.2.11, foi elaborado a importância das características da qualidade.

4.2.12 Correlação entre as características da qualidade

Seguindo o item 3.2.12, utilizou as características para a elaboração das correlações das características da qualidade.

4.3 Construção da Matriz da Qualidade

A matriz da qualidade foi criada a partir do citado no item 3.2.13.

4.4 Matriz de Correlação

A matriz de correlação foi elaborada a partir das informações contidas

no item 3.2.14.

4.5 Qualidade Planejada

De acordo com o item 3.2.15 citado na Revisão bibliográfica.

4.6 Matriz do Processo

A construção da matriz de processos foi elaborada de acordo com o item 3.2.16.

4.7 Construção da Matriz do Processo

Oi desenvolvido a Matriz do processo foi feito de acordo com o citado na revisão bibliográfica item 3.2.17.

5. RESULTADOS

5.1 Avaliação e Expectativa do Cliente

Através das respostas dadas no questionário aberto, foi possível obter resultados qualitativos e quantitativos que indicaram quais eram os fatores que deveriam ser observados com maior atenção e trabalhados para adquirir a melhoria para o negócio. Para realizar uma melhoria em um serviço é necessário, ante de mais nada, ouvir a voz dos clientes que adquirem estes serviços e entender um pouco mais sobre eles.

Para a elaboração desse trabalho, foi necessário a realização de uma pesquisa de satisfação de clientes, para saber um pouco mais do ponto de vista deles em relação ao negócio em estudo que é uma Clínica de Estética.

5.3 Questionário aberto

Foi desenvolvido um questionário composto por 10 questões objetivas. Ver Apêndice A.

5.4 Amostra dos dados

Foram coletado dados com 26 pessoas. De acordo com os Dados Coletados na figura 15.

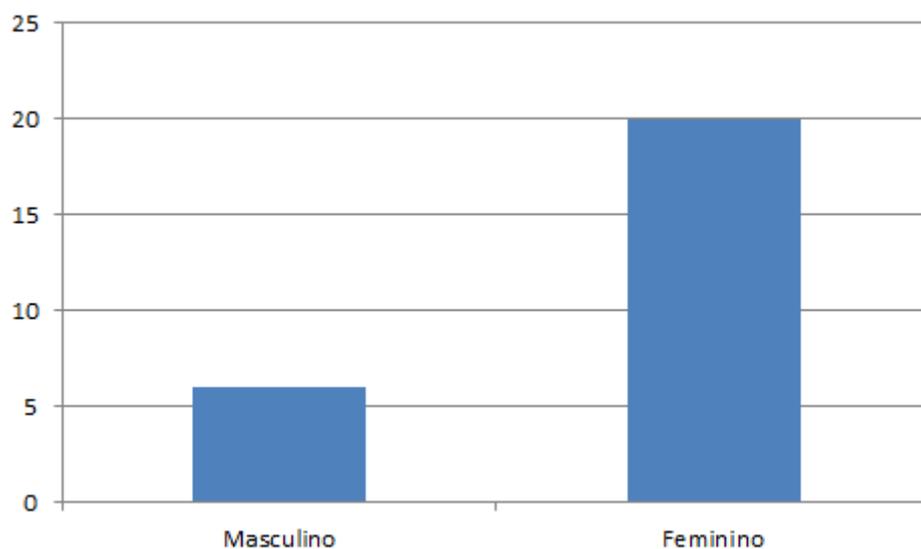


Figura 15 – Dados Coletados
Fonte: Dados coletados da Pesquisa

5.4 Desdobramento da qualidade demandada

Na primeira etapa da pesquisa de mercado foi obtidos, através de um questionário aberto, dados na qual foram criticamente analisados, de que modo a interpretar as respostas e deixá-las de forma claras, objetivas, diretas e não repetitivas. O Quadro 9 apresenta a Qualidade demandada.

Quadro 9 - Qualidade demandada

Qualidade Primária	Qualidade Secundária	Qualidade Exigida
Procedimentos Estéticos	Facilidade na comunicação	Agendamento via e-mail
		Agendamento via aplicativo celular
	Ambiente de Atendimento	Limpeza na sala de Procedimento
		Ambiente Acolhedor
		Infraestrutura (comodidade e conforto)
	Atendimento	Bom Atendimento
		Pontualidade
		Educação
		Comprometimento com as agendas
		Horário Flexível
	Profissional	Ética profissional
		Boa Aparência
		Explicação dos Procedimentos
		Higiene Pessoal
		Profissional Qualificados
		Boa comunicação com o esteticista
	Serviço	Material de Qualidade
Bons Equipamentos		
Transparência nas avaliações / orçamento		
Bons Resultados		
Qualidade no serviço		

5.6 Questionário Fechado

Finalizada essa fase do desenvolvimento da qualidade demandada, iniciamos a elaboração do questionário fechado. Nesta questionário, com questões bem objetivas e extraídas do Diagrama de qualidade demandada, os clientes internos, no qual são a secretária e a Biomédica esteticista, atribuíram um grau de importância para cada item. Ver Apêndice B.

5.7 Características da Qualidade

O desdobramento das características de qualidade foi realizado pela equipe multifuncional considerando-se a aplicação do serviço. Foram desdobradas 13 características da qualidade. O Quadro 10 apresenta os resultados obtidos.

Quadro 10 - Desdobramento da Qualidade Demandada

DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE DEMANDADA	
QUALIDADE DEMANDADA	CARACTERISTICA DA QUALIDADE
Agendamento via e-mail	indicador de 5's Quantidade de agendamentos por via eletrônica indicador de limpeza indicador de satisfação no atendimento indicador de pontualidade indicador de satisfação do cliente Horas de Treinamento indicador de pontualidade indicador de qualidade de material Manutenção Preventiva índice de compra de equipamentos novos indicador de avaliações corretas Índice de Satisfação dos Resultados
Agendamento via aplicativo celular	
Limpeza na sala de Procedimento	
Ambiente Acolhedor	
Infraestrutura (comodidade e conforto)	
Bom Atendimento	
Pontualidade	
Educação	
Comprometimento com as agendas	
Horario Flexivel	
Ética profissional	
Boa aparência	
Explicação dos Procedimentos	
Higiene Pessoal	
Profissional Qualificados	
Boa comunicação com o esteticista	
Material de Qualidade	
Bons Equipamentos	
Transparência nas avaliações / orçamento	
Bons Resultados	
Qualidade no serviço	

5.8 Relacionar a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade

Matriz da qualidade preenchida com a qualidade demandada. No Quadro 11 apresenta a Qualidade Demandada com as Características da Qualidade

Quadro 11 - Qualidade Demandada com as Características da Qualidade

MATRIZ DA QUALIDADE			Características da Qualidade											Peso			
			indicador de 5's	Quantidade de agendamentos por via eletrônica	indicador de limpeza	indicador de satisfação no atendimento	indicador de pontualidade	indicador de satisfação do cliente	Horas de Treinamento	indicador de pontualidade	indicador de qualidade de material	Manutenção Preventiva	Índice de compra de equipamentos novos	indicador de avaliações corretas	Índice de Satisfação dos Resultados	Peso Absoluto	Peso Relativo
Tabela da Qualidade Exigida																	
Qualidade Primária	Qualidade Secundária	Qualidade Exigida															
Clínica de Estéticos	Facilidade na comunicação	Agendamento via e-mail	0	9	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2,0	1,84%
		Agendamento via aplicativo celular	1	3	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3,0	2,76%
		Limpeza na sala de Procedimento	9	0	9	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	7,5	6,91%
	Ambiente de Atendimento	Ambiente Acolhedor	1	0	1	9	0	9	0	0	0	0	3	0	0	3,6	3,32%
		Infraestrutura (comodidade e conforto)	9	0	1	3	9	9	0	0	9	9	0	1	1	3,6	3,32%
		Bom Atendimento	0	1	0	9	1	9	9	0	1	0	0	1	1	3,8	3,54%
	Atendimento	Pontualidade	0	3	0	3	0	9	0	9	1	0	0	1	3	4,8	4,42%
		Educação	0	1	0	1	0	9	3	0	1	0	0	0	3	4,0	3,69%
		Comprometimento com as agendas	0	3	3	3	3	3	0	3	0	0	0	0	3	4,8	4,42%
		Horário Flexível	1	0	0	9	0	0	0	1	0	0	0	1	1	9,0	8,29%
	Profissional	Ética profissional	0	0	0	3	3	9	0	0	0	0	0	1	1	8,0	7,37%
		Boa aparência	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	4,0	3,69%
		Explicação dos Procedimentos	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	1	1	3,2	2,95%
		Higiene Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,0	4,61%
		Profissional Qualificados	1	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	9	3	6,0	5,53%
		Boa comunicação com o terapeuta	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	3	4,0	3,69%
	Serviço	Material de Qualidade	1	0	0	3	0	0	0	0	9	9	1	3	3	9,4	8,64%
		Bons Equipamentos	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	9	3	3	6,0	5,53%
		Transparência nas avaliações / orçamento	1	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	3	0	6,0	5,53%
		Bons Resultados	1	0	0	9	9	9	0	0	1	0	3	9	3	6,0	5,53%
Qualidade no serviço		1	0	0	3	1	1	3	0	9	3	9	9	3	4,8	4,42%	
			108,5	100,00%													
Peso Absoluto			1,4	0,6	0,8	2,9	1,4	2,4	1,5	0,7	1,4	1,3	1,8	2,1	1,5	TOTAL	19,9
Peso Relativo			7,12%	2,77%	4,13%	14,77%	7,22%	12,16%	7,51%	3,32%	7,23%	6,71%	8,82%	10,77%	7,47%	TOTAL	100,00%

5.9 Importância da qualidade demandada

A importância da Qualidade Demandada foi calculada conforme equação proposta. No quadro 12 mostra os resultados obtidos.

Quadro 12 - Importância Absoluta da Qualidade Demandada

Qualidade demandada		Peso Absoluto
Material de Qualidade	9,4	
Horario Flexivel	9,0	
Ética profissional	8,0	
Limpeza na sala de Procedimento	7,5	
Profissional Qualificados	6,0	
Bons Equipamentos	6,0	
Transparência nas avaliações / orçamento	6,0	
Bons Resultados	6,0	
Higiene Pessoal	5,0	
Pontualidade	4,8	
Comprometimento com as agendas	4,8	
Qualidade no serviço	4,8	
Educação	4,0	
Boa aparência	4,0	
Boa comunicação com o terapeuta	4,0	
Bom Atendimento	3,8	
Ambiente Acolhedor	3,6	
Infraestrutura (comodidade e conforto)	3,6	
Explicação dos Procedimentos	3,2	
Agendamento via aplicativo celular	3,0	
Agendamento via e-mail	2,0	

5.10 Importância das características da qualidade

A importância das características da Qualidade foi calculada conforme equação proposta. No quadro 13 mostra os resultados obtidos.

Quadro 13 - Importância Absoluta da Característica da Qualidade

Características da Qualidade		Peso Absoluto
indicador de satisfação no atendimento	2,9	
indicador de satisfação do cliente	2,4	
indicador de avaliações corretas	2,1	
índice de compra de equipamentos novos	1,8	
Horas de Treinamento	1,5	
Índice de Satisfação dos Resultados	1,5	
indicador de qualidade de material	1,4	
indicador de pontualidade	1,4	
indicador de 5's	1,4	
Manutenção Preventiva	1,3	
indicador de limpeza	0,8	
indicador de pontualidade	0,7	
Quantidade de agendamentos por via eletrônica	0,6	

5.12 Construção da Matriz da Qualidade

A matriz da qualidade foi criada a partir do cruzamento das características demandada pelo cliente com as características da qualidade. No Quadro 14 é apresentado a Matriz das relações.

Quadro 14 - Matriz das relações

	Características da Qualidade												
	indicador de 5's	Quantidade de agendamentos por via eletrônica	indicador de limpeza	indicador de satisfação no atendimento	indicador de pontualidade	indicador de satisfação do cliente	Horas de Treinamento	indicador de pontualidade	indicador de qualidade de material	Manutenção Preventiva	índice de compra de equipamentos novos	indicador de avaliações corretas	Índice de Satisfação dos Resultados
Nível Terciário													
Qualidade Exigida													
Agendamento via e-mail	0	9	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Agendamento via aplicativo celular	1	3	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Limpeza na sala de Procedimento	9	0	9	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0
Ambiente Acolhedor	1	0	1	9	0	9	0	0	0	0	3	0	0
Infraestrutura (comodidade e conforto)	9	0	1	3	9	9	0	0	0	9	9	0	1
Bom Atendimento	0	1	0	9	1	9	9	0	1	0	0	1	1
Pontualidade	0	3	0	3	0	9	0	9	1	0	0	1	3
Educação	0	1	0	1	0	9	3	0	1	0	0	0	3
Comprometimento com as agendas	0	3	3	3	3	3	0	3	0	0	0	0	3
Horário Flexível	1	0	0	9	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Ética profissional	0	0	0	0	3	3	9	0	0	0	0	0	1
Boa aparência	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0
Explicação dos Procedimentos	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	1	1
Higiene Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Profissional Qualificados	1	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	9	3
Boa comunicação com o terapeuta	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	3
Material de Qualidade	1	0	0	3	0	0	0	0	9	9	1	3	3
Bons Equipamentos	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	9	3	3
Transparência nas avaliações / orçamento	1	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Bons Resultados	1	0	0	9	9	9	0	0	1	0	3	9	3
Qualidade no serviço	1	0	0	3	1	1	3	0	9	3	9	9	3

Também foi estabelecido o quadro da qualidade planejada da matriz da qualidade.

Já o plano de melhoria e argumento de vendas foi estabelecido através do planejamento estratégico da empresa e informações fornecidas pelo proprietário, que estão apresentados na tabela do plano de qualidade, conforme apresentado no Quadro 15

Quadro 15 - Matriz da qualidade

	Planejamento da Qualidade						
	Desempenho			Planejamento			
	Grau de Importância	Nossa Empresa	Empresa X	Empresa Y	Plano de Qualidade	Índice de Melhoria	Argumento de Venda
Nível Terciário							
Qualidade Exigida							
Agendamento via e-mail	2	1	2	4	1	1,0	1
Agendamento via aplicativo celular	3	1	1	1	1	1,0	1
Limpeza na sala de Procedimento	5	5	4	4	5	1,0	1,5
Ambiente Acolhedor	3	4	3	2	4	1,0	1,2
Infraestrutura (comodidade e conforto)	3	4	4	3	4	1,0	1,2
Bom Atendimento	4	5	4	3	4	0,8	1,2
Pontualidade	4	4	2	3	4	1,0	1,2
Educação	4	4	1	2	4	1,0	1
Comprometimento com as agendas	4	4	3	4	4	1,0	1,2
Horário Flexível	5	2	1	2	3	1,5	1,2
Ética profissional	5	3	1	2	4	1,3	1,2
Boa aparência	4	3	3	3	3	1,0	1
Explicação dos Procedimentos	2	3	2	2	4	1,3	1,2
Higiene Pessoal	5	5	5	5	5	1,0	1
Profissional Qualificados	5	5	5	5	5	1,0	1,2
Boa comunicação com o terapeuta	4	4	3	4	4	1,0	1
Material de Qualidade	5	4	2	4	5	1,3	1,5
Bons Equipamentos	4	4	4	4	5	1,3	1,2
Transparência nas avaliações / orçamento	3	3	2	1	4	1,3	1,5
Bons Resultados	5	4	4	4	4	1,0	1,2
Qualidade no serviço	4	4	3	4	4	1,0	1,2

Após a consolidação dos resultados obtidos pelo questionário fechado, obteve-se o resultado apresentado na Figura 16.

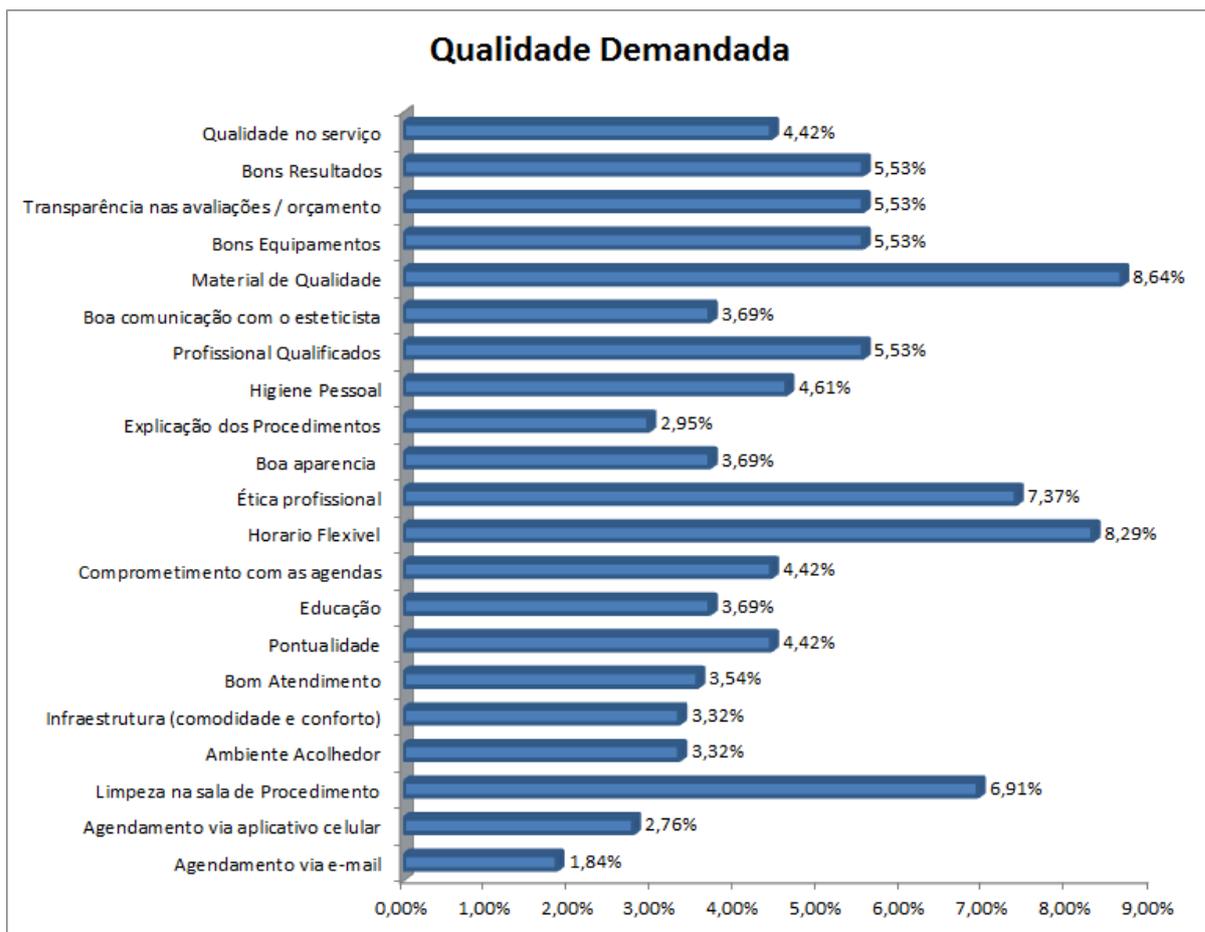


Figura 16 - Qualidade Demandada
 Fonte: Dados coletados do projeto

5.13 Matriz de Correlação

Cruzamento entre as características da qualidade. No Quadro 16 é apresentado o Telhado da Qualidade.

Quadro 16 - Telhado da Qualidade

Clínica de Estética		indicador de 5's	Quantidade de agendamentos por via eletrônica	indicador de limpeza	indicador de satisfação no atendimento	indicador de pontualidade	indicador de satisfação do cliente	Horas de Treinamento	indicador de pontualidade	indicador de qualidade de material	Manutenção Preventiva	índice de compra de equipamentos novos	indicador de avaliações corretas	Índice de Satisfação dos Resultados
indicador de 5's	↑		Ø	Ø	Ø									
Quantidade de agendamentos por via eletrônica	↑								Ø					
indicador de limpeza	↑									Ø		X		
indicador de satisfação no atendimento	↑					Ø	Ø			X	X		Ø	Ø
indicador de pontualidade	↑								Ø			X		
indicador de satisfação do cliente	↑								Ø				Ø	Ø
Horas de Treinamento	↑													
indicador de pontualidade	↑													
indicador de qualidade de material	↑											Ø		
Manutenção Preventiva	↑													
índice de compra de equipamentos novos	↓													
indicador de avaliações corretas	↑													Ø
Índice de Satisfação dos Resultados	↑													

5.14 Qualidade Planejada

Criação da Qualidade Planejada a partir dos resultados obtidos nas matrizes da qualidade. No Quadro 17 é apresentada a Qualidade Demandada.

Quadro 17 – Qualidade Demandada

			Qualidade Planejada								
			Avaliação de Desempenho				Planejamento			Peso	
Clinica de Estética			Grau de Importância	Nossa Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Plano de Qualidade	Índice de Melhoria	Argumento de Venda	Peso Absoluto	Peso Relativo
Tabela da Qualidade Exigida											
Qualidade Primária	Qualidade Secundária	Qualidade Exigida									
Clinica de Estéticos	Facilidade na comunicação	Agendamento via e-mail	2	1	2	4	1	1,00	1	2,00	1,84%
		Agendamento via aplicativo celular	3	1	1	1	1	1,00	1	3,00	2,76%
	Ambiente de Atendimento	Limpeza na sala de Procedimento	5	5	4	4	5	1,00	1,5	7,50	6,91%
		Ambiente Acolhedor	3	4	3	2	4	1,00	1,2	3,60	3,32%
		Infraestrutura (comodidade e conforto)	3	4	4	3	4	1,00	1,2	3,60	3,32%
	Atendimento	Bom Atendimento	4	5	4	3	4	0,80	1,2	3,84	3,54%
		Pontualidade	4	4	2	3	4	1,00	1,2	4,80	4,42%
		Educação	4	4	1	2	4	1,00	1	4,00	3,69%
		Comprometimento com as agendas	4	4	3	4	4	1,00	1,2	4,80	4,42%
		Horario Flexível	5	2	1	2	3	1,50	1,2	9,00	8,29%
		Ética profissional	5	3	1	2	4	1,33	1,2	8,00	7,37%
	Profissional	Boa aparência	4	3	3	3	3	1,00	1	4,00	3,69%
		Explicação dos Procedimentos	2	3	2	2	4	1,33	1,2	3,20	2,95%
		Higiene Pessoal	5	5	5	5	5	1,00	1	5,00	4,61%
		Profissional Qualificados	5	5	5	5	5	1,00	1,2	6,00	5,53%
		Boa comunicação com o esteticista	4	4	3	4	4	1,00	1	4,00	3,69%
		Material de Qualidade	5	4	2	4	5	1,25	1,5	9,38	8,64%
	Serviço	Bons Equipamentos	4	4	4	4	5	1,25	1,2	6,00	5,53%
		Transparência nas avaliações / orçamento	3	3	2	1	4	1,33	1,5	6,00	5,53%
		Bons Resultados	5	4	4	4	4	1,00	1,2	6,00	5,53%
Qualidade no serviço		4	4	3	4	4	1	1,2	4,80	4,42%	
			Total	108,5	100,00%						

5.15 Matriz do Processo

O quadro 18 mostra a relação entre a Processos e os componentes do serviço.

Quadro 18 - Etapas do processo

indicador de 5's	Organizar consultório
	Organizar Material
	Organizar escritório
Quantidade de agendamentos por via eletrônica	Agendar consultas
indicador de limpeza	limpar consultório
indicador de satisfação no atendimento	atender clientes
	Agendar consultas
	cobrança
	Treinar funcionários
indicador de pontualidade	Agendar consultas
indicador de satisfação do cliente	serviço de estética
	comprar
	Treinar funcionários
	avaliar o estado clínico dos clientes
Horas de Treinamentos	Treinar funcionários
indicador de qualidade de material	comprar
Manutenção Preventiva	fazer manutenção
índice de compra de equipamentos novos	comprar
indicador de avaliações corretas	avaliar o estado clínico dos clientes
Índice de Satisfação dos Resultados	serviço de estética
	avaliar o estado clínico dos clientes
	comprar
	Treinar funcionários

5.16 Construção da Matriz do Processo

Os resultados obtidos no preenchimento da matriz de processo. Em seguida, no Quadro 19 foi elaborado a Matriz de Processo.

Quadro 19 - Matriz dos Processos

MATRIZ DOS PROCESSO	Organizar consultório	Organizar Material	Organizar escritório	Agendar consultas	limpar consultório	atender clientes	cobrança	Treinar funcionários	serviço de estética	comprar	avaliar o estado clínico dos clientes	fazer manutenção	Peso Absoluto	Peso Relativo
	Tabela das Características da Qualidade													
indicador de 5's	9	9	9	0	0	9	0	0	0	0	0	3	0,99	2,41%
Quantidade de agendamentos por via eletrônica	0	0	0	9	3	0	0	0	1	0	0	0	0,74	1,81%
indicador de limpeza	0	0	0	1	9	0	0	1	0	0	0	0	0,54	1,33%
indicador de satisfação no atendimento	3	3	3	0	0	9	1	0	1	0	9	0	1,35	3,31%
indicador de pontualidade	3	3	3	0	0	9	1	0	1	0	3	0	0,86	2,10%
indicador de satisfação do cliente	3	3	3	3	3	3	1	0	3	0	9	0	1,37	3,35%
Horas de Tratamento	1	0	0	3	1	0	0	9	0	0	0	1	6,22	15,22%
indicador de pontualidade	0	0	0	3	1	0	0	1	1	0	0	0	3,81	9,33%
indicador de qualidade de material	0	0	0	3	1	0	0	1	0	9	1	1	2,56	6,27%
Manutenção Preventiva	0	0	0	9	3	0	0	0	1	0	9	0	0,98	2,39%
índice de compra de equipamentos novos	0	0	0	3	1	0	0	0	9	0	0	0	2,40	5,95%
indicador de análises corretas	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	0	0	2,69	6,69%
Índice de Satisfação dos Resultados	0	0	0	3	1	0	0	3	3	0	9	1	2,47	6,05%
Total														
Peso Absoluto	0,63	0,48	0,48	1,54	0,77	0,80	0,09	1,72	0,51	1,12	1,47	0,56	10,17	
Peso Relativo	6,21%	4,72%	4,72%	15,09%	7,60%	7,91%	0,88%	16,91%	5,05%	10,96%	14,42%	5,54%	100,00%	

Os resultados obtidos, apresentados no Quadro 20 mostram a importância do processo de treinamento de funcionário.

Quadro 20 - Priorização das etapas do processo

Processo	Peso
Treinar funcionários	1,7
Agendar consultas	1,5
avaliar o estado clínico dos clientes	1,5
comprar	1,1
atender clientes	0,8
limpar consultório	0,8
Organizar consultório	0,6
fazer manutenção	0,6
serviço de estética	0,5
Organizar Material	0,5
Organizar escritório	0,5
cobrança	0,1

5.17 Plano de Ação

O plano de ação serve para direcionar as atividades de planejamento e garantia da qualidade da empresa em estudo.

Todas as etapas até aqui descritas fornecem subsídios para o desenvolvimento de um plano de ação visando melhorias da qualidade. Os resultados da matriz da qualidade apresentam quais são os requisitos do cliente que devem ser melhorado afim de se obter novas (e desejáveis) especificações para as características da qualidade.

A seguir é apresentado no Quadro 21, o plano de ação proposto para a clinica de estética levantado como prioridade para o negócio:

Quadro 21 - Plano de Ação 5W2H - Qualidade

Plano de Ação 5W2H – Qualidade

Data da criação do plano:	11/02/2016	Responsável:	Waleria Paula dos Santos	Objetivo:	Qualidade
		Responsável:	Wanderson Henrique dos Santos	Indicador:	indicador de qualidade de material

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Material de Qualidade na execução dos procedimentos estéticos	Aquisição de material com qualidade para efetuar os procedimentos	Esteticista/Secretária	a definir	a definir	Clinica de Estética	Para realizar procedimentos com qualidade e proporcionar melhores resultados para os clientes	confidencial

					Objetivo:	Disponibilizar horarios
					Indicador:	indicador de pontualidade

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Horario Flexível de acordo com as necessidades dos clientes	Disponibilizar mais horarios para o atendimento dos clientes	Esteticista/Secretária	a definir	a definir	Clinica de Estética	Para pode atender a necessidade de alguns clientes que não podem ser atendidos no horario comercial	confidencial

					Objetivo:	Ética Profissional
					Indicador:	Horas de Treinamentos

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Conscientização da ética profissional	Através de folders e campanhas internas	Esteticista/Secretária	a definir	a definir	Clinica de Estética	Para garantir sigilo total do prontuario dos pacientes	confidencial

Analisando o Plano de ação realizado com a ferramenta 5W2H, visualizamos que as características analisadas visam uma melhoria nos serviços prestados (Material de Qualidade), atendimento ao cliente (Horário Flexível) e profissionalismo (Ética Profissional). A Primeira execução proposta é Material de Qualidade. Sugerimos que fosse feito a aquisição de materiais com boas qualidades para que proporcione bons resultados para os clientes.

Em seguida, foi proposto o Horários flexíveis para que possa atender as necessidades de determinados clientes que não podem ser atendidos no horário convencional da clinica de estética. E por ultimo, a conscientização da ética profissional, para que possa garantir o total sigilo dos pacientes. No Quadro 22 apresentamos o Plano de Ação 5W2H em relação a Qualidade do Processo.

Quadro 22 - Plano de Ação 5W2H - Qualidade do Processo

Plano de Ação 5W2H – Qualidade do Processo

Data da criação do plano:	11/02/2016	Responsável:	Waleria Paula dos Santos	Objetivo:	Capacitação Pessoal
		Responsável:	Wanderson Henrique dos Santos	Indicador:	Treinar funcionários

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Desenvolvimento e capacitação dos funcionários	Cursos, palestras e métodos qualificadores	Esteticista/Secretária	a definir	a definir	Clinica de Estética	Para garantir a excelencia no atendimento e melhoria nos processos	confidencial

				Objetivo:	Pontualidade
				Indicador:	agendar consultas

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Agendamento de consultas	Através de uma agenda física e/ou eletrônica	Secretária	a definir	a definir	Clinica de Estética	Fazer de forma organizada o agendamento dos clientes	confidencial

No Plano de Ação do Processo, visualizamos que o desenvolvimento dos funcionários era o ponto forte a ser trabalhado, onde possa ser assegurado através de cursos, palestras e métodos de qualificação, pode-se trazer um bom atendimento e melhorias no processo. E o Segundo ponto observado é o agendamento de consultas, na qual precisa ser observado na forma de organização dos agendamentos dos clientes, através de uma agenda física e/ou eletrônica.

6. CONCLUSÕES

Com a aplicação da Metodologia QFD adotada se mostrou adequada aos objetivos da pesquisa. Também foi importante a realização de pré-teste para aperfeiçoar o questionário. Na coleta de dados, foram encontradas algumas dificuldades, como encontrar clientes assíduos, homens dispostos a realizar uma pesquisa sobre clínicas de estéticas, sendo na maioria dos casos, é frequentado por mulheres. Na medida do possível, esses problemas foram solucionados.

Apesar dessas dificuldades, considera-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Nesse sentido, foi avaliado o grau de satisfação dos clientes de uma clínica de estética, a partir da amostra coletada, possibilitando identificar pontos fortes a serem mantidos ou melhorados e pontos fracos a serem melhor trabalhados e solucionados para melhor atender os clientes.

Identificamos que o nível secundário no qual tem maior importância para os clientes é o de "serviços", com a qualidade demandada "Material de Qualidade" atingi 8,64%, seguindo pelo nível de "atendimento" com a qualidade exigida "Horário Flexível" com 8,29%.

O item com menor relevância para o cliente, no nível secundário "Facilidade na comunicação", na qualidade demandada "agendamento via e-mail" com 1,84%, seguido por "agendamento via aplicativo celular" com 2,76% e por último, no nível "profissional", a qualidade demandada "Explicação dos Procedimentos" com 2,95%.

Com isso, apresentamos as características de maior relevância possibilitando o direcionamento no plano de ação que poderão ser aplicadas, resultar em apresentar um serviço com qualidade e satisfação do cliente, e conseqüentemente aumento no número de clientes e faturamento.

Já no quesito de processos, foram identificados as características da qualidade em relação ao processo, onde apontou o "Treinar Funcionários" com 16,91% e "Agendar consultas" com 15,09% como os pontos fortes na qual exige-se maior atenção. Os com menos relevância são: "Organizar Material" com 4,72% e "Organizar escritório" com 4,72%.

Assim podemos identificar os processos onde possibilita o foco maior

nesses processos para atender melhor as suas necessidades.

Concluiu-se que o setor de serviços, principalmente o setor de Clínicas de Estéticas ainda tem muito a se desenvolver no quesito aplicações de ferramentas da qualidade, e esta evolução vem acontecendo de forma natural e gradual, com concorrentes novos mostrando o investimento nessas novas propostas de trabalho, mostrando bons resultados. E demonstra ser de grande importância para a sociedade no qual está inserida.

7. BIBLIOGRAFIA

AKAO, Y. **History of Quality Function Deployment in Japan. In: The best on quality.** Hanser Publishers, 1990.

_____, Y. **QFD Toward Product Development Management, Proceedings of International Symposium on Quality Function Deployment.** Union of Japanese Scientists e Engineers, Tokyo, 1995.

_____, Y. **Introdução ao Desdobramento da Qualidade.** Tra. de Z. T. Fujikawa e S. Takahashi, Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

ALBRECHT, K; ZEMKE, R., **Service America!: Doing Business in the New Economy.** New York, USA:Wamer Books, 1990.

_____, K.. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo. Makron Books, 1992.

_____, K.. **Revolução nos Serviços: Como as Empresas podem Revolucionar a Maneira de Tratar os seus Clientes.** 4 ed. São Paulo: Pinoeira, 1994. 254 p

_____, K.. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa.** Editora Pioneira, São Paulo, 1997.

ANUÁRIO DA PANORAMA DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICO [do] ABIHPEC. São Paulo, 2014, Anual.

ANUÁRIO DA PANORAMA DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICO [do] ABIHPEC. São Paulo, 2015, Anual.

American Supplier Institute (ASI). **Quality function deployment - implementation manual for three day QFD - workshop, quality systems.** Milton Keynes, Section 2, 1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002

BANG, I. H., LEE, J. S. **Development of New Product Associated With Quality Deployment e V21 Activity**. Proceedings of International Symposium on Quality Function Deployment, JUSE, Tokyo. 1995. p. 103-112.

BARBÊDO, S.A.D. **Sistema de gestão da qualidade em serviços: estudo de caso em uma biblioteca universitária**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá - MG, 134p., 2004

BONILLA, J. A. **Métodos quantitativos para qualidade total na agricultura**. Contagem: Littera Maciel, 1995.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégia de fidelização e suas aplicações financeiras**. São Paulo: Nobel,2000

BOOZ; ALLEN; HAMILTON. **Management of New Products**. New York. 1968.

BITNER, M. **Evaluation Service Encounters: The effects of Physical Surroundings and Employee Responses**. Journal of Marketing, 54, 1990.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOYD, H. W. J; WETFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e caso**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.

CABRAL, P. E. **Adding Value to the Packaging Development Guided by QFD**. Proceedings of the Fifth Annual International Symposium on Quality Function Deployment, UFMG, Belo Horizonte, Brasil. 1999. p. 75-82.

CAPELLO,A.M.; CARDOSO,A.A.; CHAVES, C.A. **Aplicação do Método QFD no Desenvolvimento de Fornecedores** - XIII SIMPEP - Empreendedorismo e Sustentabilidade nos Processos Produtivos - UNESP - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, SP, 6 a 08 de novembro de 2006.

_____, A. M. **Desenvolvimento de Fornecedores utilizando a Metodologia QFD**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Taubaté, SP, 2007.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1.ed. Campinas:Editora Alínea. 1999

CARVALHO, A., CHENG, L. C. **The Use of QFD for Choosing Equipment. Proceedings of the World Innovation e Strategy Conference 1998/4th.** International Symposium on Quality Function Deployment, University of Western Sidney, Macarthur, Sidney, Australia. 1998. p. 167-175.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CASTANHO, F. R. **Método de aferição da qualidade de produtos de software utilizando QFD.** Dissertação (Mestrado). Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2009

CHENG, Lin C. **Ampliando a vantagem competitiva através do QFD.** Informe da Qualidade Total, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, p. 2, ano 4, n. 14, maio/set. 1995

CHENG, L. C., SARANTÓPOULOS, I. A. **QFD in Brasil: A Successful Diffusion Process into Organizations.** Proceedings of International Symposium on Quality Function Deployment, JUSE, Tokyo. 1995b. p 77-84.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 3.ed.São Paulo: Makron Books,1994

CHECKLE, P. B. **Systems Thinking, Systems Practice.** Wiley, Chichester. 1981.

CHURCHILL, G. A. J. e PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLAUSING, D. **Total Quality Development.** ASME Press, New York. 1994.

COHEN, L.. **Quality Function Deployment: how do make QFD work for you.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1995. 348 p.

COOK, D., H. G. Chon. **Service typologies: A state of the art survey.** Production and Operations Management, 1999.

COOPER, R. G., Kleinschmidt, E. J. **An Investigation into the New Product**

Process: Steps, Deficiencies e Impact. Journal of Product Innovation Management. 1986. v 3, nº 1, p. 71-85.

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente.** São Paulo: Pioneira, 1995

DEMING, W. E. **Out of the Crisis.** Cambridge: Massachusetts Institute of Technology - MIT Press, 1986

DEMING, W.E . **Dr. Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses.** Rio de Janeiro: Record, 1993.

DENTON, D. K. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva,** tradução Flávio Deny Steffen - São Paulo: Makron: Mc Graw-Hill, 1990.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing: professores.** São Paulo: Saraiva, 2003

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: saraiva. 2001

FEIGENBAUM,A.V. **Total Quality Control.** Nova York: McGraw-Hill, 1954.

FIATES, Gabriela G. S. **A Utilização do QFD como suporte à implementação do TQC em empresas do setor de serviços.** Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.. **Service operations management.** McGraw-Hill Book Company, USA, 1982.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços. Operações, estratégia e tecnologia de informação.** 2.ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.

FREEMANTLE, D. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. 32.ed. Blumenau-SC: Eko, 1994

GOVERS, C.P.M. **What and how about quality function deployment (QFD)**. International Journal of production economics. v.46/47. p.575-585, 1996

GUEDES, L. B. R., et al. **Obtaining Countrywide Success Through QFD Implementation in the Development Process of a Popular Brazilian Food Product**. Proceedings of the Fifth Annual International Symposium on Quality Function Deployment, UFMG, Belo Horizonte, Brasil. 1999. p. 66-74.

GUERREIRO, M. **Melhoria da gestão da cadeia de suprimentos utilizando o QFD em uma instituição pública de ensino**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2007.

GUINTA, L.R., PRAIZLER, N.C. **Manual de QFD**. Rio de Janeiro. LTC/MCG, 1993.

HARVEY, Jean. **Service quality: a tutorial**. **Journal of Operations Management**. No. 16, p. 583-597, 1998.

HAUSER, John; CLAUSING, Don. **The house of quality**. **Harvard Business Review**. may/jun.1988.

HUNT, R. A. **Hoshin Planning, QFD e TQM. Transactions of the 11th. Symposium on Quality Function Deployment.** QFD Institute, Ann Arbor, USA. 1999.

ISHIKAWA, Kaoru. **What is total quality control?: the Japanese way.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.

ISHIKAWA, Kaoru. **HOW TO APPLY COMPANY-WIDE QUALITY-CONTROL IN FOREIGN-COUNTRIES.** Quality Progress, v. 22, n. 9, p. 70-74, 1989.

ITOH, K. **Deployment of Hydraulic Power Plant Construction Project Using QFD - Case of Shiobara Power Plant Construction.** Proceedings of International Symposium on Quality Function Deployment, JUSE, Tokyo. 1995. p. 67-76.

JOHNE, A. e C. **New service development: a review of the literature and annotated bibliography.** European Journal of Marketing, 1998.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos.** Rio de Janeiro/RJ: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

JURAN, Joseph M.. **Juran na liderança pela qualidade.** Editora Pioneira, São Paulo, 1990.

_____, J.M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofias da qualidade.** São Paulo: Kakron, 1991

_____, J.M; GRYNA, F. M. **Controle da qualidade-handbook.** 4 ed. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill, 1992. v.III.

_____, J. M. **Juran Planejando a Qualidade.** 3. ed., São Paulo: Pioneira, 1995. KING, B. **Better Designs in Half the Time: Implementing QFD in America.** 3rd. Edition, Goal/QPC, Methuen, USA. 1989.

KOTLER, P.. **Marketing management analysis, planning and control.** Prentice Hall, Nova Deli, 1982.

KUME, Hitoshi. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**. 11. ed. São Paulo: Gente, 1993. 245 p.

_____, Philip. **Administração e Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991

_____, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

_____, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007

LEE, C. S., YANG J. R. **Product Development System Using QFD e Other Methods at Kinpo Electronics**. Transactions from the Eighth Symposium on Quality Function Deployment concurrent with International Symposium on QFD'96, Novi, USA. p. 391-410.

LEVITT, Theodore. **Production-line approach to service**. Harvard Business Review, september-october, 1972.

LEVIN, R. **Biomedicina Estética** Disponível: <<http://www.ipessp.edu.br/biomedicina-estetica/>> Acesso em 21 de Janeiro de 2016.

LEVANTAMENTE do Sebrae/DF mostra que segmento pode oferecer rentabilidade, mas recomenda ao empreendedores buscar apoio para abertura de sua empresa. Disponível: <http://www.portaloempreendedor.com.br/sitesed/conteudi/noticia/2477/estudo-aponta-oportunidade-de-negocios-em-estetica-e-beleza-em-Brasilia>. Acesso em 21 de Janeiro de 2016.

LIMA, B. P. **Aplicação do Método QFD no desenvolvimento de embalagens em uma empresa automobilística**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2009.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Brasília, 1993

LIPHAUS, E. E. **Desenvolvimento de produto em pequenas empresas com a utilização do Método QFD**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Taubaté, SP, 2006

LOBOS, Julio. **Qualidade! Atarvés das Pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991

_____, Julio. **Encantando o Cliente, Externo e Interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993, p. 66

LOPES, P. A. **Probabilidade & Estatística**. 1.ed. Rio de Janeiro: R&A,1999.

LOVELOCK, Christopher H.. **Are services really different? Managing services – marketing, operations and human resources**. 2.ed. Prentice Hall International Editions, New Jersey, 1992

_____.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução de Cid K. Moreira. Revisão Técnica de Mauro N. Garcia. Editora Saraiva, 416p., 2001.

MACHADO, M. M. **Caracterização do nível da administração da qualidade nas empresas de construção civil em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1991. Dissertação (Mestrado).Universidade Federal de Minas Gerais

MARTORANO, Enzo. **O QFD no projeto e desenvolvimento de produtos com ênfase nas quatro fases**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1993.

MARCONI,M.D.A.;LAKATOS,E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**.3.ed São Paulo: Atlas,1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR,F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996

_____, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed.São Paulo, Atlas, 2001

MAZUR, G. **Service QFD: State of the Art Update. Proceedings of the Fifth Annual International Symposium on Quality Function Deployment**. UFMG, Belo Horizonte, Brasil. 1999. p. 39-50.

MIGUEL, P.A.C. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. Artliber Editora: São Paulo, 2001. 263p.

_____,P.A.C. **Gestão da Qualidade: TQM e modelos de Excelência**. In: CARVALHO,M.M.(Coord.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.cap.3, p.84-124.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA JR. **QFD, A vez do brasil: Saiba o que se quer e o que ocorre**. São Paulo: Makron Books, 1994. 189p.

MELO FILHO, L. D. R. **Aplicação do Método QFD em uma Indústria de Materiais: Desdobramento da Qualidade Positiva e da Tecnologia do Processo de Fabricação com o Auxílio da Técnica de Planejamento e Análise de Experimentos**. Dissertação Submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.2005

MEZOMO, J.C. **Qualidade nas Instituições de Ensino: apoiando a qualidade**. São Paulo: CEDAS, 1993. 203 p.

NASCIMENTO, T. F. **Aplicação do QFD na área de vendas de uma padaria para melhoria da qualidade do pão francês**. Monografia (Especialização). Universidade de Taubaté, Taubaté, 2009.

NOGUEIRA, T. M. **Quality Assurance: Application of QFD to the Production Start-up of a New Engine Line**. Proceedings of the Fifth Annual International Symposium on Quality Function Deployment, Belo Horizonte, Brasil. 1999. p. 26-38.

NOGUCHI, K. et al. **Innovative Product Planning e Development Process**. Transactions from the Tenth Symposium on Quality Function Deployment, QFD Institute, Ann Arbor, USA. 1998. p. 321-330.

OHFUJI, T.; ONO, M. e AKAO, Y. **Métodos de desdobramento da Qualidade**. Série Manual de Aplicação do Desdobramento da Função Qualidade, Vol. 2. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1997.

ORMENESE, F. M. **Exploring a New Market Using QFD**. Transactions from the Eighth Symposium on Quality Function Deployment concurrent with International Symposium on QFD'96, Novi, USA. 1996. p. 197-207.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, J. W. **Sistema de informação**. 2009. Disponível em: <<http://xa.yimg.com.br/groups/22755187/1481008806/name/Proc.Neg.Atividade.pdf>>. Acesso em: 10 jun 2015.

PALMER, Adrian; COLE, Catherine. **Services marketing: principles and practice**. Prentice-Hall, New Jersey, 1995.

PAYNE, A. **The essence of services marketing**. New York, Prentice Hall, 1993.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afbIUKvPKrLO0QHol4HYBA&usg=AFQjCNG_xK4MiwXLH-05YB4kSXiApwYP1g>. Acesso em: 4 jan. 2016.

QUINN, J. B., J. J. **Technology in services**. Scientific American, 1987

RAMOS, F. R. **Integração entre Portal e Sistema: um estudo de caso na Communik**. 80 páginas. Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado — CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

RIBEIRO, J. L. D.; MOTA, E. V. **O desdobramento da qualidade: modelos para serviços e para a manufatura**. Porto Alegre: PPGEP, EE/UFRGS, 1996. (Caderno Técnico, 5)

ROSS, H. M.; PARYANI, K. **QFD Status in the U. S. Automotive Industry**. Transactions of the Seventh Symposium on Quality Function Deployment, QFD Institute, Ann Arbor, USA. 1995. p. 575-584

SANTIAGO, L. P.; CHENG, L. C. **Improving the Product Development System of Auto Suppliers Using the QFD Method**. Proceedings of the Fifth Annual International Symposium on Quality Function Deployment, UFMG, Belo Horizonte, Brasil. 1999. p. 182-191.

SANTIAGO, L. P.; ARAÚJO, F. A.; CHENG, L. C. **The Combination of QFD e PDT: The Improvement in Daily Routine Management of a Shoop Floor**. Transactions from the Twelveth Symposium on Quality Function Deployment concurrent with International Symposium on QFD'2000, QFD Institute, Ann Arbor, USA. 2000. p. 40-52.

SEBRAE. **Os Negócios Promissores em 2015**. 2014. Disponível em : <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Menu%20Institucional/SebraeNA_EMP_Negocios_Promissores_2015.pdf>. Acesso em: 9 jan 2016

SARANTÓPOULOS, I. A . **Food Product Upgrade Using QFD**. Transactions from the Eighth Symposium on Quality Function Deployment concurrent with International Symposium on QFD'96, Novi, USA. 1996. p. 181-195.

SILVESTRO, Rhian; JOHNSTON, Robert; FITZGERALD, Lin e VOSS, Chris. **Quality measurement in service industries**. International Journal of Service Industries Management, Vol. 1, No. 2, 1990.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SINHA, M.; WILBORN, W. **The management of quality assurance**. New York: John Wiley, 1985.

SUSUMU, Y. **QFD at Kawasaki Heavy Industry**. Transactions from the Eighth Symposium on Quality Function Deployment concurrent with International Symposium on QFD'96, Novi, USA. 1996. p. 355-366.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YONG, J.; WILKINSON, A. **The long winding road: the evolution of quality management**. Total Quality Management, v.13, n.1, p.101-21, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço**. In: Salerno, Mário Sergio 315 (organizador). Relação de Serviço. Produção e Avaliação. Editora Senac, São Paulo, 2001, p. 69-93.

ZEITHAML, V. A. ; PARASURAMAN, A., BERRY, L. **Delivering quality service**. Free Press. New York, 1990

ZEITHAML, V. A. ; M. J. Bitner (1996). **Services Marketing**. New York, MCGraw Hill. 1996

8. APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário Aberto

Nome: _____ Fone() _____

E-mail: _____

1. Gênero

- Masculino
- Feminino

2. Faixa Etária

- menos de 20 anos
- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- mais de 40

3. Já realizou algum procedimento de estética?

- SIM
- NÃO

4. Cites três pontos que você considere fundamentais para uma clínica de estética deve ter para que mereça sua confiança.

5. Com relação ao atendimento, o que você considera como o mais importante?

6. Cite quais são as três coisas que você considera mais desagradáveis em uma clínica de estética.

7. Com relação a realização dos procedimentos estéticos, cite quais são as características mais importantes para você?

8. Com relação a privacidade do cliente, o que você espera de uma clínica de estética?

9. Cites os principais erros que uma clínica de estética pode cometer, para fazer com que você não volte a procurá-la para novos tratamentos?

10. Com relação aos horários de atendimento, como a clínica pode facilitar o seu tratamento?

APÊNDICE B - Questionário Fechado

Características da Qualidade	Grau de importancia					Desempenho					
	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
Agendamento via e-mail	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Agendamento via aplicativo celular	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Limpeza na sala de Procedimento	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Ambiente Acolhedor	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Infraestrutura (comodidade e conforto)	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
		1	1	1		Empresa Y	1	2	3	4	5
Bom Atendimento	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Pontualidade	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Educação	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Horario Flexivel	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Ética profissional	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Boa Aparencia	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Explicação dos Procedimentos	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Higiene Pessoal	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Comprometimento com as agendas	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Profissional Qualificados	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Boa comunicação	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Material de Qualidade	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Bons Equipamentos	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Transparência nas avaliações / orçamento	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Bons Resultados	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5
Qualidade no serviço	1	2	3	4	5	Nossa empresa	1	2	3	4	5
						Empresa X	1	2	3	4	5
						Empresa Y	1	2	3	4	5