

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: A RETENÇÃO  
DE CLIENTES EM SALÕES DE BELEZA ATRAVÉS DO *MARKETING*  
DE RELACIONAMENTO**

***CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT: THE RETENTION OF  
CUSTOMERS IN BEAUTY SALONS THROUGH RELATIONSHIP  
MARKETING***

**CIRO FRANCISCO BURGOS FERNANDEZ**

Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Economista pela FAE-Fac. Católica de Adm. e Economia, especialista em Prospecção e Gestão de Novos negócios,. Professor da Faculdade Dom Bosco e do Centro Universitário Curitiba.

**ANDRESSA CAMPANHARO**

Graduanda em Administração na Faculdade DOM BOSCO.

**CAMILLA CARVALHO LENZ**

Graduanda em Administração na Faculdade DOM BOSCO.

**FERNANDA DIAS DOS SANTOS**

Graduanda em Administração na Faculdade DOM BOSCO.

**GIULIANA GARCIA BONOTO**

Graduanda em Administração na Faculdade DOM BOSCO.

**RENATA BANDEIRA**

Graduanda em Administração na Faculdade DOM BOSCO.

**YASMIN DE LIMA E SILVA**

Graduanda em Administração na Faculdade DOM BOSCO.

## RESUMO

O objetivo desse artigo é analisar o *marketing* de relacionamento como ferramenta propulsora para garantir a satisfação e retenção de clientes. Tendo em vista que os clientes de hoje estão cada vez mais exigentes e desejam muito mais do que adquirir apenas bons preços e produtos, mas sim serviços personalizados e bom relacionamento. Visando o mercado de beleza como sendo um dos mais promissores do Brasil, o presente estudo foi realizado com três salões de grande porte, localizados na cidade de Curitiba/PR, com a intenção de perceber como o *marketing* de relacionamento pode ser considerado uma alternativa para reter e fidelizar clientes e como pode tornar-se uma vantagem competitiva diante da alta concorrência em que o ramo está inserido. Para obter tais resultados foi utilizada a abordagem mista, feita com a aplicação de questionários para proprietários, colaboradores e clientes, além das entrevistas gravadas com os proprietários de cada estabelecimento. E como não houve nenhum tipo de interferência no momento da pesquisa, a mesma foi classificada como pesquisa de campo. As teorias utilizadas serviram tanto para diferenciar, quanto demonstrar a sinergia entre o *marketing*, *marketing* de relacionamento e *marketing* de serviços e como eles ajudam empresas a manterem relacionamentos com os clientes. Comprovou-se através dos dados coletados a importância de se construir relacionamentos a longo prazo, pois clientes fiéis são lucrativos para a empresa, trazem novos clientes e mantêm ativo o ciclo de compra. E corrobora-se também a importância de manter colaboradores motivados e engajados, pois eles são a linha de frente e são responsáveis por atender e superar as expectativas e necessidades dos clientes. Dessa forma, para que empresas atinjam o sucesso almejado é necessário além da adoção de estratégias, é fundamental que haja a união entre empresa, cliente e colaborador.

**PALAVRAS-CHAVE:** *marketing* de relacionamento, fidelização, clientes, estratégia.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze relationship marketing as a driving force to ensure customer satisfaction and retention. Given that today's customers are increasingly demanding and want not only good prices and products, but also personalized services and good relationship. Aiming at the beauty market as one of the most promising in Brazil, the present study was conducted with three large salons, located in the city of Curitiba / PR, with the intention of perceiving how relationship marketing can be considered an alternative to retain and obtain customer loyalty and how it can become a competitive advantage of the high competition in which this industry is inserted. In order to obtain such results a mixed approach

was used, done by the application of questionnaires to owners, staff, and customers, and also the recorded interviews of each establishment's owners. And since there was no type of interference during the time of the research, it was classified as a field research. The theories used served to both differentiate and demonstrate a synergy between marketing, relationship marketing and service marketing and how they help companies to maintain relationships with customers. It has been proven through the data collected the importance of building long-term relationships, because loyal customers are profitable for a company, bring new customers and keep the buying cycle active. And it is also corroborated the importance of keeping employees motivated and engaged, as they are a front line and are responsible for meeting and surpassing as clients' expectations and needs. Thus, for companies to achieve the desired success it is necessary not only the adoption of strategies, but it is fundamental to have a connection between company, customer and employee.

**KEYWORDS:** marketing of relationship, loyalty, customers, strategy.

## INTRODUÇÃO

O mercado de beleza é um dos mais promissores do Brasil. No ano de 2015, mesmo em um momento de instabilidade e retração econômica, o segmento mostrou sua força e continuou crescendo. Desse modo, tornou-se o terceiro maior mercado de beleza do mundo. Mas, segundo os números da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o Brasil está muito próximo de ultrapassar a China, representando 9,4% do consumo mundial e alcança o segundo lugar, ficando atrás somente dos Estados Unidos.

De acordo com (Franco, 2016)<sup>1</sup>, as alterações no comportamento do consumidor podem comprometer a quantidade, mas não chegam a cortar os produtos de higiene e beleza da cesta de compras. Com menor poder aquisitivo e afetado pela incerteza econômica, o brasileiro muda de faixa de preço, mas mantém o hábito. Esse fato exige, por parte dos proprietários dos estabelecimentos, melhor gestão do negócio, com ajustes em custos e equipes de venda treinadas para oferecer bom atendimento.

Conforme José Edmilson de Souza-Lima e Karlla Maria Martin, ( 2014, p. 421):

O direito do consumidor surge da necessidade de corrigir os desequilíbrios sociais decorrentes da denominada sociedade de consumo, que tem como principais características a massificação e a impessoalidade, fatores estes que colocam o consumidor como hipossuficiente diante dos fornecedores

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/ano-ruim-desafia-mercado-de-belezaem-2016-co75gmjqo3pm826927eho66za>> Acesso em: 07 maio 2016.

Ou seja, este novo contexto no ramo da beleza leva o profissional da área a investir sempre na gestão e na capacitação da sua empresa e dos seus colaboradores. É um tipo de serviço que requer preocupação constante com a qualidade dos serviços, do atendimento e dos produtos utilizados. Além disso, outro ponto a ser destacado é a correta definição do público alvo e a localização do salão.

Portanto, acredita-se que o grande desafio para empresas de um ramo competitivo, como o da beleza, deixou de ser a venda de produtos e serviços e passou a ser retenção de clientes, pois isso se tornou um fator determinante na sobrevivência da empresa. Para atingir esse objetivo uma ferramenta que pode ser utilizada é o *marketing* de relacionamento.

No entanto, além de potencializar as vendas é necessário criar uma lealdade com os clientes, para que esses permaneçam adquirindo os produtos e serviços ofertados pela empresa. Com isso, cria-se um mecanismo de comunicação mútuo, que tem como objetivo saber o grau de satisfação e se o mesmo está disposto a adquirir novamente o produto/serviço ofertado.

Portanto, o projeto tem como intenção demonstrar como o *marketing* de relacionamento é essencial para o sucesso de empresas do ramo da beleza. Visto que, é um mercado amplo, com alta concorrência e é um setor que continua em constante crescimento. Afinal, os clientes estão cada vez mais exigentes e buscam organizações que sejam flexíveis, prezem o conforto e ofereçam preços vantajosos. Dessa forma, é necessário que essas empresas busquem novas técnicas para descobrir o que os clientes desejam, suas preferências e seus comportamentos para que, assim, se tornem leais.

O *marketing* de relacionamento, pode ser considerado toda a forma de *marketing* que tem como intuito estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas.

A partir disso, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: o *marketing* de relacionamento utilizado corretamente, com o intuito de fazer com que o cliente frequente regularmente o estabelecimento, pode se tornar um diferencial competitivo? Sendo assim, quais são as variáveis consideradas pelos salões de beleza em seus processos de gestão do relacionamento com o cliente para que isso ocorra?

Como base para o estudo, foram utilizadas algumas hipóteses para serem validadas durante o seu desenvolvimento: i) com o *marketing* de relacionamento a empresa pode conhecer como um todo seu cliente, quais são as expectativas, desejos, assim criando um relacionamento de longo prazo, obtendo lucro e criando um diferencial competitivo; ii) o cliente que gera lucro para a organização, que é leal, que dá retorno e é satisfeito com os produtos/serviços ofertados é o principal ponto focal das instituições lucrativas e que estão em constante crescimento; iii) para garantir o retorno do cliente, se faz necessário criar um relacionamento duradouro, esse deve ser confiável e transmitir segurança para ambas as partes; iv) os clientes fazem suas escolhas de compras/serviços por compras passadas ou por indicação de pessoas próximas. Da mesma forma, deixam de adquirir produtos pelos mesmos

motivos, se tiveram alguma experiência ruim ou relatos negativos de terceiros; v) com a concorrência e os novos tipos de consumo, as empresas passaram a considerar o cliente como peça chave para o sucesso da organização. Pois, em mercados competitivos quem não mantiver a lealdade de seus clientes, alguém irá cativa-los e roubá-los; vi) o preço baixo pode ser um estímulo para atrair clientes, mas não é a forma mais adequada para mantê-los a longo prazo. vii) no ramo da beleza, os clientes são leais aos funcionários que os atendem e não ao estabelecimento em si, sendo assim, quando o colaborador decide ir para outra organização, leva o cliente com ele.

Por consequência, o objetivo geral criado foi: analisar como o *marketing* de relacionamento contribui para lealdade de clientes em um ramo competitivo, com foco no segmento de salões de beleza. E como objetivos específicos tem-se os seguintes: i) analisar quais são os funcionários envolvidos diretamente com o atendimento ao cliente e como influenciam em sua satisfação; ii) avaliar o relacionamento entre o proprietário e/ou gerentes com seus funcionários e a maneira como isso afeta no atendimento aos clientes; iii) explicar os benefícios de segmentar o mercado, visando identificar quais os clientes que agregam valor para o estabelecimento; iv) avaliar como o bom relacionamento com o cliente pode aumentar a satisfação e a lucratividade da empresa; v) identificar estratégias de salões de grande porte para manter seus clientes e torna-los leais; vi) analisar a percepção dos clientes em relação as estratégias utilizadas pela empresa para conquista-los; vii) analisar se o preço cobrado pelos serviços é considerado fator determinante na escolha do cliente; viii) Verificar a taxa de rotatividade dos clientes nesse ramo.

Ou seja, este estudo tem como intuito analisar quais as estratégias utilizadas pelos estabelecimentos para que o cliente permaneça frequentando o salão e se as mesmas são consideradas como diferenciais competitivos. Além de, averiguar se as ações de *marketing* de relacionamento contribuem para reter um cliente e se são suficientes para que ele se torne um consumidor potencial e leal ao estabelecimento que frequenta, e por fim, observar os resultados obtidos com o *marketing* de relacionamento na visão dos proprietários.

## **2 MARKETING**

O *marketing* possui diversas definições, na visão de Las Casas (2012, p. 176) "Pode ser compreendido como a transação, o processo de troca que se dá entre clientes e fornecedores, visando satisfazer as necessidades e desejos desses clientes". Dessa forma, sua principal tarefa " não é levar o cliente fazer aquilo que interessa à empresa, mas conceber e conseguir o que for apropriado aos interesses do cliente.". (URDAN E URDAN, 2013, p. 6)

Em contrapartida, Madrugá (2010, p.7) interpreta que o *marketing* "leva mais em consideração os produtos que precisam ser comercializados com um "algo a mais" do que necessariamente a preocupação final com as necessidades dos clientes.".

Dos vários pontos de vista apresentados acima, Ferrell e Hartline (2015, p. 6-7), combinam a visão de *marketing* com foco no valor do produto e no relacionamento com os clientes da seguinte forma:

A nova definição enfatiza dois fatores cruciais para o sucesso em *marketing* hoje em dia: Valor e relacionamento com clientes. A noção de valor reconhece que a satisfação do cliente pode ser obtida de muitos aspectos diferentes da oferta total do produto, não apenas de ter acesso a produtos de alta qualidade a preço baixo. O relacionamento com clientes – que cresce e prospera com valor excepcional – é uma necessidade absoluta no status orientado de muitos produtos no mercado.

Guilherme Dorigo Tomedi e Sandro Mansur Gibran comentam: (2014, p. 292) “ Sendo assim, é fato que o acesso à informação e aos meios que a possibilitam serão, cada vez mais, relevantes ao nosso cotidiano e haverão de permitir maior facilidade e rapidez àquilo que ansiamos encontrar.”

Dessa forma, entende-se que o *marketing* é um conjunto de vários fatores, dentre eles, preço, qualidade, produtos, relacionamentos, necessidades dos clientes, entre outros e que os mesmos devem estar em sinergia para que a organização atinja o sucesso desejado.

## 2.1 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

O *marketing* de relacionamento "surgiu timidamente na década de 80 na área acadêmica, que contestava a baixa eficácia do *marketing* convencional para muitas situações.". (MADRUGA, 2010, p. 6). Para os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 213), "O *marketing* de relacionamento representa, em essência, uma troca de paradigma no *marketing* – do foco na aquisição/transação para o foco na retenção/relacionamento".

Basicamente ele "[...] tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes chaves – cliente, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de *marketing* - a fim de conquistar ou manter negócios com elas". (KOTLER e KELLER, 2006, p. 16). Pois, de acordo com Demo e Ponte (2008, p. 98) "Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um existente".

Sendo assim, entende-se que *marketing* de relacionamento "[...] definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, [...] através de uma visão de longo prazo, na qual há benefícios mútuos." (MADRUGA, 2010, p.6)

Assim sendo, salienta-se que conquistar e manter clientes é um processo que exige a interação de todos da organização. Cobra (2009, p. 25) comprova que:

A satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço. Portanto, no conceito de qualidade existem particularidades

físicas como durabilidade, desempenho e confiabilidade. A ligação entre qualidade e satisfação do cliente só existe se houver o comprometimento de todos na organização, desde a produção até o atendimento de reclamações.

Nesse sentido, ressalta-se que "a experiência com serviços é influenciada por alguns fatores (local de prestação do serviço, os prestadores de serviços, a organização e outros clientes), que merecem atenção especial", visto que, exercem impacto direto sobre o cliente (DANTAS, 2011, p. 13).

Os funcionários na linha de frente muitas vezes conhecem muito acerca dos clientes, portanto é essencial que estejam bem preparados, pois além de gerarem resultados, também colocam a empresa a frente da concorrência. "Um bom profissional deve demonstrar que é bom. A forma com que trabalha, demonstrando segurança e de maneira correta, transmite confiança. Os clientes gostam de ser atendidos por pessoas confiáveis" (LAS CASAS, 2012, p. 33-34).

Além disso, outro fator considerado importante nesse processo são as experiências de outros consumidores, pois "o cliente é influenciado por outros clientes quando o serviço que ele recebe é alterado por transações com outros consumidores do serviço" (URDAN e URDAN, 2013, p. 105).

Dantas (2011, p. 15) reforça que outros clientes influenciam pois "geram opinião positiva ou negativa sobre o atendimento que recebem e podem significar a diferença que gerará o sucesso ou fracasso da organização na prestação de serviço".

Consequentemente, é possível afirmar que ao realizarem um serviço ou uma compra satisfatória de um produto, os clientes irão indicá-los para conhecidos, ou seja, realizam a propaganda boca a boca. Pois, as experiências vividas possuem grande peso para retenção, ou não, de possíveis clientes. Por isso, a importância de mantê-los sempre satisfeitos.

### 2.3 *MARKETING* DE SERVIÇOS

"Serviços são resultados de uma atividade ou série de atividades que, normalmente, envolvem interações entre cliente, funcionários e outros elementos (equipamentos, instalações, procedimentos) do prestador e atendem a necessidades e desejos do cliente" (URDAN e URDAN, 2013, p. 204). "Em uma definição genérica, serviços poderiam ser entendidos como tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios" (COBRA, 2009, p. 216).

De acordo com Dantas (2011, p. 12) os serviços, por sua peculiaridade, possuem características que os diferenciam bastante dos produtos, entre elas, destacam-se:

A intangibilidade: os serviços são intangíveis; não podem ser tocados, não se pode pegá-los. A inseparabilidade: não há como prestar um serviço pela metade; um produto pode ser separado; um serviço, jamais. A perecibilidade:

os serviços são altamente perecíveis, ou seja, não podem ser estocados; são consumidos na hora de sua prestação. A heterogeneidade: como os serviços são percebidos pelos que os consomem, não se pode dar o mesmo tratamento a todos; os serviços são heterogêneos, adequados a cada indivíduo."

Portanto, diferentemente do que ocorre com os produtos, os valores atribuídos pelos serviços são percebidos no momento em que é realizado. O resultado final pode ser avaliado pelo cliente tanto como positivo, quanto negativo, e o mesmo ainda compartilha suas experiências com outras pessoas.

Ainda na visão de Urdan e Urdan, (2013, p.226-227) "a qualidade percebida pelo cliente é o grau de discrepância entre suas expectativas sobre os serviços e suas avaliações com a experiência tida". "Enquanto no produto o consumidor é dono de um objeto, no serviço é o dono da lembrança" (DANTAS, 2011, p. 12).

Uma das formas de se criar estratégias viáveis é utilizar os 7 P's do composto de *marketing*, Lovelock, Jochen e Hemzo (2011, p. 28) apresentam esse conceito em sua teoria afirmando que:

Quando discutem estratégias de *marketing* de bens manufaturados, profissionais de *marketing* geralmente abordam quatro conjuntos de elementos estratégicos básicos: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção (ou comunicação). Juntos, esses quatro elementos são conhecidos como os 4 P's do composto de *marketing* (...) a natureza dos serviços acarreta desafios de *marketing* distintos. Dessa forma, os 4 P's do *marketing*, da forma como foram desenvolvidos para bens, não são adequados para lidar com questões decorrentes do *marketing* de serviços e devem ser adaptados e ampliados. Além disso, o tradicional composto de *marketing* não abrange a administração da interface com os clientes. Em consequência, precisamos ampliar o composto, acrescentando três novos elementos associados à entrega de serviços: processos, ambiente físico (Physical environment) e pessoas. Passamos então a considerar sete elementos que, denominamos coletivamente como os 7 P's do composto de *marketing* necessárias para criar estratégias viáveis, voltadas ao atendimento das necessidades dos clientes de modo lucrativo em um mercado competitivo.

Dessa perspectiva conclui-se que, mesmo que uma empresa possua um excelente produto ou serviço, boas propagandas e bons meios de comunicação, de nada adianta se não possuem foco no cliente. Com uma concorrência acirrada e tantas opções, os clientes procuram sempre se basear por experiência anteriores e por indicações. Ou seja, o modo de como o cliente é tratado e sua satisfação após o serviço realizado precisa ser a prioridade em todos os estabelecimentos.



## 2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Estratégia competitiva é um conjunto de “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável, enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.” (PORTER, 2004, p. 36).

Duas das principais estratégias são: estratégias de liderança no custo total e diferenciação.

A primeira é caracterizada de acordo com Porter (2004, p. 37) pelo “custo baixo em relação aos concorrentes, [...] embora a qualidade, assistência e outras áreas não podem ser ignoradas. [...]. Uma posição de baixo custo produz para empresa retornos acima da média.” Ela também “pode exigir o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume.” (PORTER, 2004, p. 38).

Já na estratégia de diferenciação, o principal foco é “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único”, proporcionando “isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.” (PORTER, 2004, p. 38).

Sendo assim, “a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.” (PORTER, 2004, p. 39).

Ou seja, essa estratégia permite a empresa focar em produtos e serviços diferenciados não levando tanto em consideração os custos envolvidos, pois os clientes estão dispostos a pagar mais por eles. Dessa forma, conclui-se que a estratégia de liderança em custos atinge maior parcela do mercado, enquanto a diferenciação busca a lealdade e fidelização de clientes.

## 3 METODOLOGIA

A seguir será apresentada a metodologia utilizada para a elaboração deste estudo de natureza descritiva. Para Malhotra (2012, p. 139) a concepção de pesquisa é:

Uma estrutura para a realização do projeto de pesquisa de *marketing*. Ela detalha os procedimentos necessários para a obtenção das informações indispensáveis para estruturar ou resolver problemas de pesquisa de *marketing*. [...] A concepção prepara a base para a realização do projeto.

A abordagem utilizada neste estudo foi a mista, ou seja, a variável quantitativa que “é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica” (FACHIN, 2005, p. 79), juntamente com a qualitativa que, ainda, de acordo com Fachin (2005, p. 81) “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

O tipo de pesquisa é a de campo, aquela que para Fachin (2005, p. 133) "trabalha com a observação dos fatos sociais colhidos do contexto natural - são formas de um problema meramente observado, sem qualquer interferência". Malhotra (2012, p. 322) ainda em relação à pesquisa de campo, complementa que "geralmente as pessoas que coletam os dados tem um conhecimento escasso e pouca experiência em pesquisa ou pouco treinamento".

O principal instrumento de coleta de dados deste estudo é o questionário. Malhotra (2012, p. 243) o conceitua como uma "técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder".

Nosso estudo iniciou-se a partir de outro projeto executado para disciplina de marketing do 5º período, o qual foi bem desenvolvido e foi tido como sugestão para desenvolvimento no trabalho de conclusão de curso. Através dos resultados do primeiro estudo, concluímos que é um ramo muito promissor e que está em constante crescimento.

A partir dessa perspectiva, decidiu-se avaliar os salões de grande porte na cidade de Curitiba e para isso, tivemos a ajuda de uma facilitadora, proprietária de um salão de pequeno porte e que trabalha há muito tempo no ramo, que fez o intermédio e contato direto com os grandes salões e nos sugeriu dicas para a elaboração dos questionários.

Para a formulação dos questionários, foram realizadas várias reuniões de *brainstorming*<sup>2</sup>, até definir-se que seriam aplicados três questionários por salão, sendo eles para todos os proprietários, colaboradores e para os clientes. As perguntas foram elaboradas através das nossas experiências como clientes e como administradoras, além das dicas fornecidas pela facilitadora, que nos agregou conhecimento na visão de um proprietário. Nossa intenção foi conflitar e entender de que forma as diferentes visões estão interconectadas.

Contudo, ocorreu o primeiro problema, dois dos salões escolhidos não estavam dispostos a nos fornecer e expor as suas informações internas. Sendo assim, foi realizada uma segunda triagem na lista de grandes salões e nova tentativa de realizar o estudo.

A partir disso, conseguiu-se estreitar o relacionamento com os novos salões escolhidos, possibilitando o início da nossa pesquisa e a aplicação dos questionários. Houve tanta receptividade de dois proprietários, que foi possível realizar uma entrevista gravada com os mesmos, que contribuiu relativamente para o desenvolvimento do estudo. A primeira etapa foi a aplicação dos questionários pilotos, que permitiram verificar a existência de possíveis

---

<sup>2</sup> *Brainstorm*: *Tempestade de ideias*, é uma expressão inglesa formada pela junção das palavras “*braim*” que significa cérebro, intelecto e “*storm*” que significa tempestade.

erros de interpretação e duplicidade. Foram aplicados dois para cada tipo, sendo eles respondidos sem nenhum questionamento.

Na etapa seguinte foram aplicados os questionários finais em todos os salões, com autorização, consentimento e supervisão dos responsáveis pelo estabelecimento, sem qualquer intervenção por parte dos aplicadores, garantindo o sigilo de todo o processo. Por fim, na última etapa, foi utilizada a ferramenta Excel para a tabulação dos dados e a conversão do áudio (gravados através do celular) em texto manualmente.

## **4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A coleta de dados foi feita em três salões de grande porte localizados na cidade de Curitiba/PR, no período de 13 de junho de 2016 a 24 de junho de 2016. Foram aplicados questionários com três proprietários, catorze colaboradores e vinte e seis clientes, sendo duas entrevistas gravadas com os proprietários dos salões B e C.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Abaixo se apresenta a caracterização das empresas objeto do estudo.

#### **4.1.1 Salão A**

Localizado em uma rua movimentada em um bairro nobre, o maior atrativo do salão são os preços baixos oferecidos, que é a marca registrada do estabelecimento, dessa forma, conquistam e mantêm seu público. Além disso, está no mercado de franquias, expandindo-se, também, para as regiões metropolitanas. Todos os salões inaugurados possuem o mesmo sistema de atendimento, preços e benefícios para os clientes.

#### **4.1.2 Salão B**

Localizado em um shopping no bairro nobre da cidade, tem como foco o mercado de luxo. Para isso, oferecem serviços personalizados e investem constantemente em seus colaboradores, tudo sempre voltado para os clientes. Dessa forma, tornaram-se referência no padrão de atendimento, tanto que o maior meio de divulgação do salão são as indicações feitas por seus clientes.

#### **4.1.3 Salão C**

Localizado em uma rua de grande movimento em um bairro nobre o salão conta com uma grande estrutura física, o estabelecimento procura anteder um público mais refinado. Os proprietários do salão também são cabeleireiros e auxiliam nas atividades do estabelecimento.

A maioria de seus clientes frequenta o salão há muitos anos e os novos clientes que chegam, na maioria das vezes, também são por indicações, tanto que outros meios de divulgação ficam em segundo plano.

## 4.2 ANÁLISE DE DADOS

Na sequência apresenta-se a análise dos dados obtidos, posteriormente tabulados e para melhor entendimento dessas informações foram utilizados gráficos:

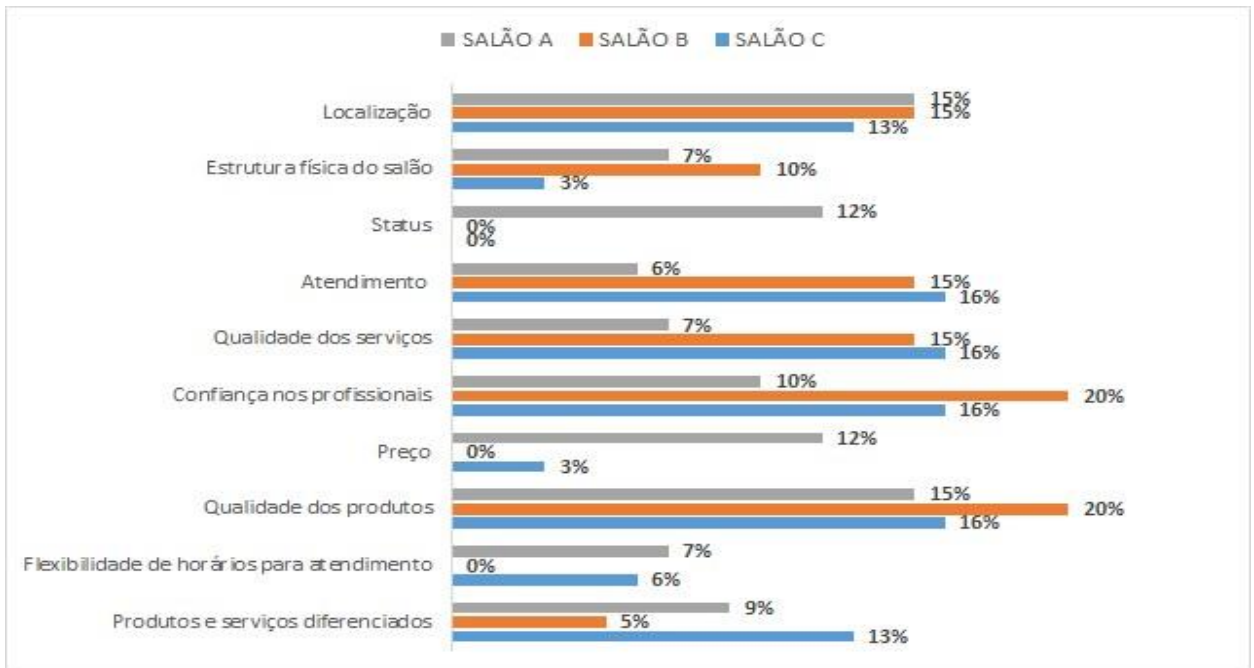


Gráfico 1: Cliente - escolha do estabelecimento

Fonte: Os autores 2016

Quando questionados sobre o motivo pelo qual escolhem o salão, os clientes do salão A escolheram: localização e qualidade dos produtos (15%), seguido de *status* e preço (12%).

Já, os clientes do salão B afirmaram: confiança nos profissionais e qualidade dos produtos (20%) e qualidade dos serviços, atendimento e localização (15%). Por fim, os do salão C: atendimento, qualidade dos serviços, confiança nos profissionais e qualidade dos produtos (16%).

Esta análise possibilitou o entendimento das percepções do cliente e proprietário, de forma que em todos os salões elas estão alinhadas, ou seja, não há nada que esteja fora das expectativas de ambos.

Sendo assim, confirma-se a hipótese do autor Dantas (2011, p. 13) que "a experiência com serviços é influenciada por alguns fatores (local de prestação do serviço, os prestadores de serviços, a organização e outros clientes)".

Quando vão escolher um profissional para atendê-los:

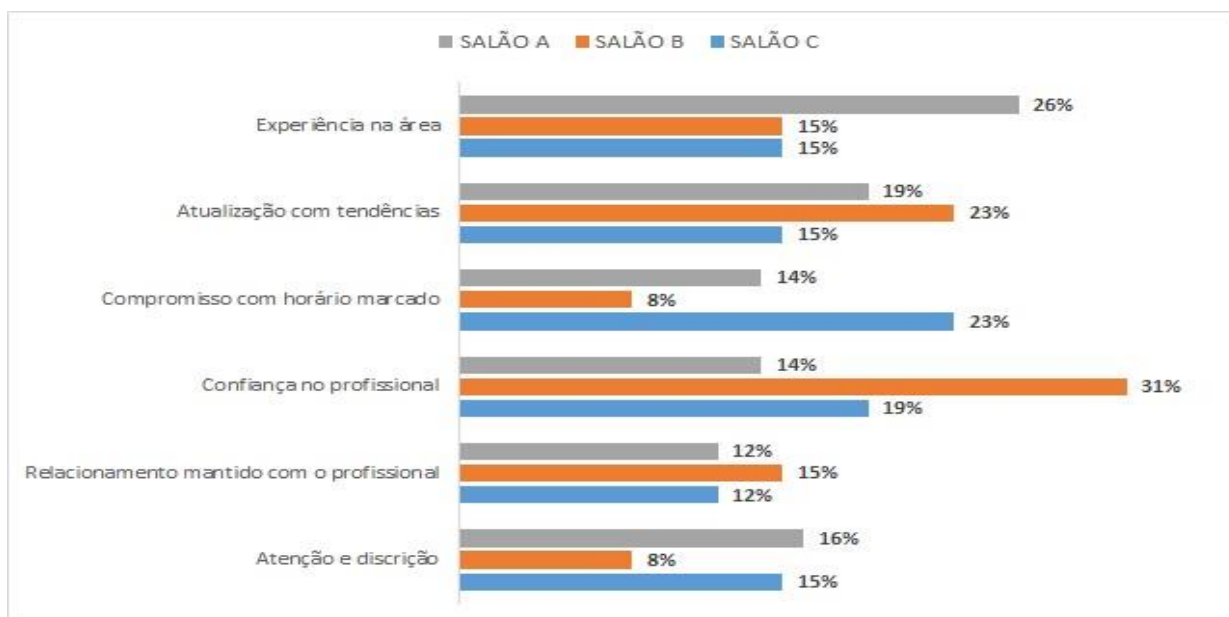


Gráfico 2: Cliente - escolha do prestador de serviço

Fonte: Os autores 2016

Do salão A 26% dos clientes afirmaram ser pela experiência do profissional na área. No salão B afirmaram ser pela confiança no profissional (31%), já no salão C, 23% declararam ser pelo compromisso com horário marcado.

Quando questionados sobre o que consideram mais importante para que os clientes os escolham:

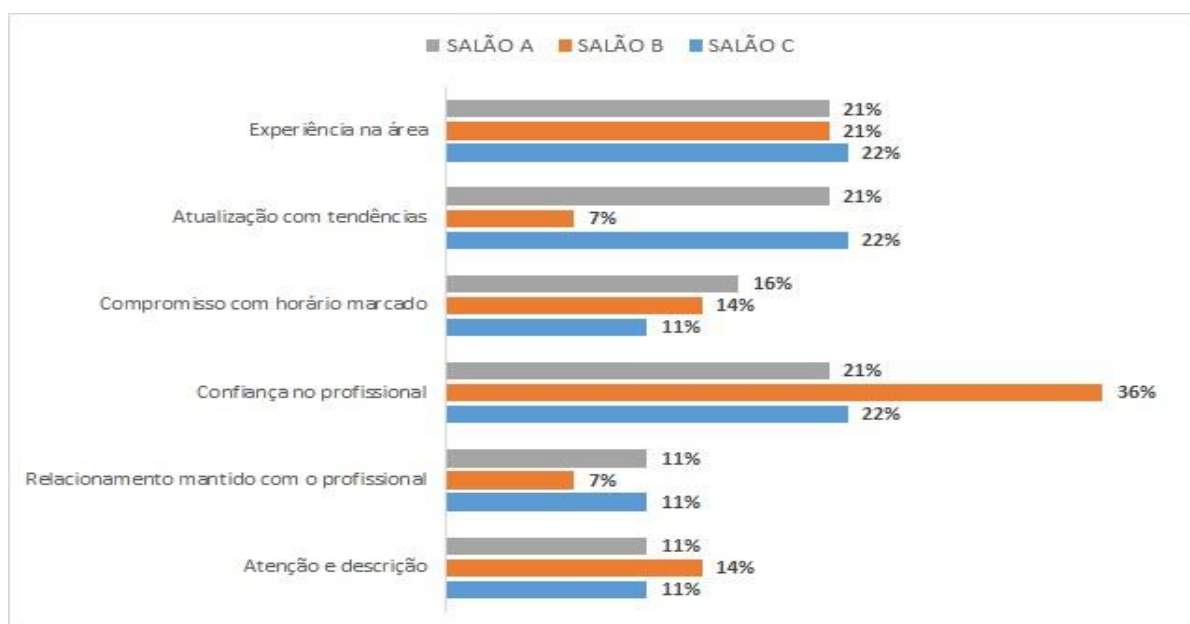


Gráfico 3: Colaborador - motivo para escolha do prestador de serviço Fonte:

Os autores 2016

Os colaboradores do salão A e B responderam: experiência na área e atualização com tendências, com 21% e 22%, respectivamente. Já, os colaboradores do salão C afirmaram: confiança no profissional (56%) e experiência na área (21%).

Na análise entre o relacionamento dos clientes e funcionários, verificou-se sinergia nas expectativas, de maneira que, as percepções se confirmaram ao dizerem que a importância no relacionamento se dá na confiança que é construída ao longo do tempo entre ambos e na experiência do profissional na área de atuação.

Las Casas (2012, p. 33-34) confirma utilizando a teoria de que "um bom profissional deve demonstrar que é bom. A forma com que trabalha, demonstrando segurança e de maneira correta, transmite confiança. Os clientes gostam de ser atendidos por pessoas confiáveis".

Ao serem questionados sobre sua assiduidade nos salões, os clientes responderam:

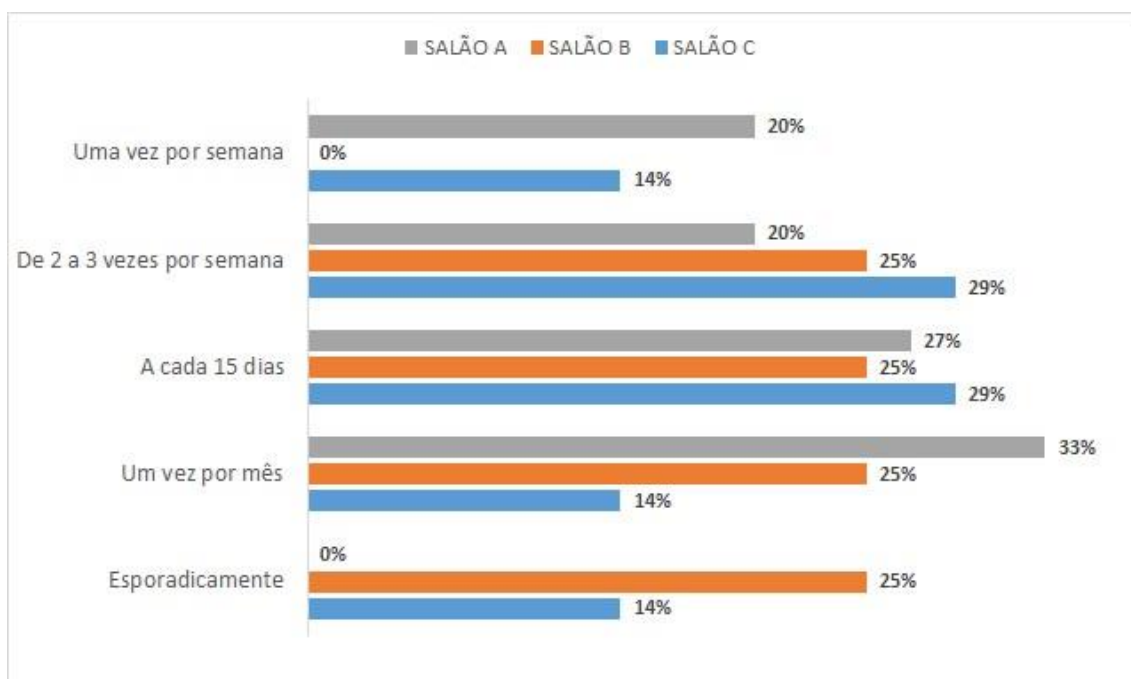


Gráfico 4: Cliente - frequência no salão  
Fonte: Os autores 2016

Ao menos uma vez por mês no salão A e de duas a três vezes por semana no salão C. Porém, no salão B houveram várias opções consideradas representativas, pois se igualaram: de duas a três vezes por semana, a cada quinze dias, uma vez por mês e esporadicamente, todos com 25%.

Ao serem questionados se o preço é um fator importante na hora de realizar algum serviço, houve unanimidade:

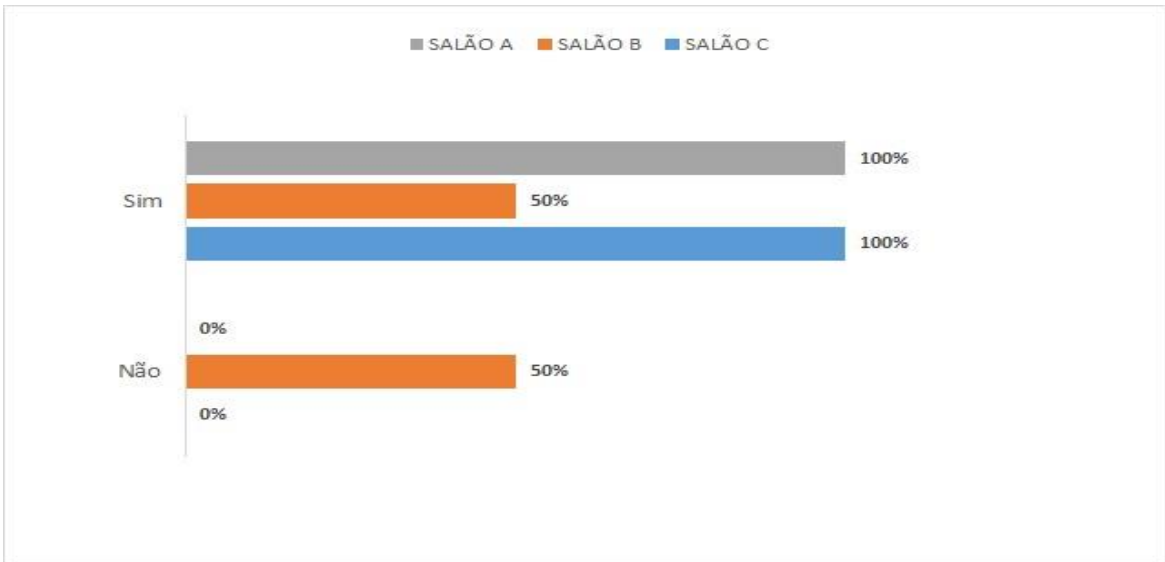


Gráfico 5: Cliente - o preço é um fator importante  
 Fonte: Os autores 2016

Entre os clientes dos salões A e C, todos afirmaram que consideram sim o preço como fator significativo. Já, no salão B metade dos clientes (50%) disseram não se importarem com o preço quando vão realizar algum serviço.

Ao serem indagados se optam por realizar algum serviço no salão pelo profissional que irá fazê-lo ou pelo próprio estabelecimento:

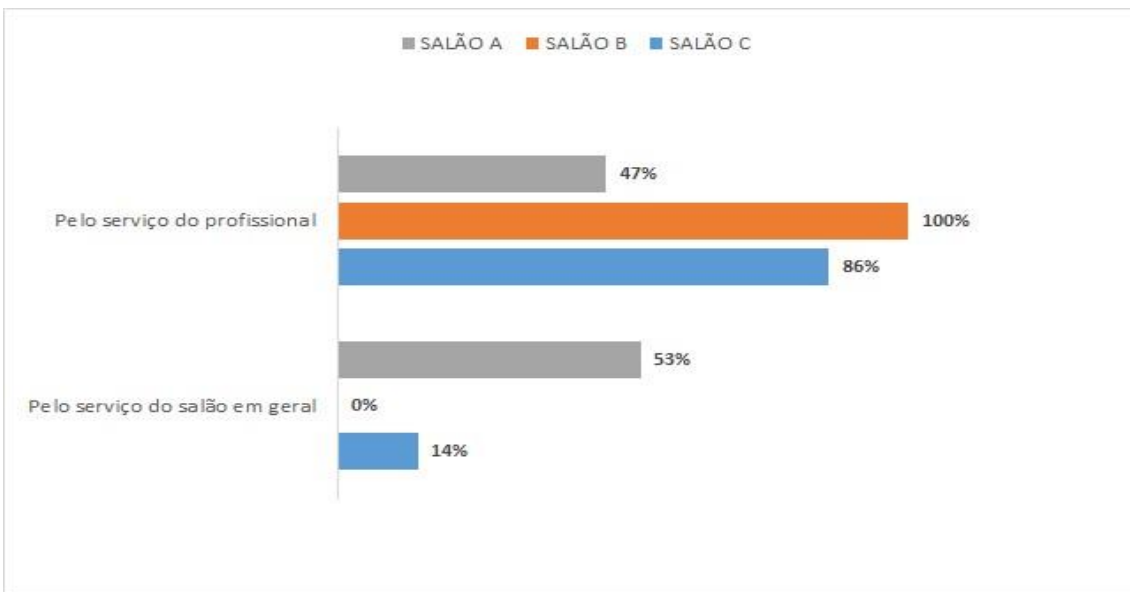


Gráfico 6: Cliente - escolha do serviço  
 Fonte: Os autores 2016

A escolha pelo serviço foi a maioria entres os salões B e C, sendo B unanimidade. Porém, os clientes do salão A, optam pelo estabelecimento em si, não levando tanto em consideração os serviços de um profissional.

Dada a hipótese de que o profissional que sempre os atende troque de salão:

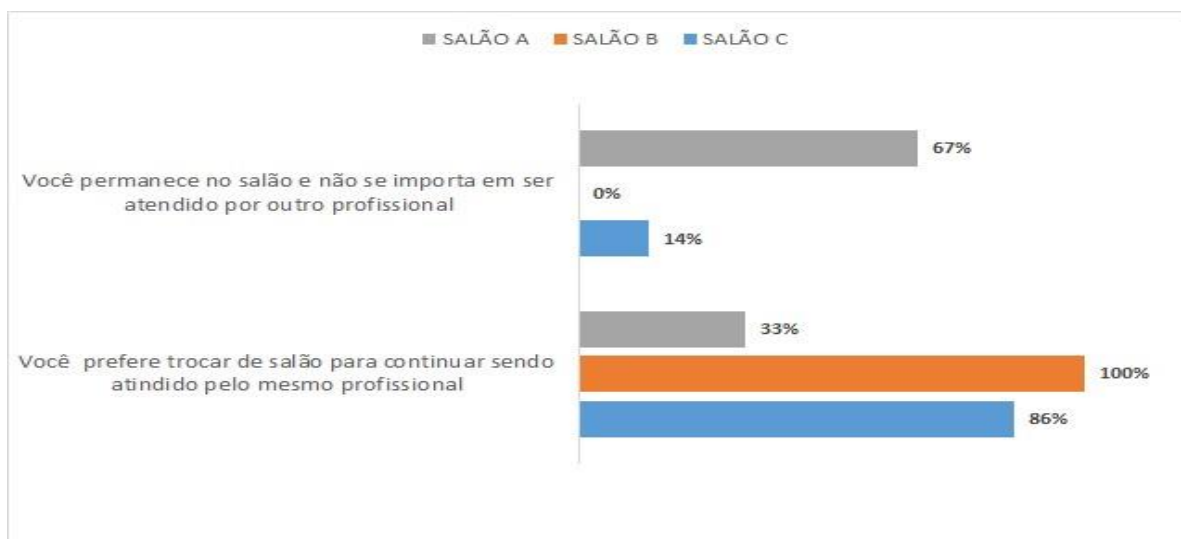


Gráfico 7: Cliente - se o profissional deixar de trabalhar no salão  
 Fonte: Os autores 2016

Todos os clientes do salão B admitiram que preferem trocar de salão para continuar sendo atendido pelo mesmo profissional. O mesmo resultado foi obtido no salão C, porém com um percentual de 86%. Apenas a maioria dos clientes do salão A (67%) afirmaram que permanecem no mesmo estabelecimento e não se importam em serem atendidos por outro colaborador.

Por fim, quando questionados há quanto tempo frequentam o salão os clientes responderam:

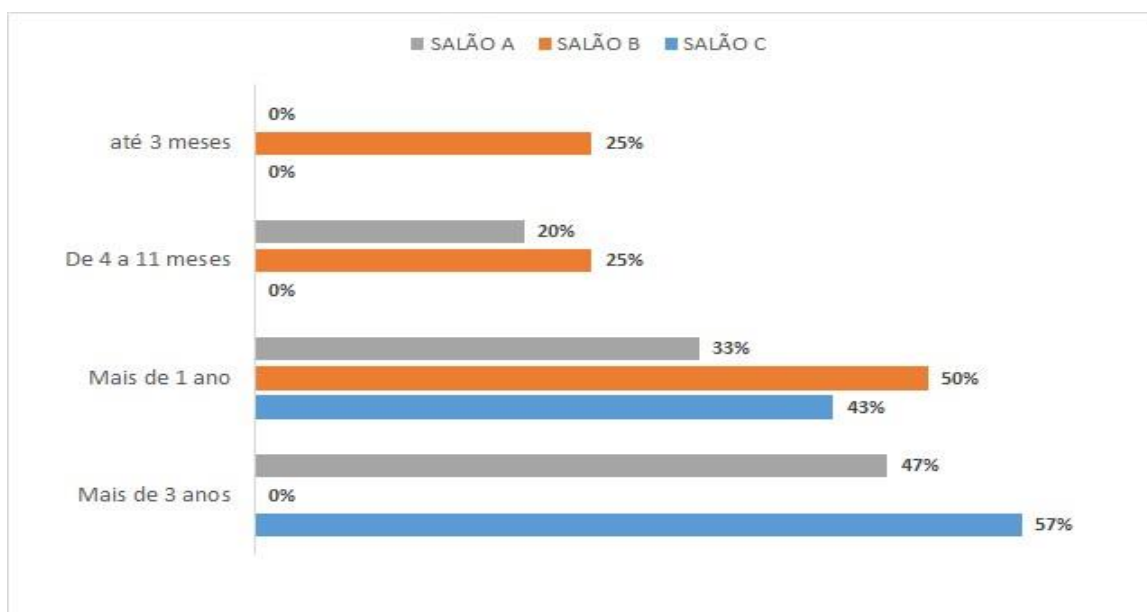


Gráfico 8: Cliente - tempo de frequência no salão  
 Fonte: Os autores 2016

Mais de três anos no salão A (47%) e no salão C (57%). Já, no salão B a média obtida foi por mais de um ano (50%).



## 4.2 CRUZAMENTO DE DADOS

Após a análise dos dados, verificou-se que todas as hipóteses levantadas foram confirmadas. Contudo, ainda há divergências nas expectativas entre proprietários e colaboradores.

Na teoria estudada, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 70) afirmam que "Há muitos motivos para os gestores não terem presente o que os clientes esperam: talvez eles não interagem diretamente com os clientes". Isso faz com que as expectativas versus realidade estejam distorcidas, entretanto, isso não ocorre em nenhum dos estabelecimentos entrevistados, pois todos os proprietários fazem questão de estarem presentes no dia a dia dos salões, interagindo entre clientes e colaboradores. Até porque todos os mesmos também trabalham como cabeleireiros. Isso responde duas das nossas hipóteses: i) com o marketing de relacionamento a empresa pode conhecer como um todo seu cliente, quais são as expectativas, desejos, assim criando um relacionamento de longo prazo, obtendo lucro e criando um diferencial competitivo; ii) para garantir o retorno do cliente, se faz necessário criar um relacionamento duradouro, esse deve ser confiável e transmitir segurança para ambas as partes.

Em dois estabelecimentos (salões B e C) quando questionados se frequentam os salões pela estrutura do mesmo ou pelos serviços dos profissionais, os clientes escolheram a segunda opção. Afirmaram que se o prestador de serviço migrar para outro salão, eles o acompanham. Tanto que quando questionados se o profissional que os atende saísse do salão, a maioria afirmou que preferiria trocar de estabelecimento para continuar sendo atendido pelo mesmo prestador de serviço. O que comprova a seguinte hipótese: iii) no ramo da beleza, os clientes são leais aos prestadores de serviços específicos que os atendem e não ao estabelecimento em si, sendo assim, quando o colaborador decide ir para outra organização, leva o cliente com ele.

Verificou-se que umas das principais formas de divulgação mais lucrativas para todos os salões é o boca a boca, pois além de ser a forma mais barata é, também, uma forma de tornar um simples cliente em um potencial cliente. Essa afirmação valida outra hipótese estabelecida: iv) os clientes fazem suas escolhas de compras/serviços por compras passadas ou por indicação de pessoas próximas. Da mesma forma, deixam de adquirir produtos pelos mesmos motivos, se tiveram alguma experiência ruim ou relatos negativos de terceiros. Pois, de acordo com Dantas (2011, p. 12) "enquanto no produto o consumidor é dono de um objeto, no serviço é o dono da lembrança". Essa hipótese é reforçada no resultado obtido na pergunta aplicada nos clientes, em que todos afirmaram que indicariam o salão para conhecidos. Ainda, para reforçar a afirmação de Dantas, o proprietário do salão B relatou em entrevista gravada que o foco do estabelecimento é "vender uma experiência e não um serviço".

Outra hipótese levantada é de que: v) o preço baixo pode ser um estímulo para atrair clientes, mas não é a forma mais adequada para mantê-los a longo prazo. Observou-se as seguintes situações: dois salões (B e C) optam por estratégia de diferenciação, possui como foco o investimento na imagem, na capacitação técnica dos colaboradores, ou seja, tem como principal destaque diferenciar os produtos e serviços com intuito de oferecer as melhores opções ao consumidor. E, o outro (salão A) por liderança em custos, optam pela atração de clientes através do preço e de constantes promoções e descontos, isso faz com que o foco se torne o volume de produção da empresa. Quando os clientes do salão A foram questionados por quanto tempo frequentam o estabelecimento, a grande maioria afirmou ser por mais de três anos, portanto há sim um relacionamento duradouro com seus clientes.

Dessa forma, a hipótese não foi validada totalmente.

De acordo com as análises gráficas percebe-se que para os salões B e C os clientes buscam e permanecem no salão pelos profissionais que os atendem, comprovando a característica da estratégia utilizada. Já, no salão A os clientes optam pelo salão em si, ou seja, são atraídos pelas promoções e preços, deixando a escolha do profissional em segundo plano.

A hipótese: vi) o cliente que gera lucro para a organização, que é leal, que dá retorno e é satisfeito com os produtos/serviços ofertados é o principal ponto focal das instituições lucrativas e que estão em constante crescimento é confirmada pela teoria de Ferrell e Hartline (2015, p. 372) de que "a empresa possuirá o mais alto nível de capital de relacionamento quando seus consumidores se tornarem verdadeiros adeptos ou patrocinadores para a corporação e para os seus produtos."

Foi possível perceber em conversas com os proprietários que todos reconhecem o cliente como "combustível" da empresa e que sem ele nada seria possível, confirmando a próxima hipótese: vii) com a concorrência e os novos tipos de consumo, as empresas passaram a considerar o cliente como peça chave para o sucesso da organização. Pois, em mercados competitivos quem não mantiver a lealdade de seus clientes, alguém irá cativa-los e rouba-los. Ainda, Kotler e Keller (2006, p. 153) alertam: "os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores."

Conclui-se que somente uma das hipóteses levantadas não foi confirmada totalmente, todavia as demais, além de confirmadas através de teorias, estão coesas com os resultados obtidos. Observa-se também que proprietários e colaboradores dos salões estão em sinergia com o cliente e sua valiosa importância para o sucesso da empresa.

## CONCLUSÃO

Este estudo mostrou o quanto o relacionamento não é só importante para as organizações, como também é o cerne para que elas atinjam o sucesso almejado. Diante de uma crescente concorrência, as empresas entenderam que o principal diferencial competitivo é a sinergia no relacionamento entre empresa, clientes e colaboradores.

Muito mais que atrair um novo cliente e torná-lo um cliente potencial, é necessário conservar os já existentes tornando-os sempre lucrativos, já que custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente.

Para isso, a adoção de estratégias tem se tornado fundamental na retenção de clientes e na criação e manutenção de relacionamentos a longo prazo, ou seja, estratégias que focam tanto no atendimento, quanto no pós-venda.

Os clientes de hoje em dia são mais exigentes e difíceis de agradar, sendo assim o foco no relacionamento tornou-se primordial para entender e monitorar as particularidades e preferências de cada público. Dessa forma, a empresa tende a atender sempre as necessidades dos seus consumidores, isso garante não só a satisfação, como também a superação das expectativas e a fidelização de clientes.

A partir daí, inicia-se um ciclo em que, clientes fiéis trazem estabilidade financeira para empresa, tornam-se influenciadores na decisão de compra de outros clientes e estabelecem um ciclo de compra permanentemente renovável.

Quanto a seleção dos salões de grande porte como objetos de pesquisa, houve grande dificuldade em encontrar estabelecimentos que aceitassem compartilhar suas experiências e formas de funcionamento.

Após a escolha e a colaboração de três salões, iniciou-se as aplicações dos questionários e as visitas técnicas aos mesmos. Foi possível verificar um contraste nas formas de gerenciamento e no uso das estratégias utilizadas no dia a dia de cada um. Diante dos dados apurados, identificou-se que tanto a estratégia de precificação utilizada por um salão, quanto a estratégia de diferenciação utilizada por outros dois salões, garantem a satisfação dos clientes e a rentabilidade das empresas.

Comprovou-se também, que existem outros fatores além de preço, que são levados em consideração pelo cliente no momento de decisão de compra, como localização, estrutura física, status, qualidade dos produtos e atendimento.

Outro item da pesquisa que chamou atenção é o fato da importância dos colaboradores para a empresa, uma vez que a maioria dos clientes afirmaram que frequentam os salões pelo profissional e não pelo salão em si, sendo dessa forma, um ponto de atenção para que os salões mantenham um bom relacionamento com clientes e colaboradores.

Dessa perspectiva, este estudo mostra que há mercado para todos, e o quanto é importante o uso de estratégias como ferramentas para acompanhar e muitas das vezes

conduzir tendências de mercado. Identifica-se também a importância da sinergia entre empresa, clientes e colaboradores, para que o salão atinja o sucesso e garanta a permanência e a atração de novos clientes. Ou seja, todos dependem um do outro, como na figura do colaborador, ele sendo a linha de frente, aquele que está diretamente em contato com cliente e atende, ou não, suas necessidades. Quanto na figura do proprietário, aquele que direcionará os recursos financeiros e gerenciará o capital humano para o bom funcionamento do salão.

E, por fim, o cliente, pois é considerado o fluido vital para a sobrevivência de qualquer empresa.

Na coleta dos dados, nem todos os clientes quiseram responder, isso fez com que o número de respondentes não ficasse uniforme em todos os salões. Quanto aos proprietários e colaboradores, notou-se uma grande cordialidade, disponibilidade e dedicação para contribuir com nossa pesquisa, visto que os salões possuem grande e intenso movimento, todos prontamente pararam suas atividades e colaboraram com o nosso estudo.

Houve certa dificuldade quanto à fundamentação teórica demandando grande esforço na busca de publicações atualizadas acerca da temática do estudo, porém conseguiu-se conflitar as teorias encontradas com a parte prática do estudo.

Tivemos como aprendizado, a importância do complexo trabalho em grupo, visto que se trata de uma equipe considerada grande, há muitas diferenças de comportamento e pensamento que foram difíceis de serem colocadas em comum acordo. No entanto, sempre houve bom senso no que tange a responsabilidade e entrega por parte de todas. Além disso, aprendemos que para um trabalho seja bem feito é necessário foco e planejamento, desde o início ao término, com todas as etapas e principalmente a importância de planos alternativos para eventuais contingências.

Os resultados do estudo tiveram algumas limitações, pois foram observados três salões o que representou certo grau de complexidade e devido à opção pela abordagem qualitativa resultou em um estudo mais profundo para entender a realidade desse mercado em Curitiba.

Para futuros estudos acadêmicos, sugere-se a possibilidade de analisar o motivo pelo qual os clientes preferem os serviços dos profissionais específicos ao invés dos serviços oferecidos pelos salões e como essa realidade poderia ser alterada, fazendo com que o salão se torne o principal atrativo para reter mais clientes.

Já para futuras aplicações práticas, o estudo propõe a viabilidade de salões de pequeno porte aplicarem estratégias de relacionamento com clientes, sem envolver altos custos, de forma a elevar o padrão do salão, focando em determinado público alvo para aumentar sua carteira de clientes.

## REFERÊNCIAS

BATESON, J.E. & HOFFMAN, D.K. **Princípios de marketing de serviços – conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo, 2016

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**. Editora Senac, Brasília – DF, 2011.

DEMO, Gisele; PONTE Valter. **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudo de casos**. São Paulo: Atlas 2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015.

GIBRAN, S. M; TOMEDI, G. D. A Efetividade da Tutela Jurisdicional em relação aos estabelecimentos comerciais eletrônicos . **Revista jurídica - UNICURITIBA**. Curitiba, v.1, nº 34, 2014.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente – atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2012.

LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7 Ed. Trad. Sônia Midori Yanamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. - 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SOUZA-LIMA, J.E; MARTIN, M.K. A Contribuição do código de Defesa do Consumidor para a defesa e preservação do meio ambiente. **Revista Jurídica - UNICURITIBA**. Curitiba, v.2, nº 31, 2013.

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. Editora Atlas. São Paulo – 2013

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Tradução de Félix José Nonnemacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZENONE, Luiz Cláudio, **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.