

APLICAÇÃO DO QFD E DOS 7 PS NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE UM SALÃO DE BELEZA

**APPLICATION OF QFD AND THE 7 PS TO SERVICE QUALITY IN A BEAUTY
SALON**

Ciências Sociais Aplicadas • 13/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/791848762](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/791848762)

Amanda Assis Santos¹

James Fernandes Raphanhin²

Hugo Marques da Silva³

RESUMO

Atualmente o setor da beleza tem ganhado elevado destaque e proporção economicamente, sendo marcado por uma intensa competitividade. Neste contexto, considerar que suas características impactam diretamente na percepção e comportamento do consumidor e adotar estratégias voltadas ao gerenciamento da qualidade dos serviços é um fator crucial para se diferenciar em meio à concorrência. Dessa forma, este estudo teve como objetivo aplicar o método QFD em conjunto com os 7 Ps do Mix Expandido para Serviços visando contribuir para a qualidade e eficiência na execução dos serviços oferecidos em um salão de beleza. Assim, a pesquisa caracterizou-se como aplicada, descritiva, mista e estudo de caso, possibilitando compreender de forma clara sobre a percepção de clientes e identificar pontos de prioridade no empreendimento. Portanto, os resultados obtidos com a análise indicaram um alto índice de satisfação em atributos ligados ao contato direto com a profissional e ao estado do ambiente de trabalho, e por outro lado, apontaram pontos críticos de melhoria em relação à disponibilidade de horários e conforto do espaço. Dessa forma, a articulação das ferramentas contribuiu eficazmente para direcionar ações voltadas à gestão da qualidade e promover a melhoria contínua nos serviços.

Palavras-chave: Marketing de Serviços; 7 Ps; Gestão da qualidade; QFD; Salões de beleza.

ABSTRACT

Currently, the beauty sector has gained considerable economic prominence and scale and is marked by intense competition. In this context, considering that its characteristics directly affect consumer perception and behavior and adopting strategies focused on service quality management are crucial factors for differentiation amid

competition. Therefore, this study aimed to apply the QFD method together with the 7 Ps of the Expanded Services Marketing Mix to contribute to the quality and efficiency of services offered in a beauty salon. The research was characterized as applied, descriptive, mixed-method and a case study, enabling a clear understanding of customer perceptions and the identification of priority areas in the business. The results indicated a high level of satisfaction with attributes related to direct contact with the professional and the condition of the work environment, while also identifying critical areas for improvement concerning appointment availability and the comfort of the space. Thus, combining the tools effectively helped direct quality-management actions and promote continuous service improvement.

Keywords: Services marketing; 7 Ps; Quality management; QFD; Beauty salons.

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços é uma área pela qual tem apresentado grande crescimento na economia, e nele destaca-se o segmento da beleza, caracterizado por uma forte visibilidade e concorrência (SEBRAE, 2023). Assim, implementar a qualidade de forma estratégica e oferecer uma experiência que agregue valor ao cliente, torna-se crucial para garantir vantagem competitiva no mercado.

Neste contexto, manter a consistência no fornecimento dos serviços, a fim de alcançar esses objetivos, principalmente nos salões de beleza, é um grande desafio, dado seu alto grau de contato com clientes, necessidade de personalização, bem como sua dificuldade de padronização □ resultante das características dos serviços:

intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade (Marangoni, 2015).

Diante disso, durante o desenvolvimento do estudo notaram-se grandes necessidades no estabelecimento analisado: compreender exatamente o que os clientes mais valorizam, bem como identificar prioridades de melhoria nos serviços. Sob essa perspectiva, a aplicação de ferramentas destinadas a incorporar a gestão da qualidade segundo as necessidades e desejos dos clientes, contribuem para a eficiência e eficácia na execução e entrega dos serviços.

Neste sentido, a pesquisa tem como principal problema analisar: quais atributos relacionados à qualidade dos serviços são valorizados pelos clientes, e de que forma isso impacta em sua satisfação? Dessa forma, define-se como objetivo geral a aplicação da ferramenta QFD integrada ao Mix Expandido para Serviços para aprimorar o desempenho e execução nos atendimentos em um salão de beleza. Ademais, para que se alcance tal objetivo, propõem-se objetivos específicos: verificar como se encontra o funcionamento do empreendimento e identificar suas características técnicas estruturando-as e traduzindo-as em ações concretas, operacionalizadas a partir dos 7 Ps do Marketing de Serviços; analisar como clientes avaliam atributos associados aos serviços; aplicar a ferramenta QFD para analisar a relação entre os atributos e as características técnicas internas do salão; identificar pontos de prioridade e sugerir melhorias.

Assim, este estudo exercerá relevância em diferentes perspectivas. Prática, pois poderá direcionar salões na implementação de estratégias voltadas à melhoria contínua em relação à qualidade dos

serviços e à satisfação de clientes por meio da QFD e dos 7 Ps. Acadêmica, pois poderá contribuir para a ampliação de estudos e pesquisas relacionadas à aplicação e integração das ferramentas QFD e 7 Ps no setor, fornecendo informações e referências relevantes. E socioeconômica, pois considerando a elevada concorrência e crescimento do setor, isso poderá colaborar para o fortalecimento e competitividade de salões no mercado.

Por fim, a partir da realização deste estudo, a pesquisa foi classificada como aplicada, com o intuito de contribuir para o conhecimento e solução de problemas reais. Quali-quantitativa, pois baseou-se tanto na interpretação de fatos e informações quanto na análise de dados numéricos. E estudo de caso, pois permitiu analisar de forma profunda e analítica a realidade do empreendimento. Ademais, a coleta de dados se realizou por meio de uma entrevista semiestruturada com a proprietária do estabelecimento, bem como a aplicação de um questionário estruturado com os clientes, possibilitando oferecer sugestões de melhorias ao salão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta o arcabouço teórico que fundamenta a pesquisa. Assim, tendo em vista que o trabalho analisa uma empresa atuante no setor de serviços, o texto aborda suas características e particularidades no marketing de serviços, bem como a relação entre o mix expandido para serviços, a qualidade e os salões de beleza.

2.1. Características dos Serviços

No marketing, os serviços possuem diversas características que os diferenciam dos produtos, sendo eles dotados pelas seguintes:

A intangibilidade, que por serem considerados como atos/ processos eles não podem ser tocados, vistos, ouvidos e/ou experimentados da mesma forma que um objeto que é palpável. Desta maneira, o cliente buscará pontos tangíveis que o ajude a compreender e avaliar a qualidade do serviço. Como por exemplo, em um salão de beleza, onde estará atento a aparência do local, sua decoração, a vestimenta dos funcionários e a forma de tratamento que lhes foi oferecida (Kotler, 2002).

A heterogeneidade, onde os serviços não podem ser entregues exatamente iguais, pois são executados por diferentes pessoas e cada cliente tem suas diferentes exigências. Isso implica certa dificuldade aos gerentes de serviços, pois haverá uma necessidade de tentar oferecê-los de forma mais homogênea possível, e conforme planejado, a fim de evitar falhas (Zeithaml *et al.*, 2014).

A simultaneidade, em que muitas vezes são gerados e consumidos simultaneamente. Assim, os clientes estarão presentes durante a geração do serviço, observando todo o processo, o que pode afetar significativamente na sua experiência, seja de forma negativa ou positiva (Spiller, 2015)

E por fim a perecibilidade, que trata que os serviços não podem ser armazenados, estocados ou devolvidos. Por exemplo, uma escova ou um corte de cabelo não pode ser devolvido, estocado. Portanto, profissionais precisam estar preparados, organizando melhor sua capacidade, realizando previsão de demanda, como também promovendo estratégias para recuperação de clientes em caso de falhas ou insatisfação (Spiller, 2015).

Assim, levando em consideração as características dos serviços, é fundamental que empresas implementem estratégias de marketing de serviços alinhadas com cada uma delas, visando oferecer uma experiência de qualidade ao cliente. Neste contexto, foi adotado um novo conceito, o chamado “mix expandido do marketing de serviços”, reconhecido como base estratégica de planejamento para empresas, o qual auxilia gestores a proporcionar melhor comunicação com seus clientes e, conseqüentemente, promover o atendimento às suas necessidades (Marangoni, 2015).

2.1.1. O Mix Expandido para Serviços

No setor de serviços, considerando suas características e importância, os autores Booms e Bitner expandiram o mix de marketing incluindo outros 3 elementos cruciais: pessoas, evidência física (physical) e processos, formando os 7 Ps do marketing de serviços (Bitner, 1991). Assim, os 7 Ps são uma estrutura extremamente útil para avaliar o desempenho de um empreendimento e estabelecer estratégias e abordagens adequadas a serem aplicadas.

2.1.2. Produto

O produto será definido como os bens e serviços que uma organização fornece aos consumidores. Nos serviços, os aspectos mais relevantes serão a imagem da marca, qualidade ou o que o serviço tem representado a quem tem consumido. Por ser intangível, mesmo que se satisfaça a necessidade do cliente, o que mais será considerado será a experiência vivenciada, trazendo a necessidade de recorrer às evidências físicas (Kotler; Keller, 2012).

2.1.3. Preço

O preço representa a quantia que o produto ou serviço requererá do consumidor. Nos serviços, serão considerados gastos e custos obtidos pela organização, preço do mercado, a forma como o cliente enxerga o serviço, etc. Os clientes irão tratá-lo como um indicador para a qualidade do serviço, por isso é fundamental saber estabelecer preços, pois se forem muito baixos poderão impactar de forma negativa em sua percepção (Kotler, 2002).

2.1.4. Praça

A praça representa o local em que são distribuídos os produtos/serviços, muito conhecida também como “canal de distribuição”. Assim, como os serviços possuem a característica da perecibilidade, é necessário realizar constantemente uma coordenação e programação eficiente em seu fornecimento, visando oferecê-lo exatamente no momento em que o cliente precisa, e em local acessível (Cunha *et al.*, 2017).

2.1.5. Promoção

A promoção, representa a forma como são divulgados e oferecidos os bens e serviços. Ela contribui para promovê-los e garantir o maior reconhecimento da empresa no mercado. Pode ser realizada de diversas maneiras: sites, TV, mídias sociais, jornais, folhetos, vendedores, etc (Sesto, 2018). É essencial entregar exatamente o que é anunciado ao cliente, pois muitas organizações deixam-os insatisfeitos, por anunciarem algo e não cumprirem com o que prometeram. Portanto, é preciso que a comunicação seja eficiente, coerente e clara (Cunha *et al.*, 2017).

2.1.6. Pessoas

As pessoas, representam um dos elementos mais importantes às empresas. Por possuírem uma interação direta com o cliente durante a prestação do serviço, a maneira como se vestem, sua aparência e formas de se portarem exercem grande fator de influência na percepção da qualidade do serviço. Dessa forma, é essencial que organizações invistam sempre na retenção de talentos, em trajes/uniformes adequados e capacitação de funcionários, visando sempre garantir clientes satisfeitos (Zeithaml *et al.*, 2014).

2.2. Evidências Físicas (Physical)

As evidências físicas (Physical), representam o local onde o serviço é prestado, e onde estão elementos tangíveis capazes de auxiliar tanto na forma como o serviço será comunicado quanto em sua execução. Neste sentido, há três dimensões do ambiente de serviço, sendo elas: condições ambientais: que envolvem a iluminação do local, temperatura, cheiro, música; layout e funcionalidade: layout refere-se a forma como móveis, equipamentos serão alocados e organizados, enquanto a funcionalidade relaciona-se a capacidade destes itens de contribuir para o desempenho das atividades executadas; sinais, símbolos e artefatos: são a utilização de placas de sinalização, como por exemplo as direcionais de saída e entrada, bem como as de cumprimento de regras; a decoração do local. (Bitner, 1992).

Todos esses elementos contribuirão fortemente para que os clientes julguem a qualidade do serviço prestado. Portanto, um ambiente quando bem planejado, pode trazer grandes oportunidades a uma empresa de passar sua mensagem de forma mais marcante, e assim, se destacar em meio a concorrência (Bitner, 1992).

2.3. Processos

E por fim os processos, que representam todas as etapas e procedimentos executados durante a prestação dos serviços. Alguns serviços, por sua maior complexidade exigirão que o cliente siga várias etapas e padrões para que o processo se concretize. Portanto, é crucial para que se evite a insatisfação dos clientes, ter agilidade na execução das atividades programadas. Neste contexto, a tecnologia tem sido uma grande aliada, permitindo maior personalização, automatização, procedimentos e etapas mais eficientes e ágeis (Lisboa *et al.*, 2023).

Assim, nota-se que o mix expandido é um modelo de gestão de serviços que permite a análise, desenvolvimento e implementação de estratégias relacionadas a cada um dos 7 Ps. Tal prática, torna-se fundamental para o desempenho de empresas, visto que exerce impacto direto na percepção do cliente, essencialmente no que se refere à qualidade. Assim, a utilização de ferramentas de gestão de qualidade, orientadas à identificação e à tradução dessas percepções em ações concretas é de essencial importância. Neste sentido, a QFD - “Quality Function Deployment”, exerce um papel indispensável, ferramenta a qual será abordada mais adiante.

2.4. A Qualidade em Serviços

Visto que a qualidade em serviços deve ser entendida como um reflexo da gestão conjunta dos 7 Ps, este tópico tem como objetivo evidenciar sobre os conceitos de qualidade trazidos por autores, e sua relação com as expectativas dos clientes. Além disso, apresentar uma ferramenta fundamental nesse sentido, a QFD - “Quality

Function Deployment”, que permitirá de forma prática e concisa junto ao mix expandido, implementar a qualidade nos serviços.

2.4.1. Qualidade e Expectativas

Ao tratar sobre o conceito de qualidade, Parasuraman *et al.* (1985) a compreendem como a comparação entre as expectativas geradas pelo consumidor e o real desempenho do serviço. Complementando essa visão, Kotler (2002, p. 30) a define como “a prestação de um serviço que supere as expectativas do cliente”.

Considerando as afirmações apresentadas pelos autores, as expectativas do cliente são construídas a partir do que ele crê que deve ocorrer ou que acontecerá com base em pontos de referência e padrões. Conhecê-las é um passo fundamental para entregar serviços de qualidade e mitigar erros, pois um engano pode resultar na perda de clientes para a concorrência, desperdício de recursos e tempo, aumento de gastos e até mesmo risco à sobrevivência da empresa no mercado. (Zeithaml *et al.*, 2014)

Diante disso, compreender as necessidades e expectativas dos clientes é um fator essencial na gestão da qualidade dos serviços, dado que possibilita a adoção de ações estratégicas voltadas à fidelização. Nesse sentido, a aplicação de ferramentas que as traduzam tornam-se valiosas, dentre elas se encontra a QFD.

2.4.2. O Papel do QFD na Gestão da Qualidade

No QFD há uma estrutura central muito conhecida, denominada “matriz da qualidade” ou “casa da qualidade”. Ela é considerada por autores como a “ferramenta básica de projeto do QFD” facilitando no

estabelecimento de prioridades e execução de ações corretivas (Carpinetti, 2016).

Essa matriz é aplicada com o intuito de traduzir “o que” os clientes desejam □ ou seja, “a voz do cliente” (voice of customer) conceito que representa suas exigências ou necessidades declaradas ou não □ em “como” que indica requisitos do produto/serviço ou características técnicas que satisfaçam os desejos dos clientes (Corrêa, 2019). Nesse sentido, tais requisitos podem ser operacionalizados através de estratégias gerenciais, como as presentes no mix expandido para serviços, que permitem implementar ações com base em decisões ligadas a cada um dos 7 Ps, possibilitando que as demandas dos clientes sejam realmente atendidas.

Após a definição dos critérios valorizados pelos clientes, é realizada a identificação do nível de importância que eles atribuem a cada um. Assim, a análise é feita com base em uma escala de classificação geralmente de 1 a 5, que permite evidenciar quais são os pontos mais relevantes e de prioridade para a atuação da QFD (Carpinetti, 2016).

A partir da priorização, a casa da qualidade permite avaliar como cada característica técnica impacta no atendimento aos critérios dos clientes. Essa relação pode ser classificada através de sua intensidade, podendo ser forte, média ou fraca, quando houver algum vínculo entre os elementos. Seu preenchimento pode ser realizado conforme a experiência do investigador, como também pela opinião dos clientes ou coleta de dados, facilitando na seleção e planejamento de ações de melhoria (Carpinetti, 2016).

Dessa forma, a QFD não se limita apenas a elaboração de produtos tangíveis, segundo Cheng e De Melo Filho (2010), o método também apresenta viabilidade no setor de serviços, revelando resultados satisfatórios em indústrias e empresas que o incorporam no gerenciamento e supervisão da qualidade.

Assim, tendo em vista a forte relevância do método QFD, nota-se que sua aplicação em setores de intensa interação com o cliente apresenta elevada eficácia, principalmente, quando combinada a estratégias relacionadas ao mix expandido. Dessa forma, o setor da beleza, especialmente no que refere aos salões de beleza, é uma área pela qual deve ser tratada, uma vez que exige alto grau de contato e personalização na prestação de serviços.

2.4.3. Os Salões de Beleza e o Uso das Ferramentas QFD e Mix Expandido para Serviços para Gestão da Qualidade nos Serviços

Compreender a percepção de clientes quanto à qualidade dos serviços especialmente no ramo da beleza, tem se tornado essencial para o eficaz atendimento de suas necessidades. Tal ação, contribui para que os salões apresentem maior autoridade e credibilidade no mercado e demonstrem o compromisso com o bem-estar dos consumidores. Assim, é preciso que os profissionais do setor, criem estratégias de administração focadas não somente na entrega do serviço em si, mas considerando toda a experiência do cliente (Galdino, 2018).

Pensando nisso, a integração e implementação de métodos como QFD e Mix de Marketing Expandido para Serviços, possibilitam que as demandas dos clientes sejam traduzidas em medidas estratégicas conectadas ao Mix Expandido. Isso contribui

diretamente para a execução e entrega de serviços de qualidade, considerando que são ferramentas direcionadas a compreender o que os clientes valorizam e avaliam como importante (Zeithaml *et al.*, 2014; Disconzi *et al.*, 2015).

O método QFD, através do desdobramento da matriz da qualidade como exposto anteriormente, possui “dois lados” a voz do cliente e as características técnicas dos serviços (Corrêa, 2019). A voz do cliente, permite que salões de beleza, analisem cuidadosamente elementos relacionados aos serviços que os clientes consideram como importantes de várias perspectivas: atendimento rápido, qualidade do serviço prestado, ambiente agradável, personalização no atendimento, tempo de espera reduzido, facilidade de acesso ao serviço, etc. (Bordenski *et al.*, 2024). Já as características ou requisitos técnicos dos serviços, contribuem para satisfazer essas necessidades impostas pela voz/opinião do cliente (Corrêa, 2019).

Neste sentido, a identificação da voz do cliente pela QFD pode ser operacionalizada nos 7 Ps, possibilitando que os requisitos técnicos dos serviços, sejam geridos segundo estratégias promovidas pelo marketing de serviços, para cada “P” (produto, preço, praça, promoção, pessoas, evidências físicas - “physical” e processos) (Bitner, 1991).

Por exemplo, se o cliente valoriza um ambiente agradável, estratégias e implicações relacionadas às “evidências físicas”, vinculadas às condições do ambiente ou layout do espaço, promovidas por Bitner (1992) anteriormente, servirão como base para atender o que deseja; já se valoriza um bom atendimento, isso estará relacionado diretamente as “pessoas” investindo por exemplo no treinamento de funcionários, conforme proposto por Zeithaml *et*

al. (2014); ou a rapidez, conectando-se diretamente aos “processos” exigindo maior agilidade ao executar as atividades, como também o uso da tecnologia para automatização e velocidade (Lisboa *et al.*, 2023).

Nesse contexto, Kotler (2008, *apud* De Souza *et al.*, 2024) afirma sobre o crucial papel dos clientes para as empresas que buscam a qualidade como um fator indispensável na obtenção de vantagem competitiva, tratando-os como fontes importantes de informação. O autor destaca que entender o que os clientes desejam é fundamental para manter a melhoria contínua na prestação dos serviços.

Portanto, a aplicação conjunta das ferramentas permite realizar uma avaliação analítica em um salão de beleza e, posteriormente desenvolver um planejamento estratégico voltado à satisfazer as necessidades e desejos de clientes, garantindo fidelização, fortalecimento da empresa no mercado e consequentemente o aumento de sua lucratividade (Zeithaml *et al.*, 2014; Disconzi *et al.*, 2015).

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever quais foram os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Isso inclui desde o tipo de pesquisa, abordagem, até os instrumentos e técnicas adotados para a coleta de dados. O estudo teve como intuito aplicar a ferramenta QFD em um salão de beleza, para compreender como os clientes avaliam a nível de importância e satisfação requisitos relacionados a qualidade dos serviços, e posteriormente desdobrar suas necessidades em requisitos técnicos que serão

operacionalizados em ações estratégicas inseridas no Mix Expandido para Serviços.

3.1. Objeto de Estudo

A empresa onde a pesquisa foi realizada refere-se a um salão de beleza de pequeno porte, localizado no município de Carmo do Rio Claro - Minas Gerais, atuante no segmento desde 2020, que atende de quinta à sábado, obtendo aproximadamente 50 clientes. Os procedimentos oferecidos pelo salão são: alisamentos, escova, corte, hidratação e penteados. Nele atua apenas a proprietária, profissional com vasta experiência na área, com certificações em cursos do Instituto Embelezze, SENAC e entre outras especializações adquiridas com profissionais renomados da região.

3.2. Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada como aplicada, descritiva, estudo de caso e com abordagem mista (quali-quantitativa).

Aplicada pois está direcionada a gerar conhecimentos que possam ser utilizados na prática. Isso através de um diagnóstico da empresa investigada, e posteriormente a identificação de melhorias voltadas às problemáticas encontradas no empreendimento (Fleury; Werlang, 2016).

Descritiva, porque conforme afirmado por Gil (2008), as pesquisas descritivas tem como objetivo principal descrever as características de determinada população, fenômeno ou experiência. Nesse sentido, a pesquisa descreveu a forma como clientes avaliaram requisitos relacionados a qualidade dos serviços, bem como sua relação com características técnicas internas do salão.

Estudo de caso, pois volta-se a analisar um empreendimento específico, buscando observar e retratar sua realidade de maneira aprofundada (Nascimento; Sousa, 2016).

E mista, pois a pesquisa baseou-se tanto na coleta e avaliação de dados numéricos, quanto em uma análise qualitativa, com base na interpretação de sugestões abertas, bem como de uma entrevista realizada com a proprietária, possibilitando uma compreensão mais detalhada da realidade analisada (Proetti, 2017).

3.3. Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas várias etapas. Primeiramente, uma entrevista semiestruturada com a proprietária, que permitiu compreender sobre o funcionamento do estabelecimento, bem como identificar as características técnicas dos serviços. Tais características foram operacionalizadas e organizadas com base nos 7 Ps, o que contribuiu para a construção da matriz da qualidade.

Após isso, foi realizada a coleta da voz do cliente, onde por meio da aplicação de um questionário estruturado, possibilitou-se analisar o grau de importância e satisfação atribuído a cada requisito pelos clientes, bem como avaliar sugestões abertas de melhoria. Dessa forma, esperou-se alcançar aproximadamente um número mínimo de 40 respondentes durante o período de aplicação (30 dias).

Posteriormente houve a organização e tratamento dos dados. Os dados quantitativos foram organizados em uma planilha do Excel, possibilitando a obtenção das médias e apuração dos resultados obtidos a partir da avaliação dos clientes. O cálculo aplicado foi a média aritmética simples; portanto, somou-se o total de notas

atribuídas, dividindo-o pelo número de respondentes em cada requisito. E quanto aos dados qualitativos, utilizou-se o método de análise de conteúdo, tornando-se possível organizar, categorizar e interpretar as informações obtidas pelas respostas abertas, compreendendo de forma aprofundada sobre a percepção dos clientes (Valle; Ferreira, 2025).

E por fim, foi realizada a elaboração e análise da Matriz da Qualidade, construída com base na relação entre os requisitos dos clientes e as características técnicas dos serviços, conforme o método QFD desenvolvido por Akao (1990).

3.4. Instrumento de Coleta dos Dados

O instrumento de coleta foi um questionário estruturado construído e adaptado com base em estudos anteriormente realizados no segmento de serviços em que a ferramenta QFD foi aplicada na prática, demonstrando sua eficiência e aplicabilidade (Magri, 2009; Baldissera, 2012). O questionário foi aplicado através da plataforma Google Forms, onde foram obtidas as seguintes informações: perfil dos respondentes: gênero e faixa etária; comportamento do consumidor: compreendendo a frequência com que utilizam os serviços, bem como o motivo principal para escolher o salão; avaliação dos atributos: em que foram atribuídas notas com base na escala Likert, permitindo uma avaliação de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta) quanto a importância e satisfação dos requisitos; percepção geral: identificando se os clientes indicariam o salão e coletando sugestões de melhoria.

3.5. População e Amostragem

A população do estudo foi composta pelos clientes do salão de beleza analisado. Assim, a pesquisa foi realizada durante um mês, considerando como critério a participação voluntária de clientes atendidos durante o período. Dessa forma, a amostra foi classificada como não probabilística por conveniência, dado que segundo Freitag (2018) esse tipo de amostragem exige a seleção de uma população acessível e disponível a participar do processo de coleta. Neste contexto, com a concretização da pesquisa foram obtidas 44 respostas (correspondendo a aproximadamente 88% do público estimado), o que contribuiu para maior consistência dos resultados alcançados.

3.6. Elaboração da Matriz da Qualidade

A partir do tratamento e análise dos dados a matriz foi desenvolvida, permitindo estabelecer um relacionamento entre os requisitos valorizados pelos clientes e as características técnicas do salão de beleza.

Dessa forma, a construção da matriz com base nos elementos que receberam maior importância, possibilitou a identificação de pontos de prioridade e discussão de melhorias.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O capítulo a seguir busca evidenciar e discutir os resultados obtidos com a pesquisa realizada. Assim, possibilitou-se compreender a realidade do salão de beleza estudado e identificar pontos de melhoria segundo a percepção dos clientes. Nesse sentido, a análise foi dividida em 2 blocos: perfil e comportamento dos respondentes; construção da matriz da qualidade e análise.

4.1. Perfil e Comportamento dos Respondentes

A pesquisa foi composta por 44 clientes do salão de beleza analisado, o que permitiu a caracterização do perfil e comportamento dos respondentes. Portanto, foram analisados dados referentes ao gênero e faixa etária, bem como à frequência de uso dos serviços e motivos para escolher o salão. As tabelas abaixo apresentam os resultados.

4.1.1. Perfil dos Respondentes

Tabela 1. Gênero dos respondentes

Gênero	Frequência (n)	Percentual (%)
Feminino	33	75%
Masculino	11	25%

Fonte: Elaborada pela autora (2026)

Tabela 2. Faixa etária

Faixa etária	Frequência (n)	Percentual (%)
18 a 25 anos	16	36,4%
26 a 35 anos	10	22,7%
36 a 45 anos	10	22,7%
46 a 55 anos	6	13,6%
Acima de 55 anos	2	4,5%

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Observa-se que a maioria dos clientes concentram-se no gênero feminino, representando um percentual de 75% em comparação ao público masculino, que corresponde a 25%. Tais características são muito comuns em empreendimentos dessa natureza, uma vez que a maioria dos serviços oferecidos por salões de beleza são recorrentemente associados ao universo feminino (escova, alisamento, penteados, corte, hidratação, manicure e pedicure). Além disso, salões de beleza são considerados como um ambiente de troca de vivências e informações que atrai principalmente o respectivo gênero (Ferreira, 2017).

Quanto aos resultados referentes à faixa etária, evidencia-se que a maior parte do público é constituído por clientes entre 18 a 25 anos representando uma porcentagem de 36,4%, o que indica uma predominância do público jovem. Já os respondentes entre 26 a 35 anos e 36 a 45 anos apresentam uma porcentagem igualitária de 22,7%, o que aponta um equilíbrio entre as duas faixas. Por fim, ao que se refere a clientes entre 46 a 55 anos e acima de 55 anos, observa-se que há um baixo percentual de 13,6% e 4,5%, demonstrando uma baixa representatividade do público maduro no empreendimento.

Assim, nota-se que o público do salão é composto majoritariamente por mulheres jovens. Neste contexto, identificar quais são as características do público atendido é um fator crucial, pois permite a adequação dos serviços e fidelização de clientes. Segundo Las Casas (2000), o cliente feliz é considerado o melhor marketing para o funcionamento de qualquer empresa, pois tende a voltar e indicar os serviços a outras pessoas. Dessa forma, ao definir estratégias

conhecendo o público predominante, isso contribui não apenas para atender às suas demandas, como para manter a versatilidade no que lhes é entregue, alcançando, assim, diferentes públicos.

4.1.2. Comportamento do Consumidor

Tabela 3. Frequência de uso dos serviços

Frequência de uso	Frequência (n)	Percentual (%)
Mensalmente	25	56,8%
Quinzenalmente	12	27,3%
Raramente	6	13,6%
Semanalmente	1	2,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Tabela 4. Motivo para escolher o salão

Motivo	Frequência (n)	Percentual (%)
Qualidade do serviço	43	97,7%
Indicação	1	2,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Em relação à frequência de uso observa-se, em maior proporção, clientes que utilizam os serviços mensalmente com 56,8%, seguidos de clientes com frequência quinzenal com 27,3%. Já em menor parte, encontram-se os com intensidade de uso rara e semanal, com

os respectivos percentuais de 13,6% e 2,3%. Esses resultados demonstram que o salão possui uma quantidade significativa de clientes regulares.

Já em relação aos motivos para escolher o salão, notou-se que a maior parte dos clientes tem como principal razão a qualidade do serviço prestado, o que equivale a um percentual de 97,7% das respostas, ao passo que a indicação de terceiros corresponde a 2,3%.

Assim, de forma geral compreende-se que a qualidade, como principal fator de escolha, pode estar diretamente relacionada à regularidade de uso dos serviços, uma vez que Kotler e Keller (2012) afirmam que quando um serviço tende a atender ou superar as expectativas do cliente (conceito associado à qualidade) isso impacta de forma positiva em sua satisfação e conseqüentemente, na continuidade do uso dos serviços.

4.2. Construção da Matriz da Qualidade e Análise

A partir das notas atribuídas pelos clientes aos requisitos relacionados à qualidade e da identificação das características técnicas internas do salão de beleza, a matriz da qualidade foi construída. Assim, elementos com maiores médias foram incluídos na matriz, permitindo um melhor direcionamento da análise e identificação de pontos de prioridade. Quanto aos demais, embora importantes, foram discutidos ao longo do texto de modo complementar.

As relações entre os requisitos dos clientes (o que) e características técnicas dos serviços (como), foram classificadas como fortes (●), médias (○) e fracas (Δ), seguindo a metodologia QFD (Akao, 1990).

Tabela 5. Médias dos requisitos dos clientes

Requisito	Importância média	Satisfação média
Educação da profissional	4,8	4,9
Qualidade do atendimento	4,8	4,9
Capacitação da profissional	4,8	4,8
Limpeza do ambiente	4,8	4,8
Qualidade do serviço prestado	4,7	4,7
Transparência nos preços cobrados	4,7	4,8
Organização do ambiente	4,7	4,8
Resultado final do serviço	4,6	4,7
Preço compatível com a qualidade	4,6	4,7
Disponibilidade de horário	4,6	3,7
Conforto do espaço	4,6	3,7
Aparência e estrutura do salão	4,4	3,5
Facilidade de agendamento	4,3	4,7
Divulgação dos serviços	4,3	3,2
Promoções e ofertas	4,3	3,2
Facilidade de pagamento	4,2	4,8
Presença nas redes sociais	4,1	2,8
Localização do salão	4,0	4,5

Agilidade na execução do serviço	4,0	4,7
Tempo de espera	3,8	4,4
Variedade dos serviços oferecidos	3,3	4,1

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Figura 1. Matriz da Qualidade

	Médias		Características técnicas														
Requisitos dos clientes	Importância do Cliente	Satisfação do Cliente	Serviços personalizados	Diversificação dos serviços	Preços conforme o mercado	Pagamento flexível	Facilidade de acesso ao salão	Controle da agenda de horários	Divulgação digital	Promoções eventuais	Tratamento cordial/profissional	Competência técnica	Controle do tempo de execução	Atendimentos conforme agenda	Ambiente limpo e organizado	Conforto do ambiente	Organização visual do ambiente
Educação da profissional	4,8	4,9									●						
Qualidade do atendimento	4,8	4,9									●	○	○	○			
Capacitação da profissional	4,8	4,8	○									●					
Limpeza do ambiente	4,8	4,8													●		○
Qualidade do serviço	4,7	4,7	●						Δ		●	●	○		○		
Transparência nos preços	4,7	4,8			●												
Organização do ambiente	4,7	4,8													●		●
Resultado final do serviço	4,6	4,7	●								○	●	○				
Preço compatível c/ qualidade	4,6	4,7	●								○	●					
Disponibilidade de horário	4,6	3,7						●					●	●			
Conforto do espaço	4,6	3,7													○	●	○

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Ao analisar individualmente as médias e intensidade da relação de cada um dos requisitos dos clientes na matriz, percebe-se que a “educação da profissional” apresentou um alto nível de importância

de 4,8 e satisfação de 4,9, além de estar fortemente ligada com a característica técnica “tratamento cordial e profissional”. Neste sentido, a forma como o profissional se porta durante o atendimento, exerce impacto direto na experiência e percepção do cliente, evidenciando a importância do elemento “pessoas” presente nos 7 Ps (Zeithaml *et al.*, 2014).

Já em relação à “qualidade do atendimento”, observa-se igualmente uma média de 4,8 de importância e 4,9 de satisfação, bem como uma forte relação com tratamento cordial e profissional, e relações médias com competência técnica, controle do tempo de execução dos serviços e atendimentos ordenados conforme a agenda. Tais relações podem ser justificadas pois a qualidade do atendimento e consequentemente a satisfação de clientes, depende não apenas de fatores relacionados ao relacionamento direto com o cliente, mas também da eficiência na organização e realização dos serviços, conectando-se tanto com o elemento “pessoas” como “processos” no Mix Expandido para Serviços (Lisboa *et al.*, 2023).

Já a “capacitação da profissional” também apresentou médias satisfatórias de 4,8 de importância e 4,8 de satisfação, e relacionou-se fortemente com competência técnica, e moderadamente com a capacidade de oferecer serviços personalizados. Tais características estão diretamente associadas aos elementos “pessoas” e “produto”, uma vez que a capacitação do profissional impacta tanto na maneira como o atendimento será realizado e adaptado segundo as necessidades dos clientes, como na qualidade dos serviços (Kotler, 2002).

Quanto ao requisito “limpeza do ambiente” da mesma forma, apresentou um alto grau de importância e satisfação, com médias

de 4,8 igualmente, e uma forte relação com ambiente limpo e organizado e média com organização visual do ambiente. Assim, o estado das instalações influenciam profundamente na avaliação dos clientes em relação aos serviços, uma vez que não possuem pontos tangíveis para julgá-los concretamente, associando-se diretamente às evidências físicas (physical) (Bitner, 1992).

Já em relação à “qualidade do serviço”, observa-se também níveis favoráveis tanto em relação à importância quanto à satisfação, com médias de 4,7. Além disso, evidencia-se fortes relações com a capacidade de oferecer serviços personalizados, tratamento cordial e profissional e competência técnica, relações médias com controle do tempo de execução dos serviços e ambiente limpo e organizado, e fraca com divulgação digital. Isso pode ser justificado pelo fato de que a percepção de qualidade do serviço pelo cliente está relacionada à adaptação aos seus desejos, à maneira como são recebidos e tratados durante o atendimento, à excelência na execução dos serviços, e às condições do local de trabalho. Além disso, a divulgação mesmo que de forma indireta, se relaciona à qualidade percebida pelo cliente, uma vez que a comunicação eficiente dos serviços, pode contribuir para a construção de suas expectativas e avaliação (Kotler; Keller, 2012).

Quanto ao requisito “transparência nos preços” as médias foram de 4,7 de importância e 4,8 de satisfação estando alinhadas entre o que os clientes valorizam e o que tem sido entregue. Além disso, possui uma forte relação com “preços conforme o mercado”, demonstrando que ao estabelecer valores segundo o setor isso traz a percepção de transparência e coerência. Dessa forma, a comunicação clara e assertiva ao cliente é essencial para evitar descontentamentos (Cunha *et al.*, 2017).

Já a “organização do ambiente” apresentou do mesmo modo, médias positivas em relação à importância, com 4,7 e à satisfação com 4,8, e fortes relações com ambiente limpo e organizado e organização visual do ambiente. Tais fatores podem ser justificados pelo fato de que a maneira como são alocados os elementos de um ambiente, ou seja seu layout, impacta diretamente na experiência do cliente e na forma como o local é visto (Bitner, 1992).

Em relação ao “resultado final do serviço” as médias foram de 4,6 de importância e 4,7 de satisfação indicando um bom nível de desempenho, e estando fortemente relacionado à competência técnica, capacidade de oferecer serviços personalizados, e moderadamente com controle do tempo de execução e tratamento cordial e profissional. Essas relações podem ser explicadas pois o resultado final do serviço percebido pelo cliente está não apenas ligado à qualidade técnica durante a sua prestação, mas também à experiência vivenciada ao longo de sua execução, onde consideram também aspectos conectados à interação direta (Spiller, 2015).

Quanto ao requisito “preço compatível com a qualidade” as médias observadas foram satisfatórias com 4,6 de importância e 4,7 satisfação, e apresentaram fortes relações com capacidade de oferecer serviços personalizados, competência técnica, e média com tratamento cordial e profissional. Tais relações decorrem do fato que a compatibilidade entre preço e qualidade é influenciada pelo valor percebido pelo cliente durante a prestação e entrega dos serviços (Spiller, 2015).

Já ao tratar sobre a “disponibilidade de horário”, as médias foram de 4,6 de importância e 3,7 de satisfação, demonstrando uma expressiva discrepância entre os resultados, e relacionando-se

fortemente com o controle da agenda de horários, controle do tempo de execução e com atendimentos ordenados conforme a agenda. Tais fatores podem ser explicados pois, ao estabelecer uma organização interna quanto aos processos de atendimento, incluindo gerir melhor a agenda e a duração do serviço, isso contribui para que se alinhe a relação entre oferta e demanda e permita que os clientes sejam atendidos no momento em que precisam. Práticas assim mudam sua visão e avaliação em relação a disponibilidade e acessibilidade aos serviços. Portanto, indica-se um ponto de prioridade no salão (Cunha *et al.*, 2017).

E por fim, o requisito “conforto do espaço” também apresentou um resultado negativo, com médias de 4,6 de importância e 3,7 de satisfação, associando-se fortemente com conforto do ambiente, e moderadamente com ambiente limpo e organizado e organização visual do ambiente. Assim, as condições do ambiente de trabalho impactam não apenas na maneira como o cliente o vê, mas também na sua sensação de conforto durante o atendimento, ligando-se também a fatores sensoriais como aroma, som, claridade, clima, etc. Dessa forma, mostra-se a necessidade de estratégias relacionadas a esses fatores no estabelecimento (Zeithaml *et al.*, 2014).

De forma complementar, os demais requisitos avaliados pelos clientes que não foram incluídos na matriz QFD, possibilitaram compreender de maneira mais abrangente sobre a eficiência do salão. Assim, possibilitou-se identificar uma proximidade entre médias de importância e satisfação em requisitos como facilidade de agendamento, facilidade de pagamento, agilidade na execução dos serviços e tempo de espera, demonstrando um desempenho operacional considerado satisfatório em elementos associados a

dimensão “processos” do Mix Expandido para Serviços (Lisboa *et al.*, 2023).

Ao que se refere à localização do salão, houve também uma grande proximidade entre o nível de importância e satisfação obtido, onde observa-se que o salão encontra-se em um local acessível segundo a percepção dos clientes □ relacionando-se diretamente ao elemento “praça” presente nos 7 Ps que evidencia a importância de se situar em um ponto de distribuição estratégico, garantindo a facilidade de acesso aos serviços (Kotler; Armstrong, 2023).

Já quanto aos requisitos relacionados à divulgação dos serviços, promoções e ofertas e presença nas redes sociais, demonstrou-se grande fragilidade em relação à gestão da comunicação no salão. Nesse sentido, embora não tenham sido avaliados como tão importantes em comparação aos outros requisitos, são fatores a serem observados, considerando a significativa lacuna obtida entre importância e satisfação. Isso indica a relevância de estratégias voltadas à dimensão “promoção” □diretamente relacionada à visibilidade da empresa no mercado (Sesto, 2018).

Ademais, a aparência e estrutura do salão apresentou igualmente uma expressiva diferença entre os níveis de importância e satisfação. Assim, mesmo que não seja um ponto prioritário, é um aspecto também a ser considerado, pois a infraestrutura e estética do local pode influenciar diretamente a maneira como o cliente irá avaliar o ambiente e a qualidade do serviço (Bitner, 1992).

Por fim, a variedade dos serviços foi o requisito considerado como menos importante, demonstrando que não é um fator que exerce tanta influência sobre a avaliação dos clientes em relação ao salão.

Dessa forma, após a análise da matriz e interpretação dos resultados obtidos, será apresentada uma síntese apontando pontos de prioridade no salão e melhorias sugeridas, considerando também, sugestões abertas dos clientes.

4.2.1. Síntese dos Resultados e Sugestões de Melhoria

Anteriormente, com base na construção da matriz e avaliação dos dados, observou-se que atributos associados à capacitação e educação da profissional, qualidade do atendimento e limpeza do ambiente, foram considerados como mais importantes, além de apresentarem um alto nível de satisfação. Dessa forma, o público tem valorizado principalmente o contato direto, a qualidade durante a prestação dos serviços, bem como o estado das instalações, indicando a importância de sempre aperfeiçoar e garantir a continuidade de ações relacionadas aos elementos “pessoas” e “evidências físicas” no empreendimento.

Em contrapartida, atributos como disponibilidade de horário e conforto do espaço demonstraram alto nível de importância e percepções negativas, sendo considerados, assim, como pontos de prioridade. Nesse contexto, os resultados obtidos entram em consonância com as sugestões abertas de clientes, onde houve um apontamento frequente de recomendações em relação ao ambiente físico □ evidenciando a necessidade de melhorias na decoração do ambiente, iluminação, ventilação, e principalmente em sua capacidade□ reforçando novamente o que foi afirmado por Bitner (1992) na teoria, que as condições e aparência do ambiente, impactam profundamente na experiência e satisfação com os serviços.

Já em relação à disponibilidade de horário, há sugestões de melhorias predominantes em relação à demanda por mais dias de atendimento, divulgação de horários disponíveis e inclusão de mais uma profissional para auxiliar nos serviços. Nesse sentido, torna-se essencial refletir sobre a viabilidade de atender em mais dias na semana, bem como sobre a inserção de mais uma funcionária no salão. Isso contribuirá para a retenção de clientes, evitar perdas de atendimentos e garantir a rápida execução dos processos e serviços (Lisboa *et al.*, 2023).

Assim, de forma geral há um índice positivo de satisfação dos clientes em relação ao salão. Ao analisar a quantidade de pessoas que o indicaria a terceiros, alcançou-se a totalidade. Tais fatores demonstram que apesar de existirem pontos a serem melhorados no estabelecimento, a percepção geral dos clientes tem sido satisfatória.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo aplicar o método QFD integrado ao Mix Expandido para Serviços em um salão de beleza visando compreender quais aspectos associados aos serviços os clientes mais valorizavam. Dessa forma, ao traduzir a voz do cliente em ações concretas operacionalizadas nos 7 Ps do Marketing de Serviços, tornou-se possível organizar e identificar ações de melhorias, contribuindo para o desempenho do empreendimento.

Os resultados obtidos com a pesquisa indicaram que os clientes atribuíram alta importância e satisfação a requisitos ligados à interação com a profissional e à prestação dos serviços, sendo eles: educação e capacitação da profissional, qualidade do atendimento e

limpeza do ambiente. Tais fatores demonstram que o salão apresenta uma performance satisfatória em pontos considerados como mais relevantes por seu público.

Contudo, também houve a existência de elementos caracterizados como críticos, incluindo a disponibilidade de horário e conforto do espaço, o que evidencia a importância da gestão eficaz de processos relacionados ao controle da capacidade e agenda, bem como da manutenção e aperfeiçoamento das evidências físicas.

Assim, o estudo ofereceu contribuições de várias perspectivas. Prática, pois serviu como suporte ao salão de beleza analisado, indicando pontos a serem mantidos e melhorados, permitindo assim, o apoio a tomada de decisões futuras e a gestão da qualidade de maneira contínua. Acadêmica, pois comprovou a capacidade da aplicação das ferramentas de forma integrada, contribuindo para a sua inserção em novas pesquisas e estudos. E socioeconômica, pois destacou a importância de implementar ações direcionadas a promover a qualidade nos serviços, visando manter a sobrevivência e competitividade nos negócios.

Dessa forma, conclui-se que a aplicação conjunta das ferramentas possibilitou realizar uma análise estratégica e sistemática no empreendimento, onde ao compreender as necessidades dos clientes e combinar com ações práticas relacionadas a produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e evidências físicas, foi possível implementar a gestão da qualidade nos serviços. Nesse sentido, foi constatada sua eficiência em segmentos de pequeno porte e dotados por um elevado grau de contato com o cliente, como o da beleza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Yoji. Quality function deployment: integrating customer requirements into product design. Productivity press, 1990.

BALDISSERA, Aline Aparecida. Aplicação do Desdobramento da Função Qualidade (Qfd) para melhoria da qualidade em um restaurante self-service. 2012.

BITNER, Mary Jo. Marketing mix and its relationship to service quality. Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives, v. 23, 1991.

BITNER, Mary Jo. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. The Journal of Marketing, [s.l.], v. 56, n. 2, abr. 1992. Disponível em: <http://eli.johogo.com/Class/jm-1992.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2026

BORDENSKI, Sttefani Caroline et al. Aplicação do desdobramento da função qualidade (Qfd) para a melhoria dos serviços em uma clínica de saúde ocupacional. Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 11, p. e4361-e4361, 2024.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 258 p. Disponível em: <https://biblioteca.uemg.br/acervo/5351353>. Acesso em: 18 mar. 2026.

CHENG, Lin Chih; DE MELO FILHO, Leonel Del Rey. QFD: desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos. Editora Blucher, 2010.

CORRÊA, Fernando Ramos. Gestão da qualidade. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019. 350 p. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/122019/938bb409a8f309d3d5807f2a663e4e33.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2026.

CUNHA, Ilayzi Farias Azevedo da et al. Marketing promocional como forma de captação e fidelização de clientes. 2017.

DE SOUZA, Marcos Vinicius Barbosa et al. Análise da qualidade de serviço e satisfação do cliente em um salão de beleza: um estudo de caso sobre as ferramentas SERVQUAL e Net Promoter Score (Nps). LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 14, n. 1, 2024.

DISCONZI, Claudia Maria Dias Guerra; DE CARVALHO, Mauricio Nunes Macedo; JUNIOR, Luis Antonio Sousa Rodrigues. Aplicação do método QFD: avaliação do serviço prestado por uma frota de táxis. GESTÃO DE SERVIÇOS, p. 56, 2015.

FERREIRA, Daniela Alexandre. Estética e sociabilidade: o salão de beleza como ponto de encontro. CSOnline-Revista Eletrônica de Ciências Sociais, n. 24, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; DA COSTA WERLANG, Sergio Ribeiro. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. Anuário de Pesquisa GVPesquisa, 2016.

FREITAG, Raquel Meister Ko. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?. Revista de estudos da linguagem, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018.

GALDINO, Luciene de Lima. Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso na empresa Marcelo Cabeleireiro e Cosméticos. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Bookman Editora, 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. Marketing de serviços profissionais. Editora Manole Ltda, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. 2000.

LISBOA, Luciano et al. A jornada do cliente: soluções que promovam o diferencial competitivo na Viação Ouro e Prata. 2023.

MAGRI, Juliana Maria. Aplicação do método QFD no setor de serviços: estudo de caso em um restaurante. Monografia de Conclusão de Curso em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora/MG, 2009.

MARANGONI, Suzana. Marketing de serviços. Rio de Janeiro, Estácio, p. 27, 2015.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, F. L. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos

e procedimentos. Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática—como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. Revista Lumen-ISSN: 2447-8717, v. 2, n. 4, 2017.

SEBRAE. Números mostram a pujança dos negócios de beleza, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/numeros-mostram-a-pujanca-dos-negocios-de-beleza,dc88327896a76810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 2 fev. 2026.

SESTO, HENRIQUE. Marketing estratégico. Osasco, 2018.

SPILLER, Eduardo Santiago. Gestão de serviços e marketing interno. Editora FGV, 2015.

VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jacques de Lima. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. Educação em Revista, v. 41, p. e49377, 2025.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. Marketing de serviços-: a empresa com foco no cliente. Amgh Editora, 2014.

¹ Graduanda em Administração (Incompleto). Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Endereço institucional: Av. Juca Stockler, 1130, Bairro Belo Horizonte, Passos/MG, CEP 37900-106. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

² Especialista e professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Endereço institucional: Av. Juca Stockler, 1130, Bairro Belo Horizonte, Passos/MG, CEP 37900-106. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Mestre. Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Endereço institucional: Av. Juca Stockler, 1130, Bairro Belo Horizonte, Passos/MG, CEP 37900-106. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).