Salão de Beleza

Como organizar processos de trabalho

GESTÃO EMPRESARIAL PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA

SEBRAE SP

Sebrae-SP
Conselho Deliberativo
Presidente: Alencar Burti (ACSP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo
ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras
BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil
CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal
DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista
FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo
FECOMERCIO – Federação do Comercio do Estado de São Paulo
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas
ParqTec – Fundação Parque Tecnológico de São Carlos
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDECT – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo
SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor Superintentente
Bruno Caetano

Diretor Técnico
Ivan Hussni

Diretor Administrativo Financeiro
Pedro Jehá

Unidade Desenvolvimento e Inovação
Gerente: Renato Fonseca

Equipe técnica
Aline Michelle Cardoso
Maria Augusta Pimentel Miglino

Unidade Atendimento Setorial
Gerente: Paulo Eduardo Stabile de Arruda

Apoio técnico
Reinaldo Miguel Messias

Unidade Inteligência de Mercado
Gerente: Eduardo Pugnali

Projeto gráfico
Daniel Augusto de Resende Neves

Diagramação
Ana Luisa Martinhão Souto

Equipe técnica
Ana Luisa Martinhão Souto
Daniel Augusto de Resende Neves
Marcelo Costa Barros
Marcelo Piola Martins
Patrícia de Mattos Marcelino

Desenvolvimento de conteúdo
Setec Consulting Group Consultoria e Editora Ltda.
Paulo Sousa

Sumário

01 Importância 04

02 Conceito 06
- O que é um processo? 07
- Melhoria Contínua dos Processos 12
- Técnicas de housekeeping - 5S 14
- Saúde e segurança ocupacional 17
- Condições sanitárias 19

03 Os quatro principais problemas em relação à administração e à estruturação de processos 22
- Não estabelecer processos formais 23
- Não evitar desperdícios 25
- Não ter processos administrativos 26
- Fazer o fluxograma irreal 27

04 Melhores Práticas 28

05 Questionário 30

Bibliografia 34

Importância

Os bons empreendedores conhecem muito bem seu negócio. Muitos fazem a maior parte das tarefas, desde as administrativas até botar a mão na massa para realizar os serviços. Esta atitude consume todo o tempo desses empresários, que estão sempre sobrecarregados. Se isto acontece com você, é importante que você perceba que o tempo é o seu recurso mais precioso e deve ser investido com foco no futuro da empresa.

Saber delegar responsabilidades e tarefas é essencial para que a empresa possa crescer e se manter ativa no mercado. E isto vale também para os salões de beleza. Para que você consiga transmitir aos seus funcionários a maneira correta de trabalhar, é necessário estruturar as atividades a serem feitas. Em outras palavras, é preciso pensar em processos padronizados, que sirvam de base para as operações realizadas.

Imagine um cliente que chega a um salão de beleza e, a cada visita, tem o serviço prestado de forma diferente. Alguns dias, ele gosta muito do que recebe e, em outros, detesta o que foi feito. A tendência dessa pessoa é não voltar mais ao estabelecimento e procurar algum concorrente, pois, ela nunca sabe o que vai encontrar em um salão que muda tanto de qualidade.

Ao contrário, se o salão tiver um padrão básico de atendimento, o cliente terá a confiança de sempre encontrar a qualidade desejada e, se estiver satisfeito, com certeza voltará. Portanto, a padronização dos processos é vantajosa tanto para o seu salão quanto para seus clientes. Nesta publicação você encontrará as técnicas de como mapear seus processos, para poder construir uma empresa sólida de prestação de serviços.

A padronização é necessária para criar uma base e, a partir dela, trabalhar para melhorar o processo continuamente. Esse método é poderoso para estar sempre em dia com as novas exigências dos clientes e sempre apresentar mudanças positivas nos serviços prestados. É necessário melhorar continuamente, pois o mercado sempre empurra para cima as exigências.

É claro que a padronização sozinha não é suficiente para garantir que as necessidades de seus clientes sejam atendidas por completo. Para isto, é necessário encantá-los e fazer com que se sintam privilegiados por terem encontrado um lugar como seu salão. É preciso tornar a experiência do cliente a mais prazerosa possível, fazendo com que cada minuto seja agradável.

Além de orientações sobre como estabelecer processos para satisfazer os clientes, esta publicação traz também técnicas sobre como criar e manter um ambiente de trabalho saudável para você e para seus funcionários. Esse lugar deve ter higiene, limpeza, organização e, principalmente, segurança, permitindo que as operações sejam feitas sem empecilhos por parte do ambiente. Lembre-se de que a satisfação do público interno (sua equipe) se reflete na forma como eles atendem o público externo. Ou seja, a insatisfação dos funcionários salta aos olhos no momento da prestação de serviços.

Sumário

Conceito

Para entender o funcionamento de um salão de beleza é necessário separar as atividades em processos, que são os serviços realizados, além de procedimentos necessários, como limpeza e pagamento. Dessa forma, é possível enxergar toda a operação.

O que é um processo?

Todas as atividades que são realizadas em um salão de beleza podem ser descritas por meio de processos. O que é um processo, então? É um conjunto de atividades relacionadas que adicionam valor às entradas para gerar as saídas. Essas atividades têm por objetivo atender a alguma necessidade de um cliente, seja ele interno ou externo. As entradas são todos os elementos necessários para realizar o processo, como utensílios, materiais consumíveis e colaboradores. As saídas são o produto, ou o serviço, final.

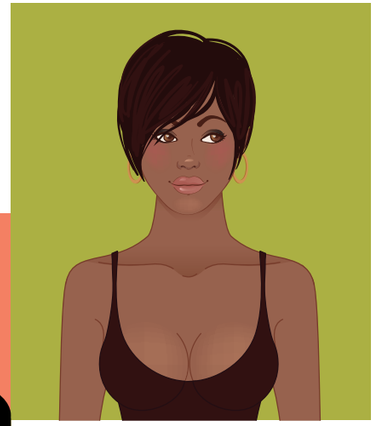
Entradas

Cabelo longo + utensílios + cabeleireira

Processos

Lavar, cortar e secar os cabelos

Saídas

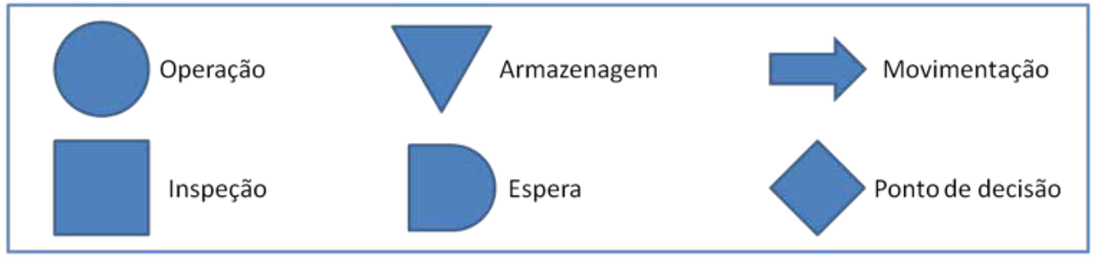


Novo penteado

No processo de cortar o cabelo, por exemplo, uma entrada é o cabelo do cliente a ser cortado. As atividades seriam lavar o cabelo, pentear, cortar, passar a máquina, e, novamente, lavar e pentear. A saída desse processo é um corte novo, que satisfaz o cliente. Repare que para realizar as atividades foram necessários utensílios e mão de obra, que também são entradas para o processo, conforme o Mapa do Processo abaixo:

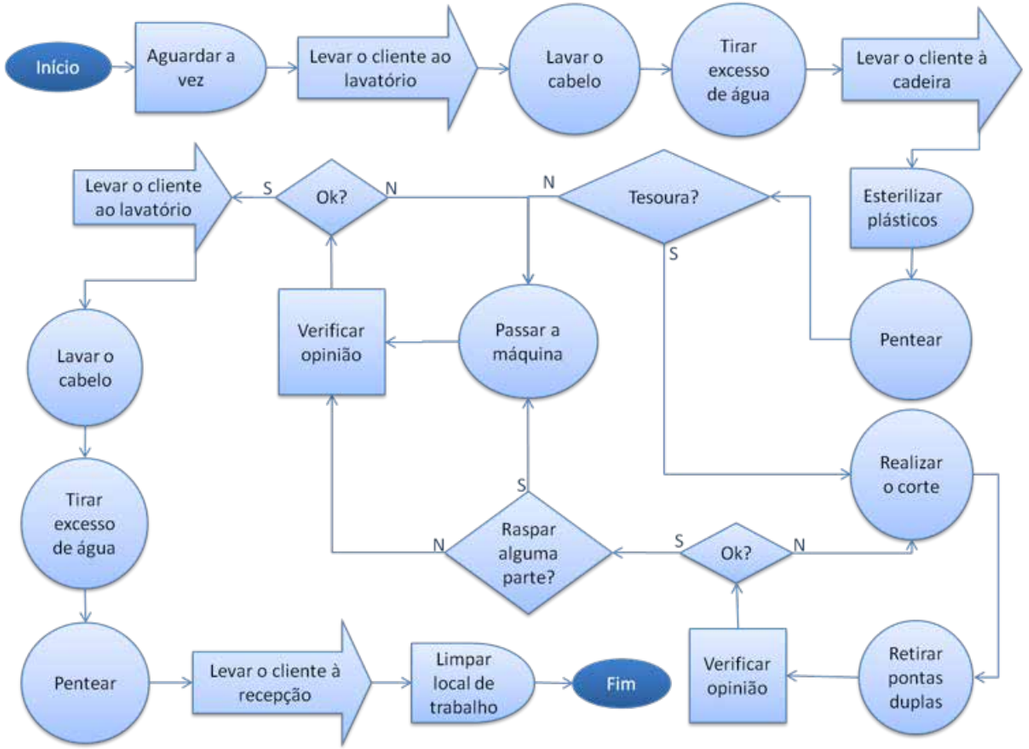
Entradas	Processo	Saídas
• Tesouras, pentes e maquininha esterilizados • Água e xampu • Cabelereiro (a) • Cabelo comprido	• Lavar o cabelo • Pentear • Cortar • Passar a maquininha	• Tesouras, pentes e maquininha não esterilizados • Água e xampu • Corte novo de cabelo

O processo pode ser representado mais claramente em um fluxograma, um esquema que utiliza símbolos para determinar, de forma gráfica, as atividades e demais etapas necessárias para o serviço final. Não existe uma norma obrigatória sobre os símbolos utilizados. Existem diversas opções. Veja, a seguir, as formas sugeridas pelo criador do conceito de fluxograma Kaoru Ishikawa (1915 – 1989).



O ideal é construir um Mapa do Processo geral, deixando claras as entradas, as atividades e as saídas. Em seguida, de acordo com o nível de detalhamento desejado, o fluxograma deve ser construído com base nos símbolos de Ishikawa. É importante, no momento de desenhar o fluxo, não construir como você gostaria que ele fosse, mas como realmente é.

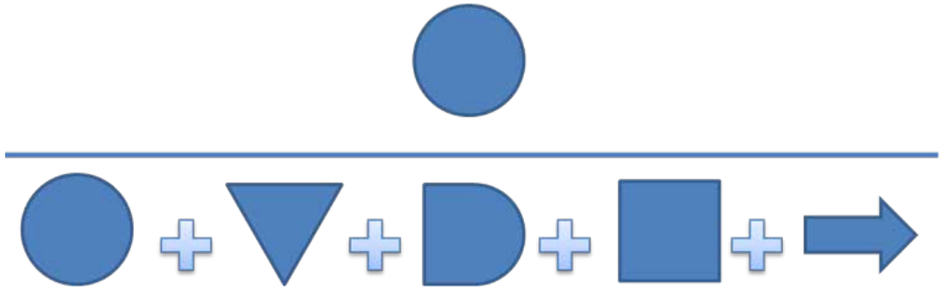
Veja como a descrição do processo de cortar o cabelo pode ser rica e detalhada.



Processo 1: Cortar o cabelo

Os pontos de decisão indicam caminhos alternativos que podem ser seguidos (ou não) em cada etapa. Por exemplo, o corte deve ser com tesoura ou com a máquina? É uma escolha, que influencia o resultado final. Os pontos de inspeção servem para descobrir erros ou defeitos no processo. As esperas envolvem todo o tempo inativo do cliente, o que inclui a preparação dos materiais para o uso. Assim, caso o cliente não tenha gostado do volume do corte, o cabeleireiro pode ajeitar até que o cliente esteja satisfeito e, só então, prosseguir para a etapa seguinte.

Perceba que nem todas as atividades realmente representam valor para o cliente. No processo de cortar o cabelo, por exemplo. A movimentação do cliente e o tempo que ele aguarda para ser atendido não adicionam valor. As únicas etapas que, de fato, agregam valor ao cliente são as operações, representadas no fluxograma pelas esferas, e que devem ser melhoradas continuamente. As demais etapas devem ser excluídas, quando possível, e, caso não seja possível, devem ser minimizadas, para que durem o menor tempo possível. Dessa forma, a eficiência do processo pode ser vista assim:



Na parte de cima estão apenas as etapas de operação que realmente alteram a matéria-prima. Na parte de baixo da divisão, estão todos os tipos de etapas de um processo. A eficiência do processo é a relação entre as operações (numerador) e todo o processo (denominador). Ela pode ser calculada considerando-se tempos, custos, perdas, etc.

Por exemplo, um salão de beleza calculou, em média, quanto tempo demora para realizar um corte de cabelo, separando-o nas etapas do fluxograma. Os tempos foram:

Operação: 40 min	Armazenagem: 5 min	Espera: 10 min
Movimentação: 2 min	Decisão: 2 min	Inspeção: 5 min

Com isto, é possível calcular a eficiência do processo, em termos de tempo gasto. Veja:

$$Rendimento = \frac{operações}{todo\ o\ processo} = \frac{40}{40+5+10+2+2+5} = \frac{40}{64} = 0{,}625 = 62{,}5\%$$

As empresas também podem ser analisadas em termos da sua maturidade em processos. Existem quatro níveis de maturidade de processos de uma empresa. O primeiro é o espontâneo. Nele, não existe documentação dos processos e a prática individual deve manter a eficiência. O segundo nível de maturidade é o embrionário, no qual existe a consciência de processo, mas não existe a formalização. Está presente a noção de etapas sequenciais, mas cada funcionário as cumpre à sua maneira. No nível formalizado, há a definição e documentação dos processos, além de auditorias e treinamentos específicos. O nível de maior maturidade em processos é o otimizado. Neste nível, além da definição dos processos, existem a coleta de dados e as ferramentas de melhoria contínua que, se forem bem executadas, garantem a maior eficiência dos fluxos.

Sumário

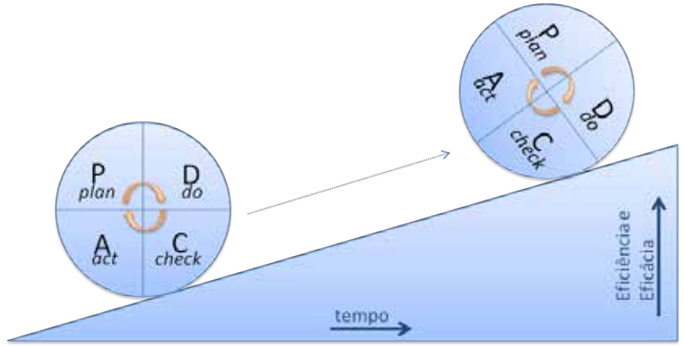
Melhoria Contínua dos Processos

É importante que, após serem definidos, os processos sejam padronizados. Ou seja, eles devem sempre ser realizados seguindo os mesmos passos. Isto é importante para verificar a consistência dos pontos de melhoria e, a cada nova oportunidade, a melhor forma da execução de cada tarefa.

É preciso ter uma documentação mínima para estabelecer um padrão para o processo. Além do Mapa do Processo e do Fluxograma, existe a Descrição do Processo. Ela contém as principais informações que uma pessoa precisa ter para melhor executar o processo. Em geral, são descritos os materiais utilizados, instruções de trabalho, tempos estimados, quantidades utilizadas, riscos e EPIs (equipamentos de proteção individual). Como sugestão, segue a descrição do processo de cortar cabelo:

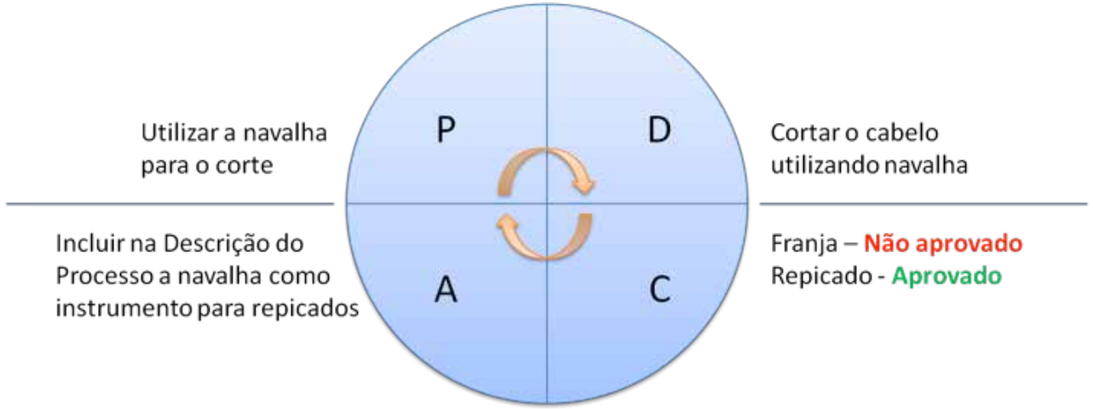
Descrição do Processo	Cortar o cabelo
Materiais	Tesoura dentada / tesoura navalha / tesoura fio laser / pente / água corrente / xampu / condicionador / maquininha / pano limpo / álcool
Instruções de trabalho	Utilizar a tesoura dentada apenas para tirar o volume
Tempo estimado	Lavagem – 10 min / Corte – 25 min
Quantidades utilizadas	Xampu – 1 punho / condicionador – 2 punhos
Riscos	Acidentes – cortes na mão e queimaduras com água quente
EPI	Luvas plásticas na lavagem

O ciclo PDCA representa a filosofia da melhoria contínua, que consiste em seguir quatro passos, de forma cíclica, a fim de melhorar um processo. A sigla representa seus quatro passos (planejamento, execução, análise e correção), escritos em inglês. Estes passos levam o processo a uma maior eficiência ao longo do tempo.



O ciclo funciona assim: a partir de um padrão de execução definido, é escolhido um ponto de melhoria. Para esse ponto de melhoria é feito o planejamento (P – plan) da mudança, ou seja, uma nova maneira de executar que melhora o modelo atual. Na execução (D – do), o planejamento é seguido. Depois disso, é realizada a análise (C – check) dos resultados obtidos. As ações que obtiveram sucesso são mantidas e as falhas são corrigidas (A – act).

Observe este exemplo. No processo de cortar o cabelo, um funcionário sugeriu uma melhoria. Seria possível utilizar navalha para o corte? Na execução, a cabeleireira utilizou o novo instrumento como teste, e, ao longo do serviço, o cliente foi opinando. Na análise, viu-se que as franjas precisaram de um reparo para ficarem boas, entretanto, os repicados ficaram perfeitos, melhor do que os feitos por tesoura. No próximo planejamento, a navalha já estará pronta para ser utilizada nos repicados.



Sumário

Técnicas de housekeeping - 5S

Housekeeping é um termo em inglês para arrumação doméstica. No Japão, alguns empreendedores perceberam que o melhor ambiente de trabalho é aquele cuidado com a dedicação e o carinho que temos com nossas casas. Assim, em termos de organização, limpeza e, principalmente, redução de desperdícios, foi construída uma filosofia chamada de 5S.

A sigla 5S remete a cinco palavras japonesas que expressam conceitos, ou sensos, sobre a prática diária de manter o ambiente organizado e limpo.

São elas:

Seiri	Utilização
Seiton	Organização
Seiso	Limpeza
Seiketsu	Padronização
Shitsuke	Disciplina

Geralmente, é indicado que a implantação do 5S seja feita com prioridade, pois a filosofia garante mais do que um local organizado, mas um ambiente que não influi negativamente nos processos. Vale lembrar de que a limpeza e a organização do local de trabalho não garantem uma boa produtividade, mas sua falta favorece a falta de qualidade.

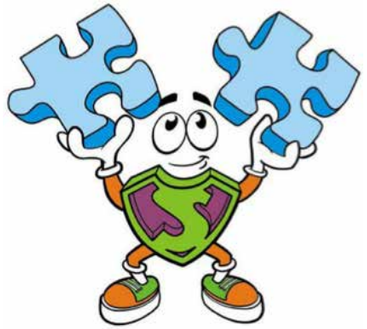
O **Senso de Utilização** traz a primeira tarefa necessária para um bom ambiente de trabalho: separar os itens necessários dos desnecessários e livrar-se destes. Em uma empresa bagunçada, não se sabe o que é realmente utilizado no trabalho e o que é guardado porque simplesmente ninguém o descartou.

Livrar-se de materiais desnecessários é o primeiro passo de um programa 5S, pois libera área útil na empresa. Na dúvida, o melhor é se livrar do item não utilizado, pois, além de ser econômico (o custo do metro quadrado está em constante alta), pode garantir uma renda extra com a venda de resíduos, além de favorecer a movimentação dentro do local.

O **Senso de Organização** tem o lema “cada coisa em seu lugar e cada lugar com sua coisa”. Trocando em miúdos, trata-se de guardar tudo o que é necessário em seu devido lugar. O que é usado com frequência deve ser guardado ao alcance da mão. Instrumentos pouco utilizados vão para áreas de pouca circulação, como estoques ou armazéns. É importante sempre lembrar que a organização dos objetos também leva a um melhor aproveitamento do espaço.

O Senso de Limpeza diz que o chão, as cadeiras, os banheiros e todo o resto do ambiente devem se manter limpos. Todos têm responsabilidade pela limpeza. Ela faz parte do processo de trabalho e não é vista como algo paralelo às demais atividades. Por isso é que a última etapa do processo de cortar o cabelo é justamente a limpeza do local de trabalho.

O Senso de Padronização fala sobre a importância de padronizar, o que é coerente com o Ciclo PDCA. Assim como os processos têm seu fluxo organizado, as tarefas de housekeeping (arrumação) também são planejadas e executadas de forma padrão e contínua. Isso significa que os elementos do 5S podem estar presentes, inclusive, nas Descrições de Processos.



Finalmente, o Senso de Disciplina amarra todo o conceito. Com a disciplina, cria-se uma cultura, ou seja, o hábito de manter o local de trabalho organizado e limpo. É o coroamento do programa 5S, que é fazer as pessoas se apropriarem do housekeeping e fazê-lo parte integrante da forma de se trabalhar na empresa.

Considere este exemplo. Uma nova manicure foi contratada por um salão de beleza. No seu primeiro dia, foram passadas a ela as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, da escala de horários às condições salariais. Entretanto, após duas semanas, algumas clientes reclamaram da nova funcionária. O serviço de manicure estava muito demorado. A nova funcionária parecia um tanto perdida, além do fato da limpeza do local estar péssima, cheia de manchas de esmalte pelo chão. Desejando dar uma segunda chance à nova funcionária, a dona do salão ofereceu a ela um curso de 5S e, em pouco tempo, a novata passou a melhorar seu ambiente de trabalho.

Em primeiro lugar, ela observou que de fato havia muito a ser feito. O armário do lugar tinha materiais de manicure, de depilação e demais objetos que não tinham lugar certo. Os alicates e as lixas estavam jogados na mesa, sem arrumação e os esmaltes estavam espalhados por todos os lugares, sendo que muitos estavam vencidos.

Sua primeira ação foi se livrar de tudo aquilo que era desnecessário ao seu trabalho. Assim, os esmaltes vencidos foram jogados fora, assim como vários outros objetos sem utilidade. Após essa etapa, no posto de trabalho ficaram apenas itens que são utilizados no dia a dia.

A organização desses objetos foi trabalhosa, mas valeu a pena. O material de depilação foi guardado em outro local. Os esmaltes foram acomodados no armário de acordo com a cor, formando uma sequência dos claros para os escuros. Também foram guardados corretamente alicates, removedores e lixas. Após essa segunda etapa, o visual do lugar era outro, com espaço para movimentação e conforto dos clientes.

A limpeza foi feita, em seguida, nos equipamentos, móveis e utensílios do local de manicure. Um removedor antigo foi separado para limpar as manchas de esmalte. Além disso, um kit básico de limpeza, com pano e álcool, foi armazenado no armário.

Para que as práticas de housekeeping (limpeza doméstica) fossem diárias, a nova funcionária fez questão de incluir no fluxo do processo a limpeza do local, como forma de padronizar seus serviços. Além disso, foi tirada uma foto do lugar para servir de modelo de limpeza a ser mantido.

Com um novo posto de trabalho, muito mais organizado, a manicure pôde realizar seu serviço da melhor forma. Em pouco tempo, passou a receber elogios das clientes. Seu serviço ficou mais rápido, pois não perdia mais tempo procurando cores de esmaltes ou alicates específicos. Além disso, as clientes se impressionavam com a limpeza do local e se sentiam muito mais confortáveis, seguras e satisfeitas com as unhas novas.

Com disciplina, o programa 5S terá um futuro promissor na empresa. Como gostou do resultado, a dona decidiu aplicar a técnica nos demais locais de trabalho, criando uma competição interna para estimular os funcionários a incorporar o 5S em suas práticas diárias. A nova funcionária agora é prestigiada, pois virou referência de limpeza e de organização.

Programa 5S – Manicure

Sensos	Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.
1. Senso de Utilidade	Descartou tranqueiras e esmaltes vencidos
2. Senso de Organização	Organizou os utensílios no armário Organizou os esmaltes por cor
3. Senso de Limpeza	Limpou materiais, móveis e equipamentos Separou um kit de limpeza para uso diário
4. Senso de Padronização	Aprimoramento do fluxograma Fotografia como modelo
5. Senso de Disciplina	Adesão de outros setores Prestígio dos colegas Competição como incentivo

Saúde e segurança ocupacional

É muito importante manter a saúde e a segurança ocupacional de seus funcionários para evitar acidentes do trabalho, que ocorrem pelo exercício das funções, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.

A cada acidente que ocorre em uma empresa, centenas de outros incidentes aconteceram antes. Incidentes são as situações de risco que poderiam causar danos ao trabalhador, mas que passaram despercebidas. No Brasil, os padrões estabelecidos de saúde e segurança ocupacional são elaborados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). São as Normas Regulamentadoras (NRs) que dispõem sobre mecanismos e controles obrigatórios para várias atividades de trabalho em relação à saúde no trabalho.

Segundo a NR-05 (CIPA), é importante fazer um Mapa de Riscos, documento que é a representação gráfica dos cinco tipos de riscos aos quais um funcionário pode estar sujeito. São eles:

Riscos Físicos	Ruído, vibração, umidade, temperatura ou pressão incomum.
Riscos Químicos	Névoas, vapores, poeira, gases ou fumos.
Riscos Biológicos	Fungos, vírus, bactérias, ou parasitas.
Riscos Ergonômicos	Ritmo excessivo de trabalho, movimentos repetitivos, postura inadequada.
Riscos de Acedentes	Iluminação inadequada, equipamentos sem proteção, arranjo físico inadequado, eletricidade e animais peçonhentos.

Os riscos devem ser eliminados sempre que possível. Quando for necessário conviver com eles, entretanto, devem-se utilizar Equipamentos de Proteção Individuais, os EPIs (NR-06). Esses equipamentos, apesar de não eliminarem o risco de acidentes, protegem a integridade física da pessoa.

Para cada um dos riscos existe uma forma adequada de mitigação, ou seja, a minimização dos riscos. O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA – NR-09) é um documento que identifica os riscos ambientais, que são o físico, o químico e o biológico. Os riscos ergonômicos e de acidentes podem ser identificados através dos parâmetros da NR-17 – Ergonomia.

Assim, o PPRA e os demais levantamentos de riscos servem como entrada para a elaboração do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO – NR-07). Este documento descreve os danos potencias à saúde que se originam dos riscos da empresa, ou seja, acidentes possíveis e doenças relacionadas ao trabalho.

Como ações mitigatórias (minimizadoras), o PCMSO traz uma série de medidas preventivas, como descrição de equipamentos de proteção individual, exames periódicos e programas de ginástica laboral. Veja, a seguir, uma lista de processos com seus riscos associados e EPIs e ou programas recomendados.

Atividade	Risco	Tipos	EPI / Programas
Corte de cabelo	Acidentes	Perfuração	Luvas plásticas
	Ergonômico	Queimadura com água Movimentos repetitivos	Jaleco Ginástica laboral
Manicure / Pedicure	Acidentes	Perfuração	Luvas plásticas
Progressivas e tinturas	Químico	Queimadura Inalação de formol	Luvas plásticas Máscara Jaleco
Limpeza de Pele	Químico	Queimadura	Luvas plásticas Óculos
Esterilização	Acidentes	Explosão da estufa Perfuração	Luvas plásticas NR-13

Condições sanitárias

Desde dezenove de janeiro de 2012, há uma lei que dispõe sobre as atividades de um salão de beleza. Trata-se da Lei 12.592/12, que determina que todo estabelecimento deve atender às normas sanitárias, efetuando a esterilização dos utensílios utilizados. A lei também reconhece e define as profissões de cabelereiro, barbeiro, esteticista, pedicuro, manicure, depilador e maquiador.

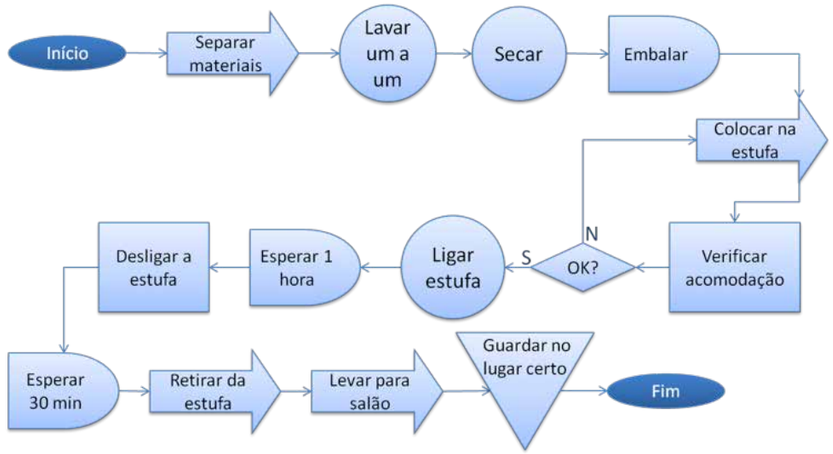
Além da lei federal, existe legislação específica sobre condições sanitárias nas esferas estadual e municipal. Em especial, há as Licenças Sanitárias, cujos trâmites variam em cada cidade.

As condições sanitárias afetam também a percepção dos clientes, que avaliam constantemente o serviço prestado. Por isso, manter-se em dia com a higiene e a segurança é mais do que uma obrigação legal, é um diferencial competitivo, pois as pessoas vão preferir sempre os salões mais limpos e seguros. As recomendações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) são claras em alguns pontos.

Por exemplo:

- O salão deve ser independente de uma residência, para não trazer elementos comuns, como alimentos ou animais, para um ambiente de serviços.
- Todos os tecidos utilizados nos serviços, como toalhas para os cabelos, devem ser lavados a cada uso. No caso de acolchoados para massagem ou esteiras, um pano com álcool é suficiente para esterilizar e deixar seco para o próximo cliente.
- A esterilização dos utensílios plásticos, como pentes, escovas e bobs, também pode ser feita com um pano limpo com álcool, geralmente no início do corte de cabelo. Materiais metálicos, como tesouras e alicates, exigem um procedimento específico, pois são perfurocortantes, perigosos em relação à transmissão de doenças.

Como você já está craque em fluxogramas, veja esta sugestão de processo de esterilização:



Processo 2: Esterilização de utensílios metálicos

Estufas ou autoclaves são equipamentos obrigatórios que colocam os metais em condições de altas temperaturas e pressão, com presença de vapor e água destilada, para eliminar os micróbios. Em relação aos cabelos, os produtos químicos utilizados, como cremes, xampus e tinturas, devem ter registro na ANVISA. Por isso, não utilize produtos caseiros. Nenhum cosmético pode ser aplicado quando a cliente apresentar lesões no couro cabeludo.

Quando for realizar ondulamentos e alisamentos, não use formol. Esta substância é proibida como alisante capilar, por causar sérios transtornos à saúde. Além disso, adicionar formol aos produtos é infração sanitária (adulteração ou falsificação).

A depilação não deve ser feita em caso de lesões na pele da cliente. Além disso, as ceras quentes deverão ser descartáveis e de uso individual e as espátulas, lisas, laváveis e impermeáveis.

Em relação aos serviços de manicure, pedicure e podologia, além do processo de esterilização, devem-se descartar bisturis, navalhas, agulhas, lixas de unha e de esfoliação após o uso. Estes itens não podem ser reutilizados. É importante também que a pele da cliente seja higienizada antes do procedimento. Fique atento: podólogos são proibidos de prescrever ou indicar medicamentos.

Sumário

3. Os quatro principais problemas em relação à administração e à estruturação de processos

Alguns erros são recorrentes quando uma empresa decide mapear seus processos. Nesta publicação serão apresentadas quatro histórias sobre decisões equivocadas e as lições aprendidas pelos empreendedores da beleza.

Não estabelecer processos formais

Um salão de beleza foi aberto recentemente na região. Ivone e sua sobrinha Magda trabalhavam no local, muito limpo, organizado e com clima aconchegante e caseiro. Ivone era a responsável pela administração, enquanto sua sobrinha era a cabeleireira. Como o salão ainda estava começando, Magda, além de cortar os cabelos, era manicure.

Interessadas, as mulheres da região conversavam sobre o novo salão e visitavam o lugar para fazer as unhas. Algumas mulheres gostaram do serviço, dizendo que as outras manicures do bairro eram afobadas para acabar logo o trabalho, enquanto Magda era atenciosa em cada detalhe.

Outras mulheres, entretanto, não gostaram do atendimento. Elas consideraram o serviço muito devagar, com a manicure inexperiente. De fato, Magda era especialista em cortar cabelos e fazer penteados, e estava fazendo unhas apenas para quebrar o galho da tia.

No fim do primeiro mês, algumas clientes já tinham até retornado, satisfeitas com os serviços prestados. Para aliviar sua sobrinha e deixá-la com apenas o serviço de corte, contratou uma manicure com muita experiência. Como sugestão da nova funcionária, esmaltes novos e alicates mais robustos foram comprados, para iniciar os trabalhos da melhor forma possível.

Ao contrário das expectativas geradas, as clientes passaram a não voltar mais ao salão. Ivone descobriu que elas reclamavam da nova manicure, afobada como todas as outras da região. As novas clientes, naturalmente, se dividiam entre gostar da unha feita de forma rápida ou de forma minuciosa e mais lenta.

Contrariada, Ivone trocou novamente de manicure. Dessa vez, entretanto, fez questão de acompanhar o serviço feito pelas candidatas, para ter certeza de que elas não eram nem afobadas demais, nem lentas demais. Com isso, esperava agradar a todos os gostos e conquistar de vez a região.

Mas essa mudança foi trágica, pois o número de clientes pedindo manicure no salão diminuiu ainda mais. Enquanto os cortes de cabelo eram feitos várias vezes ao dia, poucas mulheres queriam fazer as unhas. Ivone atribuiu essa queda, grande até mesmo para um salão novo, à nova manicure e também a demitiu.

Novamente, sua sobrinha ficou responsável por esta atividade. Mas, dessa vez, Magda decidiu fazer diferente. Como queria se dedicar totalmente aos cortes, ela dividiu o serviço em etapas a serem cumpridas. Ela descobriu que, analisando o trabalho por partes, ela poderia melhorar e acelerar o atendimento.

Pensando no seu trabalho em blocos, ela percebeu que poderia mudar a ordem do processo, para ir mais rápido. A cada novo atendimento, Magda fazia uma pequena mudança que achasse necessária e, com esse hábito, conseguiu atingir um tempo rápido e uma qualidade ótima.

Em pouco tempo, as clientes voltaram ao salão. Sentiam-se satisfeitas com as mudanças, pois sabiam que aquela manicure era veloz e perfeccionista ao mesmo tempo. Magda, então, para não cometer o mesmo erro da outra vez, decidiu documentar, por escrito, a forma como conseguia trabalhar e pediu a contratação de uma nova manicure.

Magda treinou a nova funcionária baseando-se no documento que tinha feito, um fluxograma sobre como fazer as unhas de forma rápida e eficaz. Além disso, orientou a nova colega para que, sempre que encontrasse uma oportunidade de melhorar, ajustasse o processo e verificasse se as clientes gostavam, pois isso garantiria que elas voltassem continuamente.

Finalmente, Ivone viu seu salão de beleza ter sucesso e Magda pôde se dedicar totalmente aos cortes. Ela, aliás, decidiu também desenhar o fluxograma do processo de cortar os cabelos, para, a partir daí, melhorar o atendimento. A tia e a sobrinha perceberam que o funcionário é que precisa se adaptar aos processos da empresa e não o contrário.

Não evitar desperdícios

Mauro era o melhor maquiador da cidade. Depois de alguma negociação, foi contratado pelo salão de beleza mais chique da localidade, ficando responsável por penteados e maquiagens para noivas. A contratação agradou muito às clientes, que aumentaram a demanda pelos serviços de Mauro.

Ele gostava de fazer a maquiagem com calma, ouvindo sempre os pedidos das clientes. Antes de iniciar qualquer trabalho, ele costumava conversar com elas, por mais ou menos uma hora, sobre as tendências que mais se encaixavam no perfil das noivas, que queriam se casar lindas.

Quando necessário, não hesitava em refazer parte do penteado, ou mesmo inteiro, caso percebesse que alguma coisa estava fora do ele considerava perfeito. Realmente, as mulheres sentiam-se em paz nas mãos de Mauro, que trouxe essa excelência para dentro do salão.

Mas, este cuidado exagerado do maquiador quase o prejudicou. Devido ao alto fluxo de clientes, eram agendadas três a quatro mulheres por dia para se embelezar e, com o tempo, elas começavam a se atrasar para o casamento, mais do que o bom senso admite.

Preocupado, Mauro foi conversar com sua chefe e ouviu críticas duras. Para manter seu alto salário, o salão era obrigado a agendar essa quantidade de mulheres. Além disso, os custos com material dobraram desde que o maquiador chegou ao local, o que só reforçava o descontentamento com o novo funcionário.

Para não perder o emprego, Mauro se viu frente a frente com dois dilemas: Como agradar às clientes e atender a seus desejos com menos tempo de trabalho? Como usar menos material na prestação do serviço? Ele procurou um livro sobre administração e processos e começou a bolar um plano para resolver a situação.

Então, ele decidiu que, logo ao iniciar o atendimento, sugeriria diretamente um modelo que mais se adaptasse ao gosto da cliente, em vez de ficar uma hora discutindo a maquiagem. A breve conversa inicial com a sugestão agradava às noivas, ao contrário do que ele imaginava. Além disso, Mauro percebeu que a quantidade de material usada no serviço diminuiu, pois, ao combinar com a cliente qual seria o modelo do penteado ou da maquiagem, a satisfação aumentou e a frequência de mudanças diminuiu muito também.

Mauro percebeu que seu método de trabalho antigo era uma fonte de desperdícios. O tempo gasto não era uma característica que agradava às clientes. Quando a conversa de uma hora foi substituída pelo rápido bate papo, o desperdício de tempo diminuiu. Com menos mudanças ao longo do trabalho, também foram reduzidos o tempo necessário e a quantidade de material utilizado.

Com as reduções de desperdício no processo, Mauro conseguiu atingir um tempo adequado de trabalho e o salão, novamente, viu vantagem em ter o novo funcionário por lá trabalhando. Mauro aprendeu, então, que um processo nunca é bom o suficiente quando nele há desperdícios e retrabalho.

Não ter processos administrativos

Quando o novo salão de beleza do bairro abriu, as clientes logo se interessaram. Um dia, uma delas agendou um atendimento, mas chegou quarenta minutos atrasada. A dona, Marciana, para não perder a cliente, decidiu atendê-la mesmo assim, o que se tornou comum. As clientes que se atrasavam eram atendidas assim que chegavam, independente da ordem do dia.

Ao contrário do que ela tinha imaginado, esse procedimento não funcionou. As outras clientes reclamavam que seus horários sempre atrasavam e, muitas delas, saíam do salão insatisfeitas e sem pagar, mesmo quando partes do trabalho tinham sido realizadas. Dessa forma, Marciana se viu obrigada a planejar o atendimento.

Ela percebeu a necessidade de desenhar um fluxograma padrão para os processos administrativos e deixar claro para as clientes. Assim, definiu que o pagamento seria adiantado e, caso o serviço fosse feito de outra forma, a diferença seria acertada na saída.

Além disso, definiu um prazo de vinte minutos de tolerância para atrasos, o que era avisado no ato do agendamento. Isto não só estimulava as clientes a não chegarem atrasadas, mas também deixava as próximas tranquilas, pois após o tempo de tolerância, seus serviços tinham prioridade em relação ao anterior.

Com essa padronização de processos administrativos, Marciana pôde organizar seu salão e agradar as clientes ao mesmo tempo. Satisfeita, a empresária decidiu mapear todos os processos administrativos de seu estabelecimento, além dos já mapeados processos operacionais.

Fazer o fluxograma irreal

Tessália Moura era uma experiente cabeleireira de alto padrão e decidiu abrir seu salão exclusivo, o Tessoura. Para a inauguração, foram convidados atrizes, políticos e industriais influentes. Para todos, ela se gabava de ter mapeado todos os processos do lugar, de forma que sua operação seria perfeita.

O salão agradou muito aos clientes, que eram exigentes. Entretanto, no final do mês, as contas não fechavam. Mesmo cobrando um preço bem acima da média, Tessália não conseguia lucro, pois os custos com materiais e o tempo do serviço eram altos demais.

Confusa, resolveu olhar novamente seus fluxogramas, que não indicavam tanto tempo e material desperdiçados. Então, a empresária percebeu que muitos desperdícios e retrabalhos aconteciam sem que eles estivessem descritos nos fluxos. Tessália, então, se perguntou: O que fazer? Acabar com a perfeição que eram os fluxogramas dos processos, ou ser realista e aceitar que essas falhas existem? Obviamente, a empresária decidiu pela realidade e começou a rever seus processos.

Ela deixou esse processo perfeito guardado, para servir de meta. Em seguida, redesenhou os fluxogramas da forma como realmente são e não como ela gostaria que fossem. As imperfeições puderam ser vistas e permitiram que as ações, para eliminá-las, fossem tomadas no dia a dia.

Eliminando tarefas desnecessárias e com uma maior velocidade nos processos, o tempo de atendimento diminuiu, possibilitando o agendamento de mais clientes. Além disso, os custos diminuíram e o faturamento aumentou. Tessália aprendeu, então, que a perfeição é uma utopia e que somente um trabalho de melhoria contínua seria suficiente para se aproximar do modelo inicial.

Melhores Práticas

Foram muitos os conceitos aqui apresentados sobre a administração de processos. Esta seção apresenta agora dez documentos, ou práticas, que levam uma empresa a realmente construir processos definidos e um ambiente de trabalho ótimo para as operações.

Sumário

1º - Mapa do Processo – Esse documento apresenta as entradas e as saídas do processo, para servir de base para a construção do fluxograma. Além disso, deixa claro qual o resultado esperado do serviço prestado, sempre com foco total no cliente.

2º - Fluxograma do Processo – O fluxograma é a melhor maneira de enxergar seus processos, separar as etapas que agregam e que não agregam valor e planejar melhorias. Ele deve ser feito como o processo realmente é e não como o você gostaria que fosse.

3º - Descrição do Processo – Esse documento traz as demais informações que não puderam estar presentes nos outros dois anteriores. Assim, o que é relacionado com instrução de trabalho, EPIs e materiais específicos está descrito nessa folha, que deve ser de fácil acesso e rápida visualização.

4º - Mapa de Riscos – O Mapa de Riscos é uma obrigação por parte da empresa em relação ao Ministério do Trabalho e Emprego. Ele é a representação gráfica dos riscos laborais aos quais você, seus funcionários e clientes estão sujeitos no ambiente de trabalho.

5º - PPRA e PCMSO – Estes documentos também são obrigatórios por parte da empresa. Eles descrevem os riscos ambientais e apresentam as ações que os eliminam ou mitigam, como o uso de EPI, exames periódicos, programas de ginástica laboral, etc.

6º - Senso de Utilidade – Nada é mais prejudicial do que um ambiente de trabalho cheio de tranqueiras. Na dúvida, livre-se delas. Isto lhe garantirá uma economia de espaço e um aumento significativo da área útil do lugar, facilitando a movimentação de clientes, funcionários e materiais.

7º - Senso de Organização – A bagunça representa não só um atraso nas operações, pois obriga os funcionários a encontrarem materiais desorganizados, mas também um fator que impacta negativamente a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados. Lembre-se do lema “cada coisa em seu lugar, cada lugar com sua coisa”.

8º - Senso de Limpeza – Um ambiente limpo é saudável e leve, não interfere no trabalho dos funcionários e agrada aos clientes mais exigentes. A filosofia é manter tudo limpo, sempre, mesmo os lugares considerados “sujos por natureza”.

9º - Sensos de padronização e disciplina – Sem incluir as ações de 5S nos processos, por meio de documentos ou fotografias modelo, a continuidade do ambiente saudável fica comprometida. Sem disciplina, também não é possível manter no dia a dia o local limpo e organizado.

10º - Ciclo PDCA – Mais do que uma metodologia, é um guia básico sobre como melhorar continuamente as operações de sua empresa. O conceito de qualidade nasceu deste ciclo, que consiste em planejar uma mudança, executá-la, avaliá-la e fazer as correções necessárias para que ela vire um padrão melhor a ser seguido.

Sumário

Questionário

Com os conceitos vistos nesta publicação, você já pode avaliar qual a situação da sua empresa. Este questionário de autoavaliação cobre os principais pontos abordados na rotina de um pequeno negócio. Após responder às questões, some os pontos e verifique o resultado:

1. Como são definidos seus processos?

a) Não faço ideia (0 ponto).

b) Cada funcionário faz sempre as mesmas atividades, para evitar atritos (1 ponto).

c) Tenho fluxogramas para cada processo, mas nem sempre são utilizados (3 pontos).

d) Tenho fluxogramas para processos operacionais e administrativos, que são melhorados constantemente (5 pontos).

2. Qual o nível de maturidade de seus processos?

a) A forma de trabalhar fica ao cargo de cada um, o nível é espontâneo (0 ponto).

b) Como cada um sabe o que faz e isso nunca deu problemas, temos o nível embrionário (1 ponto).

c) Nossos processos estão mapeados há anos, da mesma forma. Logo, o nível é o formalizado (3 pontos).

d) Como existe uma dinâmica de melhoria contínua em meus processos formalizados, meu salão tem o nível otimizado (5 pontos).

3. Como você cuida da limpeza e organização do seu salão?

a) Não tenho tempo para ficar arrumando nada, faço só quando posso (0 ponto).

b) Contrato uma pessoa para limpar diariamente (1 ponto).

c) Tenho um programa de 5S, mas somente funcionários antigos o realizam (3 pontos).

d) Eu e meus funcionários respeitamos o 5S, que já é uma prática reconhecida do salão (5 pontos).

4. Como estão as condições sanitárias do seu estabelecimento?

a) Meu estabelecimento é precário neste ponto (0 ponto).

b) Faço limpeza semanal, mas nada além (1 ponto).

c) Tenho Licença Sanitária para funcionar e a renovo anualmente (3 pontos).

d) Meu salão é exemplo de limpeza, o que é um diferencial competitivo (5 pontos).

5. Seus funcionários estão seguros?

a) Quando alguém se machuca, eu deixo ir para casa se cuidar (0 ponto).

b) Procuro instruir os novos funcionários sobre as medidas de segurança (1 ponto).

c) Meu salão tem um Mapa de Riscos atualizado, mas que ninguém, além de mim, conhece (3 pontos).

d) Os funcionários são treinados para utilizar EPIs no trabalho, além disso, reservo um tempo para que eles façam ginástica laboral (5 pontos).

6. Sua empresa pratica melhoria contínua?

a) Não, fazemos as mesmas coisas há anos (0 ponto).

b) Sempre que existe uma reclamação, nosso trabalho é adaptado (1 ponto).

c) Sempre temos conversas em relação às nossas atividades e como fazê-las melhor (3 pontos).

d) O Ciclo PDCA é utilizado para melhorar continuamente os processos (5 pontos).

Após responder às questões, some os pontos obtidos e verifique o resultado conforme a classificação abaixo:

0 a 8 pontos

Seu salão está mal no que se refere à administração dos processos. Cuidado, ainda há muito a ser feito nessa questão.

9 a 15 pontos

Seus processos são pouco estruturados. Procure mapeá-los e, em seguida, faça o fluxograma. É possível que você se espante com tantos pontos a melhorar.

16 a 24 pontos

Seu salão funciona muito bem com processos padronizados, mas isso é apenas o início. Com o Ciclo PDCA, você pode melhorar ainda mais.

25 a 30 pontos

Parabéns! Seus processos são otimizados para funcionar da melhor maneira, com melhoria contínua e segurança.de se inscrever em algum prêmio?

Sumário

Bibliografia

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Fique de Olho: Salões de Beleza e similares. Disponível em <http://portal.anvisa.gov.br/ wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Ouvidoria/Assunto+de+Interesse/Fique+de+Olho/Saloes+de+beleza+e+similares>. Acesso em 08 jul. 2014.

COSTA, A.; Corte de cabelo: as funções de cada tipo de tesoura e porque cortar em casa nem sempre tem o mesmo resultado do salão. Disponível em <http://www.belezaextraordinaria.com.br>. Acesso em 09 jul. 2014.

LAUGENI, F. MARTINS, P.; Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Norma Regulamentadora nº 13 – Caldeiras, vasos de pressão e tubulações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 06 jul. 1978.

MORETZSOHN, F.; Caricaturas 5S. Disponível em <http://filipecaricaturas. blogspot.com.br/2011/09/personagens-5s.html>. Acesso em 22 out. 2014.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Lei n.º 12.592 de 18 de janeiro de 2012. Dispõe sobre o exercício das atividades profissionais de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 jan. 2012.

SEBRAE SP

0800 570 0800

www.sebraesp.com.br

radio.sebraesp.com.br

facebook.com/sebraesp

twitter.com/sebraesp

flickr.com/sebraesp

youtube.com/sebraesaopaulo

Fale com o Sebrae-SP!

Essa é uma publicação do Sebrae-SP para ajudar você a melhorar cada vez mais o seu negócio. Nossa missão é estar sempre ao lado do empreendedor. Por isso, além dessas informações, também estamos à sua disposição nos nossos pontos de atendimento, no 0800, no site e nas redes sociais. Sempre que precisar de alguma orientação, ajuda ou apoio, procure o Sebrae-SP. O Sebrae é o seu parceiro.

Alencar Burti
Presidente

Bruno Caetano
Superintendente