



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE ATENDIMENTO: UM ESTUDO EM  
FRANQUIAS DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E  
COSMÉTICOS.**

**RENALLY FERNANDES COUTO**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE ATENDIMENTO: UM ESTUDO EM  
FRANQUIAS DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E  
COSMÉTICOS.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.º.

Campina Grande - 2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

**MEMBROS:**

---

Renally Fernandes Couto

**Aluna**

---

Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.

**Professor Orientador**

---

Victor Negreiros Vidal, MSc.

**Coordenador de Estágio Supervisionado**

CAMPINA GRANDE - 2016

**RENALLY FERNANDES COUTO**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE ATENDIMENTO: UM ESTUDO EM  
FRANQUIAS DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E  
COSMÉTICOS.**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.

Orientador

---

Luciene Alencar Abrantes, MSc.

Examinadora

---

Wanderberg Alves Brandão, MSc.

Examinador

Campina Grande - 2016

COUTO, R. F. **Qualidade em serviços de atendimento: um estudo em franquias do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

## Resumo

Em cenário de competitividade intensa, os serviços vêm causando um impacto significativo sobre o Produto Interno Bruto, com uma participação que já ultrapassa os 70% em vários países, e sobre a geração de emprego e renda. Quanto maiores forem os esforços empreendidos para fornecer contribuições que objetivem a melhoria contínua dos serviços, mais propensas estarão, as organizações, a entregar pacotes de valores mais adequados e atrativos a seus clientes. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo analisar a qualidade dos serviços de atendimento de um grupo de franquias do setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, situadas em Campina Grande, baseados nas dimensões do modelo SERVPERF. O método utilizado foi o exploratório-descritivo. Foi utilizada a abordagem quantitativa. O público alvo foram os clientes das lojas em estudo e a coleta de dados se estendeu de 31 de Maio de 2016 à 07 de Junho de 2016. A pesquisa foi conduzida utilizando amostragem por conveniência e contou com 169 respondentes. A técnica de coleta de dados utilizada foi o *Survey* e o instrumento escolhido foi o questionário. As análises foram desenvolvidas em função das médias de desempenho e dos *gaps* - lacunas. Entre os principais resultados estão que, a dimensão aspectos tangíveis obteve a melhor avaliação, enquanto a dimensão empatia foi obteve a pior avaliação; já a dimensão confiabilidade obteve desempenho mediano. Num geral, as médias de desempenho foram satisfatórias.

**Palavras chave:** Serviços, Qualidade em Serviços, SERVPERF.

## ABSTRACT

In intense competitiveness scenario, OS Services Comes causing hum significant Impact on the gross domestic product, with a participation que already exceeds 70% in several countries, and On the Generation of Employment and Income. The greater the efforts to provide contributions que objectify Continuous Improvement Services, More likely will be, as organizations, one Deliver More suitable values packages and attractive one YOUR customers. Therefore, this study aimed to analyze the quality of the service hum Franchise Group perfumery industry services, cosmetics and hygiene staff, located in Campina Grande based NAS Model dimensions SERVPERF. The Used method was exploratory and descriptive. a quantitative approach was used. The Target Were OS Customers Shopping in study and data collection extended from 31 May 2016 to 7 June 2016. The survey was conducted using convenience sampling, and counted on 169 respondents. The data collection technique used was the survey and the chosen instrument was the questionnaire. As analyzes Were developed the function IN Medientags Performance and the gaps - gaps. Among the main results are what the Dimension tangible aspects obtained a better rating, while empathy dimension was obtained a worse evaluation; Ja reliability dimension obtained median performance. In general, as Performance Averages Were satisfactory.

Key-words: Services, Quality Services, SERVPERF.

*Aos que me deram a vida e aos que me  
fazem permanecer por nela.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de todas as coisas, pela sua infinita bondade e onisciência, que traçou todo o meu caminho com propósito e perfeição me fazendo encontrar, até nos momentos mais difíceis, motivos a mais para prosseguir minha caminhada. Sem sombra de dúvidas existe uma força inexplicável que rege a minha existência; que ela continue habitando em mim, graças e louvores!

À minha mãe, Joana D'arc, meu exemplo e minha fortaleza, pela dedicação e amor incondicional, pelas suas orações, cuidados e pelo subsídio material e, principalmente, imaterial. Mãe, obrigada por ter acreditado em mim, por ter sonhado e sofrido junto comigo, é pela Senhora que eu olho para o futuro com esperança, te amo.

Ao meu pai, Gabriel Couto, meu Sanfoneiro, meu espelho e cúmplice, poço de honestidade, força, empreendedorismo e autenticidade; com o Senhor aprendi inúmeras lições sobre a vida, as pessoas e o amor. Obrigada por todos os momentos de carinho e pela confiança depositada em mim, te amo.

Ao meu irmão, Renato Fagner, meu Contador de História, pelas cumplicidades, puxões de orelha e por ser meu exemplo de homem, sendo exatamente como é, exatamente como eu preciso que seja, te amo.

Aos meus anjinhos Carmelita, Zuza, Maria e Manoel; obrigada pela família linda que me deram e pelos ensinamentos que obtive apenas ouvindo as histórias que me contaram sobre os senhores desde criança.

Aos meus tios e tias, em especial, Socorro, Fátima, Ritinha, Auxiliadora, Batista, Aparecida, Lourdinha e Raminho, por se fazerem presentes na minha criação e por todo o apoio nos momentos de necessidade. Aos demais tios, mesmo distantes, obrigada pela torcida.

Aos primos e primas, especialmente, Isabel, Katariana, Kellyana, Eduarda, Claudiana, Elidiane, Elvis, Jéssica e Humberto, pelos momentos de força e por serem além de primos, meus amigos.

A todos os meus professores do ensino Fundamental e Médio, obrigada por manter vivo o meu sonho de ser mais.

A todos os professores do Cursinho Memória pela preparação.

A todos os meus professores da graduação, principalmente, Maria Aldano, Ary, Elmano e Fátima, que me abriram portas dentro da academia. Jamais irei esquecer as oportunidades e o crescimento, intelectual e interpessoal.

A todos os funcionários da unidade Acadêmica de Administração, pela disposição em ajudar.

Ao meu orientador e ex-tutor Elmano, pela oportunidade dada e por todos os ensinamentos em consequência desta. Agradeço pela disponibilidade desmedida e por ter aceitado o desafio de me orientar.

Ao PET Administração, ambiente no qual me desenvolvi, aprendi, sorri, chorei e conquistei amigos, que, com suas qualidades, tatuaram suas existências no metal da minha alma: Pollyane, Cledja, André, Manoela, Ívyna, Mara, Juliana, Beatriz, Jezreel, Catarina, Gabrielly e Renata.

À Prospect, pela oportunidade de desenvolvimento, pela experiência de ser gente grande, por impactar e ser impactada, e pela oportunidade ímpar de trabalhar com meus amigos; fomos, e somos, brilhantes unidos. Forte abraço aos meus gerentes Diego e Daniel.

À turma 2011.2, que foi uma das forças motrizes que me fizeram suportar esses árduos anos de graduação com alegria no rosto, gratidão na alma e amor no coração.

Aos melhores amigos que alguém poderia ter: Renata, George, Sabrina, Taiane, Tatiane, Cledja, Pollyane, Lisandra e Valéria. Obrigada por compactuarem com as minhas loucuras, por serem pessoas admiráveis e por manterem a nossa amizade imaculada contra o tempo, a distância e os conflitos.

Aos amigos que fiz durante toda a graduação, em especial aos que sempre estiveram ao meu lado torcendo por mim, são muitos nomes, mas todos estão nas minhas belas lembranças.

Ao Grupo Pacone, por me abrir portas e por me dar a honra de conviver ao lado de pessoas maravilhosas: Thayanne, Dayana, Moisés, Luiz, Chinna, Karla, Soraya, Vanessa, Bruna, Aristóteles, Wilma, Robson, Brígida, Vanessa, Josele, Maria, Aluska, Moisés e, principalmente, Jéssica.

Aos anjos que Deus colocou no meu caminho, que me acolheram e me deram oportunidade: Dona Jandira, Sr. Vavá, Dona Jailda, “Cuquinha”, Neide, Isabelle, Andglay e Alex.

À minha terra natal, Alagoa Nova e meu Sítio Geraldo, terra não há! Foi lá que eu nasci, é lá que eu quero morrer.

A todos que de alguma forma me fizeram crescer, que me deram um pedaço seu e levaram um pedaço de mim durante essa jornada!

A todos, o meu muito obrigada!

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01. O papel dos serviços na economia.....	17
Figura 02. Modelo <i>Gap</i> de Qualidade dos Serviços.....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Gênero dos respondentes .....	49
Gráfico 02. Renda familiar.....	51
Gráfico 03. Grau de escolaridade.....	52
Gráfico 04. Frequência de visitação.....	52
Gráfico 05. Instalações Físicas.....	54
Gráfico 06. Materiais Visuais.....	55
Gráfico 07. Recursos Tecnológicos.....	56
Gráfico 08. Aparência dos funcionários.....	57
Gráfico 09. Layout.....	58
Gráfico 10. Ambiente.....	59
Gráfico 11. Esclarecimento de dúvidas.....	61
Gráfico 12. Demonstração.....	62
Gráfico 13. Soluções.....	63
Gráfico 14. Cumprimento de promessas.....	64
Gráfico 15. Confiança.....	65
Gráfico 16. Dados atualizados.....	66
Gráfico 17. Disponibilidade.....	68
Gráfico 18. Compreensão de necessidades.....	69
Gráfico 19. Atenção e disposição.....	70
Gráfico 20. Cortesia.....	70
Gráfico 21. Manutenção da atenção.....	71
Gráfico 22. Atenção em toda a venda.....	73
Gráfico 23. Horário de funcionamento.....	74
Gráfico 24. Respeito ao tempo.....	75
Gráfico 25. Atenção individual.....	76
Gráfico 26. Foco nas necessidades.....	77
Gráfico 27. Educação.....	78
Gráfico 28. Credibilidade.....	79
Gráfico 29. Suporte das lideranças.....	80
Gráfico 30. Segurança na negociação.....	8

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01: Características dos serviços em relação aos bens físicos.....	18
Quadro 02. Crescimento em 21 anos do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.....	33

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Atribuição do nível de <i>gap</i> .....	48
Tabela 02. Faixa etária dos respondentes.....	50
Tabela 03. Variáveis da dimensão Aspectos Tangíveis.....	60
Tabela 04. Variáveis da dimensão Confiabilidade.....	67
Tabela 05. Variáveis da dimensão Presteza.....	72
Tabela 06. Variáveis da dimensão Empatia.....	77
Tabela 07. Variáveis da dimensão Segurança.....	81
Tabela 08. Comparação entre as variáveis.....	83

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	14
1.1. Apresentação.....	14
1.2. Definição do Problema .....	14
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo Geral .....	16
1.3.2. Objetivos Específicos .....	16
1.4. Justificativa .....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1. A dinâmica dos serviços .....	18
2.2. A relevância da qualidade em serviços.....	25
2.3. Gerenciando operações de serviços .....	30
2.4. A representatividade do setor de cosméticos no Brasil .....	35
2.4.1. O sistema de <i>franchising</i> no Brasil.....	37
2.5. Mensurando a Qualidade do Serviço: O modelo SERVPERF .....	38
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	42
3.1. Métodos .....	42
3.2. Unidade de análise, objeto, universo e amostra.....	42
3.3. Instrumento da pesquisa.....	43
3.4. Definição operacional das variáveis e dos indicadores da pesquisa .....	44
3.5. Estratégia da pesquisa .....	47
3.6. Processamento dos dados.....	48
3.7. Técnicas de tratamento dos dados.....	48
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
4.1. Perfil do entrevistado .....	50
4.2. Dimensão Aspectos Tangíveis.....	54
4.3. Dimensão Confiabilidade.....	61
4.4. Dimensão Presteza.....	68
4.5. Dimensão Empatia.....	73
4.6. Dimensão Segurança.....	79
4.7. Comparando as cinco dimensões.....	83

5. CONCLUSÃO .....	85
5.1. Conclusões .....	85
5.2. Limitações .....	86
5.3. Sugestões .....	87
REFERÊNCIAS .....	87
APÊNDICE .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Apresentação

Este capítulo apresenta a parte introdutória deste trabalho, constituído pela definição do problema de pesquisa, dando seguimento, a definição dos objetivos e a justificativa e, por fim, a estrutura do trabalho.

## 1.2. Definição do Problema

Inúmeros são as causas e os efeitos decorrentes da globalização das economias que elevaram os serviços a um patamar de destaque na dinâmica de mercado. Atualmente, além de elemento econômico gerador de emprego e renda, os serviços funcionam como recurso estratégico, que aquece a competitividade entre organizações.

É possível evidenciar a relevância dos serviços quando observada a sua participação no PIB (Produto Interno Bruto), em países considerados industrializados a representação dos serviços já ultrapassa 70% na geração de riqueza, emprego e renda. No Brasil esse percentual já se encontra em torno de 60% (CORRÊA; CAON, 2010; CORRÊA; GIANESI, 1996; FITZSIOMMONS; FITZSIOMMONS, 2011; GRONROOS, 2009; LOVELOCK *et al.*, 2011; MOREIRA *et al.*, 2008).

Dessa forma, além de abranger o setor terciário os serviços estão presentes em todas as organizações, seja em maior ou menor grau. Segundo (KOTLER, 2003, p.207) “toda empresa é um negócio de serviços. Apenas em certos setores os componentes de serviços são mais importantes ou menos importantes do que nos demais. Todos atuam em serviços”.

Diante do exposto, faz-se necessário investigar acerca do papel dos serviços nas organizações e seu desempenho no alcance dos objetivos estratégicos. E, quanto maiores forem os esforços empreendidos para fornecer contribuições que objetivem a melhoria contínua dos serviços, mais propensas estarão as organizações a entregar pacotes de valores mais adequados e atrativos a seus clientes.

Consequentemente, as empresas terão bases mais sólidas para a criação e manutenção de seus diferenciais competitivos. Para Porter (1986) a vantagem competitiva pode envolver um ou vários fatores, desde que mantenham inalteradas três características: geração de valor para os clientes, dificuldade de reprodução pela concorrência e sustentabilidade ao longo do

tempo.

Considerando a necessidade de gerar valor para o cliente, as organizações são constantemente provocadas a diminuir seus tempos de resposta ao mercado. Tornando-se, assim, cada vez mais desafiador entregar aos clientes, em tempo hábil, resultados que sejam no mínimo, satisfatórios. E, oferecer mais valor para o cliente implica no refinamento de práticas, que tenham como resultado a qualidade dos serviços.

Para que isso ocorra, a primazia da qualidade em serviços deve ser considerada em todos os níveis hierárquicos, a começar pelo estratégico (LOVELOCK *et al.*, 2011). Somente a partir de análises e compreensões aprofundadas das percepções do universo consumidor, as empresas poderão delinear estratégias, planos e operações, que maximizem resultados e minimizem erros, reclamações e insatisfações.

Dessa forma, ter uma equipe de profissionais capazes de detectar corretamente a dinâmica do mercado utilizando pesquisas de satisfação e qualidade é uma excelente estratégia, para empresas que trabalham através de uma estrutura com foco no cliente. Como expõem Kotler e Keller (2012), clientes e funcionários têm posições extremamente relevantes para o setor de serviços, pois estes são os principais responsáveis pela coprodução dos serviços, daí a importância de envolver todos esses *stakeholders* no processo de melhoria contínua.

Diversas são as bases que podem subsidiar a investigação da qualidade dos serviços; uma delas é proposta por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990), propuseram um modelo de pesquisa por levantamento, denominado SERVQUAL (Serviços *versus* Qualidade). Tal modelo é baseado na premissa de que os clientes são capazes de avaliar a qualidade de um determinado serviço comparando suas expectativas e suas percepções, (LOVELOCK *et al.*, 2011).

Baseados neste modelo predecessor, alguns anos depois, Cronin e Taylor (1992) criaram outro modelo de avaliação da qualidade, denominado SERVPERF (Serviços *versus* Perfeição). Esta nova proposição deveu-se à distância entre a conceituação e a operacionalização da qualidade dos serviços, que os autores encontravam no modelo SERVQUAL, além da ausência de investigação quanto à intenção de compra do consumidor (DE SOUSA *et al.*, 2011).

Dessa maneira, o modelo SERVPERF leva em consideração que a percepção da

qualidade antecede a satisfação do cliente, e tal satisfação possui um efeito significativo na intenção de compra, e não apenas na percepção da qualidade em si. Para tanto, Cronin e Taylor (1992) utilizam os mesmos itens propostos na escala SERVQUAL, mas além de reduzir o número de itens à metade, o modelo SERVPERF suporta o uso de uma medida baseada estritamente no desempenho da qualidade do serviço, o que torna o modelo conceitualmente superior.

Para empresas do comércio, que têm no atendimento ao cliente o serviço central é fundamental garantir que a satisfação e a compra sejam a respostas resultantes da percepção da qualidade. Ser uma empresa assídua na investigação de novas práticas, técnicas e ferramentas que melhorem a *performance* dos serviços, intensifica ainda mais a competitividade; além de, potencialmente, colocar determinadas empresas em posição de vantagem em relação à concorrência.

O mercado varejista de perfumaria, cosméticos e produtos de higiene pessoal não é diferente; está mais acirrado a cada dia, com novos entrantes e novas estratégias de venda e promoção. Para permanecer nesse mercado, além de uma marca forte, as empresas que trabalham com o modelo tradicional de vendas em loja necessitam firmar na sua linha de frente uma força propulsora de vendas através da satisfação.

Como resultado deste panorama, é oportuno questionar: qual é a qualidade dos serviços de atendimento de um grupo de franquias do setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, situadas em Campina Grande, baseados nas dimensões do modelo SERVPERF?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Analisar a qualidade dos serviços de atendimento de um grupo de franquias do setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, situadas em Campina Grande, baseados nas dimensões do modelo SERVPERF.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Caracterizar os sujeitos da pesquisa;

- Identificar a qualidade dos serviços das franquias em estudo, a partir das dimensões do modelo SERVPERF;
- Analisar a percepção dos clientes em relação à qualidade do serviço de atendimento;
- Comparar as dimensões da qualidade.

#### **1.4. Justificativa**

Com a atual conjuntura econômica, concentrada e baseada em serviços, a própria concepção dos clientes em relação às empresas vem sendo modificada. Os clientes de serviços buscam uma verdadeira experiência de consumo e atendimento, ao invés de uma mera transação comercial; cada vez mais exigentes e menos tolerantes a erros. Até mesmo a sua forma de avaliar o desempenho das empresas está pautada na qualidade observada através das experiências (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

Para Kotler e Keller (2012), a competitividade, em qualquer que seja o setor, força as empresas a entrarem na corrida pela melhoria contínua de seus serviços, visando repetições de experiências de consumo e retenção de clientes, ao passo que atraem novos clientes.

Coletar informações diretamente da fonte, ou seja, junto ao público consumidor, torna-se uma medida fundamental para basear qualquer processo de melhoria organizacional. Como coloca Vavra (1998, p.9):

“a pesquisa de satisfação do cliente é muito diferente da pesquisa de *marketing* ou da medição da opinião pública - o principal elemento de diferenciação encontra-se na insistência de que o público pesquisado se mantenha no anonimato. Os clientes não querem necessariamente permanecer no anonimato, ao contrário, o não retorno do resultado das pesquisas e das reclamações podem deixá-los frustrados e concluir que as organizações não se importam com suas opiniões e sugestões”.

No setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, onde os índices de repetição de consumo são altos, a retenção de clientes deve ser fruto do alcance da satisfação, baseado na percepção da qualidade. Caso um cliente avalie negativamente uma experiência de atendimento, esta poderá não se repetir, e as oportunidades para que a empresa reverta a percepção negativa serão dificultadas.

Diante de todo o exposto, a relevância desta pesquisa evidencia-se, pelos seus resultados, uma vez que poderão servir de base para nortear empresas que tem no atendimento ao cliente o seu principal serviço.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Os tópicos que compõe este capítulo tratam da contextualização acerca dos conceitos de serviços, seguido de explanações sobre a importância da qualidade e da gestão de serviços. Dando sequência, a exposição de conceitos sobre a qualidade em serviços, uma breve exposição do setor de cosméticos e a representatividade do sistema de franquias no mesmo e, por fim, o detalhamento do modelo SERVPERF.

### **2.1. A dinâmica dos serviços**

A relevância dos serviços como uma atividade econômica pode ser identificada e delineada historicamente, através de perspectivas bastante peculiares. Desde a antiguidade, registra-se que, para aprimorar a utilização de recursos e buscar mais comodidade, as civilizações já se organizavam em categorias prestadoras de serviços.

Como exemplo, os Babilônios e suas transações comerciais, os Assírios através de seus canais de distribuição e transporte, os Gregos com a introdução dos primeiros conceitos de qualidade, principalmente em gestão pública; dentre outros panoramas presentes em outras civilizações (MAXIMIANO, 2007).

Corrêa e Caon (2010) ressaltam que, mesmo nestas sociedades, fundamentalmente agropastoris e em sua maioria escravocratas, já era possível compreender a existência da atividade de serviços, mesmo que com uma participação economicamente marginal.

Ulteriormente, com a organização e concepção do que se entende por cidades-estado, bem como a expansão das rotas marítimas por todo o mundo, a atividade de serviços tornou-se ainda mais intensa, chegando a ser a mais importante, em países como Portugal e Holanda, principalmente quando emerge a Rota da Seda (CORRÊA; CAON, 2010).

O marco histórico das transações comerciais movimentou principalmente os continentes Asiático, Europeu e Americano em cinco rotas, nas quais várias categorias de produtos eram intercambiados. Alguns desses produtos tinham maior predominância no montante das transações, como a própria seda, o marfim, a madeira, objetos diversos e especiarias (JESUS, 1902 *apud* RENFEI, 1992).

A expressividade destas transações durou até meados do século XVIII, momento

histórico da Revolução Industrial, onde a atividade de serviços é ofuscada pela produção em massa e, posteriormente, a economia de escala. A atividade de serviços se manteve latente, e só voltou a ganhar forças novamente entre os séculos XIX e XX, mantendo-se em crescimento até os dias atuais (CORRÊA; CAON, 2010).

Gonçalves (1998) esclarece que, este crescimento deve-se ao fato de, principalmente nas últimas décadas, o mercado ter se baseado nas necessidades do consumidor; organizando-se em nichos menores que propiciam competições locais e globais. Como consequência, aumentam as oportunidades de negócios; como ocorreu na Alemanha e na Itália, que firmaram suas economias através de pequenas e médias empresas, a maioria de serviços.

Para compreender como os serviços assumiram o patamar de setor que mais cresce na economia global, faz-se necessário compreender que estes não se apresentam exclusivamente na forma de prestação de serviços. Há a atuação dos serviços como apoio à operação, ou seja, os serviços estão presentes em atividades extrativistas, agropastoris e industriais; e ao considerarmos o setor terciário, estaremos falando de serviços em si. A maioria dos países ocidentais já entrou no que se entende por economia de serviços, ou sociedade de serviços, e caso não tenha entrado está a ponto de fazê-lo. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Valendo-se de que o valor-utilidade é grande fato gerador da economia, por essência os serviços também o são; tendo em vista que existem, pois empregam utilidade no desenvolvimento de processos, sejam estes meios ou fins. Dessa forma, são fundamentalmente produtivos, portanto, geradores de riqueza (SAY *apud* MEIRELLES, 2006).

Por integrarem um extenso leque de atividades, definir o que são serviços torna-se uma missão complexa. Por origem de definição, a palavra serviço estava associada ao trabalho que os servos executavam para seus mestres; sendo, portanto, a ação de servir, ajudar ou beneficiar (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2001). Como conceito gerencial, vários autores despendem esforços para empregar sentido à palavra, por meio de definições.

Na década de 60 o *American Marketing Association* conceitua serviços como sendo "atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens". Nessa concepção, serviços eram entendidos como atividades

que dependiam da produção e venda precedente de bens físicos para que pudessem, de fato, existir.

Para Bessom (1973), “serviço é qualquer atividade colocada à venda que proporcione benefícios e satisfação valiosa: atividade que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio”. A partir de colocações como estas, já é perceptível a condução do conceito de serviços para um patamar de interdependência em relação à indústria, e não mais de dependência.

Seguindo esta mesma linha, Bowen e Ford (2002) e Kotler (2012), corroboram quanto à intangibilidade como resultado das transações. No entanto, ainda era latente a necessidade de definir de forma abrangente e fidedigna os serviços do ponto de vista mercadológico. Diante disso, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2001, p. 21) o fazem, expondo que são:

Atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseada no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão-de-obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

Um serviço é uma experiência perecível, porém intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2010). Em outras palavras, o serviço tem uma função ativa no desenvolvimento do projeto ou alcance de resultados, seja na sua personalização ou mesmo no apoio à operação, e o próprio cliente integra o processo de serviço, pois é o seu principal beneficiário.

Grönroos (1993, p. 27) apresenta a mesma linha de raciocínio ao definir serviços como sendo:

Uma atividade mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

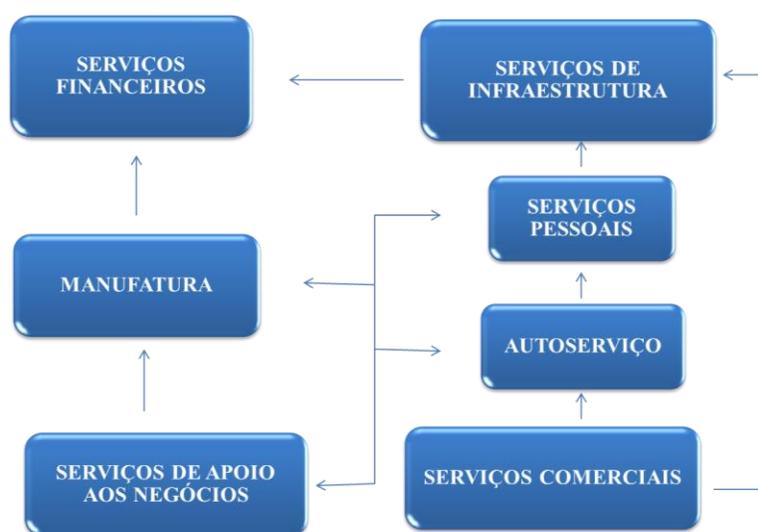
Logo, a interação entre consumidores, funcionários e recursos físicos ou bens, com os fornecedores do serviço não é uma condição *sine qua non* para a efetuação do serviço, embora seja predominantemente forte.

Já Zeithaml e Bitner (2003) condensam o conceito de serviços em "ações, processos e

atuações”; e Maglio *et al.* (2006) vão além, quando definem serviços, não como processo retilíneo, mas como uma rede de geração de valor, através da qual todos os elementos que participam da experiência de consumo devem intercambiar.

Segundo Hoffman *et. al* (2009), assim como os produtos, os serviços estão por toda parte. Seja através de consultas médicas, de refeições no seu restaurante preferido, de ações de cunho religioso, de viagens ou eventos; os serviços se manifestam em uma série de fatos do cotidiano. E, a multiplicidade na definição de serviços é condizente com a variedade de serviços disponibilizados ao mercado.

Para que se possa dimensionar, a Figura 01 demonstra alguns tipos de serviços e em quais setores eles estão inseridos:



**Figura 01.** O papel dos serviços na economia

Elaborado pelo autor, baseado em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011).

Como apontado anteriormente, e ratificado na Figura 01, os serviços apresentam um importante papel na economia, contemplando atividades tais como: serviços financeiros, onde se destacam as instituições financeiras; serviços de infraestrutura, que se referem à oferta de serviços de base para a vida moderna, a exemplo da comunicação e transporte; serviços comerciais, através do atacado e varejo; serviços pessoais, dentre eles saúde, turismo, hotelaria; serviços de apoio onde se destacam consultoria, publicidade, auditoria, outros serviços comerciais representados na educação e segurança, entre outros.

Do ponto de vista do marketing, bens e serviços não são drasticamente diferentes, embora possuam características que permitam distingui-los (CHURCHILL; PETER, 2000).

O Quadro 01 confronta algumas dessas diferenças:

BENS	SERVIÇOS
Normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.	Geralmente não podem se separados da pessoa que os fornece.
O cliente detém a propriedade de bens físicos.	O cliente possui apenas lembranças ou resultados.
Podem ser estocados e usados num momento posterior.	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.
Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes.
As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.

**Quadro 01:** Características dos serviços em relação aos bens físicos.

Elaborado pelo autor baseado em Lovelock *et. al.* (2011)

Como evidenciado no Quadro 01, os resultados das operações de serviços são mais intangíveis que os resultados das operações de produtos, o que fortalece os conceitos anteriormente expostos.

Além disso, é possível classificar os serviços através de quatro características fundamentais, são elas: Intangibilidade; Inseparabilidade; Variabilidade e Percibilidade (FITZSIMONS; FITZSIMONS, (2010); GRÖNROOS, (2009); LOVELOCK *et al.*, (2011); KOTLER; KELLER, (2012)). Entendendo cada uma delas:

- Intangibilidade: os serviços são de natureza intangível, não podendo ser vistos, tocados ou provados antes de sua aquisição ou consumo. Desta maneira, o grande desafio dos profissionais de operação de serviços é fazer com que a necessidade seja suprida a ponto do serviço intangível ser percebido como um benefício concreto.
- Inseparabilidade: característica também considerada como simultaneidade. Implica

dizer que os serviços são produzidos e consumidos no exato momento. A interação entre prestador de serviço e cliente é uma característica especial na operação de serviços, que, na grande maioria, ocorrem com a presença do próprio consumidor, assumindo uma espécie de papel de coprodução.

- Variabilidade: Por dependerem de fatores como quem executa, ou onde, quando e em quais condições serão fornecidos, os serviços possuem variabilidade. E, essa inerente heterogeneidade, deve-se às múltiplas maneiras pelas quais os prestadores externam suas ofertas ao mercado.
- Perecibilidade: os serviços se extinguem no mesmo momento em que são prestados ou consumidos, não podendo ser estocados. A capacidade não utilizada de um serviço não pode ser guardada, e um serviço não prestado automaticamente deixa de existir.

No entanto, a dinâmica gerencial contemporânea não mais suporta o tratamento de produtos e serviços de maneira isolada; ao passo que, os serviços contêm pelo menos algum elemento dos bens tangíveis. De forma inversa, a maioria dos bens oferece pelo menos um serviço (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Apostando em uma competição por serviços, as empresas se deparam com inúmeros desafios; um deles é o de dominar tecnologias sofisticadas. Uma vez que, não alinhados às novas tendências de mercado, ditadas tanto pela concorrência, quanto pela exigente demanda, os gestores e os negócios estarão muito mais expostos. A não adaptação tecnológica também implica em uma forte tendência à perda de mercado e fluxo de receitas.

Outro imperativo neste contexto é a gestão da qualidade, que vai além da oferta de atenção, simpatia e canais de comunicação com o cliente. A qualidade em serviços possui três fundamentos básicos: antecipar, atender e ultrapassar, constantemente, expectativas; em outras palavras, o cliente deseja e deve ser surpreendido positivamente a cada repetição do serviço (LOBOS, 1993).

Barbosa (2011 *apud* Carvalho, 2011) expõe um exemplo que transmite exatamente as ações de antecipação e ultrapasse das necessidades e expectativas. O autor relata sobre a experiência vivida pelo cliente Peter Shankman no restaurante americano *Morton's Steakhouse*. Peter, antes de entrar em um voo, postou na sua rede social *Twitter* que estava com fome e que, ao chegar no aeroporto, gostaria muito de encontrar um belo bife do

restaurante. Ao desembarcar, para sua surpresa, havia um garçom da *Morton's Steakhouse* com uma sacola na qual continha 700 gramas de bife e alguns acompanhamentos.

A missão de unir esforços entre atividades centrais e atividades de apoio pode ser uma saída efetiva para que as empresas consigam converter o serviço intangível em benefícios percebidos. Personalizar o serviço, na medida do possível e rentável, assume um papel fundamental para fazer com que a solução ideal seja ofertada ao cliente, no momento e nas condições ideais para ele.

Para alcançar a personalização dos seus serviços, as empresas precisam fortalecer o relacionamento com seus clientes, tratando as suas necessidades como prioridades máximas e buscando meios para melhor satisfazê-los. Firmando um bom relacionamento com seus clientes, as empresas estarão mais propensas a fidelizá-los; e retê-los, é uma necessidade preponderante diante de um mercado cada vez mais acirrado (ALBRECHT, ZEMKE, 2002).

Esta necessidade é válida não só para o setor de serviços; a indústria vem utilizando os serviços no relacionamento com seus clientes, como forma de alcançar uma vantagem competitiva. Apostando na abordagem dos serviços sob uma perspectiva estratégica, as empresas puderam constatar que, o que antes era considerado como uma despesa prejudicial aos resultados operacionais, na contemporaneidade é, declaradamente, assumido como uma força propulsora de vendas (GRÖNROOS, 1993).

Diante disso, oferecer apenas soluções técnicas aos clientes tornou-se insuficiente e impraticável para criar e sustentar uma posição competitiva. Empresas que priorizam a oferta de serviços de qualidade firmam e aumentam sua participação de mercado, apresentando, além de um público consumidor que repete experiências de consumo, melhores receitas em relação aos seus concorrentes (REICHHELD, 1996).

Nesse sentido, quanto mais assertivas e alinhadas forem as decisões tomadas nos âmbitos estratégico, tático e operacional, mais próximas estarão as organizações de alcançar o sucesso através da satisfação dos clientes. Dessa maneira, pode-se concluir que os serviços possuem extrema relevância para o desenvolvimento dos negócios e, como consequência disso, o desenvolvimento de nações e economias sólidas.

Para que isso ocorra, a visão do cliente deve ser inserida na definição de estratégias, devido à série de fatores assinalados anteriormente; tornando-se indispensável para as organizações a gestão específica das operações de serviços.

## 2.2. A relevância da qualidade em serviços

A qualidade é recorrente desde os primórdios da humanidade. Não no formato que conhecemos atualmente, mas através da luta do ser humano pela sobrevivência, onde venciam os mais fortes, os mais bem equipados e os mais preparados para enfrentar as adversidades (COIMBRA, 2005). Segundo Garvin (2002) o conceito da qualidade é conhecido há milênios, porém apenas recentemente emergiu como uma função gerencial.

Até o século XVII, por exemplo, a qualidade dos artefatos produzidos pelos artesãos era afirmada somente através da constatação do seu correto funcionamento. Foi somente com o surgimento da indústria e da produção em escala, que a gestão da qualidade começou a ser introduzida nas organizações, por carecerem de métodos de produção mais efetivos (COIMBRA, 2005).

Desta maneira, é válido dizer que a importância da qualidade cresceu de forma gradativa, de acordo com as demandas mercadológicas. Pode-se organizar esse desenvolvimento em quatro diferentes estágios, sendo estes denominados "eras da qualidade", são elas: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade (CEQ), Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade (GARVIN, 1992).

A primeira era, a “inspeção”, surgiu entre os séculos XVIII e XIX juntamente com o modelo de produção em massa, onde as peças já não podiam mais ser encaixadas de forma manual, em decorrência do grande volume de produção. Em 1819 o *Springfield Armory* formulou um sofisticado sistema de verificação, e o que antes era comparado a olho nu, passou a ser verificado através de equipamentos de medição.

O novo sistema foi legitimado por Frederic Taylor, considerado o “pai da administração científica”, que elevou a atividade de inspeção como imprescindível para o bom funcionamento da fábrica. E, as atividades foram formalizadas como componentes da qualidade, a partir da publicação do livro *The Control of Quality in Manufacturing* em 1922. Até então, a qualidade limitava-se à inspeção de atividades pontuais, e a solução de problemas era vista como fora do campo de ação do departamento de inspeção.

A segunda era, ou “controle estatístico da qualidade”, caracterizou-se pela utilização de conceitos estatísticos para a detecção de falhas e análise dos fatores da qualidade. Em 1931, com a publicação da obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, foi possível conferir um caráter preciso e mensurável ao controle fabril, através de técnicas de

acompanhamento e avaliação da produção, propondo diversas maneiras de se melhorar a qualidade.

No entanto, a complexidade e a quantidade dos produtos aumentavam os custos operacionais para obtenção de níveis razoáveis de qualidade. Na década de 30, a *Bell Telephone* e a *Western Electric* criaram um grupo de trabalho, com o objetivo de desenvolver e adaptar ferramentas estatísticas para uso no controle da qualidade. E, o grande resultado foi considerar a variabilidade, com limites superiores e inferiores, como um processo natural.

E, já que analisar todas as peças era inviável, a técnica de amostragem com critérios foi adotada. Através de todos os esforços empreendidos, foi possível aumentar os níveis de qualidade e baixar os custos de inspeção; conseqüentemente, os funcionários tornaram-se mais produtivos. A Segunda Guerra Mundial foi a maior causadora do avanço na gestão da produção, devido à necessidade de se produzir armas em grandes quantidades a níveis de qualidade aceitáveis.

A terceira era “garantia da qualidade” firmou-se na prevenção dos problemas da qualidade, com aplicações muito além da estatística; considerando quatro elementos distintos:

- I. Quantificação dos custos da qualidade: o livro publicado em 1951, *Quality Control Handbook*, trouxe que os custos podiam ser divididos em evitáveis e inevitáveis. Os inevitáveis diziam respeito à prevenção, ou seja, os custos das técnicas já desenvolvidas nas duas últimas eras. Já os evitáveis, referiam-se aos defeitos, falhas de produção e retrabalho. Resumindo, os custos de falhas poderiam ser drasticamente reduzidos através da melhoria da qualidade em técnicas e ferramentas de prevenção. Logo, decisões tomadas no início da cadeia de produção, tinham implicações para o nível de custos da qualidade em que se incorria mais adiante.
- II. Controle Total da Qualidade: este elemento sustenta que a qualidade só poderia, de fato, ser controlada de forma conjunta; ou seja, as pontuações, antes restritas ao setor fabril, expandiram-se para os demais departamentos, de forma interligada. O sistema da qualidade, portanto, passou a incluir o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento ao cliente, além do controle de fabricação. Logo, a alta gerência

era a responsável final pela eficácia do sistema, o que demandou planejamento, coordenação de atividades, estabelecimento de padrões e determinação de medidas de qualidade. E, para isso, apenas os conhecimentos estatísticos não eram suficientes; fazia-se necessária a presença de habilidades gerenciais.

- III. Engenharia da confiabilidade: decorrente da queda na confiabilidade dos componentes e sistemas militares, que em sua maioria não estavam funcionando adequadamente, este elemento veio garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo. Para tanto, utilizou-se a teoria da probabilidade, que resultou em métodos formais de previsão de desempenho ao longo do tempo, e em técnicas de redução dos índices de falha no estágio de projeto dos produtos. Semelhante ao controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade visava prever a ocorrência de defeitos, enfatizava as habilidades de engenharia e atenção para qualidade durante todo o processo de projeto.
- IV. Zero defeito: este elemento originou-se na *Martin Company* entre 1961 e 1962. A empresa, que fabricava mísseis para o exército dos Estados Unidos, entregou seu primeiro míssil sem nenhum defeito. Após este ocorrido, outro míssil foi entregue antes do prazo em perfeitas condições de operação. Para alcançar este feito a contribuição de todos os funcionários envolvidos foi previamente solicitada, pautada na premissa de que o míssil seria produzido e entregue perfeitamente correto, exatamente na primeira vez. Esta experiência comportamental foi insumo para analisar que, uma gerência eficiente e focada aliada à uma equipe motivada a alcançar objetivos, é capaz de produzir resultados próximos da perfeição. A partir dessa situação a ideia era promover uma vontade constante de fazer qualquer trabalho certo da primeira vez, valendo-se da conscientização e motivação dos funcionários por meio de treinamentos, eventos, divulgação de resultados, estabelecimento de metas, *feedback* pessoal, identificação dos problemas em sua origem e as técnicas de solução de problemas.

Portanto, já era possível observar uma forte inclinação do que se entendia como qualidade para além dos fatores probabilísticos e conhecimentos matemáticos; imprimindo fortes conceitos de gestão.

A quarta e última era, a “gestão estratégica da qualidade”, condensa todos os princípios, até então utilizados na gestão da qualidade, e ao invés de desenvolver modelos prescritivos, pretende desenvolver uma visão de mercado que propicie a sustentação de qualquer negócio.

O fator qualidade como arma estratégica ampliou o horizonte dos gestores, que passaram a observar através de outras perspectivas o desempenho da empresa, principalmente, em quesitos que dependam da influência de fatores externos. O cliente passou a ocupar um papel decisivo, pois assumiu uma postura muito mais ativa e crítica no desenvolvimento da qualidade. Para Oliveira (2006), a postura da alta direção precisa considerar que a qualidade é um conceito abrangente, sustentada por quatro pilares:

- I. Os clientes devem ter a última palavra sobre até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz às suas expectativas;
- II. A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece;
- III. A satisfação é conquistada durante a vida útil do produto ou serviço e não apenas na ocasião de compra;
- IV. É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação a quem o produto ou serviço atende.

Para Garvin (1992), a qualidade na gestão estratégica, é definida pela concorrência e pelos clientes. Assim, qualquer protocolo interno passou a ter uma relevância secundária, quando confrontado com as necessidades dos clientes. As pesquisas de qualidade, portanto, assumem um papel imprescindível para avaliar as exigências do consumidor.

Os clientes passaram a confrontar os preços de compra com os custos do ciclo de vida dos produtos, e suas reclamações passaram a ser vistas como informações valiosas. O que leva a concluir que, estabelecer os próprios níveis de excelência exige das empresas uma postura diferenciada em relação à qualidade, para a qual a melhoria contínua é essencial.

As metas de qualidade são dinâmicas e precisam ser monitoradas e reformuladas em níveis cada vez mais altos, uma vez que, as necessidades do consumidor se modificam na

linha do tempo. O resultado desse processo deve ser, portanto, uma mudança comportamental em todos os níveis da empresa, caso isso não ocorra, os colaboradores continuarão a ver a qualidade como uma função marginal (OLIVEIRA, 2006).

Desta maneira, a gestão da qualidade na perspectiva estratégica, vai além da vantagem do competidor através da excelência funcional, se tornando uma complexa rede inter-relacionada, através da qual cada molécula organizacional imprime sua importância no alcance de resultados (CALINGO, 1996). Para Garvin (1992) a gestão auxilia na adoção de um comportamento organizacional voltado à qualidade, associando estratégia e desempenho financeiro, ampliando o envolvimento nos diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

Há uma estreita ligação entre qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes e lucratividade empresarial. E, dentre uma série de definições referentes à satisfação dos clientes, pode-se destacar que satisfação é a relação entre o desempenho dos produtos ou serviços e a expectativa dos clientes, ou a relação entre o sentimento de prazer ou desapontamento resultante dessa relação (KOTLER, 2012).

Portanto, pode-se definir a qualidade como sendo o produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente (CAMPOS, 1992). Corroborando, Coimbra (2005 *apud* Giansesi & Corrêa, 1996) ainda ressalta que qualidade significa atender às reais necessidades dos clientes, sejam elas explícitas ou implícitas, dentro do prazo que o cliente deseja e a um justo valor.

Ainda nessa perspectiva, Grönroos (2009) afirma que a maioria dos serviços é resultado de interações sociais que ocorrem entre o cliente e os representantes da empresa. O autor explica que a interação entre estes agentes, conhecida como “hora da verdade”, é o momento da oportunidade em que o representante da empresa demonstra para o cliente a qualidade seus produtos ou serviços. E acrescenta que a qualidade percebida pelo cliente é criada exatamente neste momento de interação face a face, caso o cliente não a perceba, as formas fazê-lo perceber valor em relação à empresa serão exponencialmente dificultadas.

Com isso, todas as vezes em que o cliente entrar em contato com a empresa, ele estará utilizando um serviço, que é fruto de um trabalho anterior pautado no que o cliente espera como satisfação. A partir de todos os momentos de verdade que teve com a empresa, o cliente constrói sua opinião a respeito da mesma. Albrecht (1992) afirma que o sistema de prestação

de serviços mais perfeitamente projetado e preparado poderá não ser eficaz no objetivo de satisfazer o cliente, a menos que os processos funcionem de acordo com o que ele espera.

Ao avaliar bem uma experiência de consumo, o cliente estará propenso a se tornar um forte parceiro da organização, podendo indicar o serviço e se tornar um agente multiplicador a custo zero. De modo inverso, caso avalie o serviço de forma negativa, poderá prejudicar, além da imagem, o fluxo de receitas futuras de uma empresa. Segundo Sernovitz (2012), o marketing boca a boca pautado na experiência de consumo é o melhor meio de dar às pessoas um motivo para falar bem ou mal a respeito dos produtos e serviços de uma organização.

E diante do exposto, cabe às empresas empreender esforços, através de técnicas e ferramentas, que impulsionem no alcance da excelência. Investigar processos, identificar os problemas e suas causas e buscar soluções, é a tática para delinear as operações de cada organização, de forma particular.

### **2.3. Gerenciando operações de serviços**

A gestão de serviços como atividade e tendência vem evoluindo significativamente nos últimos quarenta anos, no que se refere à abordagem gerencial de métodos e processos. Dessa maneira, linhas de pesquisas de interesse empresarial vêm sendo desenvolvidas para orientar e alinhar a tomada de decisão.

Dessa maneira, o comportamento gerencial na competição por serviços é, fundamentalmente, orientado para o cliente. Parte-se do princípio de que todos na organização, estando ou não na linha de frente, são responsáveis pela prestação do serviço. A consequência de haver consistência entre identidade, objetivos organizacionais e ações dos colaboradores, é fazer com que a experiência do cliente seja a melhor possível.

Esta forma de abordar as operações de serviços deve-se ao fato de que a experiência do cliente e, por consequência, sua satisfação, dependem de como o cliente percebe o serviço. De acordo com Coimbra (2005), clientes satisfeitos assemelham-se a um capital intangível, que se valoriza com o passar do tempo, desde que sua lealdade seja decorrente da satisfação proporcionada pela empresa.

Para Giansesi e Correa (1994), o sistema de operações de serviço está separado em duas linhas; a linha de frente ou *front-office* e retaguarda *back-office*; e estas se distinguem pela linha de visibilidade, ou seja, na operação de serviços, são separadas as atividades que

são visíveis para o cliente e as que não são.

As atividades de *front-office* possuem alto grau de contato com o cliente, de incertezas quanto às operações e resultados e de variabilidade, além de um difícil controle. Estas características se devem ao fato de que os elementos estão em contato direto com o cliente; estes contatos podem ser pessoais, quando se dá por atendentes ou não-pessoal, quando o cliente interage através de equipamentos.

Já as atividades executadas no *back-office* são similares aos processos de manufatura, tendo em vista que não são efetuadas em contato com o cliente, logo são mais fáceis de controlar, pois a variabilidade e a incerteza são reduzidas. Uma cultura organizacional baseada na qualidade em serviços visa atender as necessidades, sem rigidez nas operações, tanto de *front*, quanto de *back-office*, tendo sempre como meta a ser batida a excelência em gestão, do ponto de vista do cliente.

De acordo com Grönroos (2009) os seres humanos são os fatores decisivos nas operações de serviços, já que o contato pessoal direto com os clientes é comum na maioria das organizações de serviços. Diante disso, o autor sugere cinco diretrizes que permitem dimensionar a gestão de operações de serviços:

- Abordagem geral - os clientes exigem respostas mais rápidas e soluções flexíveis, demandando dos prestadores e do seu time de colaboradores, conhecimentos técnicos necessários à operação do serviço. A empresa deve ser vista como uma consultoria para o cliente, realizando as soluções no momento e no formato desejado por ele.
- Análise da demanda - a demanda por serviços não ocorre de maneira preestabelecida. Em sua maioria, a demanda é pontual, ou seja, um cliente pode não repetir uma experiência de consumo. Logo, se uma reação positiva em relação ao serviço não ocorrer na primeira vez, o relacionamento e a percepção do cliente em relação à empresa poderão ser prejudicados, por um período de tempo indeterminado. Dessa maneira o *front-office*, deve receber subsídio para minimizar erros e devem ser preparados para serem peritos na análise dos desejos dos clientes, além de possuir competências e habilidades referentes à operação do serviço.
- Controle da qualidade – devido à característica de perecibilidade e tendo em vista que experiências de consumo possam não se repetir, é imprescindível que o serviço seja

realizado corretamente logo na primeira vez. E, considerando que a exatidão é resultante da interatividade no relacionamento entre empresa e cliente, cresce a responsabilidade do *front-office* na entrega da qualidade do serviço prestado. Cabe à gerência prover os colaboradores de conhecimento dos processos, ferramentas e diretrizes necessárias para a execução do serviço. Além disso, é de extrema importância que a empresa esclareça sua metodologia de atendimento ao cliente, bem como as atitudes prezadas; tudo isso atrelado a treinamentos de capacidade mental e comportamental, para que estes realizem o autogerenciamento da qualidade nos contatos com os clientes. Dessa maneira, a pessoa que executa o serviço e que está em contato com o cliente é responsável também pelo controle da qualidade, nos resultados e nas relações.

- Marketing de serviços - Na concepção contemporânea, cada contato feito com o cliente é uma ação de marketing, pois além do canal de comunicação, é uma oportunidade gerar novas vendas, desde que uma boa experiência seja fruto desse contato. Pode-se considerar elementos preponderantes para uma boa experiência tanto artefatos visíveis, como instalações, organização do espaço físico, apresentação dos atendentes; quanto elementos intangíveis, como diligência nas relações, agilidade nos processos, conhecimento dos produtos e serviços e clima organizacional percebido. Seguindo esta linha, caso a operação do serviço falhe na linha de frente, gerando más impressões e experiências, a empresa terá perdas de oportunidade e até mesmo de receitas. Dessa maneira, outras ações de marketing para impulsão de vendas serão automaticamente sabotadas, a exemplo de publicidade, treinamentos de vendas, investimento em ambientação e padronização, entre outros. E, por isso, costuma-se dizer que o *front-office* também é responsável por realizar e dar sustentação às ações de marketing.
- Suporte organizacional - Se uma empresa está voltada para a competição baseada em serviços, precisa fornecer subsídio para que seus colaboradores executem o melhor serviço possível, com os melhores recursos, sejam eles materiais, tecnológicos, financeiros ou o próprio conhecimento. Dessa forma, não se pode pensar em uma empresa com uma hierarquia e processos rígidos; a própria estrutura organizacional deve ter como base a eficiência e a eficácia na entrega das soluções. Converter execução de atividades em qualidade requer da empresa um alinhamento entre seu time de

colaboradores, os objetivos estratégicos, a identidade organizacional e os impulsos gerados para o alcance dos objetivos.

Para Grönroos (2009), essas diretrizes não são regras estáticas, são orientações através das quais o marketing de serviços pode se orientar, já que o ambiente de operações no *front-office* é bastante imprevisível. Logo, as empresas de serviços devem preparar e empoderar seu capital humano, para que sejam capazes de lidar com os mais variados comportamentos do consumidor.

Diante desse fato, a gerência assume um papel de extrema importância, sendo facilitadora e multiplicadora nas operações, imprimindo sempre o ritmo, os métodos e as técnicas consideradas essenciais para que o serviço seja executado da melhor maneira possível (SANT'ANNA, 2004).

Para tanto, é indispensável que a empresa esteja sempre buscando a capacitação, a reciclagem e o alinhamento dos seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Desta maneira, devem investir em treinamentos para cargos de liderança de nível estratégico e tático; mas também, e principalmente, oferecer capacitação ao *front-office*, estando ou não no atendimento direto.

Como exemplos, se pode citar o pessoal da limpeza e da segurança, que não são responsáveis pelo atendimento, mas estão sujeitos a intercambiar com o cliente em algum momento. Albrecht e Zemke (2002) acreditam que a capacitação dos colaboradores será capaz de direcionar o destino das empresas no futuro.

Logo, é plausível afirmar que a capacitação é uma estratégia que pode colocar certas empresas passos à frente, em relação aos concorrentes. Contudo, é sabido que para operar, as empresas precisam gerenciar as oscilações do ambiente no qual estão inseridas, cuja incerteza provém da falta de controle sobre os fatores (CHIAVENATO, 2000).

E, além de barreiras externas, a própria organização pode se auto sabotar, ao tentar implementar a gestão da qualidade em serviços. Gronroos (1993) identifica algumas barreiras que podem impactar diretamente a gestão dos serviços, são elas:

- a) Estruturais – serviços de qualidade, alinhados à construção de uma cultura organizacional baseada em serviços podem fracassar perante uma estrutura organizacional inflexível. A hierarquia deve fazer parte do pacote de

mudanças pelas quais deve passar uma organização baseada em serviços; caso contrário, os riscos de empreender grandes esforços e conseguir resultados irrisórios são altos;

- b) De sistemas e regulamentos – outro componente que deve acompanhar o direcionamento da empresa para a gestão de serviços são os métodos, tecnologias e processos internos. Se os próprios sistemas e diretrizes organizacionais obstruem o acontecimento de uma adequada gestão de serviços, propiciarão a desmotivação dos colaboradores em prestar o serviço da melhor maneira possível. Ou seja, ao invés dos processos internos estimularem a personalização, a agilidade e a facilidade para que os funcionários entreguem o melhor pacote de valor, serão barreiras para tal;
- c) Gerenciais – assim como é equivocado preparar para a gestão de serviços apenas os colaboradores em posição de liderança, é também equivocado preparar apenas os colaboradores *front-office*. O risco de conflitos decorrentes da má preparação da gerência pode barrar as inovações, o relacionamento e os resultados da equipe;
- d) Estratégicas – a concepção da gestão de serviços deve ser delineada de maneira precisa no momento da elaboração da estratégia, pois servirá como base para todas as ações futuras. A compreensão dos benefícios de se adotar uma estratégia baseada na gestão dos serviços deve ser clara, tanto para os que consomem os serviços (clientes), quanto para os que realizam (funcionários). Ressalta-se que todos os colaboradores devem estar esclarecidos acerca do que fazer, como fazer e por quê fazer. Isso evita definições de metas inconsistentes, inseguranças tanto na realização de atividades corriqueiras, quanto no enfrentamento de situações atípicas. Os riscos de iniciar vários projetos ou programas nos quais os envolvidos não saibam claramente o que estão fazendo e quais os objetivos de suas ações são imensuráveis;
- e) Tomada de decisão – mesmo um planejamento cuidadoso e uma análise racional sucumbem se não houver organização, determinação, coragem e foco

para implementar novas visões. Um fraco gerenciamento se torna uma barreira à mudanças.

No entanto, as barreiras supracitadas podem ser superadas através de uma boa liderança estratégica, do estilo de gestão adotado, bem como, dos recursos disponíveis, sejam eles materiais ou imateriais. Apenas através da competição baseada na qualidade em serviços, foi possível ampliar o foco, que antes era apenas na qualidade do produto, para a satisfação do cliente em todas as facetas da experiência de consumo.

Deste modo, visando o princípio da continuidade, é quase inaceitável que as decisões sejam tomadas fundamentadas em opiniões intuitivas ou em dados não confiáveis. Empresas que visam a longevidade baseiam em fatos suas análises e tomadas de decisão; obtidos através de indicadores de qualidade e de produtividade (SILVA; MONTENEGRO, 2009).

As diretrizes da competitividade trazem que não é mais possível conviver com incompreensões em relação ao atendimento das necessidades dos clientes. Tal preocupação já era precedente em fragmentos históricos, mas só conseguiu ganhar subsídio com a criação e refinamento de ferramentas.

#### **2.4. A representatividade do setor de cosméticos no Brasil**

De forma geral, o Brasil apresentou baixos índices de crescimento no (PIB), e enquanto o restante da indústria diminuiu sua representatividade na geração de riqueza, a Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos obteve o crescimento mais expressivo até 2014. Porém, no ano de 2015, a recessão econômica, que ampliou o desemprego, provocou inseguranças no mercado e o setor acabou se retraindo em quase 8%, fato inédito nos últimos 20 anos (ABIHPPC, 2016).

O ano de 2015 foi um ano difícil para o setor, impactado por uma série de medidas tributárias aliadas a um cenário político-econômico conturbado. A adoção de medidas como o aumento do IPI e do ICMS em 18 estados brasileiros, inclusive na Paraíba, vem impactando diretamente as vendas do setor. Gerando um efeito contrário ao pretendido pelos cofres públicos.

Apesar desses fatores negativos, segundo a ABIHPPC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, nos últimos 20 anos a respectiva

indústria passou de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 42,6 bilhões em 2015.

Algumas causas sociais podem ser apontadas para esse crescimento disparado do setor, como o aumento da renda das classes D e E, o aumento do consumo de produtos com maior valor agregado por parte da classe C, o crescente posicionamento da mulher brasileira no mercado de trabalho e o aumento da expectativa de vida.

Outras fortes causas referem-se ao aprimoramento das práticas industriais, a exemplo da utilização de tecnologia de ponta, o que impacta no aumento da produtividade e, conseqüentemente, favorece os preços praticados na indústria e no varejo. Também há a constante preocupação em fazer lançamentos de produtos, atendendo cada vez mais às necessidades do mercado.

Outro alvo de destaque é que os produtos de beleza, nos últimos 5 anos obtiveram índices de preços substancialmente inferiores em relação aos preços dos demais produtos; inclusive assumindo crescimento inferior à inflação e ao IPC (Índice de Preço ao Consumidor). Inclusive, a balança comercial do setor superou a balança geral em 2015 e apresentou um déficit inferior ao ano de 2014 (ALICEWEB, 2016).

Ainda segundo a ABIHPPC, atualmente o Brasil conta com 2.599 empresas atuando neste mercado, faturando acima dos R\$ 100 milhões. Até Maio de 2016 a região Nordeste estava em terceiro lugar, contando com 275 empresas; 16 destas, no estado da Paraíba.

Segundo os dados do Euromonitor de 2015, o Brasil ocupa a quarta posição no consumo mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão. Contando com o maior consumo nas categorias de proteção solar, desodorantes, produtos masculinos, fragrâncias, depilatórios, cabelos, infantis, higiene oral, banho e maquiagem.

Já sobre o aspecto geração de emprego, o setor também apresentou resultados importantíssimos, quando comparado com a geração de postos de trabalho geral no país. O Quadro 02 a seguir mostra a forma de crescimento do setor:

<b>CRESCIMENTO (1994 – 2015)</b>	
INDÚSTRIA	306,0%
FRANQUIA	1.847,3%
CONSULTORAS DE VENDA DIRETA	711,8%
SALÕES DE BELEZA	121,1%
TOTAL	412,5%

**Quadro 02.** Crescimento em 21 anos do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

Fonte: ABIHPPC (2016)

A partir do Quadro 02 acima, é possível identificar que o setor obteve um aumento de 412,5% nos últimos 21 anos. Observa-se ainda que, embora a indústria tenha obtido representatividade, é notória a proliferação do varejo para o escoamento da produção. Além disso, a representatividade obtida pelas franquias, com o maior percentual de crescimento de todo o setor, é salutar para o setor como um todo.

#### **2.4.1. O sistema de *franchising* no Brasil**

No Brasil, o sistema de *franchising* tem sido uma alternativa atraente para os empreendedores, tendo em vista o modelo econômico vigente. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005), 99,2% das empresas comerciais e de serviços abertas no Brasil são micro ou pequenas, mas até o terceiro ano de funcionamento, entre 55% a 73% fecham as portas.

As causas para este fato podem ser atribuídas a diversos fatores, como: falta de capital, deficiência gerencial, frequência de crises de cunho político-econômico, e outros, que corroboram para um baixo desempenho, afetando o acesso ao crédito e à tecnologia.

Pode-se definir o sistema de franquias como sendo um contrato, através dos quais duas partes estabelecem uma relação. Neste caso, uma empresa (franqueador) concede o direito de uso de um ou mais elementos do seu negócio a outra empresa (franqueado), e em troca recebe um fluxo de receitas sobre o direito de uso (AZEVEDO *et al.* 2003).

Por permitir alguns ganhos, que podem ser imprescindíveis em mercados emergentes, tais quais: marketing em alta escala, acesso à tecnologia e *know-how* e a redução do custo gerenciais (AZEVEDO *et al.*, 2003), o modelo de franquias leva vantagem sobre o

modelo tradicional. O que corrobora para uma mortalidade empresarial substancialmente inferior.

Ao gerenciar um modelo de negócios semiestruturado, o empreendedor está mais propenso a encontrar menos dificuldades, pois terá um suporte por parte do franqueador. E, apesar de o contrato possuir um prazo determinado, as partes interessam-se na longevidade do vínculo, desde que haja retorno financeiro para franqueador e franqueado.

Obter retorno financeiro significa tocar o negócio através do gerenciamento coerente de todos os recursos que envolvem a franquia. Para o varejo, a percepção da qualidade do *front-office* na visão do cliente é responsável pela conversão de vendas e, pela satisfação do cliente.

Portanto, o sistema de *franchising*, além de impactar o crescimento do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos oferece a proliferação de unidades de negócios, bem como um melhor suporte gerencial. Além de beneficiar os empreendedores, o sistema atinge o consumidor que terá acesso à mais unidades, com um nível de serviço mais alto.

Em síntese, o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos é importantíssimo para a geração de riqueza, emprego e renda. Vem apresentando altos índices de crescimento devido a um mercado consumidor diversificado, com maior poder aquisitivo e maior expectativa de vida. O sistema de *franchising* tem contribuído significativamente para o desenvolvimento de empresas que geram novas necessidades, como as de conservar a impressão da juventude, beleza e bem estar. E os serviços podem, e devem, ser utilizados para potencializar resultados.

## **2.5. Mensurando a Qualidade do Serviço: O modelo SERVPERF**

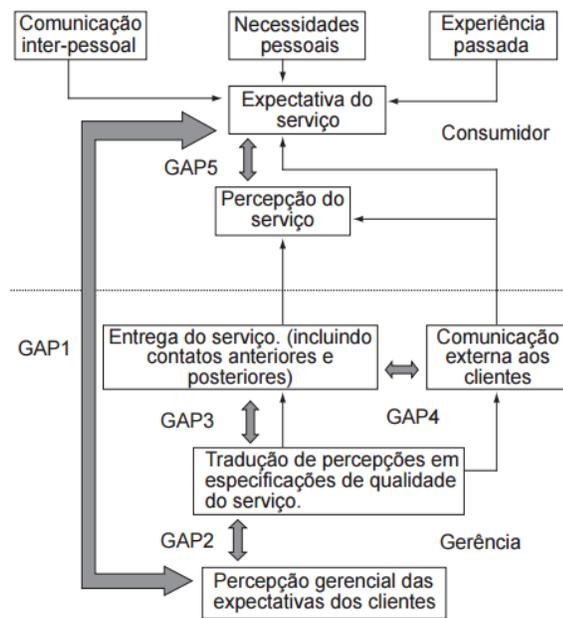
Para investigar a qualidade dos serviços, os gestores têm a disposição inúmeros modelos validados pela literatura; e, talvez pela multiplicidade, existam controvérsias quanto à indicação do melhor modelo. Um deles é o método de avaliação SERVQUAL – *Service Quality* (Serviço *versus* Qualidade), concebido através do trabalho pioneiro de Parasuraman Zeithaml e Berry (1990).

Baseados no modelo de satisfação de Oliver (1980), os autores sustentam sua pesquisa na premissa de que a satisfação do cliente é resultante da diferença entre a expectativa (pré-serviço) e o desempenho (pós-serviço). Ou seja, o cliente avalia a qualidade

de um serviço  $Q_j$ , por meio da diferença entre a sua expectativa  $E_j$ , antes da experiência de consumo, e o seu julgamento do serviço  $D_j$ , após sua experiência (MIGUEL *et. al.*, 2005).

A diferença entre expectativa e desempenho é obtida através de três etapas, da seguinte forma: primeiramente, pergunta-se ao cliente como ele imagina ser o serviço ideal; depois, pergunta-se como está o desempenho da empresa na realização do serviço investigado e, por fim, é realizada uma comparação entre o serviço real e o ideal. Esta diferença é também conhecida como *gap*, termo inglês que quer dizer discrepância, lacuna (BACARRO *et al.*, 2012).

O estudo identificou que, existem discrepâncias, *gaps*, entre a visão do cliente e a visão gerencial, no que diz respeito à qualidade do serviço. A Figura 02 a seguir demonstra, analiticamente, cada ponto de conflito:



**Figura 02.** Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços  
Parasuraman *et al.* (1985)

Como mostra a Figura 02, a avaliação da qualidade, embora pareça simples, é uma complexa rede de fatores interdependentes. Quanto maiores as lacunas, mais distantes estarão as percepções do cliente em relação às suas expectativas e, conseqüentemente, mais baixa é a avaliação da qualidade do serviço. De modo inverso, quanto menor a lacuna, mais alta é essa avaliação (HOFFMAN, 2009).

Entretanto, embora seja um modelo mundialmente difundido, o modelo SERVQUAL pode se tornar ineficiente, a depender da empresa e dos objetivos que se queira atingir com a pesquisa. Por esta razão, Cronin e Taylor desenvolveram, em 1992 um modelo similar, denominado SERVPERF – *Service Performance* (Serviço versus Desempenho).

A superioridade do modelo SERVPERF foi evidenciada através da aplicação do mesmo modelo proposto por Parasuraman et al. (1990) em quatro setores: comida rápida, controle de pragas, limpeza a seco e serviço bancário. No entanto, ao invés de investigar a expectativa e a percepção, os autores pesquisaram apenas o desempenho; ou seja, apenas a avaliação final do serviço e pode ser descrito da seguinte maneira:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

Onde:

$SQ_i$  = Percepção da qualidade do serviço;

k = Número de atributos;

P = Percepção do cliente em relação ao desempenho ao serviço;

j = Critério avaliado.

Além disso, Cronin e Taylor (1992) utilizaram as mesmas dimensões da qualidade propostas no modelo SERVQUAL:

1. Aspectos Tangíveis – refere-se às tangibilidades do serviço, percebidas pelo cliente na experiência de consumo. Como exemplo: as instalações físicas e equipamentos, a aparência dos funcionários e dos materiais de comunicação;
2. Confiabilidade – reflete a consistência no desempenho do serviço, levando em consideração a habilidade para realizá-lo com confiança e precisão. Os clientes percebem essa dimensão como sendo a mais importante no modelo SERVQUAL;
3. Presteza - disposição em prestar o serviço com prontidão e auxiliar os clientes em todas as solicitações;
4. Segurança – capacidade e habilidade do *front-office* em transmitir confiança, segurança e credibilidade;
5. Empatia – capacidade e habilidade de perceber sensações e necessidades do cliente, como se fossem suas próprias e convertê-las em soluções.

Deste modo, o modelo SERVPERF traz que a percepção da qualidade é resultante apenas do desempenho, reduzindo duas deficiências básicas do modelo SERVQUAL: insuficiência na conceituação e operacionalização da qualidade e ausência de análise sobre a intenção de compra. E, a proposição central do modelo SERVPERF é que a percepção da qualidade antecede a satisfação, não sendo um fim em si; além disso, tal satisfação tem um efeito significativo na intenção de compra do cliente (DE SOUSA *et. al*, 2011).

Logo, contendo metade dos itens propostos do modelo SERVQUAL, o modelo SERVPERF é mais simples, fundamenta-se através de uma superioridade teórica e não promove distorções na compreensão da qualidade.

Diante de tal fato, podemos concluir que o modelo SERVQUAL foi um divisor de águas para as pesquisas de qualidade em serviços. E, além de continuar sendo amplamente utilizada serviu de base para o desenvolvimento de outros modelos, um deles fortemente aceito no meio acadêmico e empresarial, o modelo SERVPERF.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa. Serão abordados os métodos utilizados, unidade de análise, definição das variáveis, processamento dos dados e definições das variáveis e de medidas de análise.

#### **3.1. Métodos**

Esta pesquisa é caracterizada como sendo exploratório-descritiva. De acordo com Piovesan e Temporini (1995), o termo “pesquisa exploratória” significa um estudo preliminarmente desenhado para desenvolver ou refinar hipóteses, ou ainda para testar e definir os métodos de coleta de dados.

Complementando, Malhotra *et. al* (2005) afirmam que a pesquisa exploratória tem como finalidade examinar um problema para conseguir alcançar conhecimento e compreensão. É também é considerada descritiva uma vez que visa descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, contendo apenas uma questão aberta. Segundo Malhotra *et al.* (2005), esse tipo de abordagem apura os dados da pesquisa, utilizando-se de recursos estatísticos. E este é um método rico para o tratamento dos dados do presente estudo.

Referente aos procedimentos técnicos, estes envolveram um levantamento, ou *Survey*. Os dados e as características do grupo pesquisado, representantes de um público-alvo, foram obtidos através de interrogações diretas da realidade, cujas peculiaridades se objetiva conhecer (FREITAS *et. al.*, 2000).

#### **3.2. Unidade de análise, objeto, universo e amostra**

A unidade de análise é um aspecto de grande relevância para abordagem metodológica. No caso desta pesquisa, foram 5 unidades varejistas do setor de cosméticos, detentoras do direito de imagem de uma marca de renome nacional, localizadas no centro da cidade de Campina Grande. Já o objeto de estudo foi o serviço de atendimento das referidas lojas.

A pesquisa teve como universo os clientes das lojas supracitadas, e as respostas para a pesquisa foram coletadas entre o período de 31 de Maio de 2016 à 07 de Junho de 2016. Neste período, as lojas converteram a venda de 3.370 itens

Devido a impossibilidade, inerente às pesquisas sociais, de consultar toda a população, opta-se por uma amostra. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.163) “a amostra é uma porção convenientemente selecionada da população; é um subconjunto do universo”. Soriano (2004) aponta que, com o uso da amostra, o pesquisador adquire vantagens como, por exemplo, a redução de custos e tempo na sua coleta de dados.

Dessa forma, 169 respondentes participaram da presente pesquisa, o que corresponde 5% da quantidade de vendas para este período. Configurando um número adequado para o cumprimento dos objetivos do presente trabalho, mas sem a possibilidade de fazer maiores generalizações dos resultados.

Outro aspecto relevante desta pesquisa é que esta utilizou a técnica não probabilística por conveniência. Como coloca Marconi (1990), essa técnica seleciona os elementos da amostra de acordo com a conveniência do pesquisador e das características que devem ser pesquisadas. Por esta razão, não se pode considerar que o processo amostral exponha uma amostra representativa.

### **3.3. Instrumento da pesquisa**

Para o presente estudo, optou-se pela utilização do questionário. Esta forma de coletar dados, segundo Cervo e Bervian (1983), refere-se a um conjunto de questões logicamente organizadas com base no problema central (KOTLER; KELLER, 2012).

Já Vergara (2010) expõe que, questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, de forma impressa ou digital, podendo ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado. No modo aberto, as repostas são livres; no modo fechado os respondentes fazem escolhas, ou ponderam, diante de alternativas.

O questionário desenvolvido foi uma adaptação do modelo SERVPERF desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), baseados no Modelo SERVQUAL, para medir a satisfação dos clientes através de uma pesquisa por levantamento. Os autores se baseiam na premissa de que os clientes avaliam a qualidade do serviço através do desempenho

percebido, essa percepção da qualidade resulta no grau de satisfação; que, por sua vez, tem uma forte relação com a intenção de compra.

O instrumento de pesquisa foi estruturado com 26 variáveis, a partir das quais o respondente poderia concordar ou discordar. A escala utilizada foi a de *Likert*, contendo 7 pontos, distribuídos da seguinte forma: o ponto mínimo, igual a 1, equivale ao grau máximo de discordância; o ponto médio, igual a 4, significa que o pesquisado nem concorda e nem discorda; e, o ponto máximo, 7 equivale ao grau máximo de concordância. As demais variações dizem respeito à intensidade de discordância ou concordância.

A escala de *Likert*, contendo 7 pontos é um dos melhores métodos para se avaliar a intensidade das respostas. Alguns benefícios são: o limite da habilidade humana de distinção, melhor discriminação, consistência e confiabilidade e se ajusta bem à estatística (DALMORO; VIEIRA, 2014).

Ao fim, o questionário ainda continha cinco variáveis, referentes ao perfil do entrevistado e um espaço para que o respondente tivesse a liberdade de expressar seus pensamentos (MALHOTRA *et al.*, 2005).

Para tanto, o questionário foi estruturado em 5 dimensões distintas: *Aspectos tangíveis, Confiabilidade, Presteza, Empatia e Segurança*. Todas essas dimensões mensuram a qualidade do atendimento, levando em consideração a essência e os critérios propostos no modelo SERVPERF.

### **3.4. Definição operacional das variáveis e dos indicadores da pesquisa**

Como já mencionado, o questionário contemplou variáveis pertinentes à investigação do aspecto central de cada uma das dimensões. Além disso, houve uma parte especial do questionário, direcionada à coleta de informações sobre o perfil do pesquisado. Para melhor entendimento, as variáveis pertencentes ao perfil dos respondentes, bem como, as variáveis de cada dimensão serão apresentadas a seguir.

O bloco de perguntas referentes ao *Perfil do entrevistado*, foi composto das seguintes variáveis:

- Variável 1: *Gênero* – O gênero dos respondentes é feminino ou masculino;

- Variável 2: *Idade* – A idade dos respondentes está abaixo dos 16 anos, entre 26 e 34 anos, entre 35 e 44 anos ou acima dos 55 anos;
- Variável 3: *Renda familiar* – A renda familiar dos pesquisados está abaixo de um salário mínimo, entre 4 e 6 salários mínimos, entre 7 e 9 salários mínimos ou acima de 10 salários mínimos;
- Variável 4: *Grau de escolaridade* – Os pesquisados possuem o Ensino Fundamental Incompleto, o Ensino Fundamental Completo, o Ensino Médio Incompleto, o Ensino Médio Completo, o Ensino Superior Incompleto, o Ensino Superior Completo ou Pós-Graduação;
- Variável 5: *Frequência de visitação* – Os respondentes, geralmente visitam as lojas com frequência semanal, mensal, bimestral, trimestral, semestral, anual ou outra.

Este trecho do questionário tem como objetivo captar o perfil dos respondentes da pesquisa.

Para a dimensão 1, *Aspectos tangíveis*, as variáveis adotadas foram:

- Variável 6: *Instala es físicas* – As instala es físicas da loja são visivelmente atrativas e estão de acordo com a atividade da empresa;
- Variável 7: *Materiais visuais* – A loja possui materiais com boa apresenta o visual (folders, flyers, demonstradores, panfletos e afins);
- Variável 8: *Recursos tecnológicos* – A loja utiliza recursos tecnológicos modernos (computadores, leitores de código, maquinas e afins);
- Variável 9: *Aparência dos funcionários* – Os funcionários da loja possuem boa aparência e estão bem vestidos;
- Variável 10: *Layout* – A disposi o física dos móveis da loja é adequada;
- Variável 11: *Ambiente* – O ambiente da loja   agradável (limpeza, ilumina o, aroma).

Esta dimensão objetiva investigar a qualidade aferida pelos respondentes, na perspectiva dos aspectos tangíveis, palpáveis.

A dimensão 2, *Confiabilidade*, contemplou as seguintes variáveis:

- Variável 12: *Esclarecimento de dúvidas* – Os vendedores esclarecem todas as dúvidas do cliente em relação aos produtos e serviços;
- Variável 13: *Demonstração* – Os vendedores demonstram os produtos com segurança e entusiasmo;
- Variável 14: *Soluções* – Quando o cliente tem algum problema com a loja, esta é solidária e deixa-o seguro;
- Variável 15: *Cumprimento de promessas* – Quando a loja garante algo ao cliente, ela cumpre;
- Variável 16: *Confiança* – Esta loja transmite confiança;
- Variável 17: *Atualização de dados* – Esta loja mantém os dados dos seus clientes corretos e atualizados.

As variáveis pertencentes à esta dimensão refletem a consistência e a confiança com a qual o atendimento é desempenhado.

Quanto à dimensão 3, *Presteza*, esta abrangeu as variáveis:

- Variável 18: *Disponibilidade* – Os funcionários da loja fornecem disponibilidade imediata ao cliente;
- Variável 19: *Compreensão de necessidades* – Os funcionários demonstram preocupação em compreender as necessidades do cliente;
- Variável 20: *Atenção e disposição* – Os funcionários se mantêm atentos e dispostos a atender as solicitações do cliente;
- Variável 21: *Cortesia* – Os funcionários são simpáticos e corteses;
- Variável 22: *Manutenção da atenção* – Os funcionários mantêm a mesma atenção, mesmo não havendo intenção de compra.

As variáveis desta dimensão investigam se o atendimento é realizado da melhor maneira possível, com a máxima disponibilidade dos atendentes.

A dimensão 4, *Empatia*, foi composta das seguintes variáveis:

- Variável 23: *Atenção em toda a venda* – Os funcionários mantêm a mesma atenção antes, durante e depois da venda;
- Variável 24: *Horário de funcionamento* – O horário de funcionamento da loja é adequado à disponibilidade do cliente;
- Variável 25: *Respeito ao tempo* – Os funcionários respeitam o tempo do cliente;

- Variável 26: *Atenção individual* – Os funcionários dão atenção individual ao cliente;
- Variável 27: *Foco nas necessidades* – Os funcionários tratam a necessidade do cliente como o objetivo do atendimento.

As variáveis desta dimensão investigaram se o *front-office* é capaz de detectar as contingências de cada atendimento e reagir de acordo com as mesmas.

Por fim, a dimensão 5, *Segurança*, assumiu as seguintes variáveis:

- Variável 28: *Educação* – Os funcionários da loja são educados;
- Variável 29: *Credibilidade* – Os clientes são capazes de acreditar nos funcionários da loja;
- Variável 30: *Suporte das lideranças* – Os funcionários da loja recebem suporte para prestar o atendimento de forma correta;
- Variável 31: *Segurança ao negociar* – Os clientes se sentem seguros ao negociar com os funcionários da empresa.

Esta dimensão buscou identificar o grau de segurança e credibilidade que o *front-office* é capaz de transmitir no atendimento.

### **3.5. Estratégia da pesquisa**

Antes de partir para o campo de pesquisa, foi realizado um pré-teste com 5 pessoas. Para esses respondentes foi explicitado o objetivo da pesquisa e os aspectos do questionário que deveriam ser avaliados, tais como: compreensão das variáveis, tempo total gasto para a conclusão do questionário, quantidade e ordem de questões, qualidade ortográfica e gramatical, entre outros.

E, após a realização do pré-teste foi possível identificar as falhas do instrumento e realizar as devidas adaptações, correções e melhorias no instrumento de pesquisa. Em seguida, foi requisitada a permissão do diretor geral de operações do grupo campinense de franquias para que a pesquisa pudesse ser feita na parte externa da porta das lojas.

Posteriormente foram recrutadas e treinadas 6 pessoas, que em 8 dias realizaram a aplicação 169 questionários. Somente quando os saíam das lojas os respondentes eram então abordados pelos aplicadores, que solicitavam sua participação voluntária na pesquisa, explicitando o objetivo da mesma, como orientado em treinamento.

Ao fim, havia a possibilidade do respondente informar seu interesse em receber um resumo dos resultados da pesquisa em seu endereço de e-mail, como uma forma de agradecimento por terem contribuído com desenvolvimento da mesma.

### **3.6. Processamento dos dados**

No que diz respeito ao processamento dos dados, optou-se pela utilização do Microsoft Excel<sup>®</sup>. Primeiramente, uma planilha geral foi montada para comportar a digitação dos dados e, posteriormente, os mesmos foram conferidos. Só então, foi possível gerar as médias e os respectivos desvios padrões de cada variável e, logo após, de cada dimensão.

Após a obtenção das médias, foi possível identificar os *gaps* (pontuações de lacuna) de cada variável e dimensão, na escala SERVPERF. O *gap* é o resultado de cada variável e dimensão em relação à pontuação máxima da escala utilizada, no caso 7,0. Quanto maior a lacuna, mais distante do ideal, e mais baixa é a avaliação da qualidade do serviço. De modo inverso, quanto menor a lacuna, mais alta é a avaliação (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Por fim, cada dimensão foi tratada em uma planilha eletrônica específica para que fossem obtidos os percentuais de cada ponto da escala e, só então, os gráficos puderam ser gerados.

### **3.7. Técnicas de tratamento dos dados**

Para a análise das médias aritméticas, a escala de *Likert*, que variaram entre “discordo completamente” e “concordo completamente”, foi dividida em sete pontos, sendo:

- De 1,0 a 3,0 – Discordância;
- O ponto 4,0 – Neutralidade;
- De 5,0 a 7,0 – Concordância.

Considerando a média obtida em cada variável e dimensão equivale ao desempenho da qualidade, temos que: uma média localizada entre os pontos 1,0 e 3,0 o nível de avaliação da qualidade é baixo; do ponto 3,1 ao ponto 4,9, o nível de avaliação da qualidade é médio ou neutro; e, do ponto 5,0 ao 7,0, o nível de avaliação da qualidade é alto.

Além disso, os dados foram analisados considerando também o Desvio Padrão (DP). Quanto mais próximos de 0, mais os desvios das respostas estarão próximos das médias, e

quanto mais distantes de 0, mais distantes os desvios de respostas estarão em relação às médias.

Para a análise dos *gaps* (pontos de lacuna), utilizou-se a análise de quartis. O quartil é uma medida de tendência central, a partir da qual se pode classificar a prioridade de cada *gap* segundo sua criticidade, utilizando-se para isto quatro classes: Prioridade Crítica, Prioridade Alta, Prioridade Moderada e Prioridade Baixa, cada uma contendo 25% dos itens observados na pesquisa. Deste modo temos:

<b>VALOR DO GAP</b>	<b>NÍVEL DE PRIORIDADE</b>
A partir de -0,58	Crítico
Até -0,53	Alto
Até -0,47	Moderado
Abaixo de -0,37	Baixo

**Tabela 01.** Atribuição do nível de gap

Fonte: Pesquisa direta (2016)

É válido salientar que os valores obtidos para a análise de quartil têm como base os *gaps* de cada variável desta pesquisa.

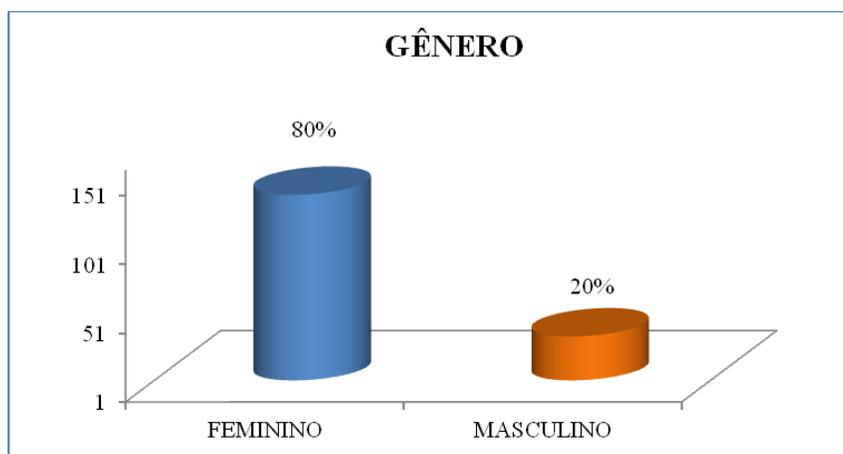
## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos na pesquisa, seguidos de suas respectivas análises. Para efeito de organização, as variáveis estão apresentadas na mesma ordem do instrumento de pesquisa. No entanto, o *perfil do entrevistado*, que se encontra no final do instrumento, será apresentado inicialmente. Dessa forma, tem-se o *perfil do entrevistado*, seguido das dimensões agrupadas da seguinte forma: *aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, empatia e segurança*.

### 4.1. Perfil do entrevistado

Este bloco do instrumento teve como finalidade traçar, de forma genérica, o perfil dos respondentes da pesquisa. Dessa forma, foram utilizados cinco critérios, sendo eles: *gênero, idade, renda familiar, grau de escolaridade e frequência de visitas*.

A primeira variável, *gênero*, buscou avaliar se os respondentes que frequentam as lojas tende a ser feminino, masculino, ou se não há discrepância entre ambos. E como resultado, dos 169 respondentes, 136 ou 80%, são do gênero feminino; já a parcela do gênero masculino foi de 33 participantes, ou 20%.



**Gráfico 01.** Gênero dos respondentes

**Fonte:** Pesquisa Direta (2016)

Como constata o Gráfico 01 acima, a maior representatividade feminina pode se dever ao fato da natureza de operações das lojas. Apesar de vir conquistando o público

masculino, o setor de cosméticos ainda possui o público feminino como maior alvo. (ABIHPPC, 2016).

A segunda variável analisada foi a *faixa etária*, que teve o intuito de investigar quais as faixas de idade as lojas conseguem atrair e suas respectivas concentrações. O menor percentual obtido refere-se aos respondentes que estão abaixo dos 16 anos, igual a 0,6% e a maioria dos respondentes, ou 33,1%, está entre 17 e 25 anos. Seguidos da faixa etária dos 26 a 34 anos, que representa 26,6%, e da faixa etária de 35 a 44 anos, que soma 20,1%. Totalizam 13,6% os respondentes entre 45 e 54 anos e 5,3% os respondentes acima de 55 anos. Apenas um respondente se recusou a fornecer informações, como mostra o Quadro 03, que segue:

**Quadro 03 - Resultados da idade dos pesquisados divididos por categorias.**

<b>CATEGORIA</b>	<b>CRITÉRIO</b>	<b>QUANTIDADE DE RESPONDENTES</b>	<b>(%)</b>
<b>1</b>	Abaixo dos 16 anos	1	0,6
<b>2</b>	Entre 17 e 25 anos	56	33,1
<b>3</b>	Entre 26 e 34 anos	45	26,6
<b>4</b>	Entre 35 e 44 anos	34	20,1
<b>5</b>	Entre 45 e 54 anos	23	13,6
<b>6</b>	Acima de 55	9	5,3
	<i>Missing Case</i>	1	0,6
	<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

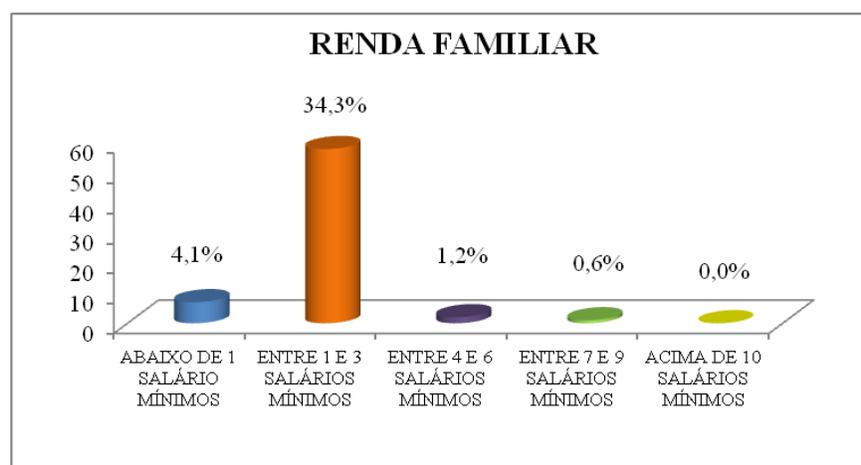
**Tabela 02.** Faixa etária dos respondentes

**Fonte:** Pesquisa Direta (2016)

Foi possível constatar que, cerca de 90% dos respondentes constituem à média da idade economicamente ativa brasileira, girando em torno dos 18 aos 54 anos. E, embora não seja possível afirmar que os mesmos façam parte da PEA (População Economicamente Ativa), há um forte indicativo que possuam algum tipo de renda disponível para consumir bens dessa natureza.

Tal fato pode ser utilizado como argumento para explicar a diferença quantitativa de respondentes em categorias tão próximas quanto as categorias 1 e 2. Outra constatação importante refere-se ao perfil do público, predominantemente jovem; o que pode ser outra decorrência da natureza de operações das lojas.

A terceira variável, *renda familiar*, buscou traçar um panorama do poder aquisitivo do público que frequenta as lojas. A grande maioria dos respondentes, 34,3%, pertence à classe C, com uma renda familiar girando em torno de 1 e 3 salários mínimos. Já 4,1% possui renda familiar abaixo de 1 salário mínimo e 1,2%, possui entre 4 e 6 salários mínimos. Apenas 0,6% dos respondentes possuem renda entre 7 e 9 salários mínimos e não houveram ocorrências para respondentes com renda estipulada acima de 10 salários mínimos. Como mostra o Gráfico 02:



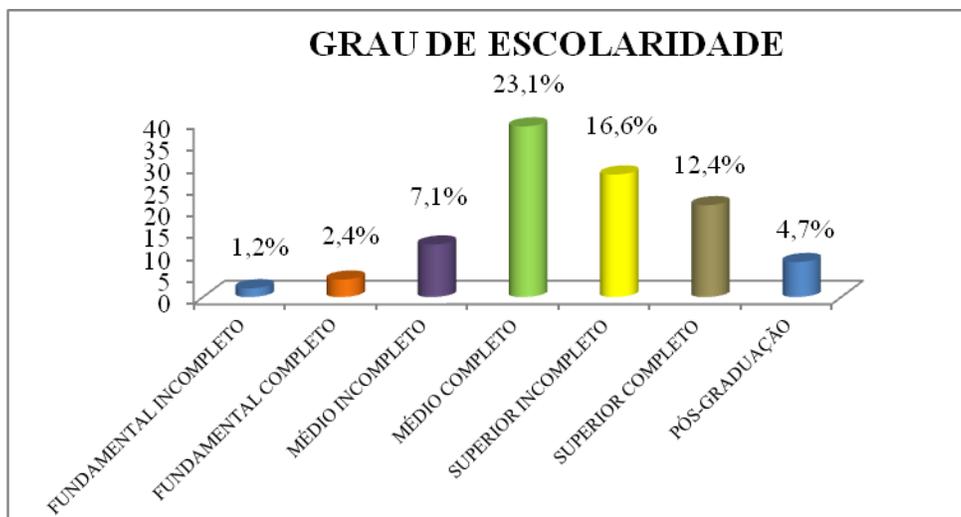
**Gráfico 02.** Renda familiar

**Fonte:** Pesquisa Direta (2016)

De acordo com o Gráfico 02, é possível observar que o público é, predominantemente, da classe C, levando em consideração que o público-alvo da franquia é exatamente este, é plausível inferir que as lojas estão alcançando a proposta inicial de público. Mas, também é válido ressaltar que 59,8% dos respondentes se recusaram a responder a esta variável, o que impossibilita uma análise ainda mais assertiva.

A quarta variável, *grau de escolaridade*, objetivou identificar o grau de instrução do público. E foi possível observar que apenas 1,2% dos respondentes não concluiu o ensino fundamental, seguidos de 2,4% que concluiu e de 7,1%, que não concluiu o ensino médio. O público predominante, 23,1%, concluiu o ensino médio; cerca de 33% dos respondentes frequentou universidades, e destes, 12,4% já concluiu algum curso superior e 4,7% são pós-graduados. Os demais 32,5% dos participantes se recusou a responder.

É possível analisar os resultados a partir do Gráfico 03:

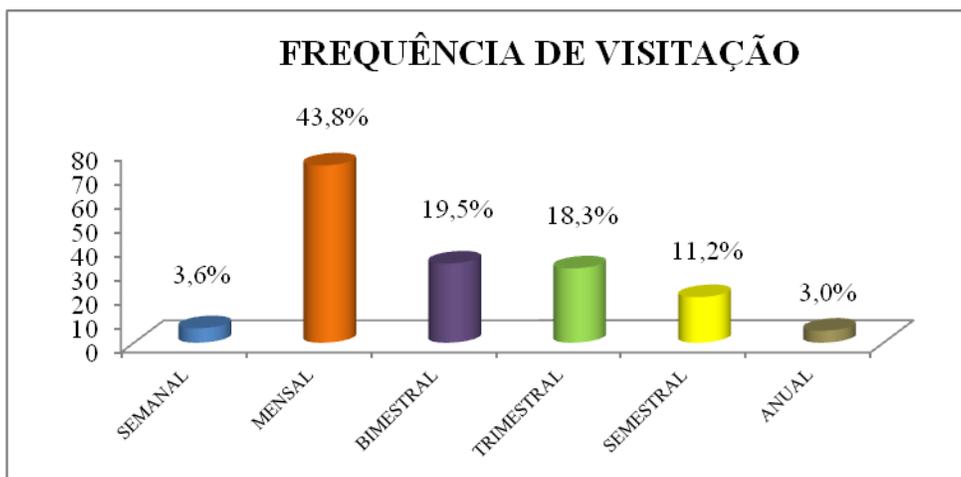


**Gráfico 03.** Grau de escolaridade

**Fonte:** Pesquisa Direta (2016)

É importante conhecer o perfil do público em relação ao seu grau de instrução, pois isso é um fator de segmentação de mercado e pode impactar na forma de abordar o cliente, no momento do atendimento. De forma geral, é um público instruído, já que apenas 10% não concluiu o ensino médio e 44% frequentou universidades, como mostra o Gráfico 03.

A quarta e última variável do perfil do entrevistado, *frequência de visitação*, buscou investigar a frequência com a qual o público visita as lojas, com ou sem intenção de compra. A maioria dos respondentes, 43,8%, visita às lojas a cada 30 dias, 3,6% realizam visitas semanais. Seguidos destes, estão 19,5%, que realizam visitas bimestrais, 18,3% trimestrais, 11,2% semestrais e apenas 3,0% realizam visitas anuais.



**Gráfico 04.** Frequência de visitação

**Fonte:** Pesquisa Direta (2016)

É possível inferir, através da distribuição de frequência no Gráfico 04, que esse público está apto a fazer avaliações com exatidão, acerca do serviço de atendimento das lojas, já que sua frequência de visita lhes dá propriedade para conhecer o serviço. Outra característica, que em hipótese alguma deve ser negligenciada pelo *front-office*, é a propensão à repetição de compras deste público. O que pressiona ainda mais as empresas para compreender o universo do cliente, visando fidelizá-lo.

Considerando as primeiras variáveis da pesquisa referentes ao *perfil do entrevistado*, é possível inferir, através da amostra, que o público é predominantemente feminino, estando entre os 17 e os 25 anos de idade, possuindo ensino médio completo. Além disso, realizam visitas mensais às lojas e dispõe de uma renda familiar que gira em torno de 3 salários mínimos.

Este panorama pode nortear as capacitações do *front-office*, refinando e direcionando as técnicas de atendimento ao cliente. Por exemplo, ao compreender que o público é, em sua maioria, feminino, a linha de frente pode ser preparado para realizar procedimentos direcionados. Ou mesmo, estratégias podem ser traçadas para tentar aumentar a clientela masculina.

Além disso, essas informações podem ser utilizadas como suporte gerencial para outros setores que dependem das vendas. O setor de compras, por exemplo, pode utilizar esses dados para compreender o perfil das lojas na programação de suprimento e na manutenção de estoques, visando equalizar o volume estocado, a ponto de minimizar custos, riscos e rupturas.

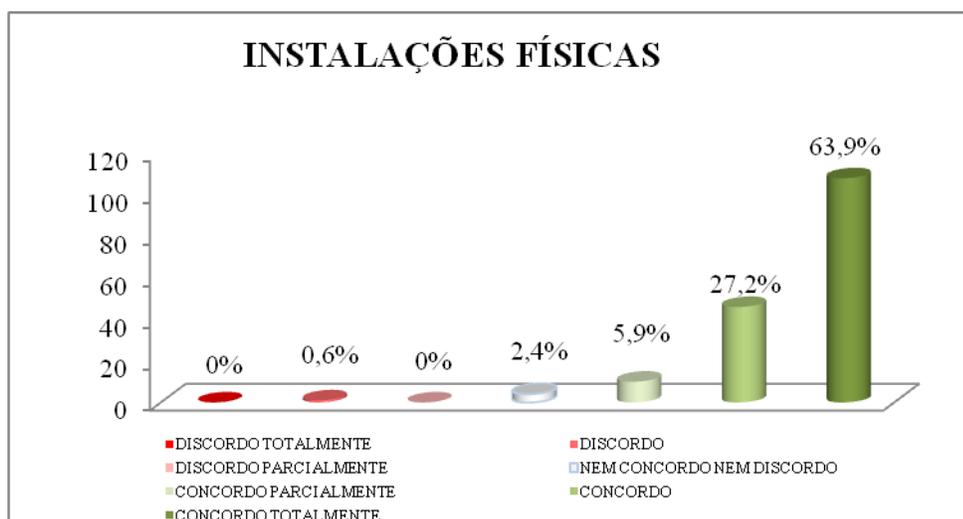
#### **4.2. Dimensão Aspectos Tangíveis**

Considerando seis variáveis, esta dimensão teve como objetivo avaliar a qualidade dos aspectos físicos que podem ser vistos e tocados no ambiente de loja, através da avaliação dos clientes. Para tanto, as variáveis adotadas foram: *instalações físicas, materiais visuais, recursos tecnológicos, aparência dos funcionários, layout e ambiente*.

A primeira variável desta dimensão, *instalações físicas*, teve como finalidade identificar qual é a qualidade percebida das instalações, no que diz respeito à conservação estrutural e localização. Tal variável obteve uma média de 6,51 e um desvio padrão de 0,80; o que revela um *gap* de -0,49. E, embora a avaliação dos clientes tenha sido positiva o *gap*

apresenta um valor que requer uma prioridade entre moderada e alta, em relação aos outros *gaps* da pesquisa.

Para que se possa instalar qualquer nova unidade o franqueador requer estudos e protocolos precedentes, buscando investigar a viabilidade. Além disso, o grupo campinense mantém à disposição prestadores de serviços que realizam as devidas manutenções estruturais, norteados pelas diretrizes de padronização, exigidas pelo franqueador. Tais prestadores são acionados pela central das lojas, quando solicitados pelas lideranças do *front-office*.



**Gráfico 05.** Instalações Físicas

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

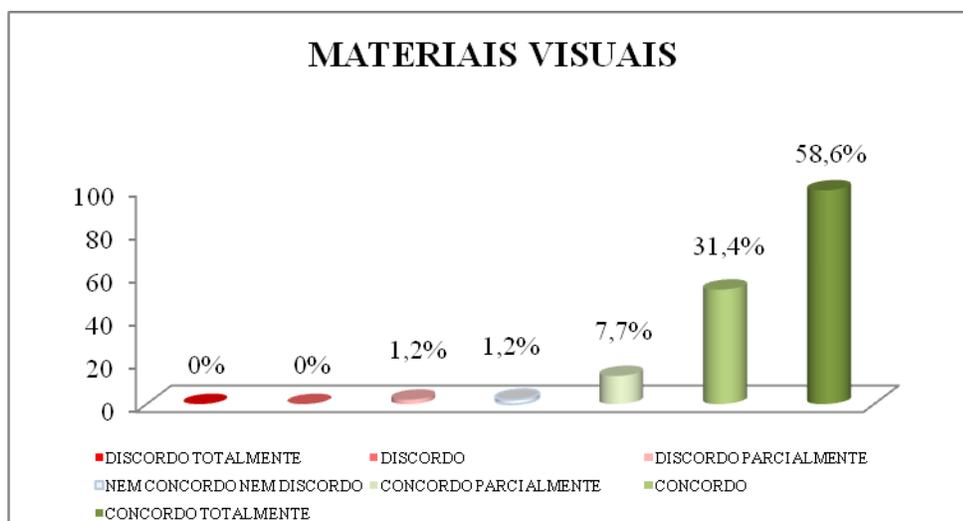
O Gráfico 05, demonstra a distribuição da avaliação dos respondentes em relação ao seu grau de concordância com a qualidade das instalações e seus respectivos percentuais. É possível identificar que 97% dos respondentes avaliaram positivamente esta variável, 2,4% se manteve indiferente e menos de 1% avaliou negativamente.

Para uma unidade de varejo, possuir boas instalações físicas, tanto no que diz respeito à localização, quanto às suas condições, é primordial. E, mesmo diante de avaliações positivas, de um modo geral, um dos respondentes afirma que “*as lojas são um pouco apertadas, poderiam ser mais espaçosas*”; já outro, indicou que “*a loja não possui acessibilidade para cadeirantes*”. Perspectivas como estas são imprescindíveis para a tomada de decisão e ressaltam a prioridade do *gap* encontrado.

Quanto à variável *materiais visuais*, esta investigou a qualidade dos materiais que as lojas fazem uso para divulgar seus produtos e despertar necessidades em seus clientes; ou seja, se as vitrines, *displays*, *folders*, embalagens, folhetos e afins, possuem qualidade física e visual. A opinião dos respondentes obteve média de 6,45, com um desvio padrão de 0,79. Deste modo, o *gap* resultante equivale à -0,55; o que indica uma prioridade entre alta e crítica para esta variável.

No entanto, as lojas não detêm muita autonomia em relação a este critério; o próprio sistema da franquia determina as operações através de períodos denominados “ciclos”. Tais ciclos são predeterminados estrategicamente pelo franqueador, que, além da indústria de produtos, detém o sistema de *franchising*, conduzindo e auditando o modo como os franqueados conduzirem as operações de suas lojas.

A cada ciclo, um produto, ou um grupo deles, obtêm um foco especial, com campanhas promocionais direcionados. Para isso, a composição visual das lojas, bem como seus materiais visuais, devem seguir as propostas padronizadas de cada ciclo; e, para realizar esse trabalho, o franqueador designa fornecedores que irão produzir e entregar às lojas, em tempo hábil, todos esses materiais.



**Gráfico 06.** Materiais Visuais

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

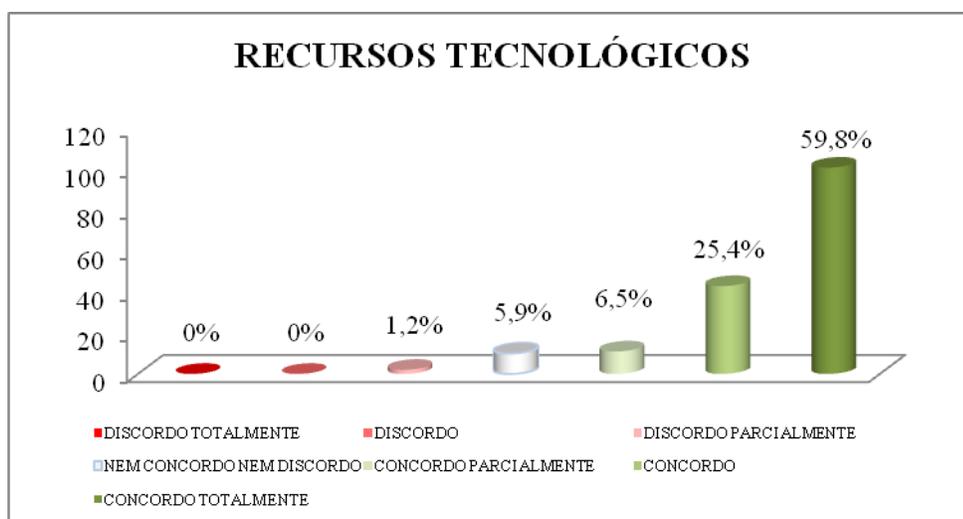
De acordo com o Gráfico 06, que expõe a percepção da qualidade, constata-se que mais de 97% dos respondentes avaliaram positivamente a variável, enquanto 1,2% avaliou

negativamente; e 1,2% se manteve indiferente. No entanto, embora a variável tenha sido bem avaliada, requer uma atenção especial, tendo em vista o valor do *gap* obtido.

Dando continuidade à exposição dos resultados, o propósito da variável *recursos tecnológicos* foi mensurar a modernidade e a qualidade dos recursos de tecnologia, que podem ser percebidos na experiência de atendimento, como: leitores de código, *desktops*, sistema de vendas e afins. Buscando saber se são adequados e se estão presentes em quantidade apropriada nas unidades de negócio. Como resultado, a média obtida foi de 6,38 e o desvio padrão foi de 0,94; ou seja, o *gap* encontrado é de -0,62, o que indica uma prioridade crítica para esta variável.

É válido salientar que o sistema de vendas das lojas, bem como a maioria dos recursos do PDV (Ponto de Venda) são indicados pelo franqueador; e há um alto grau de integração do SI (Sistema de Informação); já que os sistemas de vendas, compras e suprimentos, estoque, financeiro e fiscal são integrados. Também é válido citar que a central do grupo de franquias de Campina Grande possui um setor que realiza manutenções nos equipamentos e reponde pelos problemas tecnológicos.

Sabendo das instabilidades existentes no ambiente dos negócios, as empresas precisam ser ágeis, tanto no fornecimento de informações gerenciais, quanto no atendimento ao cliente. Para isso, algumas lojas possuem mais de um ponto de processamento de vendas, com o intuito de diminuir o tempo de atendimento e não gerar filas longas.



**Gráfico 07.** Recursos Tecnológicos

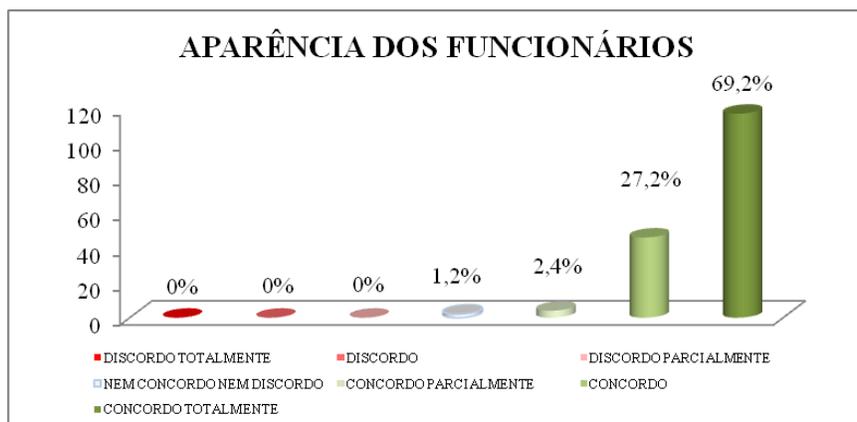
**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

Conforme demonstrado no Gráfico acima (07), que expõe o desempenho dos recursos tecnológicos das lojas, constata-se que cerca de 92% dos pesquisados avaliaram positivamente a variável, enquanto 5,9% se manteve indiferente e apenas 1,2% avaliou negativamente. E, embora a média de avaliação tenha sido boa, o valor do *gap* foi afetado pelo percentual de respondentes que não percebem relevância na variável; o que ressalta que a mesma deve receber mais atenção para que possa obter um desempenho melhor.

Prosseguindo, a variável *aparência dos funcionários* buscou avaliar se os funcionários das lojas possuem boa aparência e se estão de acordo com o padrão de fardamento. Para tanto, os resultados encontrados foram: a média obtida foi de 6,64, com um desvio padrão de 0,59. Dessa forma, essa variável apresenta um *gap* de -0,36, o que demonstra prioridade baixa.

As peças do vestuário traduzem tanto a imagem do profissional, quanto da empresa, mas não apenas isso. Para uma empresa do setor de cosméticos, além de transmitir credibilidade, através dos fardamentos, é necessário mostrar aos clientes que os colaboradores são, de fato, usuários dos produtos.

Para isso, o *front-office* têm à disposição todos os produtos da loja para que possam se perfumar e embelezar, havendo uma tripla supervisão para que isso ocorra. Além da gerência dos pontos de venda, a central do grupo campinense conta com uma supervisora geral de loja e uma multiplicadora, que garantem o seguimento dos padrões de conduta. No que diz respeito ao fardamento, o mesmo é padronizado e todas as peças são fornecidas pela central, inclusive os calçados.



**Gráfico 08.** Aparência dos funcionários

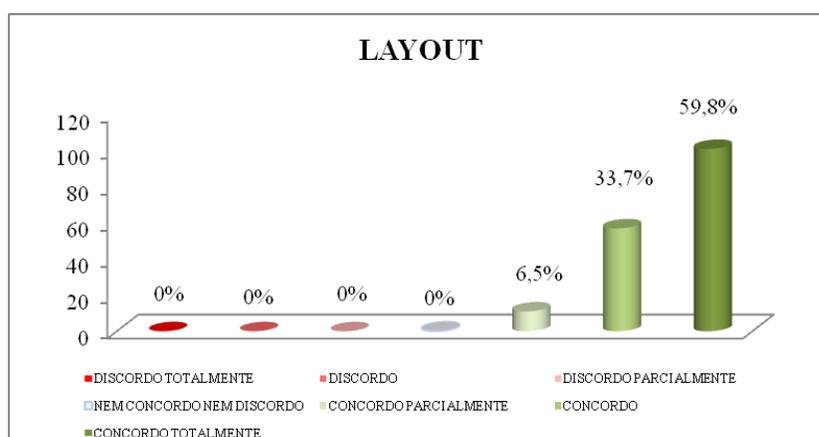
Fonte: Pesquisa direta (2016)

O Gráfico 08 expõe que 98,8% dos respondentes avaliaram positivamente esta variável e apenas 1,2% se manteve indiferente. É válido salientar que este foi um dos dois critérios desta dimensão a não receber nenhuma avaliação negativa. O que elucida o valor do *gap* de baixa prioridade.

No que se refere à disposição física dos móveis no ambiente, temos a variável *layout*, que visou analisar a fluidez com que os clientes convertem a sua experiência de atendimento no espaço físico das lojas, E os seguintes resultados foram obtidos: esta variável obteve uma média de 6,53, com um desvio padrão de 0,62; ou seja, o *gap* de -0,47, indica um nível de prioridade moderada para a empresa.

Dispor de um ambiente onde os clientes possam circular com fluidez, é muito importante para o varejista, pois além de minimizar amontoados quando as lojas estão cheias, proporciona organização adequada aos produtos em exposição.

Nesse critério, o franqueado não dispõe de muitas alternativas, já que o franqueador enquadra apenas 3 tipos de disposição física para 3 respectivos tipos de lojas, de acordo com o seu porte (tamanho).



**Gráfico 09. Layout**

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

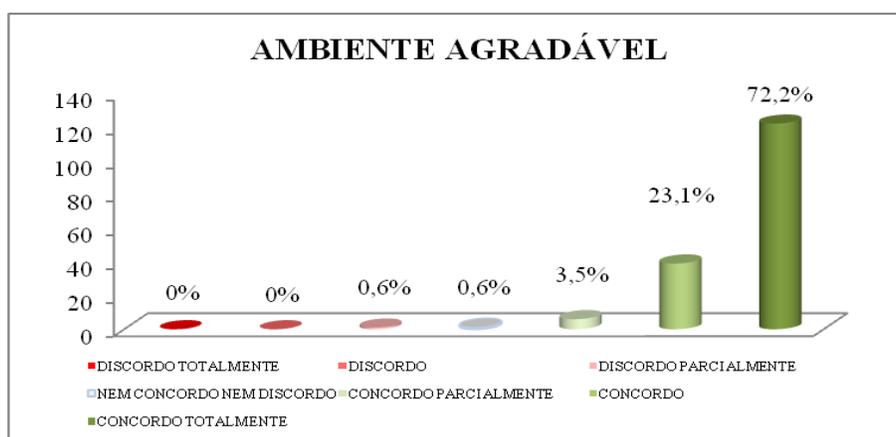
De acordo com o Gráfico acima (09), que traz o desempenho percebido para a variável *layout*, esta foi bem avaliada pelos clientes, sendo a segunda desta dimensão a não obter nenhuma avaliação negativa e a única em toda a pesquisa a obter a totalidade das avaliações positivas. E neste caso é plausível desconsiderar a prioridade moderada do *gap*, e focar em outras variáveis que obtiveram avaliações negativas. Neste caso, o desvio padrão

pode ser considerado como a medida que melhor traduz esta variável, já que esta apresenta as menores distâncias em relação à média de toda a dimensão *aspectos tangíveis*.

A sexta e última variável desta dimensão, *ambiente*, teve como objetivo investigar sobre o ambiente de loja, no que diz respeito aos seguintes pontos: aroma, iluminação, organização e limpeza. Para tanto, obteve-se uma média de 6,66 e um desvio padrão de 0,64, apresentando um *gap* de -0,34, o que aponta para um baixo grau de prioridade em relação à variável.

Considerando que as lojas trabalham com o universo da beleza, manter um ambiente atrativo para visitação e experimentação deixa os clientes mais confortáveis e propensos a confiarem na proposta de valor das lojas. A organização além de melhorar a exposição e a experimentação, otimiza o tempo de atendimento; já uma boa iluminação torna o ambiente mais *clean* (simples) e dá visibilidade aos produtos e espaços da loja. A limpeza propicia credibilidade e segurança ao estabelecimento, e o aroma envolve o cliente em sensações registrando características sensoriais que não poderão ser encontradas em nenhum outro estabelecimento.

Mesmo obtendo avaliações tão altas, e um *gap* de baixa prioridade, alguns dos pesquisados expuseram que a loja “*deveria ter uma iluminação melhor e ter mais prateleiras*” e que “*o cheiro da loja estava tão forte que chegou a me sufocar quando entrei*”. Colocações como estas são insumo para que as lojas realizem o automonitoramento, para não cometer excessos.



**Gráfico 10.** Ambiente

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

O Gráfico acima (10) compreende as avaliações de qualidade quanto ao ambiente das lojas, expondo que mais de 98% dos respondentes avaliaram positivamente esta variável, seguidos de menos de 1%, que se manteve indiferente e menos de 1% que avaliou negativamente. O valor do *gap* elucida o bom desempenho obtido nesta variável.

Todos os resultados desta dimensão, acima descritos, podem ser observados no Quadro 04, sendo possível identificar as médias e desvios padrões de cada critério, bem como seus respectivos *gaps*

**Quadro 04 - Resultados das médias de desempenho, desvio padrões e *gaps* para a dimensão Aspectos Tangíveis.**

<b>VARIÁVEL</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>GAP</b>
Instalações físicas	6,51	0,80	-0,49
Materiais visuais	6,45	0,79	-0,55
Recursos tecnológicos	6,38	0,94	-0,62
Aparência dos funcionários	6,64	0,59	-0,36
<i>Layout</i>	6,53	0,62	-0,47
Ambiente	6,66	0,64	-0,34
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	<b>6,53</b>	<b>0,74</b>	<b>-0,47</b>

**Tabela 03.** Variáveis da dimensão Aspectos Tangíveis

Fonte: Pesquisa direta (2016)

Como panorama desta dimensão, apresentada no Quadro 04, pode-se avaliar a dimensão *aspectos tangíveis* através da média geral de 6,53 e desvio padrão de 0,74; com um *gap* geral de -0,47. Isso indica que esta dimensão requer uma prioridade moderada por parte da empresa para que se possa melhorar a percepção da qualidade. Os valores obtidos indicam uma boa avaliação dos *aspectos tangíveis* percebidos na experiência de atendimento; no entanto, é importante que a empresa sempre tenha como objetivo a excelência.

### **4.3. Dimensão Confiabilidade**

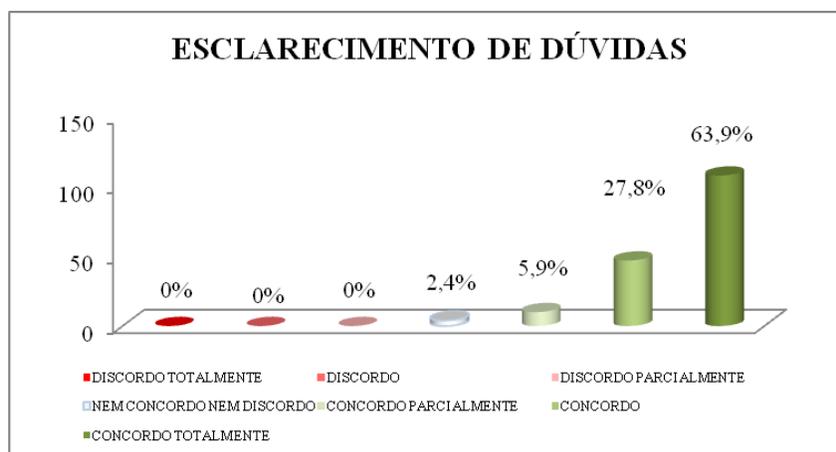
O conjunto de variáveis que compõem a segunda dimensão, denominada *confiabilidade*, reflete a consistência com a qual o atendimento é executado, bem como, a confiança que os funcionários inspiram nos respondentes. Ou seja, investigar se as pessoas

que realizam o atendimento possuem conhecimentos e habilidades para tanto, transmitindo confiança e precisão. A dimensão envolve o seguinte grupo de variáveis: *esclarecimento de dúvidas, demonstração, solução de problemas, cumprimento de promessas, confiança e atualização de dados*.

A primeira variável, *esclarecimento de dúvidas*, tem como propósito saber se o *front-office* esclarece todas as dúvidas em relação aos produtos e procedimentos. Os resultados encontrados foram: a variável apresentou uma média de 6,53, com um desvio padrão de 0,72; portanto, o *gap* encontrado assume o valor de -0,47, demonstrando prioridade moderada em relação às demais variáveis.

Com o intuito de preparar o *front-office* o grupo campinense desenvolve ações de integração, que são realizadas logo após a contratação dos funcionários, bem como, ações de treinamento, a cada lançamento de produtos e linhas.

Além disso, o franqueador mantém uma rede de extranet, onde todas as informações dos produtos e ciclos podem ser consultadas, imbuindo o colaborador de informações seguras. E influenciar os colaboradores a serem usuários dos produtos é outra forma de torná-los ainda mais conhecedores dos produtos que vendem.



**Gráfico 11.** Esclarecimento de dúvidas

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

O Gráfico 11 acima, que expõe a distribuição de percepção do desempenho em relação à variável *esclarecimento de dúvidas*, traduz que os respondentes percebem segurança na apresentação dos funcionários. Uma vez que mais de 97% dos pesquisados avaliou positivamente esta variável, 2,4% se manteve indiferente; não obtendo avaliações

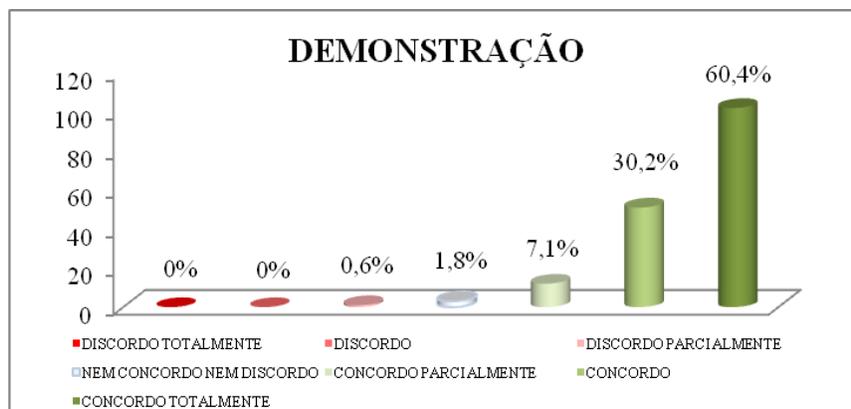
negativas para este critério. Nesse sentido, o percentual de respondentes que se mantiveram indiferentes em relação à variável, causa um efeito significativo no *gap*.

No que tange à variável *demonstração*, esta teve como intuito investigar se os funcionários promovem experimentações e ensinam a utilizarem os produtos da forma correta. Os resultados encontrados foram: a média obtida foi de 6,48, com um desvio padrão de 0,76; dessa forma, essa variável apresenta um *gap* de -0,52, o que demonstra um grau de prioridade entre moderado e alto.

Realizar demonstrações, ensinando os clientes a utilizarem os produtos da maneira correta é essencial para uma loja de produtos de beleza, pois os clientes decidem investir nos produtos após a constatação de sua qualidade e da sua adaptação aos mesmos. A correta experimentação também é capaz de evitar que o cliente deixe de utilizar um produto, ou mesmo que não consiga utilizá-lo da melhor forma, sendo um agente negativo em relação à sua promoção.

É válido expor que um dos pesquisados diz que os funcionários “*podiam oferecer produtos de teste*”. No entanto, todos os produtos da loja estão disponíveis para experimentação; ou seja, essa fala pode retratar uma situação onde não houve estímulo para demonstração.

O que leva os vendedores a não estimularem os clientes a utilizarem o dos produtos, ou mesmo por que os clientes não se sentem à vontade para experimentar os produtos, mesmo todos eles tarjados com etiquetas de “use”? Esses e outros questionamentos podem ser levantados e respondidos para se chegar cada vez mais próximos da excelência no atendimento.



**Gráfico 12.** Demonstração

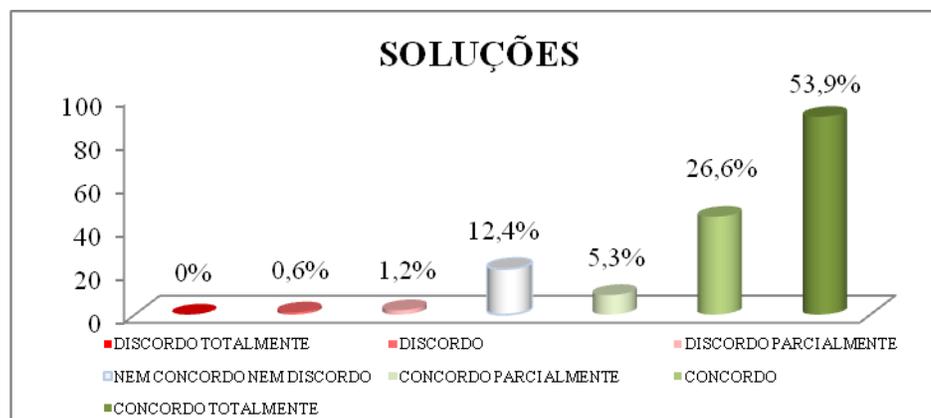
**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

O Gráfico acima apresentado (11) traz a distribuição da avaliação da qualidade, na percepção dos respondentes, em relação à demonstração dos produtos; evidenciando que mais de 97% dos pesquisados avaliaram positivamente esta variável, enquanto 1,8% se mantiveram indiferentes e menos de 1% avaliou negativamente. O *gap* foi um dos três menores para esta dimensão, o que requer uma atenção moderada dos gestores.

Prosseguindo, a variável *soluções* objetivou analisar se, em caso de problemas, os funcionários são solidários e conseguem promover soluções, deixando o cliente seguro. Os resultados encontrados foram: a média de qualidade obtida foi de 6,18, com um desvio padrão de 1,13. Dessa forma, essa variável apresenta um *gap* de -0,82, o que indica um nível altíssimo de prioridade.

Muitas empresas adotam um posicionamento bitolado em relação ao seu volume de faturamento, intuindo que a venda um fim em si; ou seja, logo há a conversão da venda, rapidamente deve-se partir para outra, negligenciando o pós-venda.

Transmitir ao mercado uma imagem solidária para com o cliente, quando este apresenta problemas de qualquer natureza em relação à empresa, pode equalizar impactos negativos tanto em relação ao próprio cliente, quanto em relação ao mercado. Manter um sistema de pós-venda é importante, pois fortalece a venda e a prospecção, sendo capaz de fidelizar clientes.



**Gráfico 13.** Soluções

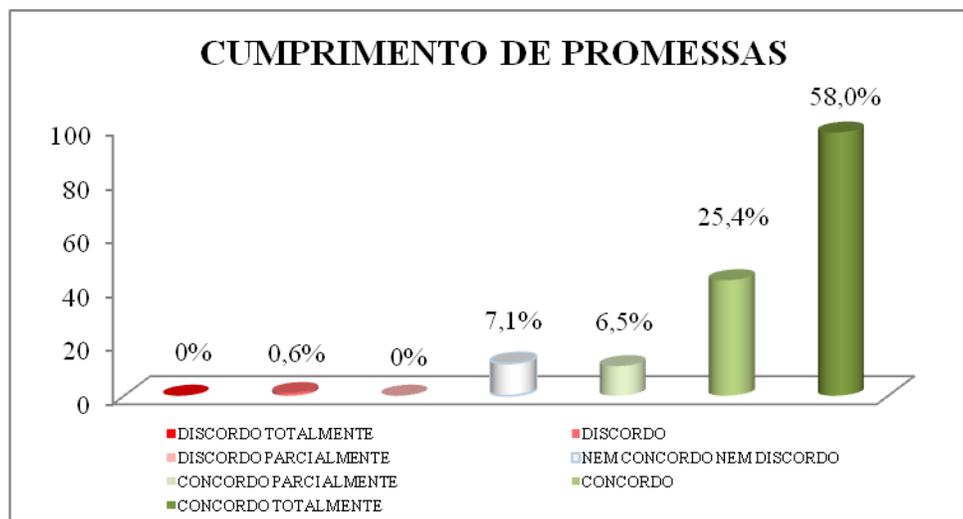
**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

O Gráfico disposto acima (12) demonstra a qualidade percebida no aspecto soluções de problemas, traduzindo que cerca de 86% dos respondentes avaliaram positivamente esta

variável, 12,4% se manteve indiferente e 1,8% avaliou negativamente. É válido salientar que esta variável obteve o maior *gap* encontrado para esta dimensão. Apontando que a empresa necessita fortalecer aspectos do atendimento, que tenham como objetivo a solução de problemas, para que obtenha melhor índice de desempenho.

A variável *cumprimento de promessas* buscou compreender se, na visão dos respondentes, as lojas convertem em soluções palpáveis os discursos proferidos. Os resultados encontrados foram: a variável apresentou uma média de 6,36, com um desvio padrão de 0,96; logo o *gap* encontrado é de -0,64, indicando um grau de prioridade altíssimo, em relação às demais variáveis.

Considerando que a repetição de visitas em unidades varejistas de produtos de beleza e higiene pessoal é alta, no momento da venda o discurso precisa ser conivente com os resultados que o cliente obterá. Deste modo, ao se posicionar sobre qualquer que seja a característica dos produtos ou serviços, o *front-office* deve ter convicção do que decorrerá do seu posicionamento. Caso contrário, a imagem que a empresa transmite poderá facilmente ser comprometida negativamente.



**Gráfico 14.** Cumprimento de promessas

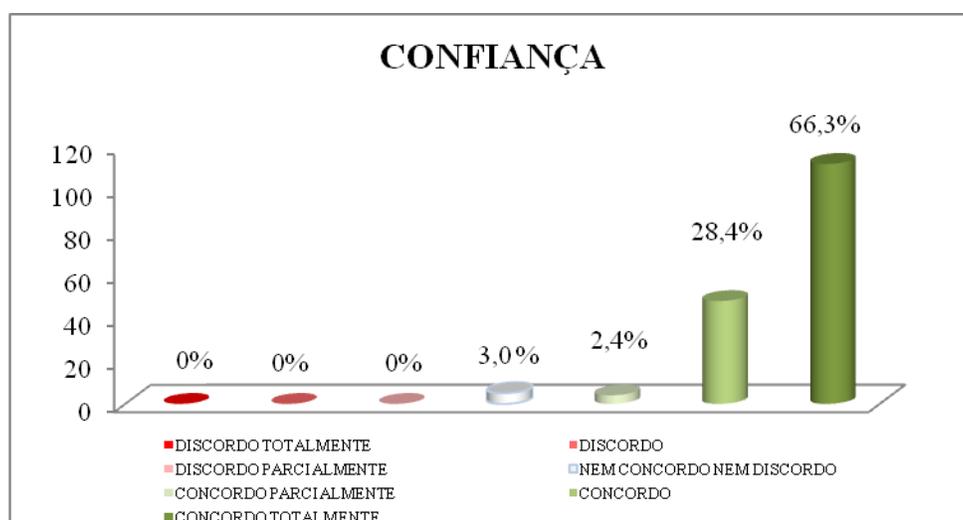
**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

Como exposto pelo Gráfico acima (13), cerca de 90% dos respondentes avaliaram positivamente esta dimensão, seguidos de 7,1%, que se manteve indiferente, enquanto menos de 1% avaliou negativamente. Esta variável obteve o segundo pior resultado para a métrica

do *gap*, e a empresa precisa traçar estratégias para tentar maximizar a percepção da qualidade para este atributo.

Prosseguindo, a variável *confiança* objetivou compreender o grau de confiança que os colaboradores das lojas inspiram. Os resultados obtidos foram: a média obtida foi de 6,58, com um desvio padrão de 0,69; ou seja, apresentou um *gap* de -0,42, o que demonstra uma prioridade baixa em relação às demais variáveis.

Realizar um atendimento com firmeza, transmitindo domínio sobre os aspectos dos produtos e serviços oferecidos, é de extrema importância; pois um atendimento seguro é capaz de converter vendas e fidelizar os clientes.



**Gráfico 15.** Confiança

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

O Gráfico acima (14) demonstra que, 97% dos respondentes avaliaram positivamente a variável, enquanto 3% se mantiveram indiferentes. Outro dado interessante é que esta variável não obteve avaliações negativas e ainda responde pelo menor *gap* desta dimensão.

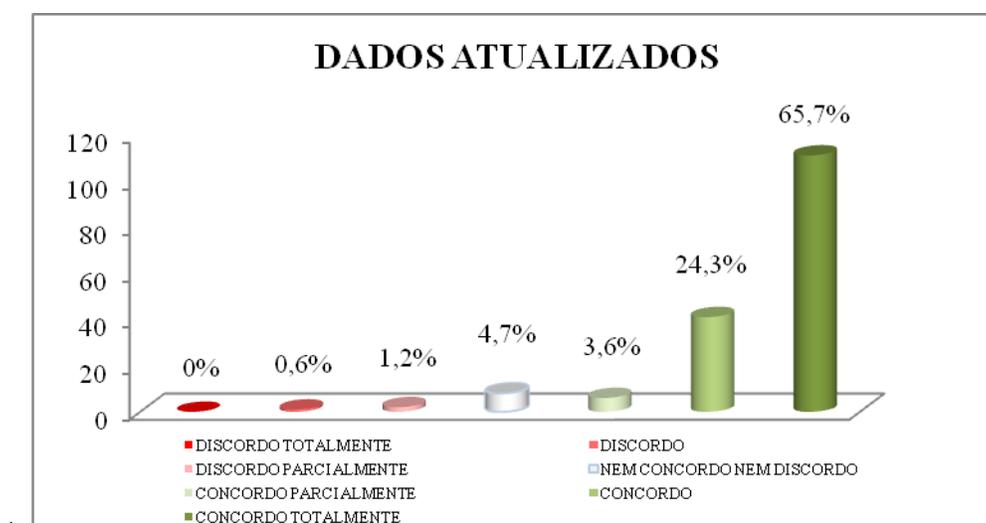
A última variável desta dimensão *dados atualizados*, investigou o grau de atualização e precisão com o qual as lojas mantêm os dados de seus clientes. Os resultados encontrados foram: a média de qualidade obtida equivale a 6,47, com um desvio padrão de 0,93; deste modo, essa variável apresenta um *gap* de -0,53, demonstrando prioridade alta.

Uma vez que as franquias desta marca possuem um clube de descontos, onde a cada compra o cliente acumula pontos no seu cadastro e pode convertê-los em descontos, as lojas

precisam manter os dados de seus clientes corretos e atuais. Esta ação minimiza efeitos negativos sobre esta ação de fomento às vendas.

Além do supracitado, é importante que o processo seja simples para o cliente; caso contrário, os clientes não verão benefícios nessas ações e perderão o estímulo de consumir. E, apesar da alta avaliação, um dos pesquisados colocou que “*deveriam atualizar o cadastro apenas procurando o nome do cliente sem pedir o CPF ao cliente*”.

Além disso, mantendo cadastros atualizados, as lojas podem contatar seus clientes para realizar avaliações, convites e ofertas, por exemplo; tudo à distância. Os índices de satisfação com relação a essa variável podem ser constatados no gráfico a seguir.



**Gráfico 16.** Dados atualizados

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

O Gráfico 15 envolve a distribuição da percepção da qualidade em relação à esta variável, demonstrando que cerca de 93% dos pesquisados avaliou positivamente, 4,7% se mantiveram indiferentes, e 1,8% avaliou negativamente. Esta variável obteve o terceiro menor *gap* desta dimensão, no entanto, apresenta uma prioridade alta; este resultado requer uma atenção especial por parte dos gestores.

Os resultados referentes à esta dimensão em sua totalidade, bem como as devidas médias, desvios padrões e *gaps* estão dispostos no Quadro 05 a seguir:

**Quadro 05 - Resultados das médias de desempenho, desvio padrões e *gaps* para a dimensão Confiabilidade.**

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	GAP
Esclarecimento de dúvidas	6,53	0,72	-0,47
Demonstração	6,48	0,76	-0,52
Soluções	6,18	1,13	-0,82
Cumprimento de promessas	6,36	0,96	-0,64
Confiança	6,58	0,69	-0,42
Banco de dados	6,47	0,93	-0,53
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	6,43	0,88	-0,57

**Tabela 04.** Variáveis da dimensão Confiabilidade

Fonte: Pesquisa direta (2016)

A dimensão *confiabilidade* foi analisada em seu conjunto total, apresentando uma média de 6,43, com um desvio padrão de 0,88; ou seja, o *gap* obtido foi de -0,57; o que demonstra um nível de prioridade alta para esta dimensão. A empresa necessita compreender os detalhes que estão interferindo no alcance da excelência em cada variável, e a partir disso traçar planos de melhoria.

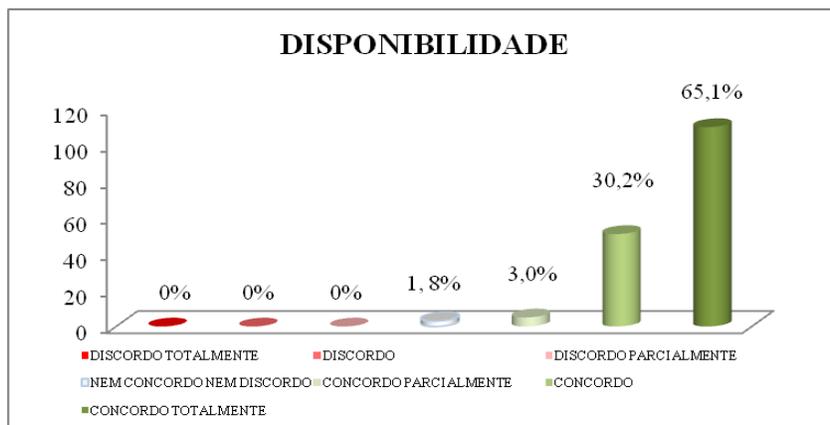
#### 4.4. Dimensão Presteza

A dimensão *presteza* buscou mensurar a prontidão com a qual o *front-office* das lojas presta os serviços; ou seja, se auxiliam da melhor maneira possível e se mantêm disponíveis durante todo o atendimento. Para tanto, as seguintes variáveis foram abordadas: *disponibilidade, compreensão de necessidades, atenção e disposição, cortesia e manutenção da atenção*.

A primeira variável desta dimensão, denominada *disponibilidade* investigou se, ao adentrar na loja, ou ao solicitarem, os atendentes fornecem disponibilidade imediata. Os resultados encontrados foram: a média obtida para esta variável foi de 6,59, com um desvio padrão de 0,64; dessa forma o *gap* assume o valor de -0,41, o que demonstra um grau de prioridade entre baixo e moderado, em relação às demais variáveis.

Se mostrar prontamente disponível ao cliente é de extrema importância, pois o mesmo saberá a quem recorrer em caso de dúvidas e não ficará disperso na loja. Na metodologia de atendimento das lojas em estudo, saudar o cliente, informar o nome e se colocar à sua disposição são regras básicas para o *front-office*. Tal procedimento demonstra

que as prescrições da metodologia estão surtindo efeito, já que a variável não recebeu nenhuma avaliação negativa, como mostra o gráfico a seguir:



**Gráfico 17.** Disponibilidade

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

O Gráfico 16, expõe a distribuição da avaliação da qualidade, na perspectiva dos respondentes, em relação à disponibilidade oferecida, demonstrando que mais de 95% dos pesquisados julgaram este critério entre bom e excelente e apenas 1,8% se manteve indiferente. É plausível comentar que esta variável obteve o menor *gap* para esta dimensão.

Dando continuidade, a segunda variável *compreensão de necessidades*, teve como finalidade saber se os funcionários demonstram interesse em compreender necessidades. Os resultados encontrados foram: a média de qualidade obtida foi de 6,44, com um desvio padrão de 0,72. Ou seja, essa variável apresenta um *gap* de -0,56, o que demonstra prioridade alta em relação às demais.

Compreender as necessidades dos clientes direciona o atendimento, potencializando vendas e pode diminuir o tempo de atendimento. Dessa maneira, o *front-office* pode despertar outras necessidades no cliente, que até então, não existiam ou não eram percebidas. Outra perspectiva interessante é que o cliente estará mais propenso a se sentir seguro para tirar suas dúvidas antes da compra, podendo construir uma relação de fidelidade com o atendente.



**Gráfico 18.** Compreensão de necessidades

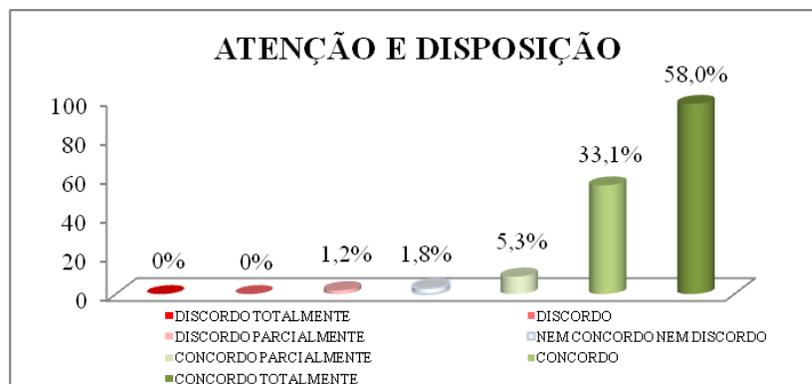
**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

O Gráfico 17 demonstra a percepção de qualidade dos clientes em relação à variável *compreensão de necessidades*; para tanto, apresentou os seguintes percentuais: mais de 96% dos respondentes avaliaram positivamente, não houve ocorrências negativas e os que se mostram indiferentes a este critério, totalizam 3%. No entanto, esta variável obteve o segundo maior *gap* para esta dimensão, servindo de alerta para os gestores.

A terceira variável, *atenção e disposição*, objetivou identificar se os funcionários se mantêm atentos e dispostos a atender solicitações. E os resultados obtidos foram: a média obtida foi de 6,46, com um desvio padrão de 0,78. Deste modo, esta variável apresenta um *gap* de -0,54, indicando prioridade alta.

Abordar o cliente logo que este adentra no estabelecimento comercial e buscar compreender suas necessidades são os passos iniciais do atendimento. No entanto, é importante que o cliente sinta-se à vontade e que tenha espaço para fazer suas análises. Para isso, o *front-office* precisa ter o *feeling* (capacidade de percepção) para entender se o cliente sente alguma necessidade e não comunica.

Outro ponto importante a ser exposto é que pode haver situações nas quais as lojas estejam cheias e todos os colaboradores estejam executando mais de um atendimento. É muito importante que o cliente não se sinta disperso, por isso o *frot-office* deve ser ágil para dividir atenções sem omissões. Esta situação fica mais evidente em períodos comemorativos, onde o comércio fica aquecido.



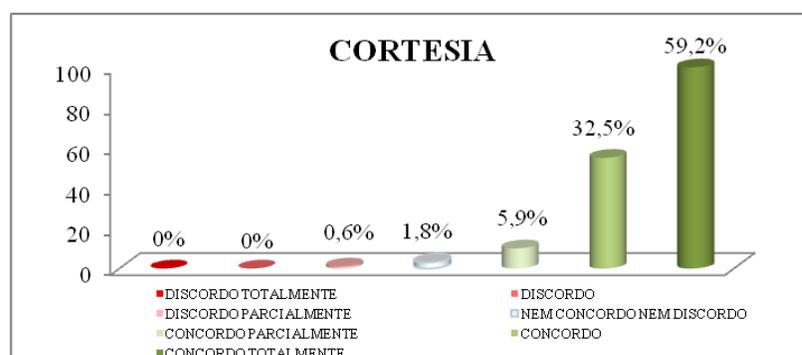
**Gráfico 19.** Atenção e disposição

Fonte: Pesquisa direta (2016)

Como mostra o Gráfico 18, mais de 96% dos clientes avaliam a atenção e disposição dos funcionários positivamente. Já as avaliações negativas somam pouco mais de 1% e os que se mantiveram indiferentes a este critério totalizam menos de 2%. Esta variável recebeu avaliação mediana, perante as demais desta dimensão; no entanto seu nível de prioridade é alto, o que deve chamar a atenção dos gestores para identificar os gargalos neste atributo.

Já a próxima variável, *cortesia*, buscou identificar se os funcionários das lojas executam o atendimento com simpatia e cortesia. Os resultados obtidos foram: a média encontrada foi de 6,48, com um desvio padrão de 0,74. Isso indica que a variável obteve um *gap* de -0,52, demonstrando um grau de prioridade entre moderado e alto.

Apresentar-se com simpatia e manter um atendimento pautado na cortesia faz com que o cliente se sinta à vontade no ambiente de loja. Segundo uma pesquisa realizada pela Corporação Rockefeller de Pittsburgh, citada pela revista Exame em Novembro de 2013, uma das maiores causas de perda de clientes é a indiferença no atendimento.



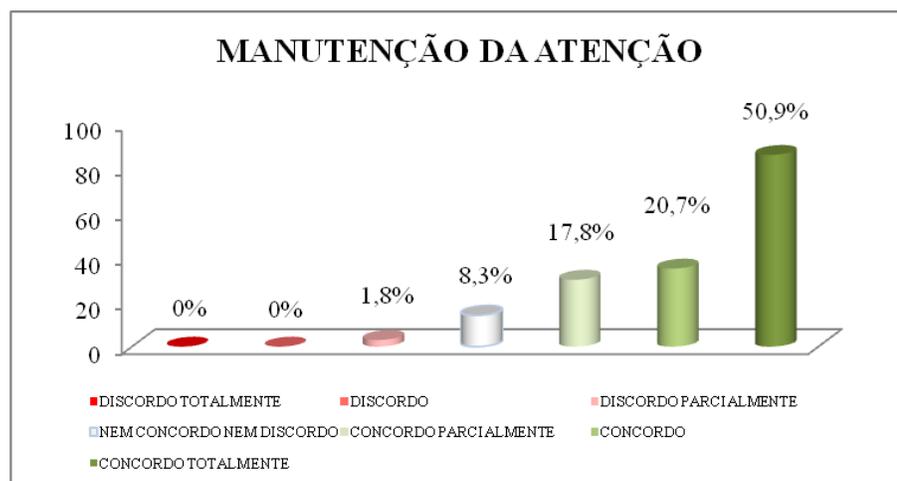
**Gráfico 20.** Cortesia

Fonte: Pesquisa direta (2016)

É possível constatar, a partir do Gráfico 19, que cerca de 97% dos respondentes avaliaram positivamente a variável *cortesia*. As ocorrências negativas somam menos de 1% e a indiferença para esta avaliação gira próximo dos 2%. Esta variável apresentou o segundo melhor desempenho para esta dimensão, mas o *gap* aponta para um grau de prioridade que já permite análises mais assertivas.

A última variável desta dimensão, *manutenção da atenção*, objetivou identificar se os funcionários mantêm a mesma atenção, mesmo quando identificada a não intenção de compra. Os resultados obtidos foram: a média obtida foi de 6,11, com desvio padrão de 1,09. Ou seja, o *gap* equivale à -0,89, o que aponta para uma prioridade crítica da variável em relação às demais.

O varejo como um todo precisa se conscientizar que a venda não é um processo pontual, e além do pós-venda é necessário fomentar a prospecção. Prospectar um cliente é despertar necessidade de consumo, e caso o *front-office* não realize esse trabalho, dificilmente o cliente mudará seu posicionamento de maneira espontânea.



**Gráfico 21.** Manutenção da atenção

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

Conforme expõe o Gráfico 19, mais de 89% dos respondentes avaliaram positivamente, já pouco mais de 8% se mostrou indiferente à esta característica, enquanto menos de 2% avaliou negativamente este critério. É pertinente enfatizar que este critério obteve o maior *gap* de toda a pesquisa, o que pode indicar que o *front-office* está encontrando dificuldade para realizar a prospecção em loja. Então, as causas deste panorama devem ser identificadas, com o intuito de reduzir as lacunas de avaliação.

Todos os resultados referentes a esta dimensão, estão dispostos no Quadro 06 abaixo, com suas referentes variáveis, médias, desvios padrões e *gaps*:

**Quadro 06 - Resultados das médias de desempenho, desvio padrões e *gaps* para a dimensão Presteza.**

<b>VARIÁVEL</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>GAP</b>
Disponibilidade	6,59	0,64	-0,41
Compreensão de necessidades	6,44	0,72	-0,56
Atenção e disposição	6,46	0,78	-0,54
Cortesia	6,48	0,74	-0,52
Manutenção da atenção	6,11	1,09	-0,89
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	<b>6,42</b>	<b>0,82</b>	<b>-0,58</b>

**Tabela 05.** Variáveis da dimensão Presteza

Fonte: Pesquisa direta (2013)

Num contexto geral, os seguintes resultados foram obtidos para a dimensão *presteza*: o desempenho apresentou uma média de 6,42, com um desvio padrão de 0,82, recaindo em um *gap* geral de -0,58. Tal valor assumido pelo *gap* indica que a variável requer um nível imediato de atenção, já que assume o valor crítico na avaliação do ponto de lacuna.

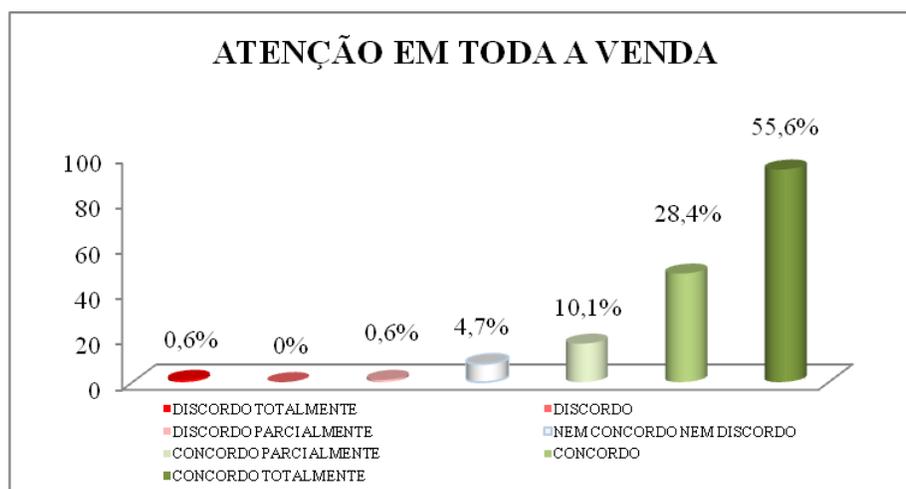
#### **4.5. Dimensão Empatia**

Esta dimensão buscou compreender se os funcionários são capazes de captar sensações e de se nas mesmas circunstâncias de quem está sendo atendido. Ou seja, se são treinados e capazes de utilizar a empatia para compreender necessidades, emoções e sensações. As variáveis que compõem essa dimensão são as seguintes: *atenção em toda a venda, horário de funcionamento, respeito ao tempo, atenção individual e foco nas necessidades*.

A variável *atenção em toda a venda* buscou compreender se os funcionários mantêm a mesma atenção antes, durante e após a venda. Os resultados encontrados foram: a média assumiu o valor de 6,31, com um desvio padrão de 0,98; dessa forma, essa variável apresenta um *gap* de -0,69, caracterizando um nível de prioridade crítico.

Como exposto anteriormente, trabalhar todas as fases da venda tem uma extrema influência para o desempenho da equipe *front-office*. Uma vez que o cliente é esquecido logo que adquire a mercadoria, o mesmo sentirá que não possui vínculo algum com a loja e não estará propenso a ser um cliente fidelizado.

Para tanto, a metodologia de atendimento ao cliente das lojas em estudo prescreve que, após o cliente processar sua venda, o funcionário responsável por atendê-lo, o levará à porta e o produto deverá ser entregue; e, para finalizar o funcionário, de maneira cortês, se despede.



**Gráfico 22.** Atenção em toda a venda

Fonte: Pesquisa direta (2016)

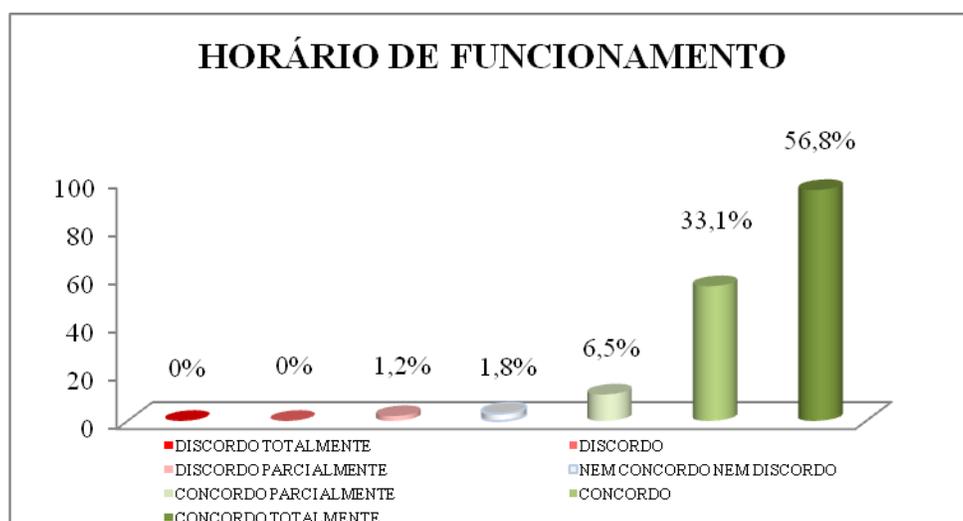
De acordo com o Gráfico acima (20), pouco mais de 94% dos respondentes avaliou positivamente o desempenho desta variável; já aproximadamente 5% considerou irrelevante, enquanto apenas pouco mais de 1% avaliou negativamente. O fato de o *gap* assumir o segundo maior valor para esta dimensão, o que indica que o processo que envolve esta variável deve ser melhor avaliado.

A segunda variável dessa dimensão, *horário de funcionamento*, procurou identificar se o atual horário de funcionamento das lojas é conveniente para. Os resultados encontrados foram: a média obtida foi de 6,43 e o desvio padrão foi de 0,79; dessa forma, esta variável apresenta um *gap* de -0,57, o que demonstra um grau de prioridade crítico.

Sabendo que o horário comercial no centro comercial da cidade de Campina Grande é de 08h00 às 18h00, durante a semana, e de 08h00 às 12h00 no sábado, algumas lojas podem

acabar abrindo um pouco mais tarde ou fechando um pouco mais cedo. Isso pode acontecer em um dia, no qual o cliente necessite ir à loja justamente naquele momento.

E, mesmo com avaliações positivas acerca deste critério, como mostra o Gráfico 21, um dos respondentes colocou que “a loja deveria abrir às 07h30 para maior comodidade do cliente”, já outro expôs que “no sábado a loja fecha muito cedo”. Ambas as colocações podem ser levadas à diretoria e avaliadas através de diversas perspectivas, para se chegar a um parecer viável.



**Gráfico 23.** Horário de funcionamento

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

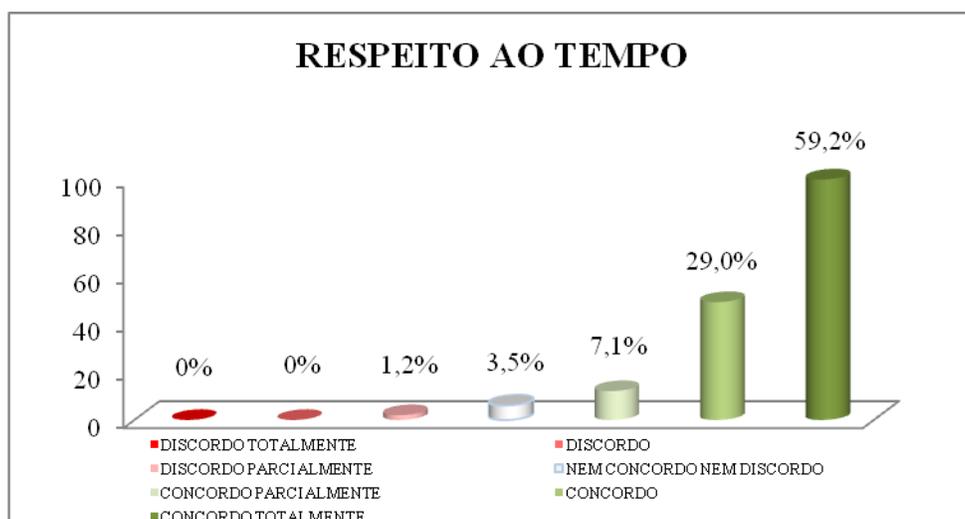
De acordo com o Gráfico acima (21), mais de 96% dos respondentes avaliaram positivamente o horário de funcionamento das lojas; apenas aproximadamente 2% se mantiveram indiferentes e pouco mais de 1% avaliou negativamente. Ponderações supracitadas dos respondentes podem ser indícios das causas que levam o *gap* a um ponto crítico. Ao analisarem melhor esta variável, os gestores podem acabar identificando oportunidades, por exemplo, abrindo as lojas um pouco mais cedo, ou fechando um pouco mais tarde.

A próxima variável, *respeito ao tempo*, investigou se os funcionários são capazes de respeitar o tempo de atendimento, deixando o cliente à vontade para circular na loja e passar o tempo que julgar necessário analisando os produtos. Os resultados encontrados foram:

média obtida foi de 6,41, com um desvio padrão de 0,86, o que implica em um *gap* de -0,59, demonstrando um grau de prioridade crítico.

Respeitar o tempo do cliente é uma ação fundamental no atendimento. Embora muitas sejam as estratégias traçadas para diminuir este tempo, o cliente não deve se sentir pressionado a ser rápido na sua experiência de consumo. De modo inverso, quando o cliente necessita de um atendimento rápido, por quaisquer que sejam as razões, o *frot-office* precisa compreender e agir dentro dos padrões de conduta, porém com a agilidade máxima.

Ambas as perspectivas, se captadas da forma correta pelo pessoal de atendimento, podem evitar que o cliente desista da compra, seja por pressão ou por descaso do pessoal de atendimento em relação à sua necessidade.



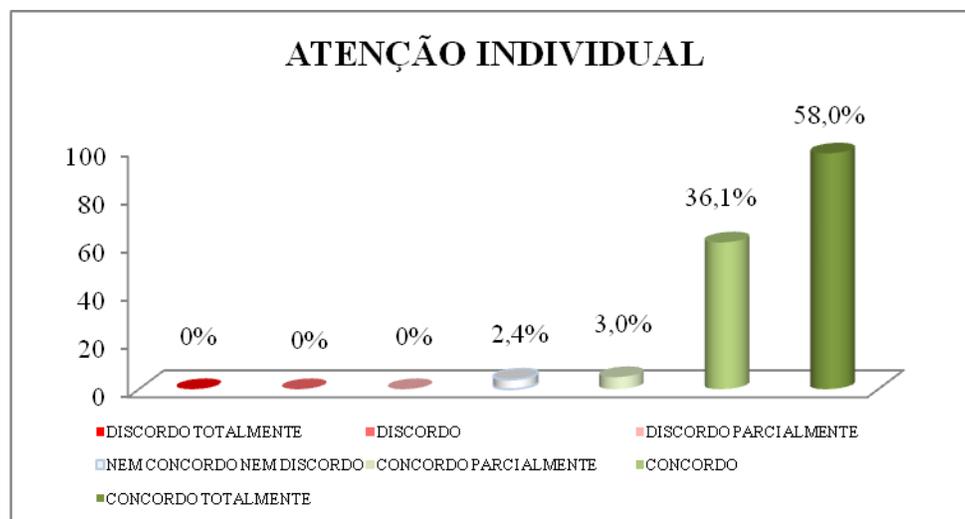
**Gráfico 24.** Respeito ao tempo

Fonte: Pesquisa direta (2016)

O Gráfico acima (22) demonstra que mais de 95% dos pesquisados avaliaram de forma positiva esta variável; já a soma dos respondentes que se mantiveram indiferentes foi de mais de 3%; e, por fim, os que avaliaram negativamente somaram pouco mais de 1%. Esta variável também obteve um *gap* crítico e necessita de maiores investigações.

A próxima variável, *atenção individual*, investigou se os funcionários fornecem atenção individualizada ao cliente, em situações de atendimentos simultâneos ou mesmo em ocorrência de visitas de clientes acompanhados. Os resultados obtidos foram: a média apresentou-se com o valor de 6,51, com um desvio padrão de 0,67, o que implica em um *gap* de -0,49, demonstrando um grau de prioridade moderado.

Individualizar o atendimento é o resultado da busca pela compreensão das necessidades do cliente. Acreditar que cada cliente possui desejos e estímulos diferentes deixa o *front-office* sempre atento e crente de que cada atendimento deve ser uma experiência de consumo diferente. Em situações de loja cheia ou de clientes acompanhados é fundamental que o atendente forneça atenção individualizada a todos, o que pode ser um forte propulsor de vendas.



**Gráfico 25.** Atenção individual

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

Como traz o Gráfico 23, pouco mais de 97% respondentes avaliaram positivamente esta variável, enquanto pouco mais de 2% julgou como sendo indiferente; não houveram, portanto, ocorrências negativas. Deste modo, pode-se considerar que esta variável foi bem avaliada pelos respondentes.

A quinta e última variável desta dimensão, *foco nas necessidades*, investigou se os funcionários tratam a necessidade de quem está sendo atendido como objetivo do atendimento. Os resultados obtidos foram: a média assumiu o valor de 6,36, com um desvio padrão de 0,84; este resultado implica em um *gap* de -0,64, demonstrando prioridade crítica para esta variável.

Mostrar para o cliente o interesse na busca pela satisfação de suas necessidades é mais um elemento propulsor de vendas. Herzberg (Apud KOTLER e KELLER, 2006) desenvolveu a Teoria de Dois Fatores, que explica a motivação de compra por parte dos clientes, os elementos são os “satisfatores” e os “insatisfatores”. Para Herzberg, a decisão de

compra não está pautada simplesmente na ausência dos insatisfatores, mas também na presença explícita dos satisfatores. Deste modo, o *front-office* deve estar preparado para compreender necessidades e convertê-las soluções claramente percebidas.



**Gráfico 26.** Foco nas necessidades

Fonte: Pesquisa direta (2016)

Como mostra o Gráfico 24, pouco mais de 94% dos pesquisados avaliaram positivamente esta variável; se mantiveram indiferentes menos de 4%, enquanto os que avaliaram negativamente foram apenas pouco mais de 1%. O *gap*, portanto, é ressaltado pelos clientes que consideram esta variável indiferente na percepção da qualidade.

O Quadro 07 disposto abaixo demonstra as variáveis da dimensão *empatia*, trazendo ainda todas as médias, desvios padrões e *gaps* obtidos:

**Quadro 07 - Resultados das médias de desempenho, desvio padrões e *gaps* para a dimensão Empatia.**

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	GAP
Atenção na venda	6,31	0,98	-0,69
Horário de funcionamento	6,43	0,79	-0,57
Respeito ao tempo	6,41	0,86	-0,59
Atenção individual	6,51	0,67	-0,49
Foco nas necessidades	6,36	0,84	-0,64
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	<b>6,41</b>	<b>0,84</b>	<b>-0,59</b>

**Tabela 06.** Variáveis da dimensão Empatia

Fonte: Pesquisa direta (2013)

Segundo os dados obtidos através da análise da dimensão em sua totalidade, os seguintes resultados foram encontrados: a média geral assumiu o valor de 6,41, com um desvio padrão de 0,84. Portanto, essa dimensão apresentou um *gap* de -0,59, o que indica um grau de prioridade crítico para esta dimensão.

#### 4.6. Dimensão Segurança

Esta dimensão objetivou investigar qual a opinião dos respondentes em relação ao desempenho dos aspectos de segurança/garantias; ou seja, a capacidade do *front-office* de transmitir confiança, segurança e credibilidade. As variáveis dessa dimensão são as seguintes: *educação*, *credibilidade*, *suporte das lideranças* e *segurança na negociação*.

A primeira variável, *educação*, buscou compreender se os funcionários apresentam uma postura educada no ambiente de loja. Os resultados encontrados foram: a variável obteve média de 6,59 e um desvio padrão de 0,70; o que revela um *gap* de -0,41, indicando um grau de prioridade entre baixo e moderado.

Manter uma boa postura no ambiente de trabalho é essencial. Segundo De Souza (20000) uma postura ética é um diferencial para a longevidade e para a ascensão da carreira de qualquer profissional. E, para uma unidade varejista, a educação é um fator que fornece credibilidade para os clientes.

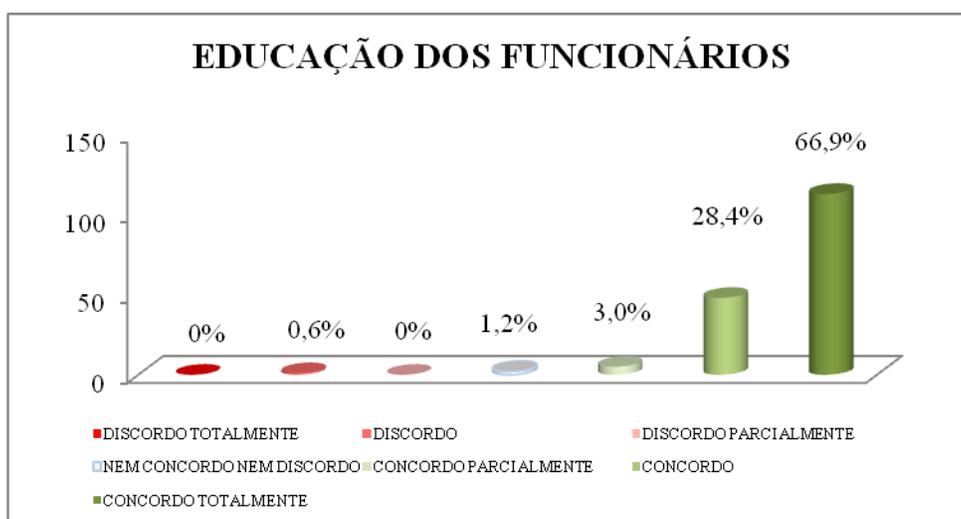


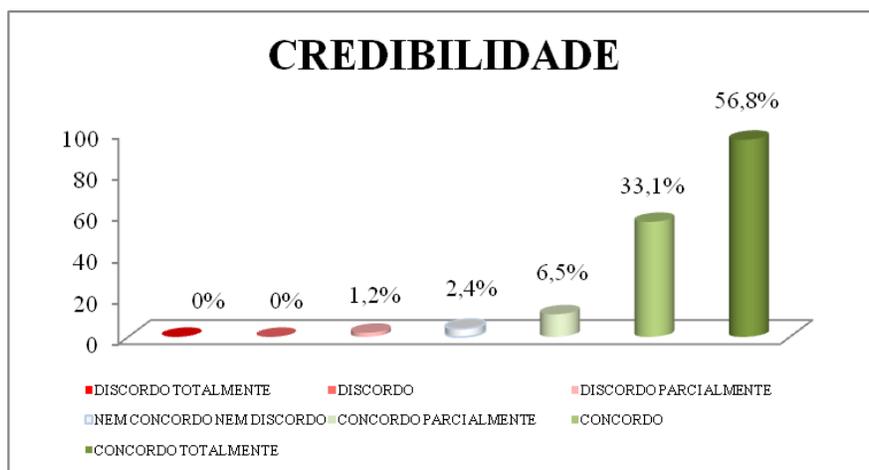
Gráfico 27. Educação

Fonte: Pesquisa direta (2016)

O Gráfico 25 demonstra a distribuição percentual das avaliações dos respondentes, constatando que pouco mais de 98% avaliou a variável positivamente, pouco mais de 1% se manteve indiferente e menos de 1% avaliou negativamente. De modo geral, e levando em consideração a prioridade do *gap*, esta variável foi bem avaliada.

Prosseguindo, a segunda variável desta dimensão, denominada *credibilidade*, objetivou mensurar se o *front-office* é capaz de transmitir credibilidade, a ponto quem está sendo atendido ser capaz de acreditar nas suas colocações dos colaboradores. Os resultados encontrados foram: a média assumiu um valor de 6,42, com um desvio padrão de 0,81; ou seja, esta variável apresentou um *gap* de -0,58, o que demonstra um nível de prioridade alta.

Um dos fatores que motivam a fidelidade nas relações comerciais é a confiança que a linha de frente é capaz de imprimir no atendimento. Ao dar sugestões, falar sobre o desempenho dos produtos e procedimentos, os funcionários precisam transmitir segurança. E mais do que transmitir é fazer com que os clientes se sintam capazes de acreditar no que os funcionários.



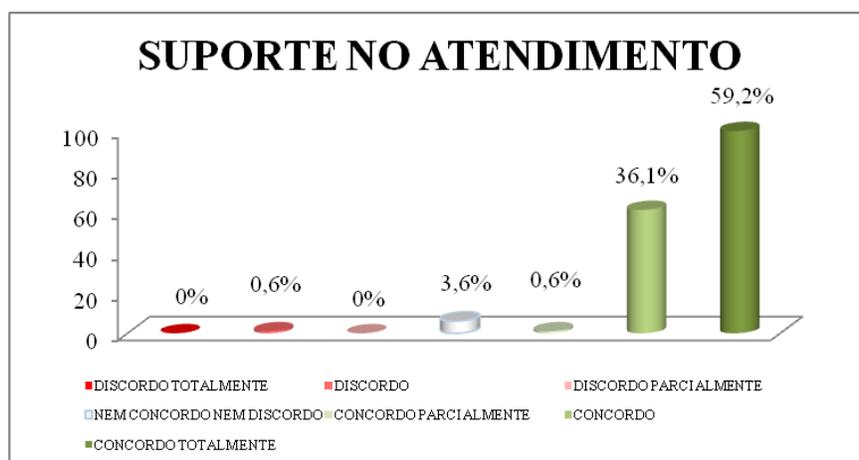
**Gráfico 28.** Credibilidade

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

Ao observamos o Gráfico acima (25), constata-se que, cerca de 96% dos respondentes avaliou positivamente esta variável, pouco mais de 2% se manteve indiferente; enquanto cerca de 1% avaliou negativamente. Embora a maioria das avaliações tenha sido positiva, o *gap* de prioridade crítica indica que os processos pertinentes a esta variável devem ser reavaliados.

Quanto à variável *suporte das lideranças* esta teve como propósito verificar se, através do que o pesquisado consegue perceber na experiência de atendimento, os funcionários recebem suporte de suas lideranças para executar suas atividades. Os resultados encontrados foram: a média obtida foi de 6,49, com um desvio padrão de 0,77; dessa maneira, o *gap* foi de -0,51, o que demonstra um nível de prioridade moderado.

O papel fundamental da gerência é ser um facilitador nos processos centrais e, no varejo, o papel da gerência não foge à regra. Além de possuir uma influência, que interfere diretamente na cultura da empresa e no desempenho geral do *front-office*, a gerência atua como tomador de decisões, que facilitam o trabalho dos subordinados quando a situação foge à sua autonomia.



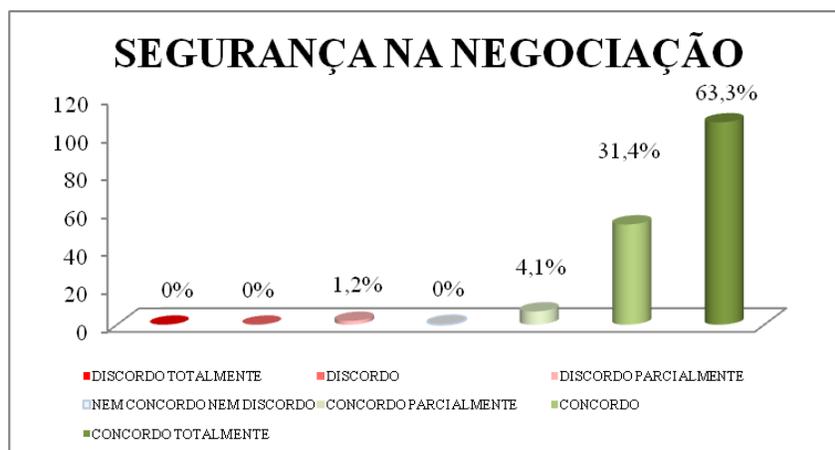
**Gráfico 29.** Suporte das lideranças

**Fonte:** Pesquisa direta (2016)

De acordo com o Gráfico acima (26), pouco menos de 96% dos respondentes avaliaram positivamente o desempenho desta variável, pouco mais de 3% se mantiveram indiferentes, e menos de 1% avaliaram negativamente. Com um *gap* moderado, se pode observar que esta variável foi bem avaliada pelos respondentes, de maneira geral.

Por fim, a última variável desta dimensão, *segurança na negociação*, teve como objetivo identificar se os respondentes se sentem seguros para negociar com os funcionários. Os resultados encontrados foram: a média obtida foi de 6,56, com um desvio padrão de 0,69; dessa maneira, o *gap* foi de -0,44, o que demonstra um nível de prioridade entre baixo e moderado.

Transmitir segurança na negociação tranquiliza os clientes, principalmente quando a negociação envolve qualquer tipo de transação comercial. Saber que os dados de seu cartão de crédito estarão seguros, ou saber que o cliente não será constrangido, por qualquer que seja o motivo, na sua relação com a unidade de negócio, é um fator essencial para se estabelecer vínculos com o cliente.



**Gráfico 30.** Segurança na negociação

Fonte: Pesquisa direta (2016)

De acordo com o Gráfico acima (27), pouco mais de 98% dos respondentes avaliaram positivamente o desempenho desta variável, enquanto menos de 2% avaliou negativamente. Esta foi a única variável da pesquisa a não receber avaliações indiferentes, e valor do *gap*, ratifica a boa avaliação.

Através do Quadro 08 abaixo, com todos os valores da dimensão, é possível observar em quais variáveis a dimensão obteve o menor e o maior *gap*.

**Quadro 08 - Análise das médias das expectativas e das percepções da dimensão segurança.**

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	GAP
Educação	6,59	0,70	-0,41
Credibilidade	6,42	0,81	-0,58
Suporte	6,49	0,77	-0,51
Segurança ao negociar	6,56	0,69	-0,44
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	<b>6,51</b>	<b>0,75</b>	<b>-0,49</b>

**Tabela 07.** Variáveis da dimensão Segurança

Fonte: Pesquisa direta (2016)

A dimensão *segurança* foi analisada em seu conjunto total, apresentando uma média de 6,43, com um desvio padrão de 0,75; ou seja, o *gap* obtido foi de -0,49; o que demonstra um nível de prioridade moderada para esta dimensão.

#### **4.7. Comparando as cinco dimensões**

Após analisar as variáveis das cinco dimensões da qualidade separadamente, faz-se necessário avaliar as dimensões totais individualmente. Com isso, é possível saber em qual dimensão as lojas apresentam menor índice de avaliação, levando em consideração a opinião dos respondentes.

As dimensões *aspectos tangíveis* e *segurança* obtiveram os menores *gaps* dentre todas as dimensões, assumindo os respectivos valores -0,47 e -0,49. Ou seja, na opinião dos respondentes, essas são as dimensões que melhor atendem à sua percepção de qualidade. No entanto, ainda é necessário reavaliar algumas questões referentes a essas perspectivas, principalmente no que diz respeito às variáveis *recursos tecnológicos* e *credibilidade*, que apresentaram os maiores *gaps*.

A dimensão *confiabilidade* possui o terceiro menor *gap* dentre as dimensões, de -0,57. Ou seja, na percepção dos respondentes da pesquisa esta dimensão está bem próxima de atender ao que de fato estes entendem como qualidade. Mas, para que isso ocorra, alguns ajustes devem ser realizados, principalmente em no que diz respeito à variável *soluções*, que possui a mais baixa avaliação de qualidade na visão dos pesquisados.

A dimensão *presteza* apresentou o segundo pior índice de avaliação, com um *gap* de -0,58 e ainda apresentou o maior *gap* de toda a pesquisa, -0,89. Tendo em vista que essa dimensão é uma das mais relevantes para a criação de um vínculo com o cliente, se faz necessário reestruturar imediatamente alguns aspectos. Uma atenção em especial para a variável *manutenção da atenção*, que obteve a mais baixa percepção de todas as variáveis, de modo geral.

Por fim, a dimensão *empatia* obteve o maior *gap* de toda a pesquisa, -0,59. Demonstrando, com isso, que o grupo campinense de franquias, precisa reavaliar os aspectos pertinentes a esta dimensão, buscando medidas que minimizem as lacunas. Vários aspectos devem ser investigados mais profundamente, como *disponibilidade*, por exemplo, tendo em

vista que essa foi a variável que apresentou a mais baixa avaliação de qualidade dessa dimensão.

O Quadro 09 traz um panorama geral das dimensões:

**Quadro 09 – Médias e desvios padrões e *gaps* das dimensões**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>GAP</b>
ASPECTOS TANGÍVEIS	6,53	0,74	-0,47
CONFIABILIDADE	6,43	0,88	-0,57
PRESTEZA	6,42	0,82	-0,58
EMPATIA	6,41	0,84	-0,59
SEGURANÇA	6,51	0,75	-0,49

**Tabela 08.** Comparação entre as variáveis

Fonte: Pesquisa direta (2016)

De um modo geral, dentre as cinco dimensões, as que se apresentam em um nível mais crítico é a dimensão *empatia*, seguida da dimensão *presteza*. Logo após, *confiabilidade*, em quarto lugar, depois *segurança* e a dimensão *aspectos tangíveis* em último lugar.

## 5. CONCLUSÃO

O presente capítulo expõe as considerações finais relacionadas a esta pesquisa, sendo composto das conclusões finais, geradas a partir da pesquisa, das limitações encontradas para sua operacionalização e, por fim, as sugestões para estudos futuros.

### 5.1. Conclusões

A avaliação da qualidade atribuída pelos clientes em relação aos serviços e produtos tem sido pauta para inúmeros debates, tanto por assumir um papel crítico para a projeção da imagem das empresas perante o mercado, quanto por exercerem influências no comportamento de compra. E, a força motriz capaz de dar chances de sobrevivência às empresas diante da voracidade do mercado é a satisfação do cliente, resultante da percepção e atribuição da qualidade.

Partindo desse pressuposto, a relevância de estudos como este se deve ao fato de que a mensuração da qualidade pode fornecer importantes contribuições para o alcance de uma gestão assertiva e dinâmica. Um bom diagnóstico é capaz de identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa e, com isso, contribuir solucionar problemas como a indiferença no atendimento.

Para tanto, as cinco dimensões da escala SERVPERF foram analisadas. De acordo com os resultados encontrados foi possível notar que a percepção dos clientes em relação à dimensão *aspectos tangíveis* obteve o melhor desempenho, algumas das causas para tal avaliação é que franqueador preza pela qualidade visual de todos os aspectos da loja e dos funcionários. Além disso, monitora os franqueados através de um índice; e caso os padrões não estejam sendo cumpridos, o franqueado poderá sofrer penalizações.

Por outro lado, o maior *gap* de toda a pesquisa para a dimensão *empatia*, pode significar um grave e preocupante alerta para as lojas. A empatia pode ser afetada por problemas tão diversos, como a falta de motivação dos funcionários da linha de frente, deficiência nos treinamentos, insuficiente capacidade profissional entre tantos outros. Problemas tão sérios quanto esses requerem que o grupo campinense desenvolva esforços para identificar as reais causas e buscar soluções.

Quanto à dimensão *segurança*, a avaliação dos respondentes teve um bom resultado, já que o *gap* se aproximou em muito do máximo desempenho. O que leva a inferir que, na

opinião dos respondentes, as suas expectativas estão quase sendo atendidas em sua totalidade. No entanto, ainda devem ocorrer melhorias em vários aspectos pertinentes a esta.

Por conseguinte, a dimensão *confiabilidade* possui o terceiro maior *gap* da pesquisa. Na opinião dos respondentes, estes consideram que o atendimento apresenta inconsistências. Ou seja, é necessário que as lideranças façam análises mais aprofundadas e tentem buscar soluções em conjunto com a equipe da linha de frente.

Por último, a dimensão *presteza* obteve o segundo maior *gap* na pesquisa. Ou seja, na opinião dos pesquisados, os funcionários poderiam melhorar os aspectos do atendimento que requerem prontidão e iniciativa. Este é mais um ponto que necessita de trabalho em equipe, já que as causas que podem estar disparando os *gaps* devem ser monitorados por toda a equipe.

Portanto, conclui-se que a melhor avaliação da qualidade refere-se à uma dimensão sobre a qual o franqueado não possui muita autonomia; enquanto a pior avaliação encontra-se em uma dimensão cujos resultados dependem do desempenho conjunto de funcionários da base e do topo estratégico.

Embora as avaliações tenham obtido boas médias é perceptível que as lojas estão tendo maiores dificuldades para alcançar a excelência em critérios que dependem apenas de sua dinâmica interna. Outro aspecto importante é que as lojas obtiveram um *gap* mediano para a dimensão confiabilidade, em relação às demais; o que é preocupante, tendo em vista que esta é uma das variáveis mais importantes para a consistência da avaliação da qualidade.

Faz-se necessário que a cúpula estratégica da rede de franquias de Campina Grande realize uma análise mais detalhada para que sejam apurados os fatos geradores de tais avaliações e, a partir daí implementar um programa de mudança. Dessa maneira, poderá oferecer mais qualidade em seus serviços e, conseqüentemente mais valor para o cliente; aumentando sua fatia de mercado e consolidando-se perante o mercado Paraibano.

## **5.2. Limitações**

Como em qualquer pesquisa, esta apresentou algumas limitações, a saber. A primeira delas refere-se ao próprio modelo SERVPERF. Embora seja bastante utilizado por empresas de serviços, o modelo fornece abertura para adaptações, os pesquisadores podem acabar omitindo, enriquecendo, ou alterando a lista de afirmativas propostas, o que pode acabar prejudicando o estudo. Outra limitação refere-se à extensão do instrumento de pesquisa utilizado, podendo levar o respondente a se entediar e desistir de responder à pesquisa. Por

fim, a última limitação diz respeito à coleta de acesso ao público, que se recusa a responder por falta de tempo.

### **5.3. Sugestões**

Tomando como base este estudo, novas pesquisas são sugeridas como forma de agregar conhecimento acerca do assunto. Assim sendo, novas indagações podem ser levantadas, como: O que leva os clientes a avaliarem positiva ou negativamente a qualidade? Quais fatores estão envolvidos nisso? Em qual nível de qualidade operam as demais empresas concorrentes? Qual a percepção do *front-office* em relação à qualidade?

Todos estes questionamentos podem ser respondidos, como forma de aumentar o arcabouço científico e empresarial, que envolve a qualidade em serviços.

## **REFERÊNCIAS**

ABIHPPC. **Pesquisa anual da indústria de higiene pessoal perfumaria e cosmético.** 2016. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/>> Acesso em 01/10/2016.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviços ao cliente: reinvenção ao cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

AZEVEDO, P. F. ; SILVA, A.G. **Entre a autoridade e a autonomia**: as gerações de franchising. Iv International Conference on Economics and Agri-Food Networks Management, 2003. Ribeirão Preto. Proceedings... Ribeirão Preto: USP/FEARP. CAIXA.

BACCARO, T. A.; GALÃO, F. P. **O uso da escala Servqual na avaliação da qualidade percebida de uma instituição bancária localizada em Londrina - PR**. Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v.17, n.1, p. 87-114, 2012.

BARBOSA, S. H. R. **Um estudo sobre a utilização do *mix* de comunicação de marketing no bar do cuscuz**. Monografia. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande – PB, 2011.

CAMPOS, V. F. **Controle de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHURCHILL, G. A.; PETER J. P. **Criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COIMBRA, S. C. **Qualidade em Serviços**– Estudo comparativo dos atributos mais valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços – uma aplicação do modelo SERVQUAL. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional de Meio Ambiente) – Centro Universitário de Araraquara, São Paulo, 202.

CRONIN JR, J. Joseph, e TAYLOR, A Steven. **Measuring Service Quality**: a reexamination and a extension. Journal of Marketing, New York: American Marketing Association, Jul. 1992. v. 56, p.

DE SOUZA, C. N. **A Importância Da Ética Empresarial Para O Profissional De Secretariado.** Cidade Universitária, Recife – PE – Brasil.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços:** Operações, estratégias e tecnologia da informação, 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z., MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa Survey.** Revista de Administração da USP, RAUSP. v. 35 nr. 3 Jul-Set. 2000 p.105-112.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS, Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOFFMAN, D. K.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de marketing de serviços.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J.E.G. **Princípios de Marketing de Serviços**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE. **Indicadores Sociodemográficos e de Indicadores no Brasil**. 2009. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic\\_sociosaude/2009/indicsaude.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic_sociosaude/2009/indicsaude.pdf) >. Acesso em: 01 setembro de 2013.

KOTLER, Philip.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução de Arlete Simille Marques; Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J.; HEMZO, M.A. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologia e estratégia**. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LOBOS, J. **Encantando o cliente externo e interno**. 9. ed. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MAGLIO, P.P.; SRINIVASAN, S.; KREULEN, J.T.; SPOHRER, J. **Service Systems, service scientists, SSME and innovation**. Communications of the ACM, v.49, n.7, 2006.

MALHOTRA, K. N et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, D. S. Revista de Economia Política, **O Conceito de Serviço** vol. 26. 2006.

MEGIDO, J. L. T. **68% dos clientes nos abandonam por indiferença. Disponível em:** <  
[http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/cabeca-de-lider/2013/11/13/68-dos-clientes-nos-a  
andonam-por-indiferenca/](http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/cabeca-de-lider/2013/11/13/68-dos-clientes-nos-aandonam-por-indiferenca/)> Acesso em 09/10/2016.

OLIVER, R. L. A **Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions**, Journal of Marketing Research, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard. **Serviços de marketing**. São Paulo: Maltese, 1992.

PIETRO, V. C.; DE CARVALHO, M. M. **Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business**. In: Revista de Produção Online Vol. 5. Florianópolis – Santa Catarina, 2005.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E.R. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública**. Rev. Saúde pública, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

REICHHELD, F. F. **A Estratégia da Lealdade** – A Força Invisível que Mantém Clientes e Funcionários e Sustenta Crescimento, Lucros e Valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RENFE, Y. Administração: **A rota marítima da seda e o grande volume do comércio internacional de Macau, dos finais da Dinastia Ming aos finais da Dinastia Qing**. vol. 5, Guangdong: Academia de Ciências Sociais, 1992.

SALOMI, G. G. E., MIGUEL, P. A. C., ABACKERLI, A. J. **GESTÃO E PRODUÇÃO: Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos**. V.12, n.2, p.279-293, Mai- Ago 2005.

SANT'ANNA, A. L. M. **Fidelização do cliente:** proposta de um modelo de referência para planejamento e avaliação de programas de fidelidade no setor de pós-venda – caso de uma concessionária de caminhões e ônibus. Dissertação (Pós-Graduação em engenharia) – Universidade do Grande Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2004.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: < [http://](http://http://www.sebrae.com.br/)  
<http://www.sebrae.com.br/>>. 2013. SEBRAE. Acesso em: 10/09/2016.

SERNOVITZ, A. Marketing boca a boca: **Como as empresa inteligentes levam as pessoas a falar delas;** tradução: Claudia Gerpe Duarte. – São Paulo : Cultrix, 2012.

SILVA, J. G. B.; MONTENEGRO, E.B. **Análise da percepção da qualidade de serviços do setor de expedição da UNIMED norte nordeste através do método da escala Servqual.** *In:* V Congresso nacional de excelência em gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Niterói - RJ, 2009.

VAVRA, T.G. **Seus clientes estão satisfeitos?** Tradução de Jacqueline A. Brandão. São Paulo: Banas-Controle de Qualidade, pp. 8-12, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo. Editora: Atlas S.A, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços:** A Empresa com Foco no Cliente. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.