



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

REGINA DE ALMEIDA SILVA

ANÁLISE DO CICLO DE SERVIÇOS DE UMA LOJA DE VESTUÁRIO

SERRA TALHADA - PE

2020

REGINA DE ALMEIDA SILVA

ANÁLISE DO CICLO DE SERVIÇOS DE UMA LOJA DE VESTUÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof^ª Ma. Ana Paula da Silva Farias

SERRA TALHADA - PE

2020

Regina de Almeida Silva

ANÁLISE DO CICLO DE SERVIÇOS DE UMA LOJA DE VESTUÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profª. Ma. Ana Paula da Silva Farias - Orientadora

Prof. Me. Renan Ferreira Silva - Examinador 01

Prof. Me. Jailson Santana Carneiro - Examinador 02

Serra Talhada

2020

ANÁLISE DO CICLO DE SERVIÇOS DE UMA LOJA DE VESTUÁRIO

Regina de Almeida Silva
reginaalmeida737@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Ana Paula da Silva Farias
ana.sfarias@ufrpe.br

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO:

A utilização do ciclo de serviços funciona como uma ferramenta gerencial que auxilia a organização a trabalhar com o aspecto intangível e variável de seus processos e dos critérios utilizados pelos clientes para avaliar os serviços prestados. Essa pesquisa tem como objetivo construir o ciclo de serviços de uma organização do setor de vestuários e mapear os pontos críticos do processo que possam interferir na satisfação do seu cliente, considerando as cinco dimensões da qualidade propostas por Zeithaml e Bitner (2003): a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os aspectos tangíveis do serviço. A presente pesquisa é do tipo exploratória e descritiva; com abordagem do tipo qualitativa e com o método de estudo de caso, utilizando-se de documento e observação participante. O referencial teórico teve como base os seguintes autores: Las Casas (2019), Lovelock e Wright (2006); Giansi e Corrêa (2018); Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014, Fiebig; Freitas, (2011); Lamprecht, (1994); Cobra, (1986), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), Albrecht e Bradford (1992), Grönroos (1984), Teixeira *et al.* (2012), Carlzon; Langerstrom, (2005). Spiller *et al.* (2004), Toledo *et al.* (2012). A partir da análise dos documentos da pesquisa de satisfação feita pela empresa e da observação participante, foi possível construir o ciclo de serviços da loja e observar que os momentos críticos estão na primeira etapa de prestação dos serviços - redes sociais e visita à loja. Portanto, se faz necessário que os gestores da empresa avaliem essa etapa do seu ciclo produtivo, na busca de fidelizar o seu cliente e conquistar novos negócios.

Palavras-chave: Ciclo de serviços. Qualidade. Satisfação.

ABSTRACT:

The use of the service cycle works as a managerial tool that helps the organization to work with the intangible and variable aspect of its processes and the criteria used by customers to evaluate the services provided. This research aims to build the service cycle of an organization in the clothing sector and map the critical points of the process that may interfere with the satisfaction of its customer, considering the five dimensions of quality proposed by Zeithaml and Bitner (2003): reliability, responsiveness, security, empathy and tangible aspects of the service. The present research is exploratory and descriptive; with a qualitative approach and with the case study method, using a document and participant observation. The theoretical framework was based on the following authors: Las Casas (2019), Lovelock; Wright, 2006; Gianesi; Corrêa, 2018; Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014, Fiebig; Freitas, (2011); Lamprecht, (1994); Cobra, (1986), Fitzsimmons and Fitzsimmons (2014), Albrecht and Bradford (1992), Grönroos (1984), Teixeira et al. (2012), Carlzon; Langerstrom, (2005). Spiller et al. (2004), Toledo et al. (2012). From the analysis of the satisfaction survey documents made by the company and the participant observation, it was possible to build the store's service cycle and observe that the critical moments are in the first stage of service provision - social networks and store visits. Therefore, it is necessary for the company's managers to evaluate this stage of their production cycle, in the quest to build customer loyalty and win new business.

Keywords: Service cycle. Quality. Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade na prestação de serviços e com a satisfação do consumidor tem sido uma constante entre todas as organizações, visto que clientes satisfeitos são o alicerce para que essas atinjam suas metas e objetivos. É imprescindível que as organizações controlem a qualidade de seus processos, em função das necessidades dos clientes, enfatizando as suas relações diretas com eles (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018).

Esse controle é fundamental porque, para o consumidor, cada compra é um evento significativo. Logo, as organizações precisam manter um nível satisfatório de prestação de serviços. Para isso, é possível mapear todas as etapas do processo produtivo e construir o ciclo de serviços, identificando cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa. A avaliação deste ciclo, principalmente de seus pontos críticos, como os de contato direto do cliente com o pessoal responsável pelo atendimento, pode ser crucial para a obtenção da qualidade em serviços (GIANESI; CORRÊA, 2018).

A utilização do ciclo de serviços funciona como uma ferramenta gerencial que auxilia a organização a trabalhar com o aspecto intangível e variável de seus processos e dos critérios utilizados pelos clientes para avaliar os serviços prestados. E, para que o ciclo seja efetivo, as organizações precisam ter uma estratégia bem definida, com todos os empregados envolvidos nas atividades e comprometidos com o atendimento da necessidade dos clientes. Além disso, precisam ter sistemas amigáveis, convenientes para os clientes, como também pessoas de linha de frente orientadas para o atendimento ao consumidor.

Com base nisso, essa pesquisa tem como objetivo construir o ciclo de serviços de uma organização do setor de vestuários e mapear os pontos críticos do processo que possam interferir na satisfação do seu cliente, considerando como atributos, as cinco dimensões da qualidade propostas por Zeithaml e Bitner (2003): a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os aspectos tangíveis do serviço.

O setor de vestuário é uma dos mais antigos e tradicionais da economia, o consumo em massa de produtos têxteis faz parte da cultura brasileira e a produção não fica atrás. Graças a milhares de empresas prestadoras de serviços, o país é considerado o quarto maior produtor de malhas do mundo, e também o quarto maior em consumo e produção têxtil de denim (tecido). O setor de confecção produzia em média 8,9 bilhões de peças (de vestuário e artigos de casa) por ano

no Brasil, e chegou a faturar US\$ 48,3 bilhões em 2018, segundo dados disponibilizados em 2019 pela Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção).

Em função disso, entende-se que essa é uma pesquisa relevante, pois considera que as organizações estão em busca, de forma incessante, da qualidade, com o objetivo de atender ou superar as expectativas de seus clientes. A qualidade pode ser utilizada para qualificar a experiência de compra do cliente e garantir a sua fidelidade com a empresa. Mas, para que isso seja possível, as organizações de serviços precisam conhecer, de forma detalhada, cada etapa de seu processo produtivo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SERVIÇOS

Os serviços consistem numa série de atividades que acontecem entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas de um fornecedor, com a finalidade de atender a uma necessidade dos clientes. Trata-se de um ato ou um desempenho, que é ofertado de uma parte para outra. E essa oferta é, em geral, intangível, mesmo que haja no processo de prestação do serviço um produto físico envolvido. Sendo assim, o serviço envolve aspectos como sensações, atitudes e informações que são percebidos pelo cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2006; MAGALHÃES, 2019).

Considerando essa concepção de serviços, dois pontos merecem ser destacados. O primeiro deles é que a oferta de serviços envolve, necessariamente, o relacionamento entre o fornecedor e/ou sua estrutura e o cliente. E o segundo, é que o serviço apresenta como foco a eficiência operacional, representada pelo desempenho e a eficácia no atendimento às necessidades dos clientes. A ideia que prevalece é a de que o serviço deve gerar algum tipo de benefício e a satisfação ao cliente.

Além dos pontos destacados que chamam atenção para a prestação dos serviços pelo fornecedor, há de se atentar para as características dos serviços. Os serviços possuem três características principais: a intangibilidade, a heterogeneidade e a simultaneidade. A intangibilidade pode ser explicada pelo fato de que os serviços são constituídos por ações e experiências e não por objetos, por isso são, basicamente, intangíveis. Devido a intangibilidade, um serviço pode ser percebido de forma subjetiva pelo cliente e descrito, diversas vezes, por fatores como confiança, tato e segurança, por exemplo (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Quanto à heterogeneidade, essa existe porque a prestação de serviços conta de forma intensa com recursos humanos. Isso quer dizer que o seu desempenho varia de acordo com a ação do produtor e do cliente. Entende-se que mesmo dispondo de um *script* e seguindo as regras da empresa, há variabilidade no processo de atendimento ao cliente, devido ao contexto da prestação dos serviços, que envolve o tempo de atendimento, os recursos disponíveis, as informações que precisam ser repassadas etc. (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; MAGALHÃES, 2019).

E, por fim, está a simultaneidade. Em serviços, a produção e o consumo são inseparáveis, isto é, ao mesmo tempo em que o serviço é prestado pelo fornecedor, ele é consumido pelo cliente. Por esse motivo, não é possível manter estoques de serviços, como se faz com a venda de um

produto e torna-se mais difícil corrigir falhas antes que elas ocorram e afetem ao cliente (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Devido às suas particularidades, pode-se afirmar que os serviços são complexos e difíceis de serem captados com precisão, pelos clientes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014). Por isso, a organização utiliza-se da avaliação da qualidade para conhecer a percepção do cliente sobre o serviço e para capturar quais critérios ele utiliza para determinar ou não a sua satisfação, no pós-consumo.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Ao avaliar a qualidade de um serviço, o consumidor faz uma comparação entre o que é esperado (expectativa) e aquilo que foi realizado (percebido). O resultado dessa comparação, pode ser positivo ou negativo. Caso tenha sido positivo, há satisfação e tem-se a qualidade. Las Casas (2019) explica que se o serviço igualar ou superar a expectativa, haverá satisfação do cliente. Caso seja inferior, haverá insatisfação. Quando o resultado supera a expectativa do cliente, diz-se que o fornecedor dos serviços atingiu a excelência.

Percebe-se que a avaliação da qualidade, pelo cliente, lida com três fatores essenciais: a expectativa, a percepção e a satisfação. A expectativa está relacionada a tudo aquilo que o cliente deseja receber de um serviço, considerando preço e prazo adequados. A percepção diz respeito a como o indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos que recebe na prestação dos serviços. Assim, tem-se que o indivíduo tem experiências, desejos, vontades e expectativas próprias, reagindo ao serviço de uma forma particular, única. Essa reação determina a satisfação com o serviço, que pode existir ou não no pós-consumo (LOVELOCK; WRIGHT, 2006; GIANESI; CORRÊA, 2018; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Ressalta-se que, somente o cliente que recebe o serviço, é capaz de determinar o valor que foi atingido, ou seja, o quanto o serviço foi bom ou não. Ele é a figura capaz de saber se cada detalhe do serviço satisfaz ou não as suas necessidades implícitas e explícitas. Os detalhes estão inseridos em todo o contexto da prestação dos serviços, que inclui as estruturas, os recursos humanos, os bens e os sistemas que são disponibilizados pelo fornecedor. Conhecer os mecanismos e os elementos que o cliente usa para avaliar a qualidade dos serviços e determinar a sua satisfação e insatisfação, é uma tarefa importante para a organização, mas de difícil realização (FIEBIG; FREITAS, 2011; LAMPRECHT, 1994; COBRA, 1986).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) afirmam que mensurar a qualidade dos serviços prestados por uma organização, a partir da percepção do cliente, é um processo desafiador, pois é necessário entender que a satisfação dos consumidores é algo amplo, intangível e difícil de se definir. E se a organização pretende fazer essa mensuração, deve iniciar com a especificação das dimensões dos serviços.

Em virtude disso, muitos pesquisadores passaram a elencar fatores que poderiam ajudar a organização a realizar essa tarefa. Albrecht e Bradford (1992), por exemplo, destacam algumas dimensões que podem ser avaliadas pelos clientes, na prestação dos serviços, dentre elas estão: a confiabilidade, a conformidade, a durabilidade, a estética e o atendimento. Esses elementos estariam ligados a resultados dos serviços como a rapidez e a cortesia no atendimento ao cliente, a capacidade que a organização tem para solucionar os problemas e a eficiência do processo.

Na concepção de Zeithaml e Bitner (2003), o cliente avalia, ao utilizar determinado serviço cinco dimensões específicas:

- A confiabilidade, que trata da habilidade com que o serviço lhe é prestado. Isso inclui a forma com que a organização se compromete em fazer o melhor para o cliente e lidar com suas questões, fornecendo um serviço correto da primeira vez, assim como dentro do prazo acordado e livre de erros;

- A responsividade, que explicita a vontade da organização de ajudá-lo, de atendê-lo com presteza e eficácia. Com a responsividade, a empresa mantém os consumidores informados quanto ao tempo de conclusão do serviço, presta auxílio e responde rapidamente as suas necessidades, contando com a vontade de ajudar e presteza de seus empregados;

- A segurança, que deve ressaltar aspectos como credibilidade e confiança na prestação dos serviços. Os empregados da organização devem inspirar e transmitir confiança ao cliente, fazendo com que esse se sinta seguro na execução das transações próprias do serviço;

- A empatia, considerando fatores como cuidado e atenção. A atuação da organização com empatia envolve ações como atendimento personalizado, horário de atendimento flexível e oportuno para todos os consumidores, o cuidado com as necessidades e demandas dos clientes e empregados treinados, capazes de entendê-los; e,

- Os aspectos tangíveis do serviço, como as instalações, os empregados, os equipamentos e os materiais. As organizações devem observar na oferta dos serviços a existência de instalações

físicas atraentes e de acordo com as expectativas dos clientes; empregados uniformizados, limpos e com boa aparência; equipamentos modernos e instalações com facilidade de acesso.

Grönroos (1984) contribui para essa discussão ao considerar que a qualidade em serviços pode ser dividida em duas partes: técnica e funcional. A qualidade técnica estaria relacionada ao resultado do processo de prestação de serviços, àquilo que o cliente recebe ao utilizar o serviço. E a qualidade funcional, estaria relacionada a questão do desempenho do processo do serviço vivenciado pelo cliente.

Essa visão de Grönroos (1984) reforça a ideia de que o cliente não avalia somente o resultado da prestação do serviço, mas todo seu processo, em cada momento de contato deste com a organização que fornece o serviço, até o seu término. Essa avaliação acontece com base em critérios ou atributos da qualidade. Como cada momento da prestação de serviços tem uma natureza diferente, conseqüentemente, atributos diferentes serão utilizados pelo cliente para avaliá-los.

2.3 CICLO DE SERVIÇOS

Assim, a qualidade em serviços pode ser descrita, pela organização, a partir de um ciclo, organizado em momentos específicos. O ciclo dos serviços é um mapa que contém as operações que são experienciadas pelos clientes, estimuladas a cada contato entre cliente e empresa. Mapear as ações, por meio do ciclo de serviços, é um método que possibilita a organização enxergar a si mesma pela ótica do cliente (Figura 1).

Figura 1 - Ciclo de serviços



Fonte: Adaptado de ALBRECHT (1998, p.36).

Com as ações mapeadas num ciclo de serviços, é possível visualizar quando o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa e, principalmente, com os profissionais da linha de frente, que são responsáveis pelo atendimento. Esse instante em que acontece esse contato é denominado a “hora da verdade” ou o “momento da verdade”. Teixeira *et al.* (2012) chamam os momentos da verdade de *touchpoints* (pontos de contato) e reforça a ideia de que as organizações precisam conhecê-los a fundo para que possam proporcionar uma experiência positiva para o cliente.

Alguns autores consideram que o momento da verdade ocorre, apenas, quando há contato do cliente com o pessoal de linha de frente da organização e que são esses momentos que podem transmitir ao cliente uma imagem boa ou ruim da organização, bem como fidelizá-lo ou fazer com que não utilize mais seus serviços (CARLZON; LANGERSTROM, 2005). Spiller *et al.* (2004) acrescentam que, o pessoal da linha de frente é responsável pela ligação com o cliente, favorecendo com que a empresa se torne “palpável” na prestação dos serviços.

Mas, para Toledo *et al.* (2012) o momento da verdade também acontece quando o cliente entra em contato com a organização, por meio de suas instalações e equipamentos. Há casos, inclusive, em que o cliente faz esse contato por meio de pesquisa na internet, leitura de comentários e avaliações registradas por consumidores, redes sociais etc.

Levando em consideração essas questões, é importante que a organização estabeleça o seu ciclo de serviços e, conseqüentemente, defina seus momentos da verdade, de maneira que esteja em condições de analisá-los do ponto de vista da qualidade, otimizando aqueles que necessitam de melhorias e, conseqüentemente, gerando valor ao serviço prestado (SPILLER *et al.*, 2004).

3. MÉTODO

A presente pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. É exploratória porque objetiva proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o problema e o aprimoramento de ideias, em virtude das descobertas obtidas. É também uma pesquisa descritiva, porque a meta do pesquisador é descrever fenômenos, situações, contextos e eventos. A intenção é medir ou coletar informações sobre os conceitos ou variáveis a que se referem, sem a finalidade de explicá-los (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto a abordagem ao problema de pesquisa, essa é do tipo qualitativa, pois engloba a aquisição de dados descritivos sobre processos interativos, mediante familiaridade do pesquisador com a situação estudada, explorando e compreendendo os fatos, de acordo com o ponto de vista dos sujeitos.

Essa pesquisa tem como lócus uma loja de aluguel de roupas, localizada na cidade de Afogados da Ingazeira, interior do Estado de Pernambuco. Possui, portanto, como procedimento técnico, o estudo de caso. Esse tem como função principal descrever e compreender os fenômenos que ocorrem em determinado contexto social, com o objetivo captar as circunstâncias e condições de uma situação cotidiana, que pode oferecer lições sobre a temática a ser explorada que, nesse caso, é a qualidade em serviços no setor de vestuário (FACHIN, 2017; YIN, 2015).

Em função desse interesse, foi realizada a revisão de literatura, através da pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2017), tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi publicado sobre determinado assunto. A partir da revisão de literatura, definiu-se fazer a montagem do ciclo de serviços da loja com base nas dimensões da qualidade de serviços propostas por Zeithaml e Bitner (2003), que são: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e os aspectos tangíveis do serviço.

Sabe-se que um estudo de caso tem diversas fontes de evidências: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos, pois a coleta de dados numa pesquisa qualitativa tem como objetivo obter dados de pessoas, indivíduos, comunidades, contextos ou situações específicas. E essa coleta de dados, pode ocorrer em ambientes naturais e cotidianos dos participantes ou em unidades de análise (YIN, 2015).

Essa pesquisa utilizou como fontes de evidências: documentos e a observação participante. A coleta de dados dessa pesquisa ocorreu no período de abril a junho de 2020. Os documentos

utilizados como fontes de evidências, neste estudo, referem-se a uma pesquisa de satisfação realizada pela empresa durante todo o ano de 2019 (janeiro a dezembro), na qual foram entrevistados 160 clientes. Esses avaliaram os serviços disponibilizados pela empresa. Os entrevistados contribuíram para a melhoria dos serviços, oferecendo, também, sugestões, críticas e elogios.

A observação participante foi utilizada neste estudo. Esse tipo de observação é utilizado quando o observador e observados estão inseridos num mesmo ambiente em que ocorre a coleta de dados. Logo, o observador tem condições de explorar e descrever esse ambiente e os seus contextos; compreender seus processos, os vínculos entre as pessoas e suas situações e circunstâncias; sabe identificar problemas; e, gerar hipóteses para futuros estudos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização que faz parte desse estudo é uma loja de aluguel de roupas, localizada na cidade de Afogados da Ingazeira, interior do Estado de Pernambuco. É uma empresa com 20 anos de atuação no mercado de alta costura e tem como principais atividades: a fabricação e o aluguel de trajes finos. Sua missão é vestir pessoas com sofisticação e *glamour*, na realização de seus sonhos, com exclusividade, requinte e um alto padrão de qualidade. Sua visão é ser referência estadual em trajes finos e sofisticados atingindo a excelência em tudo que faz. No tocante aos seus valores, aos longos de seus anos de atuação, tem a satisfação de ter criado relacionamentos de confiança, respeito e amizade com os clientes e colaboradores. Respeitando os contratos e os acordos estabelecidos, prezando pela honestidade, comprometimento e pontualidade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise dos documentos da pesquisa de satisfação feita pela empresa e da observação participante, foi possível construir o ciclo de serviços da loja. A Figura 2 mostra que o início da prestação do serviço é o acesso do cliente às redes sociais da empresa ou a visita às instalações. Em seguida, estão as atividades de recepção, atendimento, prova e retirada do produto desejado, fechando o ciclo com a devolução do(s) item(ns) alugado(s).

Figura 2: Ciclo de serviço da loja de vestuário.



Fonte: Dados da pesquisa de satisfação (2019).

Com base no ciclo de serviços (Figura 2), montou-se um quadro dos atributos que estão associados a cada uma das etapas de prestação de serviços da loja de vestuário, com o objetivo de particularizar cada parte do processo (Quadro 1). O Quadro 1 também mostra a classificação dos atributos, considerando as cinco dimensões da qualidade propostas por Zeithaml e Bitner (2003): a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os aspectos tangíveis do serviço.

Quadro 1 – Etapas e atributos do ciclo de serviço da loja de vestuário de alta costura.

ETAPA	ATRIBUTOS	DIMENSÃO
Redes sociais ou visita à loja	1. Possui redes sociais ativas.	Responsividade
	2. Não existe uma pessoa para cuidar das redes sociais em tempo integral.	Responsividade
	3. Não existe um tipo de catálogo/site;	Responsividade
	4. Tem funcionários que são capazes de responder perguntas completamente.	Segurança
	5. Não possui estacionamento.	Tangibilidade
	6. Instalações exteriores visualmente atrativas.	Tangibilidade
Recepção	1. Possui <i>layout</i> e <i>design</i> interior visualmente atrativos.	Tangibilidade
	2. Decoração de acordo com sua imagem e faixa de preço.	Tangibilidade
	3. Tem banheiro.	Tangibilidade
	4. Ambientes climatizados.	Tangibilidade
	5. Faz você se sentir especial.	Empatia
	6. Tem uma equipe de funcionários limpos, arrumados e uniformizados.	Tangibilidade
	7. Tem uma equipe que aparenta ser bem treinada, competente e experiente.	Confiabilidade
	8. Atendimento imediato à entrada na loja.	Responsividade
	9. Ambiente confortável com área para acompanhantes esperarem.	Tangibilidade
Atendimento	1. Enquadramento da cliente em um perfil (noiva, debutante, formanda, madrinha).	Segurança
	2. A colaboradora faz você se sentir confortável e confiante.	Empatia

	3. Escolha do vestido.	Tangibilidade
	4. Provadores que proporcionam conforto.	Tangibilidade
	5. Oferece esforço extra para atender pedidos especiais.	Responsividade
	6. Equipe capaz e disposta a dar informações.	Responsividade
	7. Fechamento do contrato.	Segurança
	8. Uso de sistema próprio.	Tangibilidade
	9. Funcionários que se sensibilizam com suas necessidades e desejos individuais.	Empatia
Prova	1. Contato por meio de ligação ou mensagem.	Responsividade
	2. Adequa-se a agenda da cliente.	Empatia
	3. Flexibilização para melhor atender as necessidades da cliente.	Empatia
	4. Preocupação em atender exatamente o que a cliente pediu.	Confiabilidade
	5. Corrige algo que esteja errado.	Responsividade
	6. Presteza no atendimento.	Responsividade
	7. Contato com funcionários internos (costureiras).	Responsividade
Retirada	1. Retorno da cliente à loja.	Tangibilidade
	2. Cliente avalia se a peça está como desejava.	Tangibilidade
	3. Rapidamente se corrige algo que esteja errado.	Confiabilidade
	4. Liberação do vestido feita através da apresentação do contrato.	Segurança
	5. Cliente assina comprovante que a loja entregou o produto.	Segurança
	6. Cliente retira o vestido para uso.	Tangibilidade
Devolução	1. Retorno da cliente à loja.	Tangibilidade
	2. Espera-se que tudo tenha ocorrido como planejado (sem danos ou falhas).	Confiabilidade
	3. A atendente verificará se está tudo dentro dos conformes com a peça.	Segurança
	4. É entregue um comprovante que afirma que a peça foi entregue em suas devidas condições.	Segurança

	5.Busca-se um <i>feedback</i> da cliente.	Responsividade
	6.Encerra-se a prestação de serviço	----

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Foi possível observar, a partir da análise do ciclo de serviços da loja em estudo, que os momentos críticos estão na primeira etapa de prestação dos serviços - redes sociais e visita à loja. A falta de um profissional que se dedique às redes sociais da empresa tem levado os clientes a reclamarem sobre esse canal de atendimento. Há registro de reclamações dos clientes sobre a demora da loja para responder às suas solicitações em tempo hábil. Com base nisso, pode-se assumir que a loja pode ter perdido a oportunidade de fazer negócio com clientes em potencial, que não foram atendidos no tempo certo e tem pecado no atributo responsividade, que demonstra que a empresa não está ajudando o cliente a usar as suas redes sociais para fazer negócio.

Além dessa questão do atendimento, a loja de vestuário não possui um *site* na *web*, onde se disponibiliza um catálogo com fotos e descrição dos produtos disponíveis para consulta dos clientes e futuros clientes. De acordo Silva e Daolino (2017), a internet pode ser utilizada pela organização como um meio de comunicação e como uma ferramenta de vendas, com baixo custo, pois o cliente tem, ao seu dispor, informações acessíveis 24 horas por dia. A internet gera a possibilidade de a organização interagir com os clientes em potencial e aumentar a visibilidade da marca ou de seus produtos e serviços. Mas, essa interatividade deve existir com base num bom planejamento, entendendo as necessidades e desejos dos clientes.

Com relação a falta de estacionamento, que é considerado um aspecto tangível, afeta o ciclo de serviços da empresa em 3 momentos: na chegada do cliente à empresa, quando o cliente precisa retirar os produtos para uso e no momento da devolução. Essa questão do estacionamento está associada à conveniência de acesso ao serviço pelo cliente. Berry, Seiders e Grewal (2002) afirmam que a conveniência na prestação dos serviços relaciona dois aspectos: a economia de tempo e o esforço do cliente. Logo, ao não ter o estacionamento disponível, a loja de vestuário apresenta limitações no item de conveniência ao cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de criar o ciclo de serviços de uma organização do setor de vestuários e mapear os pontos críticos do processo que pudessem interferir na satisfação dos seus clientes considerando atributos como confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e os

aspectos tangíveis do serviço. Verificou-se que a loja em estudo possui um ciclo de serviços que se inicia com o acesso do cliente as redes sociais da empresa ou a visita às instalações, passando pelas atividades de recepção, atendimento, prova e retirada do produto desejado e fecha o ciclo com a devolução do(s) item(ns) alugado(s).

Ao mapear as atividades, verificou-se que o ponto crítico do processo está no atendimento aos clientes, via redes sociais, que tem como atributo da qualidade, a responsividade. A loja não responde aos clientes em tempo hábil, o que pode estar ocasionando a perda de negócio e a insatisfação daqueles que procuram utilizar esse canal como alternativa para não se deslocar até a loja, para essa primeira etapa do processo de prestação de serviços. Além disso, não há presença da empresa na *web*, por meio de um *site* que disponibiliza fotos dos produtos e suas respectivas descrições, informações sobre preços, formas de pagamento, reservas *online*, dentre outros serviços.

Outro aspecto que pode impactar na percepção da qualidade dos serviços prestados está relacionado ao aspecto tangível, que é a falta de estacionamento, que afeta o ciclo de serviços em três momentos específicos, na chegada à loja, no momento de retirar o produto e de devolvê-lo.

Portanto, é necessário que os gestores da empresa avaliem essas questões, que aparecem como demanda dos clientes, na pesquisa de satisfação e melhore a imagem da organização, nessas etapas do seu ciclo produtivo, fidelizando o seu cliente e conquistando novos negócios.

Essa pesquisa apresenta como limitação, o fato de ter utilizado apenas uma empresa como estudo de caso. Sugere-se, assim, que sejam realizadas análises dos ciclos de serviços de empresas do mesmo ramo, que atuam em cidades circunvizinhas, para que seja possível fazer comparações entre os atributos da qualidade, oferecidos em cada uma.

REFERÊNCIAS

- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do Setor**. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Último acesso em: 27/11/2020.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BERRY, L. L.; SEIDERS, K.; GREWAL, D. Understanding service convenience. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 1-17, jul. 2002.
- CARLZON, J.; LANGERSTROM, T. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

- COBRA, M. **Administração de serviços**. Rio de Janeiro: 1986.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia: noções básicas em pesquisa científica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- FIEBIG, E. A.; FREITAS, E. C. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 3, p. 742-775, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000300007>. Acesso em: 15 out. 2020.
- FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- LAMPRECHT, J. **ISO 9000 e o setor de serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1994.
- LAS CASAS, A. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MAGALHÃES, M. F. **Qualidade na prestação de serviços: agregando valor às organizações**. São Paulo: SENAC, 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SILVA, G. M. B.; DAOLIO, R. P. G. A importância da internet como ferramenta estratégica para o negócio da empresa. **Gestão em Foco**, n. 9, 2017.
- SLACK, N.; BRANDON-JONES, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- SPILLER, E. S. *et al.* Gestão de serviços e marketing interno. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- TEIXEIRA, J. *et al.* Customer experience modeling: from customer experience to service design. **Journal of Service Management**, n. 23, v. 3, p. 362-376, 2012.
- TOLEDO, J. C. *et al.* **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa em foco no cliente**. 2. ed. Bookman: Porto Alegre, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **A excelência em serviços: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. São Paulo: Saraiva, 2014.