



ANÁLISE DO CICLO DE SERVIÇOS DE UMA LOJA DE VESTUÁRIO

Regina de Almeida Silva
reginaalmeida737@gmail.com
UFRPE-UAST

Ana Paula da Silva Farias
ana_paula2778@hotmail.com
UFRPE-UAST

Resumo: A utilização do ciclo de serviços funciona como uma ferramenta gerencial que auxilia a organização a trabalhar com o aspecto intangível e variável do serviço e dos critérios utilizados pelos clientes para avaliá-lo. Com base nisso, essa pesquisa tem como objetivo criar 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. Essa pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa do problema e tem como procedimento técnico, o estudo de caso. Como resultado tem-se que o ciclo de serviços da loja de vestuário é composto por seis etapas e apresenta como um dos pontos críticos do processo, o atendimento via redes sociais.

Palavras Chave: Qualidade - Serviços - Ciclo de Serviços - Loja - Vestuário



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; CHAMBERS & JOHNSTON, 2002; PALADINI, 1995).

Esse controle se dá pelo fato de que, para o consumidor, cada compra é um evento significativo. Logo, as organizações precisam manter um nível satisfatório de prestação de serviços. Para que isso aconteça, faz-se necessário 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 desse 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 e da satisfação do cliente (GIANESI; CORRÊA, 2009).

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, Albrecht e Zemke (1990) destacam que 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 criar 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.

2. 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 (TÉBOUL, 1999; LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

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. Parasuraman *et al.* (1988) ressaltam que 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 (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014). Devido a essa intangibilidade, um serviço, de acordo com Grönroos (1995), é percebido de forma subjetiva pelo cliente e descrito, diversas vezes, por fatores como confiança, tato e segurança, por exemplo.



Quanto a heterogeneidade, essa existe porque a prestação de serviços conta de forma intensa com recursos humanos, ou seja, seu desempenho varia de acordo com a ação do produtor e do cliente (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014). Ressalta-se, nesse ponto, o papel do cliente, que participa da produção do serviço, de forma efetiva, contribuindo para a variação do processo (GRÖNROOS, 1995).

E, por fim, está a simultaneidade que ocorre porque a produção e o consumo dos serviços 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 produtos (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; GRÖNROOS, 1995).

Além dessa caracterização, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) destacam que as organizações de serviços precisam ficar o mais próximo possível de seus clientes, em termos de localização geográfica e que devem estar atentas a economia de escala limitada, pois o serviço tem um limite máximo de operações, eliminando, por consequência, ganhos em escala.

Observa-se, a partir dessas características, que as organizações que prestam serviços se diferenciam daquelas que produzem bens físicos. Para ilustrar essas diferenças e enfatizar quais as preocupações que os fornecedores de serviços devem ter, Lovelock e Wright (2001) listaram nove diferenças entre esses dois tipos de negócios. Tem-se, portanto, que nos serviços:

- Os clientes não têm a propriedade sobre os serviços;
- Os produtos são realizações intangíveis;
- Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- Outras pessoas podem fazer parte do produto;
- Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- A avaliação pelos clientes é difícil;
- Há uma ausência de estoques;
- O fator tempo é relativamente mais importante; e,
- Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos ou físicos.

Lovelock e Wright (2001) deixam claro que, ao listar essas diferenças, estão lidando com generalizações e que muitas vezes o que se aplica a uma organização pode não ser aplicado a outra. Cada organização é única e deve-se observar quais características são mais adequadas para defini-la.

3. QUALIDADE EM SERVIÇOS

Devido as 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 captar quais critérios ele utiliza para determinar ou não a sua satisfação, no pós-consumo.

No momento da avaliação da qualidade, o consumidor faz uma comparação entre o serviço esperado (expectativa) e aquele que foi realizado (percebido). O resultado dessa comparação, pode ser positivo ou negativo. Caso tenha sido positivo, há satisfação e tem-se a qualidade (GRÖNROOS, 1984; LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Las Casas (2008) 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 (PRAZERES, 1996; LOVELOCK; WRIGHT, 2001; GIANESI; CORRÊA, 2009; ZEITHAML; BITNER, 2003; SCHIFFMAN; KANUK, 2000; KARSAKLIAN, 2000; KOTLER, 1998).

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 (FIEBIG; FREITAS, 2011; LAMPRECHT, 1994). 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 (COBRA, 1986).

Corroborando com essa ideia, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Zeithaml e Bitner (2003) 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 é prestado ao consumidor); a responsividade (a vontade de ajudar, a presteza e a eficácia no atendimento); a segurança (credibilidade e confiança); a empatia (cuidado, atenção e interesse); e, os aspectos tangíveis do serviço (instalações, funcionários, equipamentos e materiais).

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.



4. 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, tendo proveito em vários aspectos da organização (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

Na prestação de serviços, em determinados momentos, o cliente tem contato com os profissionais da linha de frente, que são responsáveis pelo atendimento. Esse instante em que acontece o contato direto entre o pessoal da linha de frente da organização é denominado a “hora da verdade” ou o “momento da verdade”.

Os momentos da verdade não ocorrem de maneira inesperada ou aleatória, normalmente desenrolam-se através de uma sucessão de acontecimentos, seguindo uma sequência lógica que pode ser verificada e avaliada pelo prestador de serviços. Sequenciando os momentos da verdade, é possível observar, no processo, os pontos de falhas e os pontos assertivos.

É de suma importância que o fornecedor conheça seu ciclo de serviços e, conseqüentemente, os momentos da verdade que o compõem, de maneira que:

ele pode fazer um inventário dos “momentos da verdade” vivenciados pelos clientes enquanto o pessoal da linha de frente presta o serviço. Tão logo se saiba quais são esses “momentos da verdade”, o planejador do serviço estará em condições de analisá-los do ponto de vista da qualidade e poderá começar a otimizar aqueles que exijam melhorias e buscar maneiras de acrescentar valor a todos. (SPILLER *et al.* 2006, p.18).

De acordo com Carlzon e Langerstrom (2005), os contatos que surgem entre cliente e pessoal de linha de frente, nos momentos da verdade, podem transmitir ao cliente uma imagem boa ou ruim da organização, bem como fidelizá-lo ou fazer com que não utilize mais seus serviços.

Teixeira *et al.* (2012) chama 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. Spiller *et al.* (2004), por sua vez, destaca 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.

É necessário salientar que, para alguns autores, os momentos da verdade não ficam restritos ao contato entre o cliente e o pessoal da linha de frente da organização. Toledo *et al.* (2013) e Spiller *et al.* (2004), por exemplo, acreditam que o momento da verdade é estabelecido quando o cliente entra em contato com a organização, por meio de suas instalações e equipamentos. Atualmente, o cliente entra em contato com a organização, também, por meio de pesquisa na internet, leitura de comentários e avaliações registradas por consumidores, redes sociais etc. Spiller *et al.* (2004) acrescenta, ainda, que “o somatório de todos os momentos da verdade experimentados pelos clientes, havendo ou não contato humano, transforma-se na imagem da organização em termos de serviços.

5. 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 (GODOY, 1995).

Como desenho de pesquisa, tem-se o estudo de caso. A pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real, ao longo do tempo, por meio de coleta de dados detalhada em profundidade, envolvendo múltiplas fontes de informação e relata uma descrição do caso e temas do caso (CRESWELL, 2014).

A unidade de análise no estudo de caso pode ser múltiplos casos (plurilocal) ou um único caso (intralocal) (CRESWELL, 2014). Essa pesquisa apresenta um único caso, pois tem como lócus uma loja de aluguel de roupas, localizada na cidade de Afogados da Ingazeira, interior do Estado de Pernambuco, que está no mercado há mais de 20 anos. É uma empresa que atua no ramo de vestuário de alta costura e tem como atividades principais: 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.

De acordo com Yin (2015), considera-se que essa pesquisa é um estudo de caso comum porque tem como objetivo captar as circunstâncias e condições de uma situação cotidiana, que pode oferecer lições sobre a qualidade de serviços de uma empresa na área de vestuário.

Em função desse interesse, foi realizada a revisão de literatura, através da pesquisa bibliográfica que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), é útil para detectar conceitos-chave, dar ideia aos pesquisadores sobre os métodos de coleta de dados e análise, identificar os erros que foram cometidos em estudos anteriores e melhorar o entendimento dos dados e aprofundar as interpretações.

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, nesse estudo, referem-se a uma pesquisa de satisfação realizada pela empresa durante todo o ano de 2019 (janeiro a dezembro), onde foram entrevistados, nesse período, 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 já que uma das pesquisadoras trabalhou na empresa em 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 (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995).

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise dos documentos e da observação participante, foi possível construir o ciclo de serviços da empresa. A figura 3 mostra que o início da prestação do serviço é o acesso do cliente as 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).

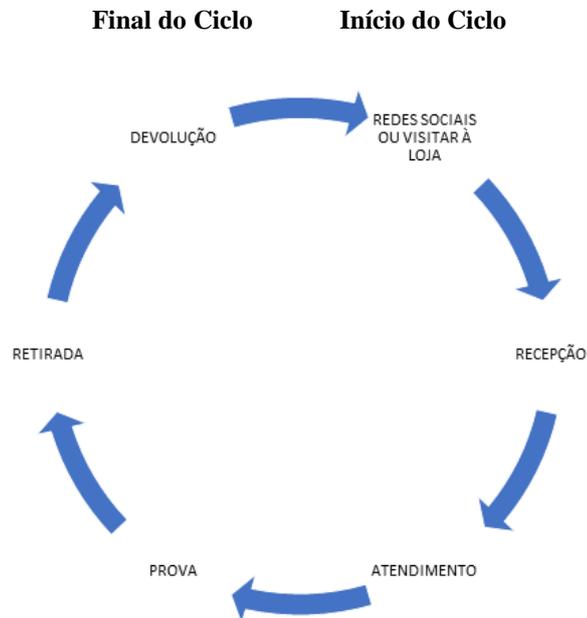


Figura 1: Ciclo de serviço da loja de vestuário.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base no ciclo de serviços (figura 1), 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).

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

ETAPA	ATRIBUTO
Redes sociais ou visita à loja	1. Possui redes sociais ativas.
	2. Não existe uma pessoa para cuidar das redes sociais em tempo integral.
	3. Não existe um tipo de catálogo/site.
	4. Tem funcionários que são capazes de responder perguntas completamente.
	5. Não possui estacionamento.
	6. Fachada da empresa atrativa para os clientes.
Recepção	1. Possui <i>layout</i> e <i>design</i> interno atrativos para os clientes.

	2. Decoração de acordo com sua imagem e faixa de preço.
	3. Possui banheiro em suas instalações.
	4. Ambientes da empresa são climatizados.
	5. Faz o cliente se sentir especial.
	6. Tem uma equipe de funcionários limpos, arrumados e uniformizados.
	7. Tem uma equipe bem treinada, competente e experiente.
	8. Realiza atendimento imediato ao cliente na entrada na loja.
	9. Possui ambiente confortável com área de espera para acompanhantes.
Atendimento	1. Enquadramento da cliente em um perfil (noiva, debutante, formanda, madrinha).
	2. Colaboradora contribui para que o cliente se sinta confortável e confiante.
	3. Escolha do item desejado pelo cliente.
	4. Possui provadores que proporcionam conforto ao cliente.
	5. Oferece esforço extra para atender pedidos especiais.
	6. A equipe é capaz e disposta a dar informações.
	7. Fechamento do contrato.
	8. Uso de sistema de informações próprio.
	9. A equipe é sensível às necessidades e desejos individuais dos clientes.
Prova	1. Contato por meio de ligação ou mensagem.
	2. Adequa-se a agenda da cliente.
	3. Flexibilização para melhor atender as necessidades da cliente.
	4. Preocupação em atender exatamente o que o cliente solicita.
	5. Corrige algo que esteja errado.
	6. Presteza no atendimento.
	7. Contato com as costureiras, para ajustes.
Retirada	1. Retorno do cliente à empresa.
	2. Cliente avalia se a peça está como desejava.
	3. Rapidamente se corrige algo que esteja errado.

	4. Liberação do item é realizada pela apresentação do contrato, por parte do cliente.
	5. Cliente assina comprovante que a empresa entregou o item correto.
	6. Cliente retira o item da empresa.
Devolução	1. Retorno do cliente à empresa.
	2. Espera-se que tudo tenha ocorrido como planejado, sem danos ou falhas.
	3. Atendente verifica se está tudo correto com o item devolvido pelo cliente.
	4. Entrega-se um comprovante que afirma que o item foi entregue sem danos ou falhas.
	5. Busca-se um <i>feedback</i> da cliente sobre os serviços.
	6. Encerra-se a prestação de serviço

Fonte: Autoras (2020)

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 a loja. A falta de um profissional que se dedique as 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 as suas solicitações em tempo hábil. Com base nisso, pode-se assumir que a loja perdeu a oportunidade de fazer negócio com clientes em potencial, que não foram atendidos no tempo certo.

Um mau atendimento pode ocasionar insatisfação e perda e contribui para gerar uma imagem negativa da empresa. Para superar esses obstáculos, enfrentados ao longo do caminho, é necessária a capacitação de empregados com a intenção de atender a todos os tipos de clientes de maneira eficiente e com a obtenção de resultados positivos que superem as expectativas destes. A maioria das pessoas espera ser atendida de forma que suas perguntas e problemas sejam resolvidos sem constrangimento ou demora (RODRIGUES, 2012).

Além dessa questão do atendimento, a loja de vestuário não possui um site, onde se disponibilize um catálogo com fotos e descrição dos produtos disponíveis para consulta dos clientes e futuros consumidores. 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, esse afeta o ciclo de serviços da empresa em 3 momentos: na chegada do cliente a empresa, quando o cliente precisa retirar os produtos para uso e no momento da devolução. Essa questão do estacionamento está associada a 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 de esforço do cliente. Logo, ao não ter o estacionamento disponível, a loja de vestuário apresenta limitações no item de conveniência ao cliente.



5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa tinha 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. 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. 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 disponibilize fotos dos produtos e suas respectivas descrições, informações sobre preços, formas de pagamento, reservas online, dentre outros serviços.

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

6. REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J.** Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, K.; ZEMKE, R.** Service America: doing business in the new economy. New York: Warner Books Inc., 1990.
- CARLZON, J.; LANGERSTROM, T.** A hora da verdade. Rio de Janeiro: Sextante, 2005
- COBRA, M.** Administração de serviços. Rio de Janeiro: 1986.
- CRESWELL, J. W.** Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- 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: 23 mar. 2020.
- FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J.** Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L.** Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A. S.** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GRÖNROOS, C.** A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- GRÖNROOS, C.** Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KARSAKLIAN, E.** Comportamento do consumidor. São Paulo: 2000.
- KOTLER, P.** Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1998.
- 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. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.** Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.



- PALADINI, E. P.** Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L.** SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PRAZERES, P. M.** Dicionário de termos da qualidade. São Paulo: 1996.
- RODRIGUES, J. M.** Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso em uma agência bancária na cidade de Picos-PB. 2012. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Piauí, Piauí, 2012.
- SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B.** Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L.** Comportamento do consumidor. São Paulo: LTC, 2000.
- SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P.** Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, mai./jun. 1995.
- 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.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2002.
- SPILLER, E. S. et al.** Gestão de serviços e marketing interno. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TÉBOUL, J.** A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TEIXIERA, 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, 2013.
- 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.; 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.