

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CAMILA BORGES LUZ

ANÁLISE DA QUALIDADE DO SERVIÇO
EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS:
UM ESTUDO DE CASO

Porto Alegre - RS

2016

Camila Borges Luz

ANÁLISE DA QUALIDADE DO SERVIÇO
EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS:
UM ESTUDO DE CASO

Orientador: Prof. Flavio Nerva

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Universidade do Vale do Rio dos Sinos
como requisito parcial para a conclusão do
curso de MBA em Gestão Empresarial

Porto Alegre

2016

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Definição do problema.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo Geral.....	5
1.2.2 Objetivo específico.....	5
1.3 Justificativa.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Serviços.....	7
2.1.1 Qualidade de serviço.....	9
2.1.2 Falhas na qualidade do serviço.....	14
4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	17
4.1 Local e sujeitos.....	18
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	19
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	28
ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	30
ANEXO B - QUESTIONARIO LOJA.....	31
ANEXO C - QUESTIONARIO VENDAS EXTERNAS.....	33
ANEXO D - QUESTIONARIO VENDAS GERAL.....	34
ANEXO E - QUESTIONARIO GERENCIAL.....	36

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais concorrido, e, além disso, o consumidor está mais exigente e melhor informado. Dessa forma, as empresas estão numa busca constante de um diferencial com o intuito de melhor atender, captar e manter os clientes. Grönroos (1993) comenta que as empresas precisam levar em consideração as novas exigências do mercado e assim, agregar mais valor aos clientes por meio de soluções técnicas que vêm embutidas nos serviços.

O mesmo autor enfatiza a importância de fortalecer os elementos ligados ao serviço no que envolve o relacionamento com o cliente. Portanto, uma estratégia de serviço pode ser uma ferramenta poderosa para uma empresa que necessita superar as vantagens já detidas por concorrentes já estabelecidos.

O serviço de qualidade será o tema desse trabalho, pois a qualidade de serviço é uma forma de obter sucesso entre os concorrentes (BATESON E HOFFMAN, 2001). Será avaliado o serviço por meio do método SERVQUAL em uma loja de cosméticos. Berry e Parasuraman (1992) referem que pesquisas sobre qualidade do serviço é uma forma de constatar os pontos fracos do serviço e eliminá-los.

1.1 Definição do problema

As empresas concorrentes de maior porte apresentam melhores preços, maiores variedade de produtos e uma estrutura melhor para atender os clientes - é indispensável uma atitude em busca de um diferencial. Estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar (BATESON E HOFFMAN, 2001).

Na rotina de uma empresa sempre há a possibilidade de melhoraria, e diante de algumas falhas de comunicação com os clientes - havendo reclamações posteriores, percebe-se a importância de uma reorganização na área dos serviços nessa loja de cosméticos, com o objetivo de diminuir esses erros e obter um atendimento de qualidade.

Frente a esse cenário de mercado competitivo e dessa busca por um serviço de qualidade - surgiu o seguinte problema de pesquisa: Como os clientes de uma loja de cosméticos percebem a qualidade do serviço?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Obter um maior entendimento sobre serviços no que tange a questão da qualidade do atendimento ao cliente de uma empresa de cosméticos.

1.2.2 Objetivo específico

- a) conhecer sobre serviços com ênfase em qualidade de atendimento ao cliente;
- b) Identificar os critérios analisados pelos clientes para um atendimento de qualidade;
- c) levantar e analisar as percepções dos clientes no atendimento de uma empresa de cosméticos;
- d) propor alguns caminhos para melhorar o serviço.

1.3 Justificativa

Esse trabalho surgiu como uma oportunidade e desafio para a autora que é da área das humanas obter um conhecimento maior sobre o mundo dos negócios. E, além disso, é uma empresa familiar, sendo que há quatro integrantes de uma mesma família – o pai de 76 anos de idade e os três filhos, dois do sexo masculino e uma do sexo feminino.

O tema de qualidade de atendimento ao cliente foi um assunto que proporcionou uma maior identificação, pois lidar com o ser humano sempre é instigante. No caso de uma empresa, essa relação envolve uma série de trocas entre os fornecedores e os clientes, as quais acabam sendo desafios diários. Entender e aprender sobre isso é essencial para o diferencial do atendimento ao cliente.

Além do que, segundo dados do IBGE, as vendas do comércio varejista despencaram em 2015 e fecharam o ano em queda de 4,3%. No entanto, o único setor que não sofreu queda nas vendas foi o de artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumarias e de cosméticos. Apesar do resultado positivo, essa alta

foi a mais baixa na série histórica do setor, apresentada desde 2001. Então essa busca de um atendimento de qualidade é uma forma de lidar com toda essa crise que estamos vivendo atualmente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo visa trazer uma base teórica sobre serviços, esclarecendo os principais conceitos e suas características. Depois dos conceitos iniciais, introduziremos o tema sobre a qualidade do serviço. Fundamentando sobre o papel do cliente, bem como a atribuição do gerente sob esses aspectos e as falhas nos serviços que podem ocorrer na rotina de uma empresa.

Após esses conceitos, falaremos da maneira de avaliar a qualidade do serviço, por meio das percepções dos clientes no contato com a empresa, como também pelo método utilizado para essa avaliação – o método SERVQUAL.

2.1 Serviços

Cruz (2015) refere que processos são a base de tudo o que fazemos, quer na vida profissional, quer na vida pessoal e salienta que pela maneira como organizamos esse conjunto de ações, chamadas no nosso meio de atividade, e sua seqüência que denominamos de processo podemos gerenciar mais eficientemente o que temos de fazer, além de fazermos melhor e com melhores resultados.

Seguindo essa linha de conceito, ele explica que processo é um conjunto de três ações: introduzir - fornece ao processo o que chamamos de insumos, processar - fornece ao processo o que chamamos de resultado e enviar - fornece ao cliente ao que chamamos de produto. Portanto, Cruz (2015) define que processos são conjuntos de atividades que tem por finalidade transformar insumos (entradas), somando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes. Representado pela figura abaixo:



O resultado de qualquer processo é um produto, que se classifica em dois principais tipos: os produtos físicos, chamados bens, e os produtos não físicos, chamados de serviços (NOBREGA, 2013). Serviço é uma atividade ou uma série de

atividades de essência mais ou menos intangível que muitas vezes acontece durante as interações entre clientes e empregados (GRÖNROOS, 1993). Segundo Bensom, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações importantes, ou seja, atividades que o cliente prefira não realizar por si próprio (apud GRÖNROOS, 1993).

Na maior parte dos serviços, quatro características básicas podem ser identificadas: os serviços são mais ou menos intangíveis, isso normalmente é percebido de maneira subjetiva; os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas; os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente; cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto (GRÖNROOS, 1993).

Fazendo uma digressão, somente para esclarecer sobre a tangibilidade, Grönroos (1993) cita, como exemplo, que no varejo o sortimento de alimentos são parte do serviço oferecido por um supermercado. Portanto, o consumo do serviço de uma empresa prestadora de serviços - do supermercado, nesse caso, resulta em propriedade de bens tangíveis, ou seja, o cliente indiscutivelmente tem propriedade das mercadorias. Nóbrega (2013) refere que um bem você pega, enquanto um serviço você sente.

Berry e Parasuraman (1992) complementam que os serviços diferem essencialmente das mercadorias por uma intangibilidade, ou seja, uma mercadoria é um objeto, uma coisa. Um serviço, em essência, é um desempenho. Portanto, seguindo o raciocínio do autor, os clientes não podem ver um serviço, mas podem ver diversos tangíveis em relação ao serviço. Especificadamente, eles vêem as instalações, o equipamento, os empregados, os materiais de comunicação. Tudo isso, todos esses tangíveis servem como “pista” para informar sobre os serviços invisíveis.

A questão da intangibilidade é das mais importantes características dos serviços (NÓBREGA, 2013). Os serviços que compõe uma série de processos mais ou menos intangivelmente vivenciados, onde o cliente, com frequência, participa do processo de produção, são possivelmente percebidos como de extrema complexidade. (GRÖNROOS, 1993).

Os serviços são influentes pelas qualidades da experiência, características as quais só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo - produção. Diante disso, a experiência satisfatória dos clientes durante a produção, as comunicações boca a boca, acabam provocando então importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes (BERRY e PARASURAMAN, 1992).

Dessa forma, os serviços desenvolvem uma reputação por meio da qualidade do serviço que produzem e oferecem (GIANESI E CORRÊA, 1994). Grönroos (1993) destaca que quando um prestador de serviço percebe como os serviços serão avaliados pelos usuários, isso proporciona uma melhor identificação de como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejável.

2.1.1 Qualidade de serviço

Nas últimas décadas, as organizações passaram a perceber a importância dos funcionários, no sentido de eles serem considerados os seus ativos mais relevantes. Já que, em muitas ocasiões, os funcionários estão na linha de frente, cara a cara com os clientes. E mesmo nos momentos que não estão em contato direto com os clientes, controlam a operação dos processos pelos quais o atendimento é efetuado. Por exemplo, os parques temáticos da Disney mensuram o impacto do elenco sobre a vivência do convidado há mais de 40 anos. Isso é particularmente verdadeiro no atendimento de qualidade (EISNER, 2011).

Uma das características dos serviços é a de que dificilmente é possível ele ser avaliado antes da compra, ocorrendo, portanto, durante a prestação do serviço. A avaliação que o cliente faz do processo de compra – durante ou após o término – se dá por meio da avaliação do que o cliente esperava do serviço e do que ele percebe do serviço prestado. Com base nisso, algumas pesquisas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço (GIANESI E CORRÊA, 1994).

Parasuraman (1992) refere ter realizado inúmeras pesquisas sobre qualidade de serviço e ele comenta que as expectativas dos clientes exercem um papel central na avaliação de uma empresa. Os clientes avaliam a qualidade do serviço fazendo um comparativo do que desejam ou esperam com aquilo que obtém. É importante

que as empresas executem seus trabalhos em níveis que os clientes sintam estar satisfazendo ou superando suas expectativas, pois eles são os únicos juízes da qualidade do serviço.

Diante disso, Grönroos (1993) destaca que gerentes terão que compreender as necessidades e desejos dos clientes e como estes percebem a qualidade total dos serviços. A cada interação entre o cliente e os representantes da empresa, o autor denomina esta ocasião como o momento da verdade. Esse conceito da hora da verdade é considerado o momento e o lugar onde e quando os fornecedores têm a conveniência de demonstrar a seus clientes a qualidade de seus serviços. “É o verdadeiro momento de oportunidade” (1993, p. 55).

Para Albrecht (APUD CARDOSO 2004) essas interações são chamadas de ciclos de serviço, ou seja, à medida que o cliente experimenta o serviço, ele passa por uma cadeia de acontecimento. Dessa forma, é imprescindível verificar as características consideradas importantes por parte do cliente, em cada ponto de encontro com o fornecedor, e quais são os momentos da verdade. Portanto, o momento da verdade “é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço” (ALBRECHT apud NÓBREGA 2013, p.145).

Ainda sobre o momento da verdade, Nobrêga (2013) comenta que esse conceito contempla duas características dos serviços: a presença do cliente e a simultaneidade produção consumo. Nesse caso, ambas ressaltam o fato de a qualidade ser formada diante do cliente, não devendo haver, por conseguinte, dúvidas, demoras ou falhas. Estar diante do cliente, para o autor, não remete somente contato físico; pode ser por meio de contato telefônico, trocando mensagem on-line via web, enviando uma correspondência ou e-mail, ou qualquer outro tipo de interação empresa-cliente.

No caso da Disney, ou melhor, na linguagem da Disney, o cenário é qualquer lugar onde os clientes se encontrem, independentemente, se esse local for uma loja, um hospital, um site ou mesmo uma central de atendimento telefônico, o cenário que os clientes experimentam exerce um papel crítico em sua percepção do encontro com a organização. Portanto, a importância de gerenciar o cenário sobre a vivência

do convidado pode ser resumida em três palavras: “Tudo faz diferença”. (EISNER, 2011, p. 30).

E como avaliar a qualidade de serviço? Bateson e Hoffman (2001) propõem uma reflexão, referindo que seria bom tentar diferenciar a avaliação de qualidade de serviço da avaliação de satisfação do cliente. Ele refere que a maioria dos especialistas concorda que esses dois conceitos estão interligados, pois a avaliação do cliente é uma avaliação passageira, relacionada a uma operação comercial, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação de longo prazo de desempenho. Para o autor, a satisfação ajuda os clientes a reconsiderar percepções de qualidade de serviço. Segue abaixo a lógica desse raciocínio:

- a) quando os consumidores não têm experiência prévia da qualidade de serviço de uma empresa, as percepções são baseadas nas suas expectativas como consumidor;
- b) com fundamento nos encontros subsequentes com a empresa, o consumidor passa pelo processo de reconsideração das percepções da qualidade do serviço;
- c) por meio de cada encontro adicional com a empresa o consumidor reconsiderará ou reforçará as percepções da qualidade do serviço;
- d) essas percepções reconsideradas que modificarão futuras intenções de compras dos clientes.

É útil analisarmos como as expectativas dos clientes são formadas para avaliação da qualidade do serviço. Quatro fatores podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa (GIANESI E CORRÊA, 1994). Os autores acrescentam:

- a) comunicação boca a boca - denota as recomendações que os clientes recebem de terceiros – outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor;
- b) necessidades pessoais – principal formador de suas expectativas;
- c) experiência anterior – os fornecedores concorrentes podem influenciar as expectativas dos clientes;

- d) comunicação externa – pode ocorrer por meio de propaganda ou qualquer outro tipo de comunicação transmitida antes ou durante o processo de prestação de serviço.

Por isso, é essencial possuir um modelo de qualidade do serviço, ou seja, um modelo de como a qualidade do serviço é percebida pelos clientes. No momento em que um prestador de serviço compreende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejável. O relacionamento entre o conceito de serviço, o serviço oferecido aos clientes e os benefícios aos clientes tem que ser esclarecido (GRÖNROOS, 1993).

Dessa maneira, Gianesi e Corrêa (1994) destacam a importância de identificar os critérios pelos quais os clientes avaliam o serviço para compreender melhor suas expectativas. Há vários autores discutindo critérios de desempenho na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente. Um dos trabalhos mais conhecidos nessa área foi desenvolvido por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry. Eles produziram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado SERVQUAL, baseado em uma lista de cinco critérios:

- a) confiabilidade – competência de prestar o serviço de um jeito confiável, preciso e consistente;
- b) responsividade – tendência de o serviço ser prestado com prontidão;
- c) confiança (segurança) – cortesia e competência dos funcionários e suas habilidades em transmitir credibilidade e confiança;
- d) empatia – facilidade de contato, comunicação e empatia – atenção individualizada ao cliente;
- e) tangíveis – aparência dos funcionários, dos equipamentos, das instalações físicas e dos materiais de comunicação.

Para Bateson e Hoffman (2001) a confiabilidade é considerada a mais importante dimensão Servqual, pois reflete a certeza no desempenho de uma empresa. O autor questiona se a empresa sempre fornece o mesmo nível de serviço ou se a qualidade muda de um encontro a outro; se a empresa cumpre suas

promessas - desempenhando as transações prometidas. E, além disso, se mantém registros precisos e desempenha o serviço correto desde a primeira vez. Os autores destacam que nada pode ser mais frustrante para os clientes do que fornecedores não confiáveis. Conseqüentemente, deixar de exercer um serviço confiável, para os autores, significa produzir uma empresa mal sucedida. Grönroos (1993), sob esse aspecto, menciona que confiabilidade envolve coerência no desempenho e constância. “O bom senso sublinha a importância da confiabilidade na prestação de um serviço de qualidade” (BERRY E PARASURAMAN,1992, p. 29).

Diante disso, as empresas precisam ficar atentas quanto às expectativas que o cliente possui em relação à confiabilidade, pois se houver falhas nesse aspecto, elas estarão atingindo diretamente a fidelidade desse cliente em relação a si próprias (BITNER E ZEITHAML apud CARDOSO 2004).

Com relação à responsividade, Grönroos (1993) a denomina rapidez de resposta no que concerne à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço no tempo adequado, chamadas telefônicas rápidas de volta ao cliente, prestação imediata do serviço. Já Bateson e Hoffman (2001) a intitulam receptividade, o que caracteriza o comprometimento de uma empresa prestadora de serviço para fornecer seus serviços de maneira oportuna. Muitas vezes, os clientes podem encontrar uma situação na qual os funcionários estão envolvidos em conversas entre si e ignoram a necessidade do cliente. Para esses autores, fica explícito o exemplo de falta de receptividade. Berry e Parasuraman (1992) designam essa dimensão como sensibilidade – a qual eles complementam como a disposição para ajudar o cliente.

No que diz respeito à confiança, Bateson e Hoffman (2001) a chamam de a dimensão da segurança, pois reflete a competência da empresa, a cortesia que demonstra para seus clientes e a certeza de suas operações. Para eles, competência pertence ao conhecimento e a habilidade da empresa de prestar seu serviço. Com relação à cortesia, eles referem como os funcionários da empresa interagem com os clientes e seus pertences; bem como, reflete polidez, afabilidade e consideração pela propriedade do cliente. Por exemplo, o mecânico que coloca forro de papel no piso do carro do cliente para não sujar os tapetes. A certeza também é

um aspecto importante na dimensão da segurança, pois representa que o cliente está livre de perigo, risco e dúvida.

A empatia é “a capacidade de uma pessoa de vivenciar os sentimentos de outra como se fossem seus” (BATESON E HOFFMAN, 2001 – p.374). Grönroos (1993) postula que esse critério o qual ele chama de – compreender / conhecer o cliente abrange fazer um esforço para perceber as necessidades do cliente. Possibilitando, dessa forma, uma atenção individualizada e conhecendo as necessidades específicas do cliente. Berry e Parasuraman (1992) fazem uma boa referência quando denominam empatia como atenção e carinho individualizado propiciado aos clientes.

Em relação ao critério denominado tangíveis, Grönroos (1993) postula como as evidências físicas do serviço. Para ele, esse critério inclui as instalações físicas, aparência do pessoal e representações físicas do serviço, como o cartão de visita, por exemplo.

Essas são as principais exigências para a prestação de um serviço de alta qualidade. Além disso, Berry e seus colegas apuraram o Modelo de Análise do Gap da Qualidade com o objetivo de analisar as fontes dos problemas das qualidades e auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada (apud GRÖNROOS, 1993).

2.1.2 Falhas na qualidade do serviço

No Brasil, como em muitos outros países, os consumidores foram habituados a conformar-se com serviços de baixa qualidade, tanto no setor público, como no setor privado. Diante disso, o cliente apresenta irritação, ficando com uma sensação de impotência e muitas vezes indignação. Para os autores, essa falta de atendimento generalizada pode ser um momento de oportunidade para os prestadores de serviço. Oportunidade de gerenciar um serviço a ponto de diferenciar-se da concorrência em termos de qualidade de serviço prestado (GIANESI E CORRÊA, 1994).

Para alguns gerentes a melhoria da qualidade é quase sempre um programa de treinamento ou a introdução de um sistema de recompensa monetária. Podendo ser considerada apenas parte de um processo de melhoria da qualidade, bem como um programa isolado - isso pode ocasionar o fracasso no longo prazo. Dessa forma, é importante destacar que essa ênfase na qualidade não pode ser considerada apenas um programa ou campanha, ela tem que ser um processo contínuo (GRÖNROOS, 1993).

Nessa situação, se um serviço não é bem planejado, no futuro, problemas com a qualidade surgirão. Há a possibilidade de uma deterioração da qualidade do serviço percebida pelo cliente, caso houver uma divergência entre as opiniões dos clientes e do provedor de serviço em relação a como os serviços deveriam ser e com que facilidade deveria funcionar. Essa diferença de opinião faz com que ocorra um gap (lacuna) entre serviço esperado e serviço experimentado (GRÖNROOS, 1993).

Como podemos perceber, há muitas dificuldades inerentes à avaliação da qualidade de serviço. Uma das dificuldades é que as percepções das qualidades, na maioria das vezes, apresentam uma propensão a confiar em repetidas comparações da expectativa do cliente em relação a um determinado serviço com base no real desempenho daquele serviço. Portanto, se um serviço, deixa de atender as expectativas de um cliente, o cliente perceberá o serviço como de má qualidade. A outra dificuldade é que o cliente avalia o processo do serviço e seu resultado (BATESON E HOFFMAN, 2001).

Por isso, é importante ressaltar que a lacuna mais decisiva é a avaliação geral do cliente com base em sua expectativa – comparado aquilo que foi recebido. Portanto, a principal meta no aperfeiçoamento da qualidade do serviço é estreitar essa lacuna o máximo possível (LOVELOCK E WRIGHT, 2001). O processo de qualidade de serviço pode ser representado pelas diferenças entre expectativas e percepções por parte da gerência, de funcionários e de clientes (BATESON E HOFFMAN, 2001). Segundo Lovelock e Wright (2001) para a melhoria da qualidade, os fornecedores de serviços podem ter de reduzir ou fechar as outras seis lacunas. Esses autores relacionam sete lacunas potenciais na qualidade do serviço:

- a) lacuna no conhecimento – a diferença entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as reais necessidades e expectativas dos clientes;
- b) lacuna nos padrões: a diferença entre o entendimento da administração sobre as expectativas dos cliente e os padrões de qualidade estipulados para a entrega do serviço;
- c) lacuna na entrega : a diferença entre padrões de entrega especificado e o verdadeiro desempenho do fornecedor de serviço;
- d) lacuna nas comunicações internas: a diferença entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas avalia ser as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia verdadeiramente é capaz de entregar;
- e) lacuna nas percepções: a diferença entre aquilo que é concretamente entregue e aquilo que os clientes observam (porque são incapazes de apurar a qualidade do serviço);
- f) lacuna da interpretação – a diferença entre o que os fornecedores comunicam - prometem e aquilo que um cliente pensa ser tido prometido por essas comunicações;
- g) lacuna de serviço – a diferença entre as expectativas do cliente e as percepções do serviço entregue.

Portanto, qualquer uma das setes lacunas na qualidade pode dificultar as relações com os clientes. Não podemos esquecer que a qualidade do serviço é uma opinião geral do cliente sobre a entrega do serviço, que é estabelecida por uma série de experiência bem e mal sucedidas com o serviço. Por isso, é essencial evitar as lacunas no serviço em todos os encontros de serviço, pois isso ajudará a empresa a melhorar sua reputação de qualidade do serviço (LOVELOCK E WRIGHT, 2001). Berry e seus colegas apuraram o Modelo de Análise do Gap da Qualidade com o objetivo de analisar as fontes dos problemas das qualidades e auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada (apud GRÖNROOS, 1993).

4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso com o intuito de avaliar o serviço de qualidade de uma empresa de cosméticos. Um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). O autor complementa referindo que é “descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre” (2005, p.34).

A pesquisa pode ser classificada como descritiva. A análise é quantitativa e qualitativa e ocorreu pela aplicação do questionário SERVQUAL. Nesse questionário foram colocadas perguntas abertas para sugestões referentes às perguntas objetivas.

O instrumento SERVQUAL forma-se em duas seções: uma seção de 22 itens que registra as expectativas dos clientes de empresas excelentes, e uma segunda seção de 22 itens que avalia as percepções dos consumidores de uma determinada empresa (BATESON E HOFFMAN, 2001). Somente esta última seção será utilizada, ou seja, o método para avaliar a percepção dos clientes na empresa de cosméticos.

Quanto à pesquisa quantitativa, essa tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis, atuando em níveis de realidade. Já a investigação qualitativa, é baseada em valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Portanto, ambas são de naturezas diferentes (MINAYO & SANCHES, 2000).

É importante salientar que não existe um método que seja mais apropriado para uma pesquisa, mas sim que apresente coerência com a forma como o problema foi formulado, com os objetivos propostos e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados. (ROESCH apud MACHADO E SILVA, 2007).

4.1 Local e sujeitos

A empresa pesquisada é do ramo de cosméticos, e os itens comercializados são tanto para pessoas em busca de produtos para o seu uso pessoal, como para uso dos profissionais de beleza, tais como cabeleireiros, manicures, massagistas, maquiadoras, esteticistas e depiladoras.

Esse estabelecimento foi aberto ao público oficialmente em 2011, mas a história começa um pouco antes disso. O atual proprietário tinha um atacado de material escolar e foi por meio dos papéis laminados, utilizados pelos cabeleireiros para fazer mechas, que ele obteve os primeiros contatos com esses profissionais. O atacado fechou e ele continuou fazendo a venda dos papéis nas estéticas. E partir disso, foi aumentando o “mix de produtos”, formando um estoque em sua residência, chegando a ponto de “tirar até o espaço do carro na garagem”, fala dele. Foi quando surgiu a necessidade de alugar um espaço, com o objetivo de depósito. Como o local alugado tinha fácil acesso aos clientes, como estacionamento, surgiu à idéia de abrir ao público. E o ponto da loja foi feito, sendo localizada numa avenida comercial de um bairro residencial.

Esse comércio apresenta um serviço de venda externa e interna. Nas vendas externas, os vendedores visitam as estéticas e recebem os pedidos. Os vendedores são o pai e os filhos. O pai além de vender, cuida da parte financeira. O filho mais velho o ajuda na parte administrativa. A filha gerencia a loja. Além dos familiares, há duas vendedoras e um rapaz que cuida a parte do estoque. É uma empresa pequena.

Na loja também ocorre o atendimento por telefone, o qual os pedidos podem ser entregues pelo motoboy ou pelos próprios vendedores.

Sobre a aplicação do questionário SERVQUAL, esses foram entregues para os clientes que freqüentam a loja e para os clientes das estéticas que costumam ser atendidos pelos vendedores. No primeiro caso, muitos clientes preenchem na loja mesmo, outros prometiam trazer depois, mas na maioria das vezes isso não ocorreu. Somente duas clientes levaram e trouxeram na próxima compra. Principalmente, no caso das profissionais, elas entram na loja, na maioria das vezes, com muita pressa,

para comprar algum material que perceberam estar faltando de última hora. Por isso, a dificuldade de conseguir que respondessem o questionário. O questionário também foi aplicado para os dois gerentes, os quais cuidam da parte financeira, com o intuito de avaliar a percepção deles no negócio.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Nesse momento, será apresentada e discutida a análise do resultado do questionário SERVQUAL, tendo em vista que houveram respostas objetivas e subjetivas.

O questionário foi aplicado para um total de 16 pessoas, sendo que dessas, 10 foram dos clientes da loja e apenas 6 foram dos clientes das vendas externas. Bem como de dois gestores – da área financeira e administrativa.

Como já havíamos comentado, o questionário avalia cinco critérios ou dimensões sobre a percepção do cliente em relação à qualidade do atendimento. Cabe ressaltar, que as questões foram selecionadas considerando a sua afinidade com o tipo e diversidade de canais de venda do negócio. Segue abaixo a associação do questionário aplicado com base nessas dimensões:

Quadro 1 - As cinco dimensões SERVQUAL e suas respectivas questões do questionário aplicado

Tangibilidade	Questão 3 (objetiva) e questão 4 (subjetiva)
Confiança	Questões 1, 2, 5, 6, 7, 8 (objetivas) e 9 (subjetiva)
Responsividade	Questões 10, 11, 12 (objetivas) e 13 (subjetiva)
Segurança	Questões 14, 15 e 16 (objetiva) e 17 (subjetiva)
Empatia	Questões 18, 19, 20, 21 (objetivas) e 22 (subjetiva)

Fonte: Própria autora

Após a coleta de dados, as respostas foram colocadas em três planilhas com os respectivos nomes: clientes loja, clientes externos, Geral – que seria a soma dos

clientes externos com os clientes da loja - e gerentes. Como pode ser observado nos anexos B, C, D e E.

Sobre a tangibilidade foi feito apenas uma questão, sobre a aparência dos vendedores. Isso ocorreu com o objetivo de fazer somente um questionário, tanto para as vendas da loja, como para as vendas externas; então não foi questionado sobre o ambiente da loja em si. Não que isso não seja relevante, pois para os autores Gianesi e Corrêa (1994) esse critério menciona a aparência de qualquer evidência física do serviço, bem como, bens facilitadores, instalações, pessoal ou outros consumidores. Esse critério é importante, pois é onde num primeiro momento, o cliente pode avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que fique atento aqueles aspectos que ele consegue avaliar facilmente: os itens tangíveis. O que pode ser observado sobre esse aspecto é que o vendedor que atende perto da loja, é bem conhecido pelas clientes das estéticas, que muitas vezes estão sendo atendidas, fazendo a unha ou o cabelo. Muitas delas chegam à loja, perguntando se aquela loja é do Senhor Fulano, elas falam o nome dele. Foi por meio da visita dele nas estéticas, na observação delas do atendimento realizado e dos produtos entregues, que as futuras clientes chegam ali. Há também muita indicação das profissionais das estéticas, as quais indicam a loja as suas clientes. A famosa comunicação boca a boca.

Além disso, ainda em relação a tangibilidade, a qual consta a questão sobre a aparência do vendedor, pode-se observar que 10,4% consideraram bom o aspecto sobre a aparência dos vendedores no geral. Sobre as vendas externas - 16,7 % concordaram parcialmente. Já na vendas da loja, 10% demonstraram neutralidade. Percebe-se que há algumas demonstrações de insatisfação quanto a isso. Um dos vendedores externos usa uma roupa mais social, os outros, um estilo mais despojado, e na loja, as vendedoras não trabalham com uniforme. O que já foi observado a necessidade, pois já ocorreu de ter várias clientes na loja e essas ficarem sem saber quem realmente trabalha ali e ainda sentirem a necessidade de fazer a pergunta: “tu trabalhas aqui?”.

Na análise geral, foi possível constatar que a área sobre responsividade está melhor avaliada nas cinco dimensões. Isso demonstra que há um comprometimento por parte dos profissionais em atender bem os clientes. Essa dimensão destaca a

atenção e a prontidão referente às solicitações. Ela pode ser avaliada pelo tempo de espera das respostas as perguntas e da atenção aos problemas (BITNER E ZETHAML apud CARDOSO, 2004). Além desse, segurança e empatia também foram bem avaliados de modo geral. Nas vendas externas essa dimensão foi bem avaliada; já na loja - uma pequena parcela demonstrou neutralidade na questão: os vendedores nunca estão ocupados demais para atender aos pedidos dos clientes. O que é um dado a se pensar em uma melhoria nessa avaliação. Sobre a disponibilidade das vendedoras, que muitas vezes estão ocupadas em outras atividades com os produtos recém chegados, arrumando prateleiras, podendo deixar a desejar quesito atendimento, mesmo sabendo que a prioridade é o cliente. Um aspecto que sempre é cobrado, às vezes difícil de evitar, são conversas entre os funcionários, mesmo que no âmbito profissional, demonstrando assim que não estão totalmente disponíveis ao cliente.

Sobre segurança, Giansesi e Corrêa (1994) refere que o cliente nota certo grau de risco antes das compras, justamente por não poder avaliar o serviço. Essa percepção varia conforme o conhecimento que o cliente tem do serviço. Por meio disso, é possível observar que no caso da venda de produtos novos, principalmente no caso de vendedores externos, que já tem um maior vínculo com as clientes, percebe-se que por já conhecer e acreditar no vendedor, elas experimentam o produto oferecido. Isso realmente chama a atenção, é só eles dizerem que o produto é bom, dando referência que outro cliente gostou, o que é verdade, eles introduzem um produto desconhecido no mercado. Percebe-se que segurança foi melhor avaliado na venda externa em relação a loja, é provável que seja em função também do vínculo formado com o vendedor, pois é sempre o mesmo com as mesmas clientes, dessa forma, acabam passando mais segurança. Em relação à loja, 10% demonstraram neutralidade na questão: os vendedores têm conhecimento e habilidade para responder aos questionamentos dos clientes. Como muita gente que não é profissional freqüenta a loja, exige uma atenção e conhecimento maior por parte dos vendedores, principalmente sob o aspecto das colorações. Como são muitos itens, as informações são dadas conforme o retorno de outras clientes, por exemplo, os shampoos que são melhores aceitos e mais elogiados ou das próprias profissionais que dão dicas sobre os produtos mais técnicos, como queratina,

alisamentos, entre outros. Mas cabe observar que as vendedoras não estão demonstrando a devida segurança na hora da venda.

Quanto a empatia, há uma tendência a se colocar no lugar do outro, pois muitas vezes os clientes, principalmente os profissionais, fazem os pedidos com certa urgência, e em muitos casos, os vendedores procuram atender esses pedidos, seja dando um jeito de ir ao estabelecimento ou fazendo uma entrega pelo motoboy. Na loja, procura-se atender da melhor maneira possível, percebendo o caso das clientes que querem mais atenção e aquelas que não permitem uma maior aproximação, então, nesse último caso, as vendedoras ficam disponíveis, mas com certa distância. No entanto, chamou a atenção algumas respostas do questionário. Sobre as vendas externas, a questão que refere sobre a disponibilidade do horário para o bom atendimento foi avaliada com o “concordo parcialmente” em 33,3%, mas sob esse aspecto é um tanto delicado, pois essas profissionais da beleza querem sempre o pedido com urgência, elas não têm um planejamento dos materiais, então realmente elas gostariam de uma total disponibilidade dos vendedores, inclusive aos sábado. O que eles evitam, mas às vezes, conforme as necessidades atendem. Ao mesmo tempo, na questão que diz: os profissionais procuram dar atenção individualizada quando solicitado – elas avaliaram em 66,7% como ótimo - então se percebe um reconhecimento por parte dos vendedores em melhor atender. Com relação às vendas da loja, 10% concordaram parcialmente nas seguintes questões: os profissionais procuram dar atenção individualizada quando solicitado; os vendedores demonstram habilidade em realizar um atendimento conforme a necessidade do cliente; os profissionais procuram valorizar os interesses do cliente. Também são dados importantes, pois essa dimensão está baixa em relação as vendas externas.

Lovelock e Wright (2001) referem que a confiança está no coração de um serviço realizado com qualidade. Nesse sentido, é importante destacar o que Giansesi e Correa (1994) observaram sobre o assunto. Eles deram um exemplo de uma loja de roupa, ocorrendo que muitas clientes desejam uma consultoria de moda, o que exige certa competência técnica das vendedoras - por isso a importância do treinamento.

No geral, foi possível perceber que a parte de confiança foi um pouco abalada em função da pergunta: “O atendimento é realizado sem erros desde o início do processo de compras”. Das respostas 4,9 % opinaram negativamente sobre esse aspecto. Berry e Parasusaraman (1992) complementam essa questão, referindo que fazer bem da primeira vez é de longe a mais importante entre as dimensões e por isso, está se tornando uma condição para fazer o negócio, quase como ter um produto e preço competitivo. Sobre isso chama a atenção, que os gerentes não observaram esse item. Não há um reconhecimento por parte deles de que há erros em alguns processos. Portanto, tem que haver um critério mais rigoroso para evitar esses erros e a consciência da gerência para cobrar essas atitudes. Um exemplo dessas falhas, seria que as clientes pedem algo por telefone, mas não especificam a marca, e o produto vai errado. Um dos motivos, é que quando tu perguntas para esclarecer, elas relutam em responder argumentando que o vendedor externo sabe qual é o produto. Então, muitas vezes, é preciso explicar que não é o vendedor que vai separar o pedido. Entre outras falhas que ocorrem na rotina diária, como não pegar o telefone da cliente para qualquer dúvida posterior. Ou até mesmo, esquecer de separar o pedido. Resultando, dessa forma, em uma urgência por parte da cliente no dia posterior e fazendo com que altere a rotina de entrega dos vendedores ou a despesa de um motoboy.

Nas respostas de modo geral, não há indícios de grandes discordâncias entre as questões e os questionários das vendas externas, da loja ou gerência. O que se pode observar sobre esse aspecto, é que no questionário da loja, a dimensão confiança apresentou itens negativos, o que não ocorreu nas vendas externas. Uma das questões foi citada no parágrafo anterior. A outra questão é sobre a pergunta: “os profissionais demonstram confiança e habilidade durante o atendimento, não apresentando erros no final da compra”. Sobre essa questão, seria um momento oportuno de comentar sobre as questões subjetivas, as quais poucas pessoas contribuíam nessa etapa. Mas uma das clientes que respondeu colaborou de maneira significativa quando disse: “Minha sugestão é aumentar o treinamento da linha capilar para os vendedores, para que os mesmos possam dar um suporte mais adequado ao cliente, diminuindo a chance de erro de indicação nos produtos”. Isso é essencial, pois muitas vezes pessoas que não são da área da beleza vão comprar coloração para os cabelos, e isso exige certo conhecimento das vendedoras, pois as

clientes querem saber como vai ficar a cor do cabelo se usar determinada coloração. Já ocorreu de as vendedoras afirmarem que ficaria tal qual a cor do catálogo de demonstração de cores das colorações, e a cliente vir reclamar no dia posterior que o cabelo não ficou igual. Agora elas já sabem que não devem afirmar nada, pois cada cabelo reage de uma maneira diferente. Precisa haver treinamento sim, algumas já participaram, no entanto a mais nova ainda não. Mas como ela é loira e bonita, tem sua própria experiência com colorações e cuidado com a cor de seu cabelo, muitas clientes loiras se identificam e preferem ser atendidas por ela.

Em outros casos, muitos profissionais que estão na loja comprando, os cabeleireiros principalmente, contribuem espontaneamente ajudando as clientes na escolha da coloração, e ainda fazem propaganda de seu trabalho, deixando seu contato. Havendo um momento de troca entre os próprios clientes - os profissionais e os não profissionais.

Nesse caso, fica explícito que a confiança é essencial para um bom atendimento de qualidade. Por isso, o treinamento em uma área técnica seria primordial para um melhor atendimento e dessa forma, repercutirá na dimensão da confiança. A competência postula a habilidade do fornecedor para executar o serviço, baseada nas necessidades “técnicas” dos fornecedores (GIANESI E CORREA,1994).

Ainda sobre as questões subjetivas, uma cliente sugeriu brindes e descontos. Havia amostras dos shampoos e batons, mas os fornecedores diminuíram as amostras grátis depois da crise atual no país. E outra cliente disse: “prefiro ficar mais a vontade e quando precisar peço auxílio, pois gosto de olhar a loja com tempo”. A loja tem um espaço pequeno, e quando tem cliente as vendedoras normalmente ficam disponíveis para o atendimento. Além disso, é preciso ter uma atenção, pois já ocorreram casos de furtos de alguns itens, então na situação atual da nossa sociedade, é complicado deixar as clientes totalmente à vontade. Apesar de algumas sentirem-se incomodadas com as vendedoras de prontidão.

Nóbrega comenta “para alguns, bom atendimento pode ser sinônimo de rapidez; para outros, pode ser mais importante atenção. Uns preferem atendimento personalizado e proximidade; outros preferem privacidade” (2013, p.140). Ele

complementa que apenas orientar o pessoal a atender bem não será suficiente para deixar o cliente satisfeito.

Frente a essas avaliações dos clientes e reflexões, é preciso encontrar soluções para melhorias dos serviços, pois segundo Lovelock e Wright (2001) os clientes meramente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos pelos concorrentes. No entanto, um cliente encantado é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. Por isso a importância da satisfação do cliente, que desempenha um papel particularmente crítico em ramo altamente competitivo. Já Nóbrega (2013) complementa que não há como apagar da memória do cliente uma falha na prestação do serviço.

Quadro 2 - Falhas e soluções

Dimensão	Falhas	Solução
Tangibilidade	- Aparência do vendedor	- Sugerir melhor apresentação dos vendedores externos; - Uniforme para as vendedoras e funcionário;
Confiança	- Falta de competência técnica; - Erros no atendimento;	- Treinamento - Planejamento do serviço - Padronização na rotina para evitar erros e treinamento
Responsividade	- Falta de disponibilidade ao atendimento	- Treinamento - organização nas atividades para que não influencie negativamente no atendimento
Segurança	- Falta de cortesia - Falta de habilidade para responder aos questionamentos com segurança	- Treinamento técnico - Treinamento na área de vendas
Empatia	- Melhorar esse aspecto na loja de modo geral	- treinamento técnico - treinamento com ênfase em um bom atendimento

Fonte: Própria autora

Quadro 3 - Falhas – gaps dos serviços (Bateson e Hoffman, 2001)

Lacuna	Descrição segundo Bateson e Hoffman	Soluções
Consumidor X Percepção da gerência	“Diferença entre o que os consumidores esperam e o que os gerentes percebem que os consumidores esperam” (Bateson e Hoffman, 2001,p.365)	Há erros no processo avaliados pelos clientes (dimensão confiança), os quais os gerentes não constaram em suas avaliações. A solução poderá ser por registro dos processos, como forma de organizar as ações.
Gerência X Especificações de qualidade	Diferença entre o que a gerência percebe que os consumidores e as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço (Bateson e Hoffman, 2001,p.365)	Qualificação da gerência em manipular as experiências do consumidor em contato com as várias interações do cliente x funcionários, clientes x clientes; funcionários x ambiente de trabalho (Bateson e Hoffman, 2001)
Qualidade do serviço X Prestação de serviço	Diferença entre as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço e a verdadeira qualidade de execução do serviço (Bateson e Hoffman, 2001,p.365)	Qualificação da gerência em treinar, motivar e apoiar os funcionários em sua rotina, bem como o treinamento técnico dos vendedores. Além disso, aumentar o número de vendedores para melhorar a disponibilidade do atendimento.
Prestação do serviço X Comunicação externa	Diferença entre a verdadeira qualidade da execução do serviço e a qualidade da execução do serviço descrita nas comunicações externas da empresa	Qualificação e treinamento dos vendedores no atendimento por telefone, o qual envolve a promessa de entrega dos pedidos. Além disso, melhorar a aparência física da loja (instalações) e aparência dos funcionários (uniforme)

Fonte: Própria autora

Vale ressaltar o que Berry e Parasuraman dizem: “a análise sistemática e profunda das reclamações e indagações dos clientes é mais uma fonte de informação para avaliar e refinar um serviço, melhorando sua confiabilidade e sua eficiência” (1992, pag 41). O serviço de qualidade envolve tantas coisas, que é preciso avaliar todos os aspectos de uma empresa. Berry, Parasuraman e Zeithaml sugerem algumas medidas para aperfeiçoar a qualidade do serviço: a confiabilidade que é considerada o núcleo de um serviço de qualidade; pesquisa com funcionários são tão importante para o aperfeiçoamento do serviço como pesquisa com clientes; trabalho de liderança junto a equipe, inspirando-os e facilitando seu trabalho para a transmissão de um serviço excelente; reagir eficazmente as reclamações dos clientes, pois se não reagem formam a falha de serviço e conseqüentemente falham duas vezes (BATESON E HOFFMAN, 2001) .

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo principal entender e aprender sobre a avaliação de serviço com ênfase na qualidade de atendimento ao cliente. Com o intuito também de fazer uma avaliação do atendimento da empresa de cosméticos. O método utilizado nesse trabalho foi o SERVQUAL - desenvolvido pelos autores Valarie Parassuraman e Leonard Berry. O questionário foi adaptado e desenvolvido para o ramo de cosméticos que realiza o atendimento na loja e nas estéticas por meio de vendedores externos. A pesquisa não foi ampla em questão de dados, ou seja, na quantidade de clientes pesquisados, mas proporcionou uma boa reflexão em cima dos dados obtidos. O aprendizado foi gratificante por meio das leituras e discussão do caso.

Foi possível perceber nessa pesquisa muitos desafios diários para obter um atendimento de qualidade, há muito para melhorar na empresa. Começando por treinamento técnico, de atendimento e até mesmo um planejamento em serviços, com o intuito de colocar em prática todas as ações propostas para melhoria do negócio e claro, saber liderar uma equipe para um bom trabalho. Bem como, não poderia deixar de destacar, a importância da pesquisa com os clientes, essa troca de informações foi muito importante.

Para a autora que gosta de desafios, de aprender algo novo, foi muito bom esse estudo, pois ampliou os horizontes em tudo o que envolve uma empresa, a qualidade de um bom atendimento e suas repercussões - os pequenos detalhes fazem toda a diferença.

Além disso, como sugestão para futuras pesquisas - o planejamento em serviços para pequenas empresas, analisando as falhas que ocorrem no dia a dia de um comércio, com o objetivo de melhorar cada detalhe - seria essencial para a melhoria de um atendimento de qualidade, pois são muitas coisas envolvidas. Algo mais ligado com a prática dos gerentes, dos funcionários e das suas ações no dia a dia, uma forma de organizar e padronizar a rotina.

REFERÊNCIAS

BATESON, John; HOFFMAN, K.Douglas. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992

CARDOSO, ALBERECH, 2004. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/187/Disserta%3F%3Fo%20de%20mestradoFL%3FVIA%20APARECIDA%20REITZ%20CARDOSO.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 9 março de 2016

CONGRAM, FRIEDMAN, 1991. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-A1079.pdf>>. Acesso em: 9 de março de 2016

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. São Paulo: Atlas, 2015

CURYE, Ana y; CAOLI, Cristiane. *Vendas do comércio em 2015 tem maior queda da história, diz IBGE*. 16/02/16. Do G1 São Paulo e Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/vendas-no-comercio-fecham-2015-com-queda-de-43-diz-ibge.html>>. Acesso em março de 2016.

EISNER, Michael D. *O jeito Disney de encantar clientes*. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

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

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Lisiane; SILVA, Lisiane. *A Pesquisa Acadêmica no Contexto Internacional – Uma Análise Exploratória dos Trabalhos de Conclusão de Curso, desenvolvidos na Graduação em Administração com Habilitação em Comércio Exterior, em uma Universidade do Sul do País*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2007/EPQ/2007_EPQA571.pdf>. Acesso em março de 2016.

MINAYO, Maria Cecilia; SANCHES, Odecio. **Quantitativo – Qualitativo: oposição ou complementariedade**. *Ciência e Saúde Coletiva*. Vol .5 n.1, 2000, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/quantitativo_qualitativo_oposicao_ou_complementariedade.pdf>. Acesso em março de 2016.

NÓBREGA, Kléber. *Falando de serviços: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações*. São Paulo: Atlas, 2013

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

ITEM	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
01. O serviço de vendas é percebido como confiável pelo cliente CONFIANÇA							
02. O atendimento é realizado sem erros desde o início do processo de compras CONFIANÇA							
03. Os vendedores tem boa aparência TANGIBILIDADE							
04. Questão subjetiva							
05. Quando é prometido algo, os profissionais da loja de cosméticos cumprem							
06. Quando o cliente tem algum problema, a empresa demonstra um verdadeiro interesse em resolver							
07. O atendimento é realizado de maneira correta desde o início das compras							
08. Os profissionais demonstram confiança e habilidade durante o atendimento, não apresentando erros no final da compra							
09. Questão subjetiva							
10. O atendimento é sempre realizado com boa vontade							
11. Os profissionais demonstram disponibilidade para ajudar quando necessário							
12. Os vendedores nunca estão ocupados demais para atender aos pedidos dos clientes							
13. Questão subjetiva							
14. Os atendimentos realizados inspiram confiança nos clientes							
15. Os profissionais são corteses durante o atendimento, seja por telefone, na loja ou nas estéticas							
16. Os vendedores têm conhecimento e habilidade para responder aos questionamentos dos clientes							
17. Questão subjetiva							
18. os profissionais procuram dar atenção individualizada quando solicitado							
19. Os vendedores demonstram habilidade em realizar um atendimento conforme a necessidade do cliente							

20. Há disponibilidade de horário para o bom atendimento							
21. Os profissionais procuram valorizar os interesses do cliente							
22. Questão subjetiva							

ANEXO B - QUESTIONARIO LOJA

ITEM	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
01. O serviço de vendas é percebido como confiável pelo cliente CONFIANÇA						7	3
02. O atendimento é realizado sem erros desde o início do processo de compras CONFIANÇA		2			2	5	1
03. Os vendedores tem boa aparência TANGIBILIDADE				1		5	4
04. Questão subjetiva							
05. Quando é prometido algo, os profissionais da loja de cosméticos cumprem				2		5	3
06. Quando o cliente tem algum problema, a empresa demonstra um verdadeiro interesse em resolver				1	1	5	3
07. O atendimento é realizado de maneira correta desde o início das compras					1	6	3
08. Os profissionais demonstram confiança e habilidade durante o atendimento, não apresentando erros no final da compra			1			6	3
09. Questão subjetiva							
10. O atendimento é sempre realizado com boa vontade						6	4
11. Os profissionais demonstram disponibilidade para ajudar quando necessário						5	5
12. Os vendedores nunca estão ocupados demais para atender aos pedidos dos clientes				1		7	2
13. Questão subjetiva							
14. Os atendimentos realizados inspiram confiança nos clientes						8	2
15. Os profissionais são corteses durante o atendimento, seja por telefone, na loja ou nas estéticas				1	1	7	1
16. Os vendedores têm conhecimento e habilidade para responder aos questionamentos dos clientes					3	4	3

17. Questão subjetiva							
18. os profissionais procuram dar atenção individualizada quando solicitado					1	7	2
19. Os vendedores demonstram habilidade em realizar um atendimento conforme a necessidade do cliente					1	7	2
20. Há disponibilidade de horário para o bom atendimento						8	2
21. Os profissionais procuram valorizar os interesses do cliente					1	8	1
22. Questão subjetiva							

Tabela 1 - Percentual de resultados da loja

Péssimo	Muito ruim	Regular	Neutro	Bom	Muito bom	Ótimo
0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	50,0%	40,0%
0,0%	3,3%	1,7%	5,0%	6,7%	56,7%	27,6%
0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	60,0%	36,7%
0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	13,3%	63,3%	20,0%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,5%	75,0%	17,5%

ANEXO C - QUESTIONARIO VENDAS EXTERNAS

ITEM	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
01. O serviço de vendas é percebido como confiável CONFIANÇA						2	4
02. O atendimento é realizado sem erros desde o início do processo de compras CONFIANÇA					2	3	1
03. Os vendedores tem boa aparência TANGIBILIDADE					1	1	4
04. Questão subjetiva							
05. Quando é prometido algo, os profissionais da loja de cosméticos cumprem					2	2	2
06. Quando o cliente tem algum problema, a empresa demonstra um verdadeiro interesse em resolver						4	2
07. O atendimento é realizado de maneira correta desde o início das compras					1	3	2
08. Os profissionais demonstram confiança e habilidade durante o atendimento, não apresentando erros no final da compra						4	2
09. Questão subjetiva							
10. O atendimento é sempre realizado com boa vontade						2	4
11. Os profissionais demonstram disponibilidade para ajudar quando necessário						4	2
12. Os vendedores nunca estão ocupados demais para atender aos pedidos dos clientes					2	3	1
13. Questão subjetiva							
14. Os atendimentos realizados inspiram confiança nos clientes						2	4
15. Os profissionais são corteses durante o atendimento, seja por telefone, na loja ou nas estéticas						2	4
16. Os vendedores têm conhecimento e habilidade para responder aos questionamentos dos clientes						5	1
17. Questão subjetiva							
18. os profissionais procuram dar atenção individualizada quando solicitado				1		1	4
19. Os vendedores demonstram habilidade em realizar um atendimento conforme a necessidade do cliente				1		3	2
20. Há disponibilidade de horário para o bom atendimento				1	2	1	2
21. Os profissionais procuram valorizar os interesses do cliente				1		3	2

22. Questão subjetiva							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Tabela 2 - Percentual de resultados das vendas externas

	Péssimo	Muito ruim	Regular	Neutro	Bom	Muito bom	Ótimo
Tangibilidade	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%
Confiabilidade	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,9%	50,0%	36,1%
Receptividade	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	50,0%	38,9%
Segurança	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Empatia	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	8,3%	33,3%	41,7%

ANEXO D - QUESTIONARIO VENDAS GERAL

ITEM	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
01. O serviço de vendas é percebido como confiável CONFIANÇA						1	6
02. O atendimento é realizado sem erros desde o início do processo de compras CONFIANÇA		2			4	8	2
03. Os vendedores tem boa aparência TANGIBILIDADE				1	1	6	8
04. Questão subjetiva							
05. Quando é prometido algo, os profissionais da loja de cosméticos cumprem				2	2	7	5
06. Quando o cliente tem algum problema, a empresa demonstra um verdadeiro interesse em resolver				1	1	9	5
07. O atendimento é realizado de maneira correta desde o início das compras					2	9	5
08. Os profissionais demonstram confiança e habilidade durante o atendimento, não apresentando erros no final da compra			3			1	5
09. Questão subjetiva							

10. O atendimento é sempre realizado com boa vontade						8	8
11. Os profissionais demonstram disponibilidade para ajudar quando necessário						1	6
12. Os vendedores nunca estão ocupados demais para atender aos pedidos dos clientes				1	2	1	3
13. Questão subjetiva							
14. Os atendimentos realizados inspiram confiança nos clientes						1	6
15. Os profissionais são corteses durante o atendimento, seja por telefone, na loja ou nas estéticas				1	1	9	5
16. Os vendedores têm conhecimento e habilidade para responder aos questionamentos dos clientes					3	9	4
17. Questão subjetiva							
18. os profissionais procuram dar atenção individualizada quando solicitado				1	1	8	6
19. Os vendedores demonstram habilidade em realizar um atendimento conforme a necessidade do cliente				1	1	1	4
20. Há disponibilidade de horário para o bom atendimento				1	2	9	4
21. Os profissionais procuram valorizar os interesses do cliente				1	1	1	3
22. Questão subjetiva							

Tabela 3 - Percentual de resultados das vendas gerais (loja + vendas externas)

	Péssimo	Muito ruim	Regular	Neutro	Bom	Muito bom	Ótimo
Tangibilidade	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	10,4%	50,0%	33,9%
Confiabilidade	0,0%	2,1%	2,8%	3,1%	9,4%	54,1%	29,8%
Receptividade	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	4,2%	58,3%	35,4%
Segurança	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	8,3%	58,3%	31,3%
Empatia	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	7,8%	59,4%	26,6%

ANEXO E - QUESTIONARIO GERENCIAL

ITEM	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
01. O serviço de vendas é percebido como confiável						2	
02. O atendimento é realizado sem erros desde o início do processo de compras					2		
03. Os vendedores tem boa aparência						2	
04. Questão subjetiva							
05. Quando é prometido algo, os profissionais da loja de cosméticos cumprem							2
06. Quando o cliente tem algum problema, a empresa demonstra um verdadeiro interesse em resolver						1	1
07. O atendimento é realizado de maneira correta desde o início das compras						1	1
08. Os profissionais demonstram confiança e habilidade durante o atendimento, não apresentando erros no final da compra					1	1	
09. Questão subjetiva							
10. O atendimento é sempre realizado com boa vontade							2
11. Os profissionais demonstram disponibilidade para ajudar quando necessário						1	1
12. Os vendedores nunca estão ocupados demais para atender aos pedidos dos clientes						2	
13. Questão subjetiva							
14. Os atendimentos realizados inspiram confiança nos clientes						1	1
15. Os profissionais são corteses durante o atendimento, seja por telefone, na loja ou nas estéticas						1	1
16. Os vendedores têm conhecimento e habilidade para responder aos questionamentos dos clientes					1	1	
17. Questão subjetiva							
18. os profissionais procuram dar atenção individualizada quando solicitado						2	
19. Os vendedores demonstram habilidade em realizar um atendimento conforme a necessidade do cliente						2	
20. Há disponibilidade de horário para o bom atendimento					1	1	

21. Os profissionais procuram valorizar os interesses do cliente					1	1	
22. Questão subjetiva							

Tabela 4 - Percentual de resultados gerenciais

	Péssimo	Muito ruim	Regular	Neutro	Bom	Muito bom	Ótimo
Tangibilidade	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
Confiabilidade	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%
Receptividade	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Segurança	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%
Empatia	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%