

IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS DE FALHA E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS EM SERVIÇO DE VAREJO: ESTUDO DE CASO EM UMA ÓTICA

Tatiane Pistorello Barbosa

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, UFRGS

tati.pb@gmail.com

Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, UFRGS

macannarozzo@gmail.com

RESUMO

Na busca por melhor qualidade percebida pelos clientes é necessário identificar onde estão ocorrendo falhas nos processos das empresas. Atualmente é um diferencial competitivo na satisfação dos clientes, principalmente no setor de serviços, atuar sobre esses pontos. O presente trabalho teve como objetivo levantar pontos de falha e propor melhorias no processo de vendas e serviços de varejo oferecidos por uma ótica. Para isso, foram mapeados os processos, utilizando a ferramenta *Service Blueprinting*. A partir do mapeamento foi construída uma ferramenta de avaliação da qualidade, levando em consideração os principais momentos de interação com os clientes. O questionário foi aplicado em uma amostra de clientes atuais da loja. A partir dos resultados da avaliação foram identificadas oportunidades de melhoria da qualidade para o serviço em estudo. Os principais resultados mostraram que os atributos com menor qualidade percebida pelos clientes estão relacionados ao conforto e layout da loja, à disponibilidade de marcas e armações, à segurança, à exatidão do serviço e à diversidade de marcas de armações e lentes oferecidas. Para esses atributos de menor desempenho foram propostas melhorias visando melhorar a percepção de qualidade do cliente e a sua fidelização a loja.

PALAVRAS CHAVE: qualidade em serviços, atributos de qualidade, *Service Blueprinting*, serviços de varejo, serviços de ótica

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário varejista no Brasil está se tornando cada vez mais competitivo. O setor vem crescendo anualmente, sendo que em 2014 o crescimento da

atividade varejista foi de 3,7% no país, segundo levantamento da Serasa *Experian* (2015). Uma maneira de se destacar neste setor é buscando um de qualidade diferenciado nos serviços. Como consequência, as empresas têm procurado ofertar atividades de serviços aos clientes que diferenciem o valor agregado que elas oferecem ao mercado (CORRÊA; CAON, 2008). Especificamente no setor varejista, a oferta de serviços constitui um diferencial competitivo, permitindo a fidelização e conquista de novos clientes.

Ao ofertar serviços aos seus clientes, as empresas devem se preocupar com a qualidade percebida pelos mesmos. Ela é determinada por atributos e dimensões da qualidade, cuja importância para os clientes varia em função do tipo de serviço prestado. Sabe-se que a qualidade percebida pelo cliente em relação aos atributos do serviço é avaliada em cada momento em que ele estabelece algum tipo de contato com algum aspecto do processo de prestação do serviço, conhecidos como os momentos da verdade (CORRÊA; CAON, 2008). Dessa forma, é de extrema importância que a empresa conheça todo o processo de prestação de serviço do ponto de vista do cliente. A correta identificação e entendimento da relação entre o desempenho dos atributos de qualidade do serviço e a satisfação que esses atributos geram no consumidor, em cada etapa do processo de prestação de serviços, torna-se chave para o sucesso em um mercado competitivo (TONTINI; SANT'ANA, 2007).

Portanto, conhecer o processo de prestação do serviço é importante para a determinação de pontos de falhas e oportunidades de melhorias. Técnicas para análise dos processos de serviços visam representar os processos de serviços de forma a permitir o entendimento deste (TONTINI; SANT'ANA, 2007). Através do seu completo entendimento é possível determinar onde estão ocorrendo as falhas do processo e agir sobre elas, melhorando assim a qualidade percebida pelos clientes.

Uma técnica visual que se mostra eficiente na descrição do processo de prestação de um serviço é o *Service Blueprinting*. Com essa técnica é possível mapear o processo de prestação de serviços a partir dos momentos de interação com o cliente (momentos da verdade). O *Service Blueprinting* também é capaz de identificar pontos potenciais de fracasso, auxiliando na solução de problemas, além de destacar oportunidades para melhorar a percepção de qualidade dos clientes sobre o serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

No contexto do setor de varejo, especificamente, o processo de serviço envolve diversos momentos de interação do cliente com a empresa e seus funcionários, que compreendem desde a procura do prestador de serviço, pesquisa de preços, negociação, interação com os funcionários durante a sua compra e pós-venda, entre outros. Todos esses fatores influenciam a avaliação da qualidade que o cliente faz do serviço. Portanto, os varejistas devem identificar cada um dos momentos de interação com o cliente e ir ao encontro das necessidades dos clientes em cada um desses encontros, de uma forma melhor que a concorrência, visando elevar a qualidade percebida dos clientes e, em consequência, a satisfação e retenção de clientes (DABHOLKAR *et al*, 1996).

Do setor varejista, um segmento que tem se destacado no cenário brasileiro é o de ótica, de acordo com a ABIÓPTICA (Associação Brasileira da Indústria Óptica) existem aproximadamente 27000 óticas no Brasil. Entre os anos de 2006 e 2010 houve um crescimento de 12% no número de lojas. É um mercado com potencial de expansão, uma vez que os clientes estão cada vez mais buscando por produtos que ofereçam altos níveis de qualidade e segurança (EUROMONITOR, 2014). O crescimento deste segmento e a carência de estudos publicados para a melhoria da qualidade dessa atividade de serviço de varejo, motivou a realização deste trabalho.

Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo identificar os pontos de falha, do ponto de vista do cliente, no processo de prestação de serviços de uma ótica e propor melhorias. Para isso, é realizado o mapeamento do processo e é avaliada a percepção de qualidade dos clientes através da aplicação de uma ferramenta construída a partir dos momentos de interação identificados no mapeamento. Dessa maneira, as melhorias propostas são fundamentadas nas percepções dos clientes e nos atributos valorizados pelos mesmos em cada etapa do processo de prestação do serviço (SANTOS, 2000).

Este artigo apresenta as seguintes seções: um referencial teórico, onde foi realizada uma revisão da literatura buscando as principais definições de processos em serviços, mapeamento de serviços, *Service Blueprinting*, qualidade percebida em serviços e um levantamento dos principais atributos da qualidade em serviços de varejo, fundamentando o estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos com a descrição da maneira como o trabalho foi realizado e conduzido, demonstrando como foram realizadas as etapas do mapeamento. Posteriormente são apresentados os resultados do trabalho, a discussão desses resultados e as proposições

de melhorias. O artigo finaliza com as conclusões do trabalho, onde são apresentadas as principais contribuições e sugestões para trabalhos futuros.

2. PROCESSOS EM SERVIÇOS

Processo é uma atividade ou um conjunto delas que adiciona valor a um *input* e então fornece um *output* a um cliente específico (GONÇALVES, 2000). Na visualização dos processos de uma empresa, é necessário colocar o foco no cliente, uma vez que os processos começam e terminam nele. Os processos enxergam uma linha de atividade que começa com o entendimento exato do que o cliente deseja e termina com o mesmo adquirindo o que ele precisa e deseja (GONÇALVES, 2000a).

O conceito de processo é de fundamental importância, no ramo de serviços, pois a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades (GONÇALVES, 2000).

Toda prestação de serviço envolve a execução de um processo de serviço. Desta forma, um processo de serviço pode ser definido como o conjunto de atividades inter-relacionadas em sequência apropriada que resultam num benefício (valor) para o cliente na prestação de serviços (CORRÊA; CORRÊA, 2006).

Serviços apresentam diversas particularidades que trazem implicações na gestão e qualidade do processo de serviço prestado. Ghobadian *et al.* (1994) e Kotler (1998) buscaram determinar essas características:

Intangibilidade: o serviço não pode ser tocado ou possuído pelo cliente. Isso torna a avaliação do serviço prestado mais difícil, pois acaba tornando-se subjetiva.

Produção e Consumo Simultâneos: geralmente o o serviço é criado ou executado ao mesmo tempo em que esse serviço é consumido. Por apresentar uma alta visibilidade do serviço, não é possível esconder os erros. O envolvimento do consumidor é um fator adicional sobre o qual a gestão tem pouco ou nenhum controle direto.

Perecibilidade dos Serviços: serviços são perecíveis e não podem ser armazenados. Isto significa que, ao contrário dos produtos fabricados, é mais difícil ter um controle de qualidade final.

Heterogeneidade dos Serviços: é difícil de reproduzir um serviço de forma consistente e exatamente igual. O comportamento do prestador de serviços influencia a qualidade

de percepção do consumidor. Não é fácil padronizar e controlar a prestação de serviços. O serviço necessita que o consumidor articule as suas necessidades e forneça informações e suas prioridades e expectativas podem variar ao longo do tempo.

Os processos de serviços podem contemplar atividades que envolvem interação com o cliente (realizadas no *front-office*) e atividades que não exigem desta interação (atividades realizadas no *back-office*) (CORRÊA; CORRÊA, 2006).

Ter um bom conhecimento dos processos de serviços é importante para que se possa aperfeiçoar e garantir a sua qualidade. Uma análise permanente é necessária para assegurar a melhoria contínua nos processos de serviços (SANTOS, 2000).

A distinção das atividades que envolvem o cliente ajuda a melhorar a eficiência dos processos de serviços e permite a tomada de decisões importantes e estratégicas, pois ajuda a localizar onde estão as possibilidades de alcançar e manter vantagens competitivas (FLIEß; KLEINALTENKAMP, 2004).

2.1 Mapeamento de Serviços

A análise dos processos de serviços pode ser realizada utilizando diversas técnicas. Essas técnicas permitem o entendimento e análise do processo de serviço prestado (SANTOS, 2000).

Para entender de forma sistemática toda a cadeia de agregação de valor do cliente, o mapeamento do serviço se mostra uma técnica adequada para retratar informações adequadas do ponto de vista do cliente e captar oportunidades de melhoria. É uma ferramenta operacional para melhorias nas operações de serviços em organizações que tem uma gestão orientada para o cliente. Uma experiência negativa dos clientes com o serviço não só facilita a sua migração para os concorrentes, mas também, devido ao efeito de palavra negativa, resulta em dificuldades para a organização em atrair novos clientes (TSENG *et al.*, 1999).

Tseng *et al.* (1999) também afirma que é necessário que a gestão dos serviços identifique o que os clientes querem ou precisam, para identificar quais são as potenciais melhorias para o processo. O mapeamento da experiência de clientes com serviço pode ajudar a administração a este respeito. É uma propriedade valiosa da organização, pois mostra onde são necessárias melhorias no sistema de operações de serviços e como elas devem ser feitas.

Atualmente existem diversas técnicas de mapeamento de serviços que foram especialmente desenvolvidas ou adaptadas para processos de serviços, como *Service Blueprinting*, mapa do serviço, estrutura de processamento de clientes, *walk-through-audit*, IDEF3 adaptado, entre outras (SANTOS, 2000). Para o presente trabalho foi utilizada a técnica do *Service Blueprinting*, pois é uma ferramenta de fácil visualização, que considera a interação com o cliente e as suas ações, mostrando o processo sob a perspectiva do cliente e não da empresa.

2.1.1 Service Blueprinting

O *Service Blueprinting* é um diagrama que mostra com precisão o sistema do serviço prestado para que todas as pessoas envolvidas no seu fornecimento possam compreendê-lo (ZEITHAML *et al.*, 2010). Quando se elabora um *Service Blueprinting* a entrega do serviço se torna mais clara e mais fácil de controlar (SHOSTACK, 1982).

O objetivo de um *Service Blueprinting* é tornar visual todas as etapas, processos, atores e evidências físicas do serviço. A sua principal característica é o foco no cliente, pois a experiência do cliente é documentada antes que qualquer processo interno seja determinado (ZEITHAML *et al.*, 2010).

O *Service Blueprinting* se torna uma ferramenta bem-sucedida quando ajuda a oferecer soluções para os clientes, garantindo a flexibilidade necessária que permite que os funcionários da linha de frente (*front office*) possam oferecer respostas eficazes às necessidades individuais dos clientes (KOSTOPOULOS *et al.*, 2012).

Para se elaborar um *Service Blueprinting*, Shostack (1982) determina que são necessários três requisitos básicos: mostrar as dimensões do tempo em forma de diagrama, identificar todas as funções principais e sub-funções do serviço e definir a tolerância do modelo, para que as variações do modelo não afetem a percepção de qualidade do consumidor. Características organizacionais também são importantes para o sucesso do *Service Blueprinting*: orientação para o mercado, formalidade no desenho do serviço e clima organizacional voltado para o serviço (KOSTOPOULOS *et al.*, 2012).

Na sua elaboração é usada uma linha de visibilidade para diferenciar as operações de retaguarda (*back office*) e de atendimento (*front office*) ao cliente no serviço. Ela determina o nível de envolvimento do cliente no processo de prestação do

serviço. No *Service Blueprinting* é possível determinar quais são as evidências físicas que são visíveis ao cliente durante cada momento da prestação do serviço. Acima da linha de interação são descritas as ações e escolhas do cliente no processo. Abaixo dessa linha estão as ações que são tomadas pelos funcionários de linha de frente, os que têm contato com o cliente durante a prestação do serviço. Essas interações são as que marcam a linha de visibilidade. Abaixo da linha de visibilidade estão os processos e ações com as quais o cliente não tem contato direto, mas que fazem parte do processo de prestação do serviço. São os processos de apoio nos quais participam os funcionários de retaguarda (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Um exemplo de um *Service Blueprinting* pode ser visto na Figura 1.

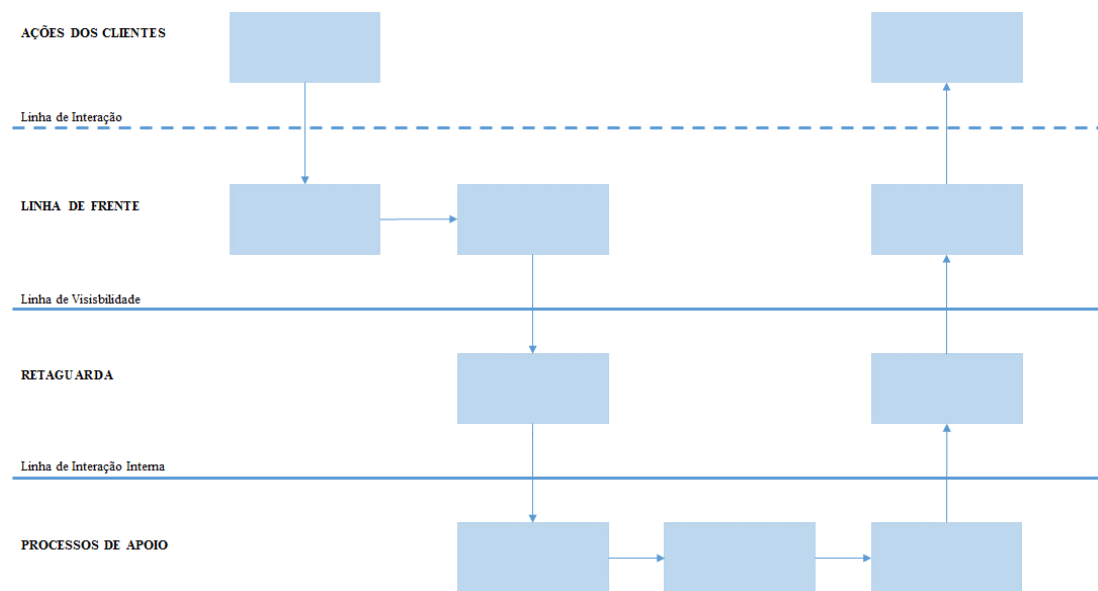


Figura 1 – Exemplo *Service Blueprinting*. Fonte: Elaborado pelo autor.

A técnica do *Service Blueprinting* é amplamente utilizada para o mapeamento dos processos de serviços, do ponto de vista dos clientes, uma vez que parte dos momentos da verdade. Além disso, constitui uma ferramenta útil na identificação de pontos de falha no processo, auxiliando na proposição de melhorias que melhorem a percepção de qualidade dos clientes e, em consequência, a sua satisfação.

3. QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS

Os clientes fazem julgamentos dos serviços através de suas experiências e consequentemente adquirem uma percepção de valor do serviço, que pode ser negativa ou positiva, gerando sua satisfação ou insatisfação (TSENG *et al.*, 1999). Através

desses julgamentos é que o consumidor define a sua percepção de qualidade do serviço prestado.

Grönroos (1984) foi um dos primeiros autores a propor um modelo para a avaliação da qualidade percebida em serviços, onde ele determina que a qualidade percebida de um serviço é uma função que envolve a expectativa do cliente em relação ao serviço, o desempenho percebido durante o serviço e a imagem da empresa. Ele indica que ao adquirir um serviço o consumidor faz uma avaliação de dimensões técnicas, que é o resultado do que é recebido durante a aquisição do serviço, e dimensões funcionais que é resultado do nível de desempenho observado de forma subjetiva, fortemente ligado ao contato com o prestador de serviço. Dessa forma ele determina que a interação comprador e vendedor é mais importante que atividades de marketing. Zeithaml *et al.* (2010) mostrou que a avaliação realizada pelo cliente se dá em relação ao atendimento ou não das suas necessidades e expectativas em relação ao serviço prestado.

Os pontos críticos na prestação de um serviço são aqueles onde as dimensões da qualidade são percebidas. Esses momentos podem causar diferença entre expectativa do cliente e desempenho do serviço, que devem ser otimizados a fim de se alcançar um padrão adequado de qualidade (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Uma das ferramentas mais conhecidas e difundidas para avaliar a qualidade de um serviço foi a desenvolvida por Parasuraman *et al.* (1988), denominada SERVQUAL, onde são apresentadas cinco dimensões da qualidade do serviço: Tangibilidade; Confiança; Capacidade de resposta; Segurança e Empatia. Essa ferramenta constitui um instrumento genérico que pode ser aplicado a diversos tipos de serviços. Contudo, não considera especificidades dos serviços e, em alguns casos, requiere de adaptações conforme o contexto de serviço avaliado. Para contornar essas limitações têm surgido na literatura diversos modelos de avaliação da qualidade para contextos específicos de serviços (e.g., bancos, hotéis, educação superior, serviços médicos), como por exemplo o estudo realizado por LAM *et al.* (2005), que determinou fatores de avaliação da qualidade em academias de ginástica.

No contexto do varejo um dos estudos pioneiros sobre avaliação da qualidade percebida foi o modelo desenvolvido por Dabholkar *et al.* (1996). Conforme os autores a qualidade percebida em serviços de varejo pode ser influenciada por cinco dimensões

básicas: (1) Aspectos físicos; (2) Confiança; (3) Interação pessoal; (4) Resolução de problemas; e (5) Política. Essas dimensões foram divididas em seis subdimensões para melhor avaliar a qualidade percebida no varejo: (1) Aparência; (2) Conveniência; (3) Promessas; (4) Fazer da maneira certa; (5) Inspirar confiança; e (6) Prestatividade. Esses fatores devem ser avaliados pelos gestores para identificar áreas com problemas e buscar melhorias (DABHOLKAR *et al*, 1996).

Um estudo realizado por Sweeney *et al.* (1997), mostrou que a percepção de qualidade de um cliente em um serviço de varejo é influenciada de maneiras diferentes por diversos atributos. O conhecimento demonstrado pelo vendedor influencia a qualidade percebida do cliente, enquanto a conduta desse vendedor durante o processo de venda afeta a vontade de comprar e também na avaliação que o cliente faz do produto. A percepção de qualidade do cliente no processo de venda tem uma grande influência na decisão final de compra do produto. Desta forma, identificar esses atributos de qualidade e sua avaliação do ponto de vista do cliente se faz necessário na identificação dos pontos de falha do serviço e possíveis melhorias.

3.1 Atributos de Qualidade em Serviços de Óticas

É importante que a empresa identifique quais atributos influenciam positivamente na satisfação e na lealdade dos clientes, os chamados atributos ganhadores de pedidos. Também é importante a identificação dos atributos qualificadores do serviço, pois estes afastam o cliente da empresa em futuros negócios caso não atinjam um nível mínimo de desempenho, consequentemente afetando sua lucratividade (TONTINI, 2010).

Em um processo de serviço de varejo um momento de muita importância na avaliação da qualidade e tomada de decisão é o processo de venda, onde há o maior contato da loja com o cliente, por isso é relevante determinar como o cliente avalia a qualidade nesse momento.

Gagliano e Hathcote (1994) dividem as dimensões de avaliação da qualidade em um serviço de varejo em quatro fatores: Atenção Pessoal; Confiança; Tangibilidade e Conveniência. No fator de Atenção Pessoal foram identificados os treze atributos que influenciam a percepção de qualidade do consumidor em um processo de serviço de venda: Não estar muito ocupado para responder; Melhor interesse para o coração; Sempre estar disposto a ajudar; Entender necessidades específicas; Comportamentos

que geram confiança; Funcionários simpáticos; Conhecimento do funcionário; Interesse em solucionar problemas; Segurança no serviço; Oferecer atenção individual; Serviço imediato; Serviço entregue quando prometido; Oferecer customização.

No segmento das óticas, existem poucos estudos na literatura que abordem atributos de qualidade percebida importantes para os clientes. Contudo, alguns estudos buscaram determinar fatores que influenciam na qualidade percebida no momento da compra de um óculos, como por exemplo, o trabalho de Laoviwat *et al.* (2014), que mostrou que a principal influência é a especialidade do ótico que está atendendo o cliente. O estudo comprovou que, em relação às armações dos óculos, os clientes fazem associações com as marcas, buscam qualidade, são fieis a marcas e buscam marcas conhecidas. Também foi possível demonstrar que o gênero, nível de educação e renda familiar influenciam no comportamento do consumidor.

Koffler (2003) diz que o sucesso de uma ótica está diretamente relacionado com o entusiasmo apresentado pelos vendedores e gerentes durante o processo de venda. Ele afirma que para atingir o sucesso é necessário ser uma pessoa voltada às vendas. Outro fator que ele afirma ter mudado no setor é a forma agressiva de marketing e propaganda.

4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

4.1 EMPRESA

A empresa onde foi realizado o estudo é de pequeno porte, do ramo de varejo ótico e está localizada na região sul do Brasil. É uma unidade de franquia, que está presente no mercado desde 2012. O serviço prestado envolve a venda, a confecção de óculos e manutenção dos óculos para os clientes.

Os principais clientes são de classe média. O serviço de venda prestado é totalmente voltado para o cliente. O atendimento ao cliente é fundamental na decisão do consumidor em relação à aquisição do produto e serviço, por isso é um processo que deve ser priorizado e bem executado.

Desta forma, o estudo é focado no processo de venda, uma vez que foi identificado como processo principal na tomada de decisão dos clientes. A venda contempla todo o atendimento ao cliente, escolha do produto e ajustes realizados posteriormente.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se por ser de natureza aplicada, uma vez que mostra a aplicação de ferramentas na busca de soluções para um problema específico. A abordagem do estudo é tanto qualitativa quanto quantitativa, pois os dados são qualificados e avaliados tanto indutivamente quanto traduzidos para números para análises quantitativas.

O trabalho tem um objetivo explicativo, uma vez que identifica os fatores que podem desencadear problemas no serviço de venda de uma empresa, buscando as causas, analisando, classificando e interpretando esses dados para proposição de melhorias. É apresentado um estudo de caso, pois busca o estudo, entendimento e resolução de problemas identificados no processo de venda em uma loja, a partir do envolvimento e participação do pesquisador (RODRIGUES, 2007).

4.3 ETAPAS DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado em cinco etapas: i) Identificação do problema; ii) Levantamento bibliográfico; iii) Mapeamento do processo de vendas; iv) Avaliação da qualidade e identificação de falhas e, v) Proposição de Melhorias; as quais são detalhadas a seguir.

4.3.1 Identificação do Problema

O presente trabalho teve início com a percepção da empresa envolvida no estudo da necessidade de capturar novos clientes e fidelizar os atuais consumidores, a partir da melhoria na qualidade dos serviços oferecidos. A empresa percebeu que o número de óticas no entorno cresceu nos últimos anos, aumentando a concorrência e tornando o processo de venda um diferencial para os clientes. Dessa forma, a qualidade do serviço se torna uma importante ferramenta de diferenciação e de auxílio ao alcance dos objetivos do dono da empresa.

Ao analisar o contexto do presente trabalho com a empresa, determinou-se que o foco do estudo é o processo de venda da ótica, por ser o momento de maior interação com o cliente. É assim, o momento em que a qualidade do serviço é avaliada pelo cliente.

4.3.2 Levantamento Bibliográfico

Nesta etapa foi realizado um levantamento, através de pesquisa bibliográfica, dos assuntos abordados no trabalho para identificação e um completo entendimento dos

fatores que envolvem o processo de prestação de serviços e podem afetá-lo. Nesse sentido foram pesquisados temas vinculados a processos em serviços e ferramentas utilizadas para o mapeamento de processos e avaliação da qualidade em serviços.

Através da literatura foram identificados quais são os principais atributos de qualidade percebidos em serviços de varejo e óticas, para que esses sejam foco de atuação buscando satisfazer as necessidades dos clientes.

4.3.3 Mapeamento do Processo de Serviço e de Venda

Para dar início ao mapeamento do serviço foram realizadas entrevistas com os envolvidos no processo de vendas da empresa em estudo, com objetivo de definir as etapas e atividades. Foram entrevistados dois vendedores e o gerente da loja. Além disso, foram realizadas algumas entrevistas a clientes da ótica para verificar as etapas levantadas com os funcionários de empresa e incorporar outras atividades importantes do ponto de vista dos clientes.

Após a coleta das informações foi possível desenhar o processo de serviço da loja e também do serviço de venda utilizando a técnica do *Service Blueprinting*. Foi elaborado o mapa do processo que contempla todas as etapas, mapeadas a partir dos encontros com o cliente (momentos da verdade) do ciclo do serviço. Os mapas dos processos são apresentados no Apêndice A.

4.3.4 Avaliação da Qualidade

A construção da ferramenta de avaliação da qualidade percebida pelo cliente, quanto ao serviço prestado pela empresa, foi fundamentada na literatura sobre serviços de varejo e óticas e no mapeamento do processo de serviço e de vendas, este último por representar o momento de maior interação com o cliente e, portanto, o principal para a percepção de qualidade do cliente. Desta forma foi elaborado um questionário fechado construído a partir das etapas do processo do serviço mapeado (momentos da verdade) e dos atributos de qualidade percebida em serviços de varejo identificados na pesquisa bibliográfica. O questionário é apresentado no Apêndice B.

O questionário foi aplicado em uma amostra de 80 clientes. Esse número foi determinado a partir do cálculo da amostra, considerando uma média de atendimentos de 100 clientes por mês, um nível de confiança de 95% e erro de 5%. O questionário foi entregue aos clientes para preenchimento após a compra, no caso de compras onde não

era necessário nenhum serviço de laboratório e, para os momentos em que era necessário, o questionário foi entregue no momento em que o cliente voltou à loja para retirar o seu produto. A participação dos clientes na pesquisa foi voluntária e o preenchimento foi realizado na presença do pesquisador.

Os dados coletados das respostas obtidas dos clientes através dos questionários foram tabulados e analisados estatisticamente. Determinou-se a avaliação da qualidade percebida pelos clientes para os atributos analisados em cada momento que os clientes têm contato com o processo de serviço e de venda. Com esses dados identificaram-se os principais pontos de possível melhoria através da verificação de quais são os atributos que atualmente não estão sendo bem percebidos pelos clientes.

4.3.5 Proposição de Melhorias

Partindo da identificação dos atributos de menor qualidade percebida foi possível propor um plano de ação que compõe as principais propostas de melhorias para o processo de serviço de venda da empresa. Essas melhorias propostas, baseadas nas etapas críticas identificadas no processo e nos atributos de menor desempenho para os clientes, foram criadas visando a maior satisfação dos clientes e foram desenvolvidas e validadas junto aos envolvidos no processo dentro da empresa. Os participantes dessa etapa foram os vendedores e o dono da empresa. As melhorias propostas foram estruturadas a partir da ferramenta 5W1H (*What, Why, Who, Where, When, How*).

5. RESULTADOS

5.1 Mapeamento do processo de serviços e vendas

Para o mapeamento dos processos de serviço e de venda da empresa foi observada a rotina dos funcionários da loja durante o expediente e posteriormente os mesmos foram entrevistados para determinar a percepção deles em relação aos processos da empresa. Foram também consultados alguns clientes durante esse momento para verificação se as etapas determinadas realmente são as que ocorrem do ponto de vista do cliente. Com os dados coletados foi possível construir o diagrama do processo de serviço da loja e o diagrama detalhado do processo de venda.

Foram mapeadas cada etapa de cada processo, identificando as ações dos clientes, dos funcionários de linha de frente, de retaguarda, os processos de apoio e as evidências físicas, identificando cada um dos momentos de interação entre o cliente e o

prestador do serviço. Através desses dados foram desenhados o processo de serviço e o processo de venda da loja, utilizando a ferramenta *Service Blueprinting*, os quais são apresentados no Apêndice A.

No processo do serviço da loja é destacado o momento da venda, por ser considerado o mais importante como demonstrou Sweeney *et al.* (1997), e por ter sido desenvolvido um mapa somente desse processo. Os processos de apoio são destacados em outra cor por serem realizados por um outro funcionário nos mesmos momentos. Já no processo de venda são destacados com cores diferentes as ações dos funcionários de retaguarda e dos processos de apoio, por também serem realizadas por funcionários diferentes do que está realizando a venda.

Após o estudo dos mapas através de uma análise crítica, foram definidas as principais etapas de cada processo, a partir dos momentos da verdade, com o objetivo de aprofundar as análises do ponto de vista do cliente. Para o processo de serviço da loja são: a chegada na loja (momento de pré-venda), o momento em que o cliente interage com o vendedor (venda) e o momento em que ele retorna à loja para retirar o produto e são feitos os ajustes (pós-venda). Especificamente no processo de venda as etapas mais importantes são: o momento em que o cliente passa a demanda para o vendedor, a prova das armações e as medições realizadas pelo vendedor.

5.2 Avaliação da qualidade percebida dos clientes

Com a determinação desses momentos e com os atributos e dimensões determinados durante a pesquisa bibliográfica foi possível estruturar um questionário, com a intenção de verificar como o cliente está percebendo a qualidade do serviço. As questões do mesmo foram divididas em 3 grupos para avaliação: pré-venda, venda e pós-venda. Em cada um desses grupos, foram criadas questões baseadas nos momentos de interação (encontros do serviço) mapeados. Uma vez que a ênfase deste trabalho foi na avaliação do processo de vendas da empresa, as etapas desse processo foram melhor detalhadas e avaliadas a partir de questões classificadas nas cinco dimensões de qualidade propostas por Dabholkar *et al* (1996) para setor de varejo: Aspectos tangíveis, Interação pessoal, Confiabilidade, Resolução de problemas e Políticas. O questionário teve um total de 35 questões, onde a escala de avaliação utilizada foi de cinco pontos: 1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concordo; 5 – concordo completamente. O questionário aplicado é apresentado no Apêndice B.

A partir da coleta dos dados foi possível tabulá-los para posterior análise. Primeiramente estabeleceu-se o perfil dos clientes da loja, que apresentou que 10% dos clientes está na faixa de idade até 25 anos, 50% na faixa entre 26 e 40 anos, 30% na faixa entre 41 a 55 anos e 10% acima de 55 anos, a maioria é do sexo feminino, consome óculos de grau e frequenta a ótica anualmente. Posteriormente foi calculada a média das notas atribuídas a cada atributo avaliado pelo cliente. Os dados são apresentados na Tabela 1, que apresenta também a qual etapa do processo o atributo corresponde. As médias de cada atributo foram classificadas em ordem crescente, destacando os cinco atributos com as menores médias, que são os que apresentam uma baixa qualidade percebida pelos clientes. É possível identificar que esses atributos são: Há disponibilidade de vagas para estacionar; A marca e armação desejados pelos clientes sempre estão disponíveis; O local é seguro; A loja tem móveis confortáveis e layout adequado; O serviço (medições, ordem de serviço) é realizado com exatidão na primeira vez. Com a análise dos dados da tabela foi possível determinar que as etapas mais críticas para a loja são a Venda e a Pré-venda, por possuírem os atributos com menores médias nas avaliações.

Tabela 1 – Média dos atributos de qualidade avaliados em cada etapa do processo, com os cinco atributos com as menores médias de avaliação

Etapa do Processo	Atributos de Qualidade	Avaliação Média
Pré-venda	Há disponibilidade de vagas para estacionar	2,92
Venda	A marca e armação desejados pelos clientes sempre estão disponíveis	3,69
Pré-venda	O local é seguro	3,85
Venda	A loja tem móveis confortáveis e layout adequado	3,85
Venda	O acesso à loja é conveniente	4,00
Pré-venda	O serviço (medições, ordem de serviço) é realizado com exatidão na primeira vez	4,00
Venda	Os materiais associados à loja (sacola, catálogo, banners) são visualmente atrativos	4,08
Venda	A loja oferece diversas marcas de armações e lentes	4,08
Venda	Os clientes não precisam esperar por atendimento	4,15
Venda	Os equipamentos utilizados são modernos e de boa aparência.	4,23
Venda	Os preços oferecidos pela loja são justos	4,23
Venda	A loja poderia oferecer um programa de fidelidade para os clientes	4,23
Pós-venda	O atendimento telefônico é prestativo e cordial	4,23
Venda	Os problemas dos clientes são solucionados com prontidão	4,31
Venda	Os vendedores conseguem resolver os problemas dos clientes	4,31
Pós-venda	Os ajustes nos óculos são realizados com precisão	4,31
Venda	A disposição das armações na vitrine é de fácil visualização	4,38
Venda	Os horários de funcionamento da loja são convenientes	4,38
Pós-venda	A loja cumpre os prazos de entrega prometidos	4,38
Venda	O design das armações disponíveis é moderno e atraente	4,46
Venda	Os vendedores possuem conhecimento sobre os produtos e serviços	4,46
Venda	O cliente sente-se seguro na transação e com o serviço da loja	4,46
Venda	A loja trabalha com laboratórios de confiança	4,46
Venda	As formas de pagamento são satisfatórias	4,46
Pós-venda	O produto recebido é sempre conforme o prometido	4,46
Pré-venda	A loja é atrativa e limpa	4,54
Venda	Os vendedores conseguem entender as necessidades dos clientes	4,54
Venda	O cliente recebe tratamento individualizado	4,54
Venda	Os vendedores são cordiais	4,54
Venda	Os vendedores demonstram interesse na solução de problemas dos clientes	4,54
Venda	A postura e aparência dos funcionários é adequada	4,62
Venda	Os vendedores auxiliam na escolha dos clientes	4,62
Pós-venda	O pagamento é realizado sempre com exatidão	4,62
Pré-venda	A iluminação e climatização são adequados	4,77
Venda	O cliente confia na credibilidade da marca São José	4,77

Fonte: Elaborada pelo autor

Especificamente para o processo de venda da loja, que foi considerado como crítico anteriormente, a avaliação média dos atributos dentro de cada dimensão e o desvio padrão, que foi calculado para verificar a variação dos dados em relação à média, são apresentados na Tabela 2. Onde são destacados os atributos que apresentaram menores médias, abaixo ou igual a 4: A loja tem móveis confortáveis e layout adequado; A marca e armação desejados pelos clientes sempre estão disponíveis; O local é seguro; O serviço (medições, ordem de serviço) é realizado com exatidão na primeira vez; A loja oferece diversas marcas de armações e lentes. De maneira geral as

notas atribuídas a eles demonstram uma boa avaliação, porém devem ser analisados e repensados em função da percepção que os clientes têm sobre eles. Dessa forma esse devem ser priorizados pela empresa na busca por melhorias.

Tabela 2 – Média das avaliações de cada atributo do Processo de Venda

Atributo	Avaliação Média	Desvio Padrão
<i>Aspectos Tangíveis</i>	4,27	0,28
A postura e aparência dos funcionários é adequada	4,62	
A loja tem móveis confortáveis e layout adequado	3,85	
A disposição das armações na vitrine é de fácil visualização	4,38	
O design das armações disponíveis é moderno e atraente	4,46	
Os equipamentos utilizados são modernos e de boa aparência.	4,23	
Os materiais associados à loja (sacola, catálogo, banners) são visualmente atrativos	4,08	
<i>Interação Pessoal</i>	4,47	0,16
Os clientes não precisam esperar por atendimento	4,15	
Os vendedores conseguem entender as necessidades dos clientes	4,54	
O cliente recebe tratamento individualizado	4,54	
Os vendedores são cordiais	4,54	
Os vendedores auxiliam na escolha dos clientes	4,62	
Os vendedores possuem conhecimento sobre os produtos e serviços	4,46	
<i>Confiabilidade</i>	4,23	0,48
A marca e armação desejados pelos clientes sempre estão disponíveis	3,69	
O serviço (medições, ordem de serviço) é realizado com exatidão na primeira vez	4,00	
O cliente sente-se seguro na transação e com o serviço da loja	4,46	
O cliente confia na credibilidade da marca São José	4,77	
<i>Resolução de problemas</i>	4,38	0,13
Os problemas dos clientes são solucionados com prontidão	4,31	
Os vendedores demonstram interesse na solução de problemas dos clientes	4,54	
Os vendedores conseguem resolver os problemas dos clientes	4,31	
<i>Políticas</i>	4,31	0,15
A loja oferece diversas marcas de armações e lentes	4,08	
A loja trabalha com laboratórios de confiança	4,46	
As formas de pagamento são satisfatórias	4,46	
Os preços oferecidos pela loja são justos	4,23	
Os horários de funcionamento da loja são convenientes	4,38	
A loja poderia oferecer um programa de fidelidade para os clientes	4,23	

Fonte: Elaborada pelo autor

A avaliação média das dimensões da qualidade para o processo de venda da loja é mostrada no gráfico da Figura 3. É possível perceber que as dimensões que demonstram uma percepção de qualidade mais baixa do ponto de vista dos clientes são: confiabilidade, aspectos tangíveis e políticas. E sobre essas dimensões que se deve fazer uma análise mais profunda, mesmo que a avaliação por parte dos clientes, em geral, possa ser considerada positiva.

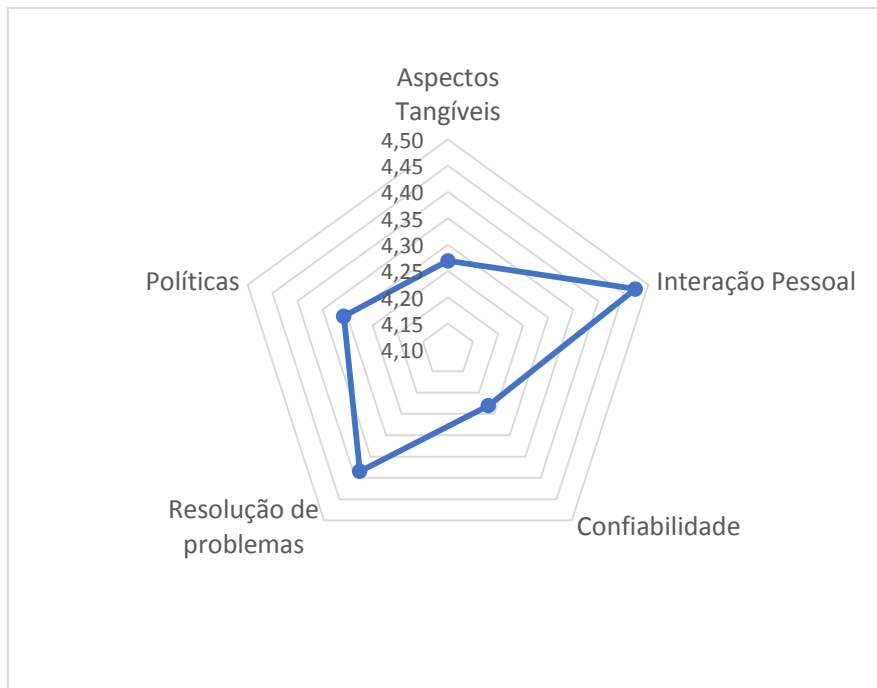


Figura 3 – Média das dimensões de qualidade do Processo de Venda. Fonte: Elaborada pelo autor

5.3 Proposição de melhorias

A partir da análise crítica e avaliação dos resultados obtidos foram propostas melhorias para os processos da loja.

A principal demanda dos clientes que está afetando a qualidade percebida é a falta de lugares para estacionar o carro. A partir disso sugere-se que a loja crie um convênio com o estacionamento pago que existe em frente ao estabelecimento, de forma que os clientes possam estacionar lá sem nenhum custo para eles. Esse é um fator que pode levar um cliente a desistir de ir até a loja e realizar a compra, uma vez que não encontra uma vaga de estacionamento. Essa informação não é contabilizada pela loja, mas a ação proposta pode minimizar o impacto negativo nas vendas por causa da desistência de clientes, quando da indisponibilidade de vagas para estacionar o veículo.

A disponibilidade de marcas e armações desejados pelos clientes é outro fator apontado pelos clientes. A partir disso propõe-se a realização de uma pesquisa de mercado com o objetivo de determinar o perfil dos clientes e da região e assim indicar quais são as marcas e modelos de armações que mais se encaixam nesse perfil.

Pelo fato da loja se localizar na rua existe o fator da insegurança gerada aos clientes. Visando gerar uma sensação de maior conforto e segurança sugere-se s

contratação de uma empresa de segurança e instalação de câmeras na loja. Dessa forma os clientes podem se sentir mais tranquilos durante a estadia no estabelecimento.

Outro fator apontado pelos clientes envolve o *layout* atual da loja, Figura 4. O *layout* atual da loja dificulta o acesso dos clientes às armações de óculos disponíveis. Dessa forma os clientes precisam esperar pelo atendimento de um funcionário para experimentar os óculos e escolher os modelos que mais os agradam. Baseado nisso se propõe um novo *layout*, onde os clientes tenham acesso facilitado às armações expostas, ficando mais livres para escolher os modelos que agradem, com a possibilidade de experimentar mais armações e tornando a chance de venda maior. Outra melhora é na circulação na loja e a visão do gerente durante o processo seja mais clara. O novo *layout* é apresentado na Figura 5.

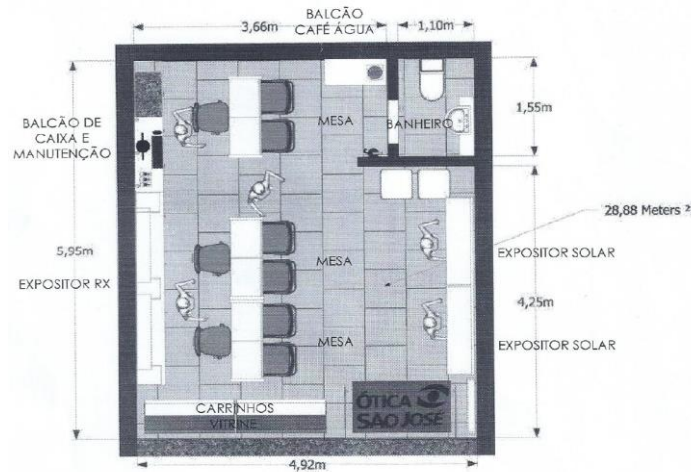


Figura 4 – *Layout* atual da loja. Fonte: loja em estudo

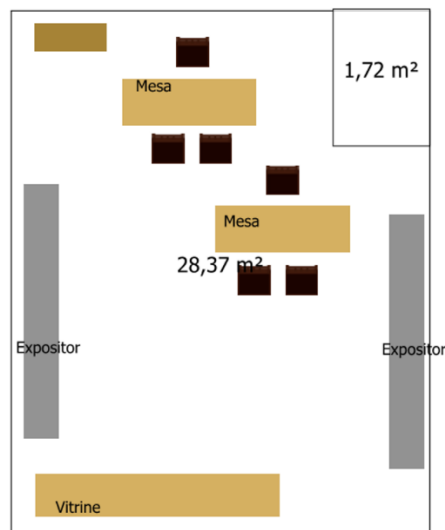


Figura 5 – Novo *layout* proposto. Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação ao atributo que se refere a exatidão da realização do serviço é proposto que os funcionários refaçam treinamentos de serviços de ótica como forma de reciclagem dos conhecimentos necessários para o mesmo. Dessa forma alguns conceitos serão revistos e irão trazer mais precisão nos serviços realizados. É aconselhável que os certificados de participação em cursos e treinamentos fiquem fixados nas paredes da ótica, como forma de demonstrar que os profissionais que estão atendendo estão capacitados a isso, transmitindo maior confiança aos clientes.

Para a busca da fidelização dos clientes e complementariedade da pesquisa é proposto que a empresa busque a adoção de um *Customer Relationship Management* (CRM), que é uma ferramenta que busca otimizar a lucratividade, vendas e satisfação dos clientes, através da organização da empresa em torno de segmentos de clientes, da utilização de ações voltadas para satisfação dos clientes e da implementação de processos para interações com os clientes através de canais de relacionamento (Domingues, 2001). Ela ajuda a aumentar e manter a fidelização de clientes (Lovelock *et al.*, 2002).

Utilizando a ferramenta 5W1H (*What, Why, Who, Where, When, How*) estruturou-se uma avaliação das melhorias propostas obtidos conforme Tabela 3. Foram estabelecidas ações, responsáveis e prazos para cada melhoria proposta. Em seguida o plano de ação foi apresentado aos envolvidos com os processos da loja, gerente e vendedores, para validação do mesmo.

Tabela 3 – Plano de ação estruturado para as melhorias propostas

Atributo	What	Why	Who	Where	When	How
Há disponibilidade de vagas para estacionar	Estabelecer convênio com estacionamento fechado	Cientes terem acesso a estacionamento	Gerente da loja	Estacionamento	Uma semana	Entrar em contato com o dono do estacionamento para realizar convênio
A marca e armação desejados pelos clientes sempre estão disponíveis	Realizar pesquisa de mercado	Definir perfil, marcas e modelos desejados	Gerente da loja	Empresa especializada	Um mês	Entrando em contato com a empresa para a realização de uma pesquisa de mercado
O local é seguro	Cientes não se sentem seguros	Loja é localizada na rua	Gerente da loja	Loja	Um mês	Contratar empresa de segurança e empresa de instalação de câmeras
A loja tem móveis confortáveis e layout adequado	Adaptar layout atual ao proposto	Cientes dependem dos vendedores para acessar as armações	Gerente da loja e funcionários	Loja	Um mês	Reorganizar móveis na loja
O serviço (medições, ordem de serviço) é realizado com exatidão na primeira vez	Serviço é executado mais de uma vez	Falta de treinamento	Fuincionários	Empresa especializada	Um mês	Refazer cursos e treinamentos

Fonte: Elaborada pelo autor

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou identificar os principais pontos de falha nos serviços oferecidos por uma ótica, através do mapeamento dos processos e da construção e aplicação de uma ferramenta de avaliação da qualidade percebida. Através da pesquisa realizada foi possível identificar os principais atributos de qualidade que estão com pior avaliação em relação aos clientes. Eles foram avaliados e foram propostas melhorias que tragam mais qualidade para a prestação dos serviços da empresa.

A ferramenta de avaliação criada especificamente para o serviço de uma ótica se mostrou adequada, uma vez que foi fundamentada na literatura e no contexto específico das lojas de óticas. Desta forma, o instrumento auxiliou na busca por resultados mais específicos e de acordo com a realidade da loja. Além disso, o uso de ferramentas específicas para o contexto de serviços, especificamente o *Service Blueprinting* para o mapeamento do serviço, permitiu identificar etapas e atributos importantes do ponto de vista do cliente.

Para trabalhos futuros sugere-se fazer uma análise das outras etapas do serviço, a pré-venda e pós-venda, para poder identificar oportunidades de melhorias nesses momentos. Outra análise para contribuição ao setor de estudo é a hierarquização dos atributos de qualidade identificados na pesquisa para a determinação do grau de

importância de cada um para os clientes e assim ter a oportunidade de priorização de melhorias.

Os resultados obtidos neste trabalho podem ser de utilidade para gestores de lojas de óticas, de forma a auxiliar na tomada de decisões, além de contribuir academicamente com os estudos sobre qualidade em serviços de varejo e lojas de óticas. A busca pela melhoria contínua dos processos das empresas é uma realidade de extrema importância para a percepção de qualidade dos clientes. A alta competitividade do mercado atual reflete esse ponto.

REFERÊNCIAS

ABIÓPTICA. Associação Brasileira da Indústria Óptica. <http://www.abioptica.com.br/>. Acessado em Agosto de 2015.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DABHOLKAR, P. A.; THORPE, D. I.; RENTZ, J. O. A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 24, n. 1, p. 3-16, 1996.

DOMINGUES, S. V. Implantando o CRM – Um estudo de caso. *Seminário em administração*, 5, 2001.

EUROMONITOR. Eyewear in Brazil. Passport, October 2014.

FITZSIMMONS, J A.; FITZSIMMONS, M. Administração de serviços: operações, estratégia tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 6 ed., 2010.

FLIEß, S.; KLEINALTENKAMP, M. Blueprinting the service company – Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research* 57, p. 392–404, 2004.

GAGLIANO K. B.; HATHCOTE J. Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. *Journal of Services Marketing*, v. 8 p. 60–69, 1994.

GHOBIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, S. Service quality: concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processo. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n. 1, p. 6 -19, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Processos, que processos? *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000a.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

KOFFLER, B. Reaching out to patients. *Ophthalmology Times*, p 51-52, 2003.

KOSTOPOULOS, G.; BOUKIS, S.; GOUNARIS, S. Service blueprinting effectiveness: drivers of success. *Managing Service Quality*. v. 22, n. 6, p. 580-591, 2012.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

LAM, E. T. C.; ZHANG, J. J.; JENSEN, B. E. Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health–Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, v. 9, n. 2, p. 79–111, 2005.

LAOWIWAT, P.; SUPPAPANYA, P.; YOUSAPRONPAIBOON K. A Study of Demographics Influencing on Consumer Behavior and Attitude towards Brand Equity of Optical Business in Thailand. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, v. 5, n. 4, 2014.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Administrando relacionamentos e aumentando a fidelidade do cliente. *Serviços de marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade serviços. *Revista Produção*, v. 14, n. 1, 2004.

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, p. 12-40, 1988.

RODRIGUES, W. C. Metodologia Científica. FAETEC/IST. Paracambi, 2007.

SANTOS, L. C. Projeto e Análise de Processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SERASA EXPERIAN. <http://noticias.serasaexperian.com.br/>. Acessado em agosto de 2015.

SHOSTACK, G. L. How to Design a Service, *European Journal of Marketing*, v. 16, n. 1, p. 49 – 63, 1982.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N.; JOHNSON, L. W. Retail Service Quality and Perceived Value. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 4, n. 1, p. 39-48, 1997.

TONTINI, G.; SANT'ANA, A. J. Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do gap de melhoria. *Gestão e Produção, São Carlos*, v. 14, n. 1, p. 43-54, 2007.

TONTINI, G.; ZANCHETT, R. Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. *Gestão e Produção. São Carlos*, v. 17, n. 4, p. 801-816, 2010.

TSENG, M. M.; QINHAI, M.; SU, C. Mapping customers' service experience for operations improvement. *Business Process Management Journal*, v. 5, n. 1, p. 50-64, 1999.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. AND GREMLER, D. D. *Services Marketing Strategy*. Wiley International Encyclopedia of Marketing, 2010.

APÊNDICE A

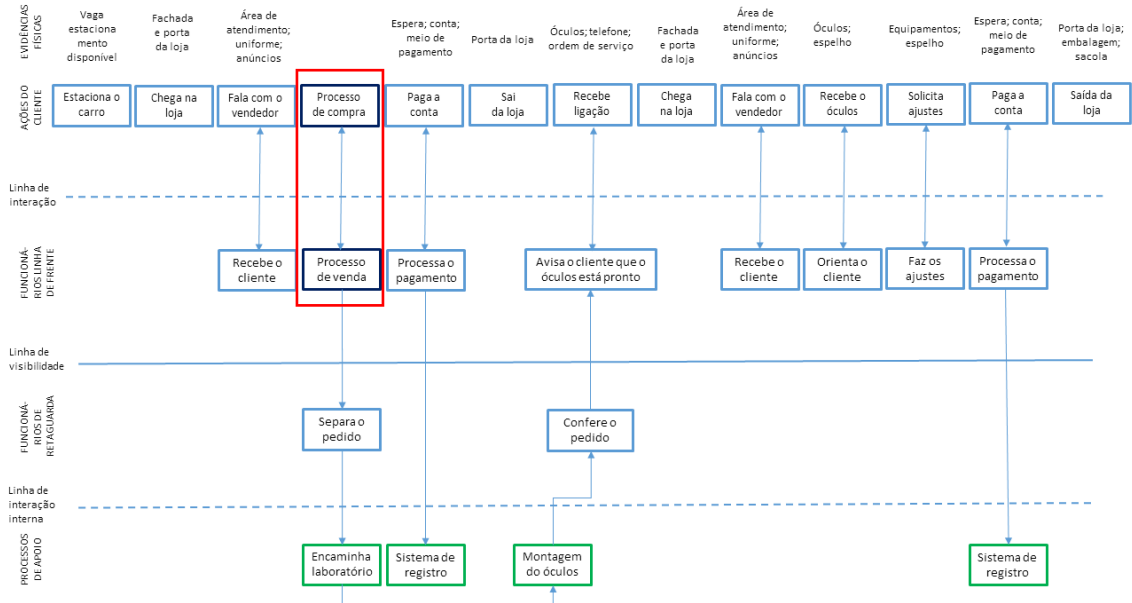


Figura 4 – Mapa do Processo de Serviço da loja. Fonte: Elaborada pelo autor

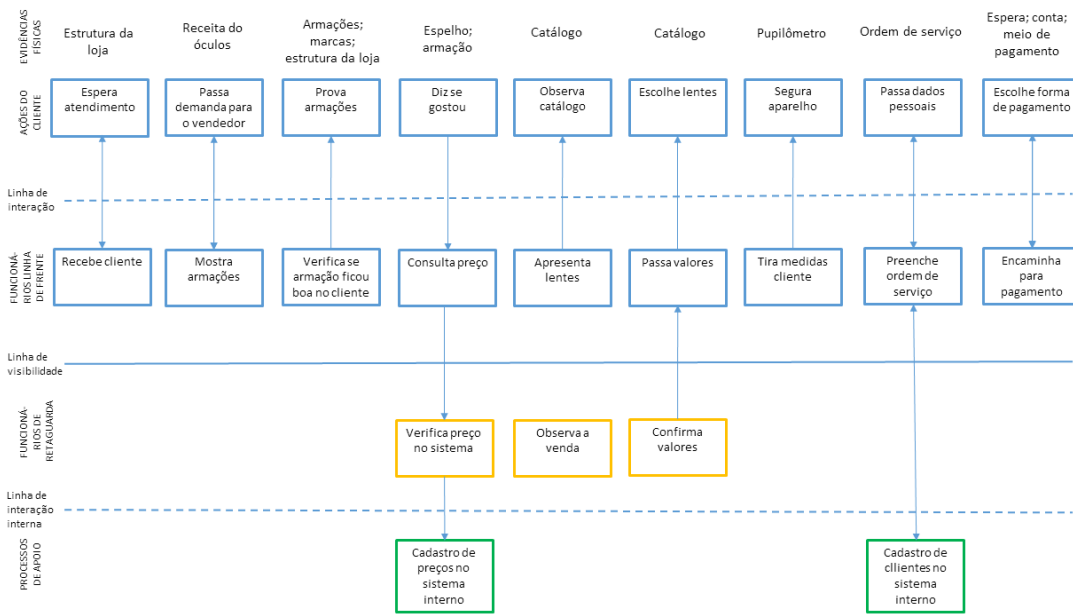


Figura 5 – Mapa do Processo de Venda da loja. Fonte: Elaborada pelo autor

APÊNDICE B

Questionário

Qualidade dos Serviços oferecidos pela Ótica São José Zona Sul

Identificação do perfil do cliente

Com a finalidade de identificar o seu perfil como cliente, solicita-se responder ou marcar a opção correspondente em cada questão.

1. Idade: _____

2. Sexo: _____

3. Tipo de serviço: () Óculos de grau () Óculos de sol

4. Frequência de visita às óticas: _____

Avaliação do serviço

Com a finalidade de avaliar os atributos mais importantes que afetam a qualidade percebida do serviço em questão, solicita-se avaliar cada aspecto conforme a seguinte escala: 1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concordo; 5 – concordo completamente. **Agradecemos antecipadamente a sua colaboração!**

Pré-Venda

Atributos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
O acesso à loja é conveniente					
Há disponibilidade de vagas para estacionar					
O local é seguro					
A loja é atrativa e limpa					
A iluminação e climatização são adequados					

Processo de venda

Atributos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aspectos Tangíveis					
A postura e aparência dos funcionários é adequada					
A loja tem móveis confortáveis e layout adequado					
A disposição das armações na vitrine é de fácil visualização					
O design das armações disponíveis é moderno e atraente					
Os equipamentos utilizados são modernos e de boa aparência.					
Os materiais associados à loja (sacola, catálogo, banners) são visualmente atrativos					
Interação Pessoal					
Os clientes não precisam esperar por atendimento					
Os vendedores conseguem entender as necessidades dos clientes					
O cliente recebe tratamento individualizado					
Os vendedores são cordiais					

Os vendedores auxiliam na escolha dos clientes					
Os vendedores possuem conhecimento sobre os produtos e serviços					
Confiabilidade					
A marca e armação desejados pelos clientes sempre estão disponíveis					
O serviço (medições, ordem de serviço) é realizado com exatidão na primeira vez					
O cliente sente-se seguro na transação e com o serviço da loja					
O cliente confia na credibilidade da marca São José					
Resolução de problemas					
Os problemas dos clientes são solucionados com prontidão					
Os vendedores demonstram interesse na solução de problemas dos clientes					
Os vendedores conseguem resolver os problemas dos clientes					
Políticas					
A loja oferece diversas marcas de armações e lentes					
A loja trabalha com laboratórios de confiança					
As formas de pagamento são satisfatórias					
Os preços oferecidos pela loja são justos					
Os horários de funcionamento da loja são convenientes					
A loja poderia oferecer um programa de fidelidade para os clientes					

Pós-Venda

Atributos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
O atendimento telefônico é prestativo e cordial					
A loja cumpre os prazos de entrega prometidos					
O produto recebido é sempre conforme o prometido					
Os ajustes nos óculos são realizados com precisão					
O pagamento é realizado sempre com exatidão					