

RAD1403 - Marketing II

Gerenciamento de serviços

Profa. Dra. Janaina Giraldi



Entrega de valor



O que é um serviço?

- Serviço é um ato ou **desempenho** oferecido por uma parte a outra. Desempenho essencialmente **intangível**, normalmente não resulta em propriedade dos fatores de produção.
- Serviços são atividades econômicas que criam **valor** e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos.

Algo que pode ser comprado e vendido, mas que não pode ser jogado aos seus pés

Fontes: Kotler e Keller (2012), Lovelock e Wright (2001)



O setor de serviços

- Parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos.

Informações, seguros, transportes, hotéis, restaurantes, bancos, auto-serviços em lojas de conveniência e em postos de gasolina, despachantes, limpeza, manutenção...



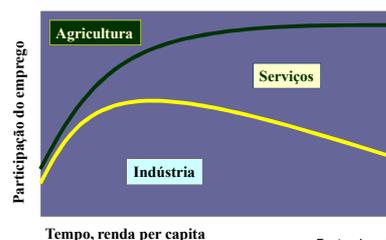
Serviços

- Dificuldade para diferenciar oferta por meio apenas dos bens físicos
 - **Serviço superior:** reputação, entregas, respostas rápidas, solução ágil
- Principal gerador de empregos em economias mais desenvolvidas
 - **Países tecnologicamente adiantados, com padrões de consumo elevados:** setor de serviços e lazer crescente, atingindo hegemonia na participação do PIB
- Setores tradicionais (indústria, comércio, agricultura) atraem menos capital, investimentos e recursos humanos

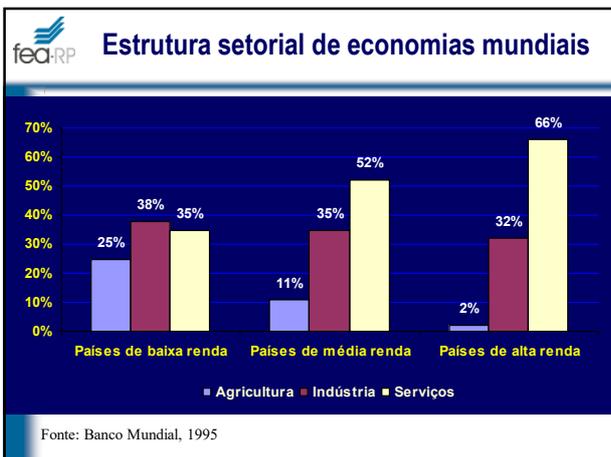
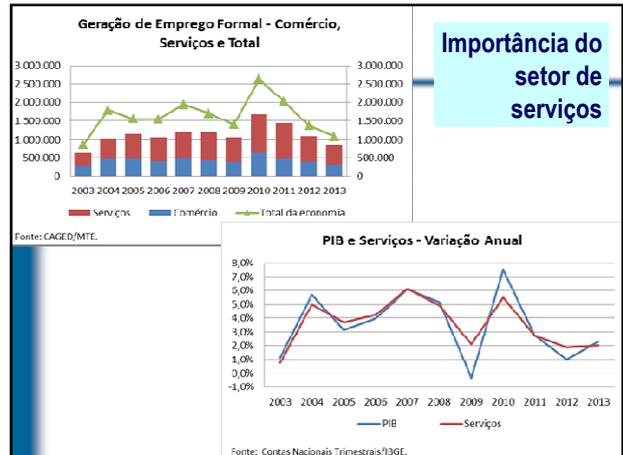


Serviços e desenvolvimento

- À medida que uma economia nacional se desenvolve, a participação do emprego entre a agricultura, a indústria e os serviços muda drasticamente.



Fonte: Lovelock e Wright (2001)



- ### Fatores para a mudança na administração de serviços
- Padrões mutáveis da regulamentação governamental
 - Privatização de alguns serviços públicos e sem fins lucrativos
 - Inovações tecnológicas
 - Crescimento de cadeias de serviço e redes de franquias
 - Internacionalização e globalização
 - Pressões para a melhoria da produtividade
 - O movimento da qualidade dos serviços
 - Fabricantes como fornecedores de serviços
- Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Marketing de serviços e marketing de bens físicos

- As habilidades de marketing desenvolvidas em empresas de bens manufaturados podem ser diretamente transferidas para as organizações de serviços?

Provavelmente não

As tarefas de administração de marketing no setor de serviços tendem a diferir em vários aspectos importantes

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

- ### Diferenças básicas entre bens e serviços
- Estudos iniciais: foco em quatro diferenças genéricas
 - Intangibilidade
 - Variabilidade
 - Percibilidade
 - Simultaneidade
- Problema:** generalizado demais, são necessárias informações mais práticas para diferenciar bens de serviços

Diferenças básicas entre bens e serviços

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

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Domínio de elementos tangíveis versus intangíveis nos bens e serviços

Fonte: Lovelock e Wright, 2001

Oito componentes da administração integrada de serviços

- 4 P's do marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação)
- 8 P's dos serviços:**
 - Product elements (produto)
 - Place and time (lugar e tempo)
 - Process (processo)
 - Productivity and quality (produtividade e qualidade)
 - People (pessoas)
 - Promotion and education (promoção e educação)
 - Physical evidence (evidência física)
 - Price and other costs of service (preço e outros custos)

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Como os serviços podem ser classificados?

- Grau de **tangibilidade** ou intangibilidade dos processos de serviço
- Destinatário** direto do processo de serviço
- Tempo** e lugar da entrega do serviço
- Grau de **personalização** ou padronização
- Natureza da **relação** com os clientes
- Medida na qual oferta e demanda estão em **equilíbrio**
- Medida na qual instalações, equipamento e pessoal participam da **experiência** de serviço

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

O serviço como processo

- Clientes: parte do processo de serviço
- Processo**: método particular de operação, envolvendo muitos passos em uma sequência definida

Transformação de insumos em produtos

```

    graph TD
      A[Transformação de insumos em produtos] --> B[Pessoas]
      A --> C[Bens]
  
```

Classificação de serviços: perspectiva operacional

Quem ou o que é o destinatário do ato do serviço?	Pessoas	Bens
Ações tangíveis	<p>(Processamento de pessoas)</p> <p>Serviços dirigidos aos corpos das pessoas:</p> Transporte de passageiros Hospedagem Assistência médica Salões de beleza Fisioterapia Academia de ginástica Restaurantes/bares	<p>(Processamento de bens)</p> <p>Serviços dirigidos a posses físicas:</p> Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento Distribuição (varejo) Lavanderias Abastecimento de combustíveis Jardinagem Remoção de lixo
Ações intangíveis	<p>(Processamento de estímulo mental)</p> <p>Serviços dirigidos às mentes das pessoas:</p> Propaganda Artes e entretenimento Transmissão de rádio/TV Consultoria administrativa Educação Religião Telefonia	<p>(Processamento de informações)</p> <p>Serviços dirigidos a bens intangíveis:</p> Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Pesquisa Investimentos

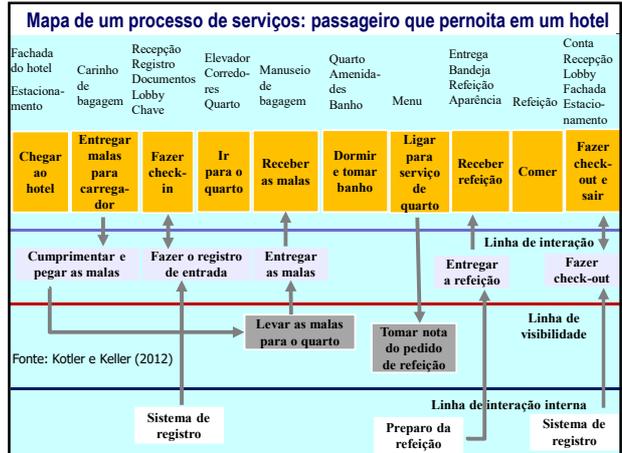
Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Processamento de pessoas

- Clientes são parte integrante do processo
- Exige cooperação por parte dos clientes
- Gerentes: devem pensar no processo em termos do que acontece com o cliente que está sendo processado



Identificar os benefícios criados para o cliente e os custos não financeiros



Processamento de pessoas: avaliação por meio de cliente oculto

- Profissional contratado para avaliar **anonimamente** diferentes aspectos de um estabelecimento comercial. Eficaz para retratar o real serviço prestado: a partir destas avaliações, os empresários adotam medidas para **mudar** o que pode não estar funcionando adequadamente.
- A remuneração pelo trabalho pode variar de R\$ 50 a R\$ **500** por dia. Avaliações de companhias aéreas e resorts são as que oferecem maior remuneração. Para cada avaliação há uma orientação específica e existe um **questionário** que precisa ser preenchido posteriormente. É necessário ficar sempre atento e ter boa **memória**, porque não é autorizado levar o questionário para o local que está sendo avaliado.
- Nos casos dos hotéis a avaliação é mais detalhada. "É mais trabalhoso no sentido de ser muita coisa para observar, porque a estrutura é maior. Mas, se você vai entrar em um banco, para uma avaliação de 45 minutos, ou em um hotel, com visita de três dias, a atenção tem que ser a mesma. Você tem que avaliar a estrutura, você tem que avaliar o atendimento..."
- Fonte: <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2014/05/empresas-adoptam-clientes-secretos-para-avaliar-qualidade-do-atendimento.html>

Processamento de bens

- Menos envolvimento físico do cliente
- Produção: aprimoramento tangível do bem em questão
 - **Lavanderia B2C:**
https://www.youtube.com/watch?v=0_NQzdTqckS
 - **Lavanderia B2B:**
<https://www.youtube.com/watch?v=o8WTqYO0s7k>

**Diferenças entre níveis de contato
Atenção às evidências físicas**

Processamento de estímulo mental

- Investimento de tempo do cliente
- Cliente não precisa estar fisicamente presente, mas precisa estar mentalmente em comunicação com a informação
- Esses serviços podem ser "estocados"

Processamento de estímulo mental: Netflix

- Serviço de streaming de vídeo
- Forte expansão internacional
- Melhorias visuais para tablets e desktops
- Problema de imagem: "caminho sem volta rumo à preguiça e procrastinação"
 - **Campanha: "Great things starts with Netflix"**
 - <https://www.youtube.com/watch?v=ouF5NGhkshI>

Processamento de informações

- Informação: forma mais intangível de produto dos serviços, mas pode ser convertida em tangível
- Contato pessoal é desnecessário
- Envolvimento do cliente é determinado pela tradição ou desejo de conhecer pessoalmente o fornecedor

Diferentes processos representam diferentes desafios

■ **Classificação mostra a natureza dos benefícios do serviço em cada caso**

■ **Proporciona compreensão acerca do comportamento exigido do cliente**

■ **Implicações para desenvolvimento da estratégia de canal**

Projetando a fábrica de serviços

- **Local físico** onde pessoas e/ou máquinas criam e entregam benefícios de serviços aos clientes
- **Satisfação** com a fábrica depende de:
 - ⇒ *Encontros com o pessoal de serviço*
 - ⇒ *Aparência e características das instalações*
 - ⇒ *Interações com equipamentos de auto-atendimento*
 - ⇒ *Características e comportamento de outros clientes*
- Quanto mais tempo no local, maior a probabilidade de precisarem de **outros** serviços
- Instalações devem ser **agradáveis** e de operação eficiente

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Evidências físicas em serviços

- Desempenho do serviço: difícil de avaliar (intangível)
- Evidência física: pistas sobre a **qualidade** do serviço, podendo influenciar avaliação dos clientes



Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Exemplo: Empresas mapeiam homens bonitos para atuar como barmen e garçons

- "O mercado de eventos para o **público AAA** pede profissionais que sejam tão bonitos e tenham quase a mesma vivência de quem frequenta esses locais", diz Luciano Tartalia, dono da DLX Bar Service. Especializada em recrutamento desse tipo de mão de obra, a empresa existe há seis anos. Começou com quinze funcionários e hoje trabalha com **120**.
- Para dar conta da demanda, companhias como a DLX aderem a vários artifícios para aumentar e incrementar o casting, já que a **rotatividade** da equipe é grande: **olheiros** pela capital, que visitam parques, faculdades e outros locais em busca de "talentos".
- Devido às características físicas, os barmen e garçons, em grande parte, são **estudantes** universitários e aspirantes a modelos e atores. Por seis horas de serviço, ganham de 150 a 200 reais.
- Fonte: <http://vejasp.abril.com.br/materia/profissionais-de-casting-mapeiam-rapazes-bonitos-para-atuar-como-garcons/>

Garçons são parte da oferta de restaurantes e festas e influenciam as avaliações das pessoas sobre a qualidade do serviço

Momento da verdade

- Quando o fornecedor do serviço e o cliente se "**confrontam na arena**"
- **Meta** do marketing de serviços: impedir que um infeliz encontro de serviços destrua a relação entre a empresa e o cliente
- Funcionários de **alto** contato cada vez com mais funções de vendas

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Avaliação dos diferentes tipos de serviço

- Dificuldade de avaliar serviços (**intangibilidade**)
- Processamento de **bens**: mais parecido com compra de produtos
- Processamento de pessoas: difícil **refazer** serviços
- Processamento de estímulo mental: difíceis de **substituir**, consumo de tempo
- Processamento de informações: custos de **troca** de fornecedores

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Riscos percebidos na compra e uso de serviços

Tipos de risco

Risco funcional	Resultado de desempenho insatisfatório
Risco financeiro	Perda monetária, custos inesperados
Risco temporal	Perda de tempo, conseqüências de demoras
Risco físico	Dano pessoal ou prejuízo material
Risco psicológico	Temores e emoções pessoais
Risco social	Como os outros pensam e reagem
Risco sensorial	Impactos indesejados sobre qualquer um dos cinco sentidos

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Métodos de redução de risco

- Procurar informações a partir de fontes pessoais respeitadas
- Confiar na reputação da empresa
- Procurar garantias
- Procurar oportunidades para experimentar o serviço antes de comprar
- Examinar pistas tangíveis ou outra evidência física
- Comparar ofertas de serviço

Intangibilidade dos desempenhos de serviço

- Clientes não podem recorrer aos seus sentidos para avaliarem a qualidade dos benefícios
- Difícil de avaliar antes da compra
- Serviços ricos em atributos de **experiência**: amostra grátis, propaganda

Não tenho cadastro no Terra

Se você é novo por aqui siga por este caminho e em poucos minutos você estará contando com os nossos serviços

Já tenho cadastro no Terra

Experimente gratuitamente alguns de nossos serviços:

Username

Senha

Continuar >>

Continuar >>

Intangibilidade dos desempenhos de serviço

- Serviços ricos em atributos de **confiança**: cuidados com instalações, meios de comunicação
- Produtos ricos em atributos de **procura**: evidenciar características intangíveis

prioridades que a vida exige

- Segurança
- Confiança
- Preciso
- Experiência
- Respeito
- Responsabilidade

Behring Novo Milênio

1920-2009

Tangibilizando o serviço



1920-2009

A GAZETA MERCANTIL
MUDOU, MAS SÓ
O QUE PRECISAVA.

Gazeta Mercantil. O maior jornal
de economia e negócios do Brasil.



A Gazeta Mercantil está diferente.
São novas atualizações, novas colunas,
como o Fórum Especial, novas colunas,
como o Empresas e Negócios e um novo
design gráfico, mais leve e amigável. Mas
isso só para começar ainda a semana.
Gazeta Mercantil de sempre, confiável,
impulsão e 82 anos. Ligar no seguinte.
Assine! (11) 2126-5000

Variabilidade e problemas de controle de qualidade

- Dificuldade em controlar a qualidade em serviços: produção implica **envolvimento** do cliente
- Avaliação pode ser afetada por **interações** do cliente com ambiente físico, funcionários e outros clientes
- Dificuldade em manter a qualidade **constante**: desempenho dos profissionais pode variar de um dia para outro

Como os clientes avaliam a qualidade do serviço

- Após consumo, clientes **comparam** a qualidade esperada com o que foi realmente recebido
- Qualidade superior: foi oferecido um desempenho **acima** das expectativas
- Serviço adequado: dentro da zona de **tolerância**
- Qualidade inferior: **abaixo** do nível adequado



Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Pizza Hut: formando expectativas?

- Anúncio da Pizza Hut (janeiro, 2015)
- "O Poder do Pensamento" é anunciado como o **"primeiro filme sem imagem das redes sociais"**
- A ideia é estimular a imaginação do internauta através da narração dos detalhes da degustação de uma das pizzas da rede.
- **"Coloque o fone, feche os olhos e imagine. Você vai sentir o sabor só com seu pensamento. Pediu, provou, pirou. Massa Pan é Pizza Hut"**
- https://www.youtube.com/watch?v=GJWGs_N4Txk
 - *Formou expectativas corretamente?*
 - *Ajudou a tangibilizar a qualidade?*

Como controlar a qualidade?

- Administrar as **evidências físicas**
- Investir em bons processos de contratação e **treinamento**
- **Padronizar** o processo de execução do serviço
- Acompanhar a **satisfação** do cliente
- Procurar **equilibrar** oferta com demanda (preços diferenciados, pacotes, contratações, rotinas de eficiência, participação do cliente)

Fonte: Kotler e Keller (2012)

Recuperação do serviço

- Papel decisivo da obtenção ou restabelecimento da satisfação do cliente
- Dificuldade: muitas vezes os funcionários não possuem autoridade e instrumentos para solucionar os problemas
- Formas de reparo:
 - ⇒ **Desculpar-se**
 - ⇒ **Repetir o serviço para obter a solução desejada**
 - ⇒ **Oferecer outra forma de compensação**

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Raízes das falhas de clientes



Fonte: Kotler e Keller (2012)

Fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviços

<p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preço alto • Aumento de preços • Preço injusto • Preço enganoso <p>Inconveniência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização/horário • Espera por uma consulta • Espera pelo serviço <p>Falha no serviço central</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erros no serviço • Erros de cobrança • Serviço desastroso <p>Falha na entrega do serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desatenção • Grosseria • Indiferença • Falta de preparo 	<p>Resposta à falha no serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resposta negativa • Sem resposta • Resposta imprecisa <p>Concorrência</p> <ul style="list-style-type: none"> • O cliente encontrou um serviço melhor <p>Problemas éticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traçaça • Venda agressiva • Insegurança • Conflito de interesses <p>Mudança involuntária</p> <ul style="list-style-type: none"> • O cliente mudou de endereço • O prestador encerrou as atividades <p>Fonte: Kotler e Keller (2012)</p>
---	---

Mais reclamadas nos últimos 12 meses

28/02/2017

1. NET Serviços (TV... ver mais informações	97259
2. Vivo (Celular, F... ver mais informações	84956
3. Casas Bahia - Lo... ver mais informações	56685
4. Extra.com.br ver mais informações	56188
5. Tim Celular ver mais informações	55127
6. Americanas Marke... ver mais informações	45537
7. Sky ver mais informações	45327
8. Ponto Frio - Loj... ver mais informações	43886
9. Oi Móvel, Fixo, ... ver mais informações	39965
10. Motorola do Bras... ver mais informações	39265

Impacto das reclamações: Site Reclame Aqui (03/2017)

Recuperação do serviço

Cartão Submarino

6 Meses 12 Meses 2014 2013 Geral

1327 Avaliações	30 Não atendidas	1757 Atendidas	1787 Total
-----------------	------------------	----------------	------------

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Princípios de solução eficaz de problemas

Agir depressa	Dar aos clientes o benefício da dúvida
Admitir os erros sem ficar na defensiva	Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema
Mostrar que compreende problema do ponto de vista do cliente	Manter os clientes informados sobre o andamento
Não discutir com os clientes	Considerar a compensação
Respeitar as opiniões dos clientes	Trabalhar para reconquistar a confiança

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Garantias do serviço

Garantia de satisfação

Reposição, reembolso ou crédito no caso de insatisfação

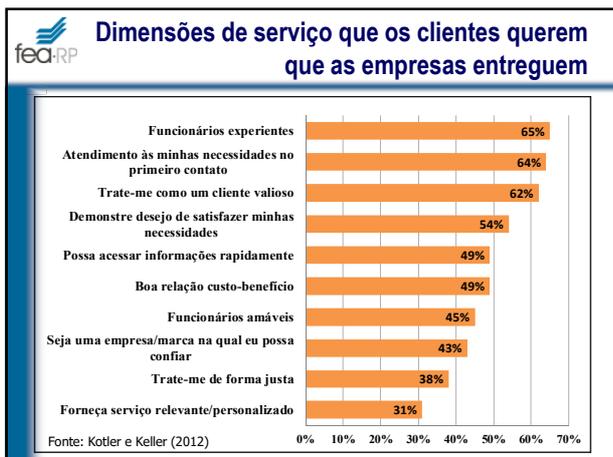
- Obrigam as empresas a se **concentrar** no que os clientes esperam do serviço
- Estabelecem **padrões** claros
- Fazem com que as empresas **compreendam** porque erram

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Análise ponderada de importância-desempenho

		Extremamente importante			
Desempenho regular	A. Concentrar-se aqui	1	2	B. Manter o bom trabalho	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
	C. Prioridade baixa	11, 12, 13	14	D. Possível eliminação	
		Pouco importante			
				Desempenho excelente	

Fonte: Kotler e Keller (2012)



- Entrega de serviços**
- Decisões sobre **onde, quando e como**
 - Serviços de **alto contato**: design do ambiente físico e modo de execução das tarefas são cruciais
 - Serviços de **baixo contato**: desafio de tornar o auto-atendimento uma experiência positiva
 - Natureza do serviço influencia a estratégia de **distribuição** serviço (atmosfera)
- Selecionar o canal que melhor atenderá as necessidades do segmento-alvo**
- Fonte: Lovelock e Wright (2001)

- Decisões de lugar e tempo**
- **Onde?**
 - ⇒ *Próximo da residência ou trabalho dos clientes*
 - ⇒ *Rotas de transporte, terminais de ônibus*
 - **Quando?**
 - ⇒ *Serviço 24/7*
 - ⇒ *Atenção para fusos horários*
- Fonte: Lovelock e Wright (2001)

Meu Bolo Caseiro: Empresa brasileira faz sucesso ao criar serviço de entrega de bolos por assinatura

- Empresa de Cuiabá – MT
- Oferece planos de assinatura para bolos caseiros
- O cliente escolhe sabor e data, e a empresa realiza a entrega do produto no domicílio
 - São 18 opções de sabores
- Planos de assinatura que variam de R\$ 15,00 (um bolo por mês) a R\$ 60,00 (quatro bolos por mês)

Fonte: <http://www.hypeness.com.br/2014/05/ja-pensou-ter-seu-bolo-favorito-prontinho-em-casa-todo-mes-na-falta-de-tempo-empresa-brasileira-oferece-o-servico-de-bolo-por-assinatura/>

- Pagando pelo serviço**
- Mais **difícil** precificar desempenhos intangíveis do que bens
 - Muitos serviços possuem coeficiente de custos **fixos** em relação aos variáveis muito mais alto do que empresas de bens
 - Difícil para o cliente perceber o **valor** do serviço
 - Clientes podem valorizar aspectos **diferentes** (contato pessoal, conveniência)
- Preocupações éticas** → **Explicitar antecipadamente todas as taxas**
Estrutura de taxas simples
- Fonte: Lovelock e Wright (2001)

- O papel da comunicação de marketing no serviços**
- **Informar e conscientizar** os clientes potenciais sobre a empresa e características dos serviços
 - **Persuadir** os clientes-alvo de que o serviço da empresa oferece uma solução melhor do que os concorrentes
 - **Lembrar** os clientes sobre o serviço e motivá-los a agir
 - Manter **contato** com os clientes existentes
- Fonte: Lovelock e Wright (2001)



Exemplo de comunicação em serviços: Netflix

- A emissora Record estuda **processar** o Netflix por suposto plágio de um anúncio publicitário criado para promover o seriado **Breaking Bad**.
- A polêmica surgiu quando ambas as mídias decidiram aproveitar uma declaração do apresentador **Silvio Santos**, do SBT, que confessou ser fã e assistir assiduamente à série americana através do Netflix.
- A Record, que exibe o seriado com exclusividade na TV aberta desde janeiro, decidiu utilizar a preferência de Silvio Santos como tema para uma campanha. A peça publicitária foi veiculada no jornal de mídia especializada **Meio e Mensagem**.
- No mesmo dia, o perfil oficial da Netflix Brasil no **Twitter** publicou a imagem de um anúncio similar ao da Record em estilo e tema, em aparente ironia à peça original.
- Fonte: Portal Exame, 13/02/2014



Exemplo de comunicação em serviços: seguradora

- Comercial publicado pela seguradora MetLife de Hong Kong em janeiro de 2014
- You can't change your destiny, but you can create your own.
- *"MetLife values the dream of every parent to give their children a good education to pursue a better life. We understand every sacrifice you make for your children's future"*
 - **"My dad's story": Dream for My Child**
 - <https://www.youtube.com/watch?v=3Ze7Efw7Zys>
- Qual é o serviço oferecido? Que objetivo de comunicação foi alcançado?
- Como tangibilizar a oferta de um seguro?



Administrando os recursos humanos

- **Recrutamento**
 - Seleção
 - Treinamento
 - Manutenção

Pessoas são mais vistas como recurso a ser desenvolvido do que custo a ser minimizado



Papéis do pessoal de frente



Três tipo de marketing no setor de serviços



feacRP

Oito componentes da administração integrada de serviços

- Elementos do produto
- Lugar e tempo
- Processo
- Produtividade e qualidade
- Pessoal
- Promoção
- Evidência física
- Preço

- Sinergia e **integração** entre cada componente são necessárias para o sucesso de uma empresa de serviços competitiva
- A administração se encarrega de determinar o ritmo e a **direção, motivar** a equipe e manter a atenção nos **concorrentes**

Fonte: Lovelock e Wright (2001)

feacRP

Gerenciamento de serviços

Marketing

As três áreas estão interligadas

Recursos Humanos Operações

feacRP

Exercício: O mundo aos pés da Netflix

- Leiam a reportagem: "O mundo aos pés da Netflix"
- <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20160108/mundo-aos-pes-netflix/332215>
- Elaborem uma análise comparativa entre o desempenho das empresas Netflix e uma operadora de TV paga tradicional nos 8P's dos serviços

feacRP

Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

- Parasuraman, Zeithaml, Berry
- Dificuldade em definir e avaliar o construto "**qualidade**"
- Foco dos estudos de marketing nos anos 1980
- Artigo:
 - Revisão de estudos
 - Relato de ideias advindas de estudos em empresas
 - Desenvolvimento de modelo de qualidade em serviços
 - Proposições de estudos futuros

feacRP

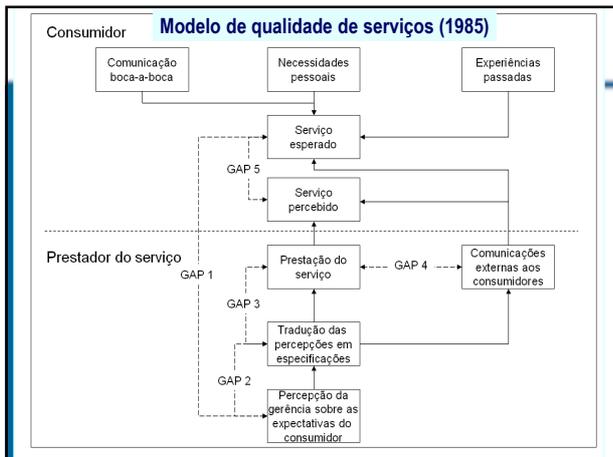
Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

- Conhecimento existente sobre qualidade
- Anos 1980: foco em bens físicos
 - Zero defeito
 - Conformidade com requisições
 - Falhas internas e externas
- Características dos serviços tornam a avaliação da qualidade mais difícil pelos clientes
- **Qualidade percebida resulta da comparação entre expectativas com desempenho real do serviço**
- Avaliações de qualidade são realizadas tanto nas saídas quanto no **processo**

feacRP

Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

- Pesquisa exploratória: grupos focais e entrevistas em profundidade com executivos de quatro empresas
 - Banco de varejo, cartão de crédito, corretora de seguros, conserto e manutenção de produtos
 - Graus variados de níveis de contato
- Principal achado das entrevistas:
- **Existência de lacunas entre as percepções dos executivos sobre a qualidade do serviço e as tarefas executadas para os clientes**
- Lacunas podem dificultar a entrega de um serviço no qual os consumidores percebiam como de alta qualidade



Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

- **Gap 1: Entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência**
 - Nem todas as expectativas dos consumidores são consideradas adequadamente pela gerência, o que pode gerar impacto na avaliação da qualidade de serviço do consumidor.
- **Gap 2: Entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços**
 - A gerência muitas vezes possui grande dificuldade para atender e superar as expectativas dos clientes, devido à dificuldade em estabelecer padrões de desempenho e, em outros casos, devido à falta de comprometimento com a qualidade do serviço.

Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

- **Gap 3: Entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega**
 - Mesmo quando existem especificações formais para a entrega do serviço, nem sempre o padrão de qualidade ideal é seguido pelos colaboradores, pois não é fácil garantir o cumprimento integral dos procedimentos quando se trata de uma prestação de serviços que envolve funcionários.
- **Gap 4: Entre a entrega dos serviços e as comunicações externas**
 - Já que as expectativas do consumidor têm um papel central na percepção da qualidade de serviço, é essencial não prometer mais nas comunicações de marketing do que se pode entregar de fato, para não aumentar a expectativa inicial e diminuir posteriormente a percepção de qualidade.

Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

- **Gap 5: Entre o serviço percebido e o serviço esperado**
 - O segredo da boa prestação de serviço é atingir e se possível superar as expectativas do consumidor em relação ao serviço, observando se o cliente está percebendo a qualidade do serviço. Este Gap é expresso em função dos outros Gaps.

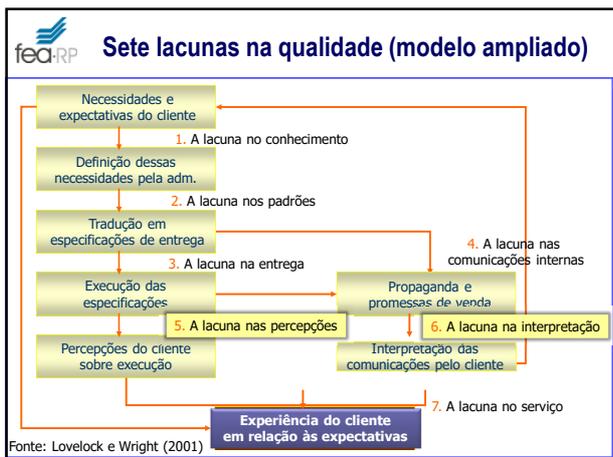
Grupo focal: independentemente do tipo de serviço, os consumidores usavam basicamente os mesmos critérios para avaliar a qualidade de serviço: 10 categorias-chave chamadas de **determinantes da qualidade de serviços**.

Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa faz certo da primeira vez e honra seus compromissos. Exemplo: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado
Presteza (responsividade)	Refere-se ao desejo e presteza dos empregados para prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: retornar a ligação de um cliente rapidamente ou realizar rapidamente um serviço
Competência	Significa possuir a habilidade e o conhecimento necessários para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do setor de atendimento e do suporte operacional, capacidade de pesquisa da organização
Acessibilidade	Refere-se à proximidade e a facilidade de contato, o que significa que o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é extenso, tem horário de funcionamento e localização convenientes
Cortesia	Envolve delicadeza, respeito, consideração, amabilidade no atendimento pessoal, o que inclui consideração pela propriedade do cliente

Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

Comunicação	Manter os consumidores informados, em linguagem que possam entender e ouvi-los. Isso significa aumentar o nível de sofisticação com os mais bem educados e falar de maneira simples e direta com os consumidores mais simples e explicar o serviço em si, o preço, os descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido
Credibilidade	Envolve honestidade e comprometimento no atendimento das necessidades dos clientes, abrangendo nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de envolvimento nas interações com os clientes
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida, envolvendo segurança física, financeira e confidencial
Compreensão e Conhecimento do cliente	Esforçar-se para entender as necessidades e exigências específicas dos clientes, prover atenção individual e reconhecer os clientes habituais
Aspectos Tangíveis	Inclui as evidências físicas do serviço: instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos usados na prestação de serviço, representações físicas do serviço e outros clientes presentes nas instalações



Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

- Qualidade percebida de serviços existe ao longo de um continuum: qualidade **ideal** a qualidade **inaceitável** (qualidade satisfatória no meio do caminho)
- Posição da percepção do consumidor nesse continuum depende da discrepância entre o **serviço esperado (ES)** e o **serviço percebido (PS)**
 - Quando $ES > PS$, a qualidade percebida é menos que satisfatória e irá tender para a qualidade inaceitável se a discrepância entre ES e PS aumentar
 - Quando $ES = PS$, a qualidade percebida é satisfatória
 - Quando $ES < PS$, a qualidade percebida é mais que satisfatória e tenderá à qualidade ideal se a discrepância entre ES e PS aumentar

Texto: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research

- Estudos "futuros"**
 - Desenvolver instrumentos de mensuração da qualidade percebida dos serviços
 - Desenvolver métodos para avaliar as lacunas da qualidade
 - Avaliar a importância e a relação entre as lacunas identificadas
 - Identificar segmentos de consumidores com base em diferentes expectativas de qualidade
 - Verificar a importância das ações gerenciais na formação das expectativas dos clientes
- Parasuraman et al. (1988) reduziram para 5 determinantes da qualidade para criar o questionário SERVQUAL

Atributos SERVQUAL

<p>Confiabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Entregar o serviço como prometido Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente Entregar o serviço certo na primeira vez Manter registros sem erros Disponer de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente <p>Capacidade de resposta (responsividade)</p> <ul style="list-style-type: none"> Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado Efetuar um atendimento rápido de clientes Mostrar disposição para ajudar os clientes Estar preparado para atender às solicitações do cliente 	<p>Segurança</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponer de funcionários que inspirem confiança nos clientes Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações Disponer de funcionários que são consistentemente cordiais <p>Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> Dar aos clientes atenção individual Disponer de funcionários que tratam os clientes com atenção Ter em mente os melhores interesses do cliente Disponer de funcionários que entendem as necessidades do cliente Oferecer horário de atendimento conveniente <p>Itens tangíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipamentos modernos Instalações com visual atraente Funcionários com aparência asseada e profissional Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
--	---

Fonte: Kotler e Keller (2012)

Melhores práticas no gerenciamento da qualidade dos serviços

- Concepção estratégica**
- Comprometimento da alta gerência**
- Padrões rigorosos**
- Tecnologia de auto-atendimento**
- Sistemas de monitoramento**
- Atendimento das reclamações dos clientes**
- Satisfação dos clientes e dos empregados**

Referências

- AMA – American Marketing Association. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/>
- Banco Mundial. Disponível em: <http://www.worldbank.org/>
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LAMB Jr., C. W.; HAIR Jr., J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- IBGE. Pesquisa Anual de Serviços 2011. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Servicos/pas2011/pas2011.pdf
- PIB – O Portal do Poder Econômico. Disponível em: <http://www.inib.com.br/>
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.
- 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.
- SZAJMAN, Abram. O setor de serviços no século 21. Disponível em: <http://www.fecomerciosp.org.br/>