

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANNE MARIE TRACK

**SERVIÇOS DE MARKETING COMO AGREGAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO
ÓTICO.**

**PIRACICABA
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ANNE MARIE TRACK

**SERVIÇOS DE MARKETING COMO AGREGAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO
ÓTICO.**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em
Administração da Faculdade de Gestão
e Negócios da Universidade Metodista
de Piracicaba, como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Mestre em Administração.**

**Campo de conhecimento:
Marketing e Estratégia**

**Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos
Giuliani**

PIRACICABA

2009

Track, Anne Marie

Serviços de marketing como agregação de valor no segmento ótico / Anne Marie Track – Piracicaba: UNIMEP, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani

Dissertação (mestrado) – Mestrado Profissional em Administração - Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Marketing de serviços 2. Serviços ao cliente 3. Vantagem competitiva.

ANNE MARIE TRACK

**SERVIÇOS DE MARKETING COMO AGREGAÇÃO DE VALOR NO SEGMENTO
ÓTICO.**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em
Administração da Faculdade de Gestão
e Negócios da Universidade Metodista
de Piracicaba, como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Mestrado em Administração.**

**Campo de conhecimento:
Marketing e Estratégia**

**Data de aprovação:
28/01/2009**

Banca examinadora:

**Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani
(orientador)
Universidade Metodista de Piracicaba**

**Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
Universidade Metodista de Piracicaba**

**Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto
Universidade Nove de Julho**

DEDICATÓRIA

Ao **Marcelo, meu marido**, que me incentivou ao aprofundamento de meus conhecimentos e a investir em minha escolha de carreira, se dispôs a ouvir e colaborar com seus conhecimentos profissionais para que pudesse melhorar minha linha de pesquisa, esteve presente dividindo a atenção das nossas filhas para que pudesse me dedicar a este projeto.

Às **minhas filhas**, que embora pequenas nesse momento, atendiam ao meu pedido de colaboração para que eu pudesse sentar e desenvolver este projeto. Que ficaram sem choros com a vovó, para que eu pudesse me ausentar, estar presente nas aulas.

À **minha sogra Cleide**, que durante todo o período que me dediquei ao mestrado, se prontificou a cuidar de minhas filhas, sempre com muita disposição e carinho.

A todos estes, agradeço de coração, pois só assim alcancei os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a **todos aqueles** que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste projeto.

À **família** que me incentivou em todos os momentos.

Aos **amigos** que contribuíram com troca de experiências.

Ao meu **orientador Giuliani**, que soube tirar o melhor de mim neste projeto, e acreditou no meu potencial, sendo um verdadeiro mestre.

À **Campilentes** por proporcionar informações para o estudo.

A **Deus** por me iluminar neste caminho.

RESUMO

O estudo apresenta uma análise do grau de influência dos serviços de marketing na escolha, pela ótica, do laboratório ótico. Dentro de um cenário com mais de 150 laboratórios óticos e mais de 23.000 óticas no Brasil (GALLUP, 2007), no qual todos os laboratórios têm acesso às lentes e tratamentos existentes no mercado, considera-se o produto uma *commodity* e cuja comercialização pode incluir serviços de marketing como: prazo de entrega, prazo de pagamento, treinamento aos seus atendentes e assistência técnica do fornecedor, podem agregar valor. A pesquisa, com estudo de caso, foi dividida em duas etapas: a primeira etapa, pautada em um estudo exploratório, buscou construir o referencial teórico, em fontes secundárias; a segunda etapa caracterizou-se por uma pesquisa descritiva de multicase, para a qual se selecionaram doze óticas, por conveniência, concentrando-se em lojas do tipo independentes localizadas na cidade de Campinas, interior do Estado de São Paulo. Os procedimentos para analisar a satisfação do cliente com relação aos diferentes aspectos de qualidade, pautaram-se na aplicação de um questionário com escala Likert, adotaram-se a média aritmética e a análise de dispersão dos dados para entender a correlação de variáveis no estudo qualitativo. Os resultados indicaram um elevado grau de influência dos serviços de marketing na escolha do laboratório ótico, pela ótica. Cem por cento das óticas entrevistadas apontaram que 8 dos 12 serviços pesquisados - 67% - são levados em consideração no ato da escolha do laboratório, corroborando o construto teórico desenvolvido ao longo deste estudo, que coloca a relevância do setor de serviços em nível mundial e no Brasil; serviços como vantagem competitiva e fonte de criação de valor para o cliente.

Palavras-chave: marketing de serviços, serviços ao cliente, vantagem competitiva.

ABSTRACT

This case study presents an analysis of the level of influence of the marketing services, by optical, of optical labs (that performs lens surfacing). In a scenario of over 150 optical labs and 23.000 optical stores (GALLUP, 2007), all labs have easy access to lenses and treatments available in the market, that are considered commodities, and the commercialization may include marketing services as on time delivery, sales terms, sales training and technical assistance can add value to the optical stores. The qualitative research with a case study was divided into two steps: in the first part is based on an exploratory study tried to build the theoretical reference, by searching information in secondary sources; a second part by a descriptive research of multiple cases where twelve optical stores have been selected by convenience, focusing on independent stores located in city of Campinas, at São Paulo state countryside. The procedures to analyze customer satisfaction regarding different quality aspects, were based on the application of a questionnaire with the Likert scale. Data average and standard deviation were used to understand the variables correlation in this qualitative study. The results indicate a high level of influence of marketing services in a vendor selection for an optical lab, by the optical store. One hundred percent of the researched optical stores pointed that 8 out of the 12 services researches (67%) are taken into account in the selection of an optical lab, aligned with theory developed along this study, that presents the relevance of the services segment in a global level and in Brazil; services as competitive advantage and a source of value creation to customers.

Keywords: service marketing, customer service, competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 - Comparação entre a orientação de vendas e a de marketing.....	25
Figura 2 - PIB no Brasil – participação por atividades.....	31
Figura 3 - Continuum entre produto e serviço.....	40
Figura 4 – A equação de valor.....	56
Figura 5 - Criando valor para os clientes.....	58
Figura 6 – Determinantes do valor entregue ao cliente.....	60
Figura 7 - Expressão de valor.....	61
Figura 8 – Equação da satisfação do cliente.....	66
Figura 9 – Fatores que influenciam as expectativas de serviço.....	67
Figura 10 - Desempenho, satisfação e lealdade do consumidor.....	68
Figura 11 – Sete Lacunas na Qualidade que resultam em insatisfação do Cliente .	69
Figura 12 – Avaliando a satisfação do consumidor.....	75
Figura 13 – Matriz da importância do desempenho.....	76
Figura 14 – Fluxo físico do processo.....	83
Figura 15 – Organograma.....	83
Figura 16 – Importância dos Serviços e Desempenho da Campilentes.....	99

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 – Em quantos laboratórios suas compras de beneficiamento de lentes são realizadas.....	88
Gráfico 2 – Há quanto tempo é cliente da Campilentes.....	88
Gráfico 3 - Quanto aos serviços oferecidos pela Campilentes, você classificaria como.....	89
Gráfico 4 - Motivos para comprar de outros laboratórios.....	89
Gráfico 5 – Importância dos serviços.....	92
Gráfico 6 – Importância dos serviços.....	92
Gráfico 7 – Importância dos serviços – “Box Plot”.....	93
Gráfico 8 – Desempenho da Campilentes.....	96
Gráfico 9 – Desempenho da Campilentes.....	97
Gráfico 10 – Desempenho da Campilentes nos Serviços – “Box Plot”.....	98
Gráfico 11 – Importância dos Serviços versus Desempenho da Campilentes.....	100

LISTA DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1 - Quadro de criação de novos empregos	27
Quadro 2 - Tamanho do Setor de Serviços em Países da América Latina e Caribe.....	28
Quadro 3 – Diferenças entre serviços e bens físicos:.....	52
Quadro 4 – Limitações e implicações da distinção das características de serviços.	53
Quadro 5 - Dimensões genéricas utilizadas por clientes para avaliar a qualidade do serviço, adaptada ao segmento ótico.....	78
Quadro 6 – Relação dos objetivos e proposições com as perguntas selecionadas para pesquisa.....	80
Quadro 7 - Grau de relacionamento da ótica com a Campilentes.....	87
Quadro 8 - Influência dos serviços na escolha do laboratório ótico, com as perguntas selecionadas para pesquisa.....	91
Quadro 9 – Desempenho dos serviços prestados pela Campilentes às óticas, com as perguntas selecionadas para pesquisa	95

SUMÁRIO

	Pág.
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. O Problema.....	16
1.2. Objetivo Geral.....	17
1.2.1. Objetivos Específicos.....	17
1.3. Proposições.....	17
1.4. Justificativa.....	19
1.5. Metodologia.....	20
1.6. Estrutura da Dissertação.....	21
2. SERVIÇOS COMO AGREGAÇÃO DE VALOR.....	23
2.1. A Orientação da Empresa no Mercado – do Foco na Produção ao Foco nos Serviços.....	23
2.2. A Importância dos Serviços na Economia Moderna.....	26
2.3. A Importância dos Serviços no Brasil.....	30
2.4. Conceitos sobre Serviços.....	36
2.5. O Marketing de Serviços Comparado ao de Bens Físicos.....	37
2.6. Os Desafios do Marketing de Serviço.....	43
3. A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	55
3.1. A Importância do Valor para o Cliente.....	55
3.2. Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas dos Clientes e o Grau de Satisfação.....	64
3.3. Fatores que Influenciam a Percepção do Serviço Prestado.....	68
3.4. Critérios de Avaliação.....	71
3.5. Promovendo a Satisfação.....	75
4. PESQUISA DE CAMPO.....	77
4.1. Metodologia.....	77
4.2. O Estudo de Caso: Campilentes.....	81
4.3. População-alvo da Pesquisa Descritiva.....	85

5. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.....	86
5.1. Procedimentos para Análise.....	86
5.2. Descrição dos Dados Coletados e Análises.....	86
5.3. Análise do Grau de Relacionamento da Ótica com o Laboratório.....	87
5.4. Análise da Influência dos Serviços na Escolha do Laboratório Ótico.....	90
5.5. Análise do Desempenho dos Serviços Prestados pela Campilentes às Óticas.....	95
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
6.1. Limitações e Possibilidades para Estudos Futuros.....	103
7. REFERÊNCIAS	106
ANEXOS	
A – Questionário	113
GLOSSÁRIO.....	116

1. INTRODUÇÃO

O segmento de produtos óticos no Brasil passou por duas grandes fases de adaptação quanto a mudanças estruturais. Na década de 1990 ocorreu a abertura do mercado com a entrada de grandes empresas líderes internacionalmente, ocasionando maior competitividade no elo de produção, importação e distribuição de lentes e armações no setor. Isso forçou a indústria nacional a sair de um processo de acomodação em seus principais processos - *design*, produção, marketing e vendas - e a pressionou para a redução da informalidade junto a distribuidores, laboratórios e varejo.

A partir do ano 2000, houve a entrada no mercado brasileiro de produtos fabricados no leste asiático, principalmente na China, o que gerou o enfraquecimento nas relações entre fabricantes/importadores e o varejo, ocasionando a fragilização de ambos os segmentos. Houve o aumento da informalidade, em vários aspectos - pirataria, contrabando e sonegação - gerada principalmente pela política tributária, e acentuaram-se condições propícias ao surgimento de uma estrutura de varejo sem qualificação, seja em termos de qualidade de produto, capacitação técnica ou atendimento ao cliente.

A contrapartida das empresas fabricantes e importadoras (líderes de seus segmentos internacionalmente) tem sido combater a informalidade e a *commoditização* do mercado com investimentos em produtos *premium*, seja com base na tecnologia, seja em *design*. Elas também visaram o posicionamento dos óculos como elemento de moda, compondo a imagem do consumidor em seu processo de identificação/referência e ao aumento do valor agregado para o canal de distribuição com serviços de capacitação técnica e atendimento ao cliente.

Este cenário ilustra como o setor ótico, no mercado brasileiro, tem evoluído, assim como outros segmentos de mercado, no qual a **oferta de produtos** ao consumidor tem se expandido agressivamente, com materiais e desenhos de lentes oftálmicas apresentadas com maior tecnologia, além da possibilidade de tratamento nas lentes, oferecendo maior conforto visual ao consumidor. Os esforços e investimentos para a

diferenciação declinam objetivando um maior valor para o consumidor de agregar serviços aos produtos, ainda respaldados pelo advento da *commoditização* de tais objetivos e também do surgimento da classe de genéricos.

Dentro deste contexto, as óticas, que representam o varejo, acreditam que a qualidade, o preço e o atendimento são os principais pontos valorizados pelo consumidor. Sendo assim, têm buscado se diferenciar criando maior valor para o comprador final, por meio de serviços agregados tais como agilidade na entrega; flexibilidade na forma de pagamento; oferecimento de marca de confiança; maior conhecimento técnico sobre os produtos existentes, uma vez que o próprio médico-oftalmologista delega a elas, na maioria das vezes, o conhecimento sobre as opções de desenhos de lentes, materiais e tratamentos existentes no mercado, dentre outros serviços. Estes serviços que auxiliam a empresa a atender a demanda de mercado de seus produtos são denominados serviços de marketing (COBRA, 1986).

Segundo o Instituto Gallup (2007), há mais de 23.000 óticas no Brasil, portanto a concorrência neste mercado é bastante agressiva pela preferência tanto do consumidor, quando do médico oftalmologista. Este profissional na maioria das vezes, indica o estabelecimento no qual devem ser comprados os óculos, considerando a confiança no serviço prestado pela ótica ao seu paciente.

Sendo assim, a escolha dos fornecedores pelas óticas passa a ser mais criteriosa. Elas buscam um *mix* de produtos e tratamentos oferecidos com um mínimo de qualidade, além de serviços que colaborem para a formação de sua imagem junto ao consumidor, reforçando a questão da fidelidade ao fornecedor pela gestão de serviços agregados.

Para melhor compreender este segmento de mercado, o fornecimento das lentes para as óticas se faz através de um *player* denominado laboratório ótico, o qual é responsável por beneficiar as lentes para que sejam atendidas as necessidades do consumidor quanto à colocação do “grau das lentes”, segundo a prescrição do médico. Esta parte da oferta do produto ao mercado é basicamente comum a todos os laboratórios óticos, uma vez que todos têm acesso à sua aquisição diretamente

do fabricante, virando uma *commodity* para este setor. O *core business* do laboratório está pautado na prestação de serviços, como fazer o corte da lente, colocando-a na armação, e agregando outros produtos como seu tratamento. Ele pode ainda oferecer uma gama de outros serviços às óticas.

Houve uma grande evolução nos últimos 5 anos no segmento ótico quanto à orientação de mercado. Já se encontram empresas adotando a orientação para o marketing holístico¹ ou de valor, que segundo Churchill e Peter (2000), Kotler e Keller (2006), Ribeiro e Fleury (2006) dão o enfoque em criar valor para os clientes e para os *stakeholders*, o que vai ao encontro da busca pelo aprimoramento da gestão de negócios para melhorar a posição competitiva e se diferenciar. Como no segmento ótico o produto é basicamente *commodity*, conforme já mencionado, este processo se faz mais agressivamente pela gestão de serviços de marketing que lhe agregam valor.

A gestão do valor, que é trabalhada dentro da orientação para o marketing holístico, segundo Tucker (1999), considera a combinação de três fatores: preço, qualidade e serviço. Os dois primeiros são indiscutivelmente de extrema importância, porém já esperados pelo mercado. O terceiro item refere-se ao nível de serviço e qualidade percebidos pelo cliente. Para Varvakis (2000) o que os clientes compram são benefícios e resultados. Desta forma, os benefícios devem ser traduzidos em valor para os compradores, considerando que o que eles compram, muitas vezes, pode ser bem diferente do que as empresas vendem, e estas não entendem os valores comprados. Dentro do segmento em discussão, mais especificamente no ramo de laboratório ótico, a oferta de serviços agregados, adequados às expectativas dos clientes – óticas – é o que define o seu sucesso.

¹ **Marketing holístico** – reconhece que no marketing tudo é importante – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo, segundo Kotler e Keller, 2006, p. 15). Engloba o marketing interno, o marketing integrado (comunicações, produtos e serviços e canais), o marketing socialmente responsável (ética, meio ambiente, legalidade e comunidade) e o marketing de relacionamento (clientes, canal e parceiros).

É sabido que ainda há outros modelos de negócios que são praticados neste segmento, mas eles estão em declínio, tais como a orientação para produção, nas quais o enfoque é produzir com baixos custos e distribuir em massa, com eficiência na produção, visando atender aos consumidores que estão preocupados somente com preço. Esta filosofia foca as capacidades internas da empresa, ao invés de se preocupar com os desejos e satisfação das necessidades dos clientes. Já a orientação para vendas, que enfatiza o esforço agressivo de vendas e promoção, é uma filosofia que preconiza os esforços para vender o produto e não para a compreensão da necessidade do cliente; acredita-se que o preço inferior ao do concorrente é suficiente para alavancar as vendas. Aqui se encontram os laboratórios óticos que trabalham agressivamente com *telemarketing* para atender as óticas, com muitas ações de venda casada, impondo à ótica a compra de um mix de produtos, os quais atendem também aos clientes que buscam promoção e preço.

A identificação de quais são os principais serviços de marketing que são valorizados pela ótica na escolha do fornecedor, e quais serviços agregados este laboratório ótico pode oferecer à ótica, pode representar uma oportunidade para que ela se fidelize.

Este entendimento traz ao laboratório ótico - um mercado altamente especializado, com mais de 150 representantes no Brasil, segundo o Instituto Gallup (2007) - a oportunidade de se remodelar, inclusive sua estrutura organizacional e serviços oferecidos, eliminando os serviços de menor importância e que geram processos e custos, enfatizando os serviços de maior importância.

1.1. O Problema

O objeto de estudo será a Campilentes, um laboratório ótico localizado na cidade de Campinas, interior do Estado de São Paulo, especializado na distribuição, manufatura e montagem de lentes oftálmicas.

A partir do momento em que um consumidor necessita do uso de lentes corretivas para melhor enxergar e opta pelo uso de óculos, ele vai a uma ótica e escolhe uma

armação. A partir das informações passadas pelo balconista, ele opta pela tecnologia das lentes (que podem oferecer tipos diferentes de materiais e de desenhos) e por tratamentos opcionais, seja para óculos de sol ou de uso diário.

A ótica envia a receita ao laboratório ótico, que providencia a colocação das lentes na armação de acordo com a prescrição médica e retorna os óculos à ótica. Neste contexto o presente estudo busca investigar: como a gestão de serviços de marketing pode influenciar na escolha do laboratório ótico pela ótica?

Há uma grande oportunidade de a empresa se desenvolver, reforçando seu posicionamento e ampliando sua vantagem competitiva através de serviços de marketing.

1.2. Objetivo Geral

Como objetivo geral o estudo procura analisar o grau de influência dos serviços de marketing na escolha, pela ótica, do laboratório ótico.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Compreender marketing de serviços e serviços de marketing; expectativa, satisfação e valor para o cliente;
- Identificar quais são os tipos de serviços de marketing que influenciam na escolha do fornecedor – laboratório ótico;
- Compreender quais serviços são de maior relevância para a ótica;
- Elaborar um estudo de caso no segmento ótico (mais especificamente em laboratório), pesquisando o desempenho de seus serviços perante a ótica.

1.3. Proposição

Diversas definições de serviços ao cliente são encontradas na literatura de marketing. Kotler e Keller (2006) abordam serviços ao cliente como fortes ferramentas que auxiliam as empresas a satisfazer os consumidores. Lovelock e

Wright (2006) definem tal conceito como um conjunto de tarefas que envolvem interações com o cliente, sejam elas face a face, por telecomunicações ou via postal, sendo executadas com dois objetivos principais: eficiência operacional ou satisfação do cliente na transação. Em uma visão mais ampla, Innis e La Londe (1994) descrevem serviços como um processo que ocupa lugar entre o comprador e o vendedor, provendo significados valores adicionais. Para Levy e Weitz (1992) e Vavra e Oruden (1998) serviços ao cliente resultam um diferencial para o cliente, levando a uma vantagem competitiva da organização (GRONROOS, 1993).

Sendo assim, pode-se inferir que as principais características dos serviços ao cliente são: a interação direta, a criação de valor, a diferenciação da oferta e a satisfação, todas visando o cliente. Como resultado tem-se a sua atração e a sua retenção, maximizando as vendas.

La Londe e Zinszer (1976) propuseram três dimensões nas quais os serviços ao cliente ocorrem nas organizações:

- como uma filosofia da organização;
- como uma atividade;
- como níveis de desempenho a serem atingidos por fornecedores.

Gronroos (1993) também propõe tratar serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação da clientela por meio da prestação desses serviços.

Baseado na importância que tais serviços têm na estratégia de diferenciação de uma organização e satisfação dos clientes, e no cenário de grande concorrência no varejo, com a presença de mais de 23.000 óticas no Brasil, segundo o Gallup (2007), este estudo pressupõe que a escolha pelas óticas do laboratório ótico é pautada na gestão de serviços de marketing como prazo de entrega e de pagamento, treinamento aos atendentes da ótica, assistência técnica, dentre outros.

1.4. Justificativa

Qualidade, preço e atendimento são os principais pontos valorizados pelo consumidor na opinião das óticas (GALLUP, 2007). Segundo Porter (1991), os serviços foram se tornando cada vez mais imprescindíveis e obrigatórios. Apesar desta consciência, as óticas têm grande dificuldade de gerenciar estes elementos numa política de negócios para buscar a vantagem competitiva. Os esforços desenvolvidos pelos fabricantes e também pelos laboratórios óticos estão em agregar serviços para capacitar o lojista e os atendentes, não somente na dimensão do produto, mas também com técnicas de vendas, atendimento e serviço ao cliente, ambientação da loja, dentre outros. (GALLUP, 2007)

Segundo Frattari (2003):

Ao entender o marketing como um processo onde o mercado sinaliza suas necessidades e desejos e as organizações buscam equacionar esse atendimento aos seus próprios objetivos e limitações, percebe-se a grande importância de uma melhor administração na produção de bens e serviços. (FRATTARI, 2003, p. 11)

O entendimento dos critérios usados pela ótica na escolha de um fornecedor - laboratório ótico - é o ponto crucial para a sobrevivência do negócio e desenvolvimento de suas estratégias num mercado que vem se profissionalizando.

Diversos estudos trazem discussões sobre a importância dos serviços agregados no processo de conquista e fidelização do cliente e como estratégia de diferenciação. Dentre eles, destacam-se: McCarthy e Perreault (1997), Tucker (1999), Churchill e Peter (2000), Kotabe e Helsen (2000) e Kotler e Keller (2006); porém, há ainda uma grande oportunidade de estudos empíricos que demonstrem a real percepção do cliente sobre a adição de serviços aos produtos e a equação de valor para o cliente.

A contribuição para o segmento se faz em entender os serviços agregados que são de maior relevância para a ótica, evitando-se assim que os laboratórios óticos que competem no mercado aumentem os serviços agregados complementares, sem estudo prévio, gerando processos internos e aumento do quadro de funcionários, na busca em manter a vantagem competitiva.

Em mercados competitivos, como o segmento ótico, as organizações não podem se permitir o direcionamento de seus recursos de forma aleatória. A sobrevivência do negócio se apóia no entendimento dos serviços complementares oferecidos, uma vez que os produtos tangíveis (lentes e tratamentos) oferecidos são tidos como *commodities*.

Sob este aspecto, justifica-se a necessidade de estudar com mais profundidade os pontos relevantes que definem os padrões de qualidade para o fornecedor (laboratório ótico), ou seja, quais são os principais serviços de marketing levados em consideração pelas óticas para a seleção destes fornecedores. Este estudo propiciará uma oportunidade de efetuar uma avaliação empírica sobre a relevância dos serviços agregados como estratégia de diferenciação, contribuindo para uma avaliação teórica e abrindo discussões futuras sobre outras variáveis.

1.5. Metodologia

A pesquisa é baseada em um estudo qualitativo, utilizando-se da metodologia de estudo de casos. Divide-se em duas etapas:

a) a primeira etapa foi fundamentada na pesquisa exploratória com duas fontes de informação: levantamento de dados secundários, o que permitiu o aprofundamento no construto teórico; e elaboração do estudo de caso do laboratório ótico Campilentes – sediado na cidade de Campinas, interior do Estado de São Paulo, no qual foi efetuada uma entrevista em profundidade para a elaboração do questionário que originou a segunda etapa da pesquisa;

b) a segunda etapa refere-se à pesquisa descritiva de multicasos. Nesta etapa foram aplicadas entrevistas junto a doze óticas, com questionário estruturado a partir de entrevista pessoal, concentrando-se em lojas do tipo independentes (sem filiais) localizadas na cidade de Campinas, interior do Estado de São Paulo.

Os dados coletados na pesquisa descritiva identificaram o grau de satisfação e relacionamento entre a ótica e a Campilentes – laboratório ótico, visando a responder à proposição e aos objetivos geral e específicos.

Os procedimentos para analisar a importância dos serviços na decisão do laboratório ótico e a sua avaliação quanto a estes serviços prestados pela empresa estudada (Campilentes), pautaram-se na aplicação de um questionário com escala Likert. Adotaram-se a média aritmética e a análise de dispersão dos dados para entender a correlação de variáveis.

1.6. Estrutura da Dissertação

O estudo foi estruturado em capítulos com os respectivos conteúdos:

O **primeiro capítulo** apresenta a Introdução. Nela são abordados o problema da pesquisa e a evolução das orientações de mercado para o segmento ótico; os objetivos geral e específicos; as proposições e justificativa do projeto, avaliando a importância da compreensão da cadeia de valor para o cliente, com desenvolvimento da vantagem competitiva através dos serviços.

São apresentados no **segundo capítulo**: a orientação das empresas quanto ao foco de negócios; a importância dos serviços na economia moderna; os conceitos de serviços e a sua comparação com o marketing de bens físicos; os P's do serviço (produto/serviço, preço, comunicação, distribuição, processo, pessoas, e ambiente); e as características dos serviços quanto a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

O **terceiro capítulo** aborda o contexto da avaliação da qualidade do serviço, pautando-se no valor para o cliente, discutindo como o valor é formado dentro das expectativas e satisfação em serviços e como isto se reflete na formação da qualidade do serviço percebido pelo cliente ou consumidor.

No **quarto capítulo** são apresentados a pesquisa de campo, a metodologia, a definição da população-alvo do estudo e os procedimentos de análise.

O **quinto capítulo** foi reservado para a avaliação dos resultados e para os procedimentos analíticos, com a descrição e análise dos dados coletados.

O **último capítulo** apresenta as considerações finais, as limitações e os apontamentos para as novas possibilidades de estudos futuros.

2. SERVIÇOS COMO AGREGAÇÃO DE VALOR

Não existe o que se chama de indústria de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente prestação de serviços é maior ou menor em relação a outros setores. Todos estão na área de serviços.

Theodore Levitt

Este capítulo aborda a importância dos serviços nas estratégias empresariais, ilustrando a evolução da filosofia das empresas, as quais desviam o foco da produção para o foco nos serviços, passando pelo marketing holístico. Será abordado também o modo como a economia de serviços se destacou nas estratégias empresariais, proporcionando maior satisfação e valor para o cliente.

2.1. A Orientação da Empresa para o Mercado – do Foco na Produção ao Foco nos Serviços

Nem sempre as empresas mantiveram suas atenções diretamente ao mercado. Na realidade, ainda nos dias de hoje, uma parcela considerável delas não valorizam o conceito de foco no mercado. Isto se deve ao fato da natureza dos produtos e mercados.

Originalmente, as empresas eram orientadas para a produção, pois acreditava-se que o público-alvo valorizava produtos de baixo custo e fáceis de serem encontrados. Decorre daí a ênfase na produção. Quando surgiu a produção de massa, o objetivo eram produtos na maior quantidade possível e, por consequência, redução dos custos por meio da economia de escala (GIOIA et al, 2006). Atualmente ainda é possível destacar empresas com este foco, como em países em desenvolvimento como a China, onde a maior fabricante de PCs, a Legend, e o gigante dos eletrodomésticos, Haier, aproveitam a enorme quantidade de mão-de-obra barata para dominar o mercado (KOTLER e KELLER, 2006). A isto denomina-se orientação para a produção.

A orientação para o produto foca a preferência por mercadorias inovadoras ou com qualidade e desempenho superiores aos dos concorrentes, independente do que o

mercado sinalize. Empresas que atuam em mercados com rápidas mudanças tecnológicas possuem esta orientação, como é o caso da IBM, pois apesar dos investimentos em comunicação, seus esforços estão no aprimoramento de sua tecnologia.

Empresas como Casas Bahia, maior varejista de móveis e eletrodomésticos do Brasil, e Grupo Silvio Santos, com seus produtos TeleSena e Baú da Felicidade, adotam estratégias com grande esforço promocional e de vendas, sendo orientadas para vendas. Esse tipo de orientação parte do princípio de que os consumidores e clientes não comprarão seus produtos com a frequência e quantidade desejadas, ela preocupa-se com o cliente depois de ele ter o produto. Essa prática de orientação para vendas também é percebida em casos de excesso de capacidade produtiva ou para produtos pouco procurados como jazidos funerários, seguros, dentre outros.

Em meados da década de 50, surgiu a orientação para o marketing, que tem como foco o consumidor, preocupando-se com suas necessidades e exigências no momento da concepção do produto ou serviço. Isso traz como resultado a maior satisfação de seus clientes e, por conseqüência, uma maior participação de mercado (GIOIA et al, 2006). Kotler e Keller (2006) afirmam que para converter a orientação de marketing, a empresa enfrenta três obstáculos: resistência organizada, lentidão para aprender e rapidez em esquecer.

Levitt (1985) faz uma afirmação interessante quanto à diferença entre orientação de marketing e orientação de vendas, a qual pode ser constatada na Figura 1, na qual Kotler (2000) estabelece o ponto de partida, o foco, os meios e os fins para cada uma das orientações apresentadas:

A diferença entre marketing e vendas é mais do que semântica. Vendas têm seu foco nas necessidades do vendedor; marketing, nas do comprador. Vendas preocupam-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; marketing preocupa-se com a idéia de satisfazer as necessidades do consumidor com o produto. (KOTLER, 2000, p.41)

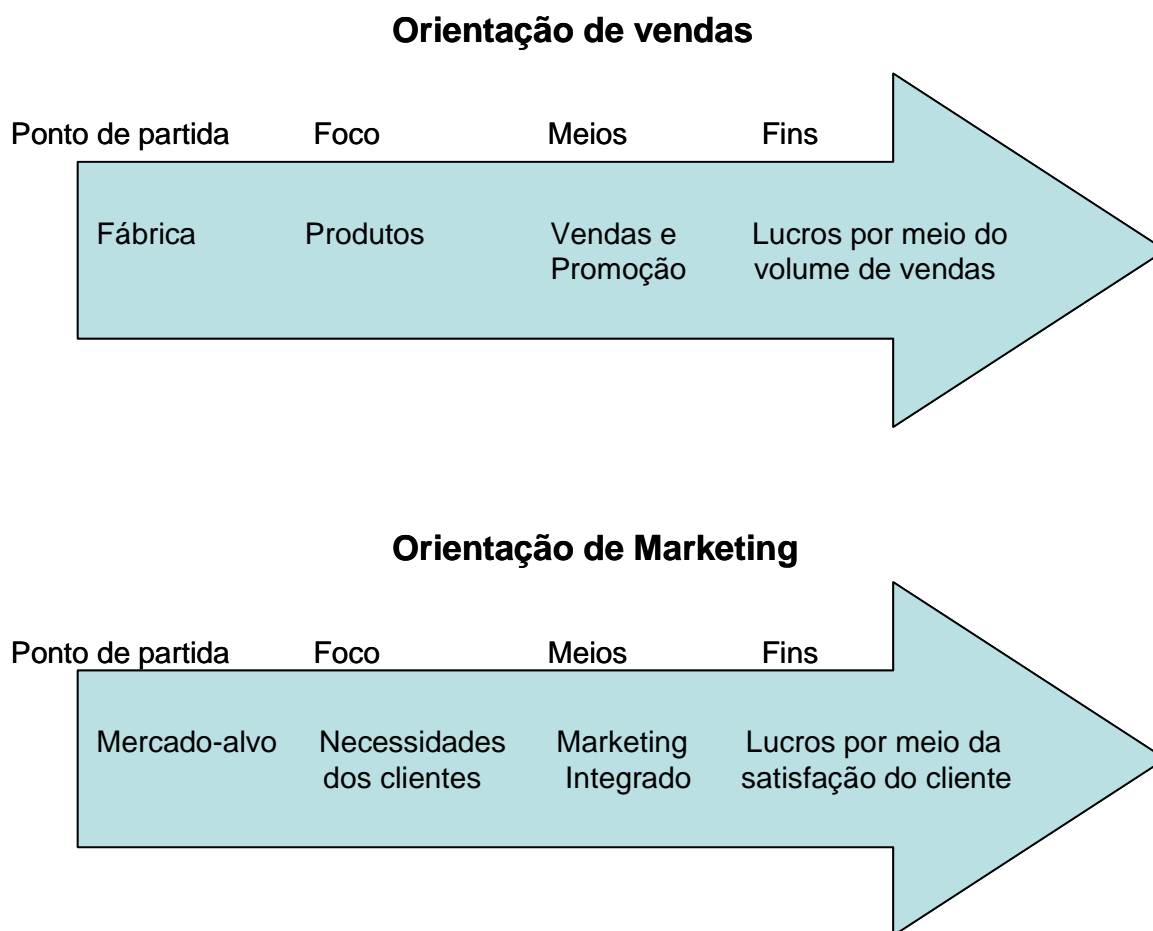


Figura 1 – Comparação entre a orientação de vendas e a de marketing

Fonte: Kotler (2000,p. 41)

Atualmente já se encontram empresas adotando a orientação para o marketing holístico ou de valor, que segundo Churchill e Peter (2000), Kotler e Keller (2006), Ribeiro e Fleury (2006) enfocam criar valor para os clientes entendendo-os, mas preocupando-se também em fazê-lo para os *stakeholders*, o que vai ao encontro da busca em aprimorar a gestão de negócios para melhorar a posição competitiva e se diferenciar. Como no segmento ótico o produto é basicamente *commodity*, conforme já mencionado, este processo se faz mais agressivamente pela gestão de serviços de marketing e de valor.

Pode-se ressaltar que as relações entre empresa, mercado e cliente assumem papel importante na medida em que os mercados apresentam certas condições propícias para seu desenvolvimento e as organizações mostram maior orientação ao

mercado, oferecendo serviços para criar vínculos mais duradouros, permitindo se diferenciar pelo valor.

A gestão do valor, que é trabalhada dentro da orientação para o marketing holístico, segundo Tucker (1999), considera a combinação de três fatores: preço, qualidade e serviço. Os dois primeiros são indiscutivelmente de extrema importância, porém já esperados pelo mercado. O terceiro item refere-se ao nível de serviço e qualidade percebidos pelo cliente. Para Varvakis (2000), o que os clientes compram são benefícios e resultados. Desta forma, os benefícios devem ser traduzidos em valor para os clientes, uma vez que o que estes compram, pode, muitas vezes, ser bem diferente do que as empresas vendem, e estas não entendem os valores comprados.

Neste contexto de orientação de negócios, Gronroos (1993) também propõe tratar serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação do consumidor da prestação desses serviços.

Dentro do segmento ótico, mais especificamente no ramo de laboratório ótico, a oferta de serviços agregados, adequados às expectativas dos clientes – óticas – é o que define o seu sucesso.

2.2. A Importância dos Serviços na Economia Moderna

A importância dos serviços na economia moderna é crescente. Segundo Churchill e Peter (2000), “vivemos numa economia de serviços, em que a prestação e o marketing de serviços ocupam um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis”. À medida que as empresas enfrentam dificuldade crescente para diferenciar seus produtos, elas se voltam para a diferenciação em serviços. Com isso os produtos e os serviços acabam por se fundir, mas sob as condições de serviços, (GRONROOS, 2004; KOTLER e KELLER, 2006).

O segmento de serviços aponta para crescimentos em escala global. Para Churchill e Peter (2000):

As empresas de cartões de crédito estão presentes no mundo inteiro. Agências de publicidade ajudam seus clientes a atingir os mercados globais. Na Ásia e na Europa, a população mais velha e em melhor situação financeira está estimulando o crescimento do mercado de cruzeiros marítimos. Juntamente com o aumento no consumo, vem a crescente competição global entre os prestadores de serviços, entre eles: os serviços financeiros em Hong Kong e Cingapura, serviços de construção na Coreia do Sul e Itália e de desenvolvimento de software na Índia e no Leste Europeu. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 291)

Nos EUA, novas funções estão relacionadas ao setor de serviços no período de 1999 e 2000, cerca de 90% de todos novos empregos. Uma projeção feita pelo The Economist (1993) reforça essa evolução nos EUA (o que pode ser observado no Quadro 1). Todos esses fatores contribuíram para o crescimento do setor de serviços.

Quadro 1 - Quadro de criação de novos empregos.

80% de todos os empregos novos	1980-1990
90% de todos os empregos novos	1990-2000
90% de todos os empregos novos	Em torno de 2020

Fonte: The Economist (1993)

O setor de serviços representa mais da metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e também emprega mais da metade da mão-de-obra de muitas nações da América Latina e Caribe.

Até 2010, nos Estados Unidos devem ser abertos 20,5 milhões de postos de trabalho, havendo um aumento de 19% no crescimento de emprego no setor de serviços em relação ao ano 2000, enquanto o setor de manufatura cresce apenas 3%, caindo de 13% em 2000 para 11% em 2010 na participação do total de empregos (KOTLER e KELLER, 2006). É possível ter uma idéia do tamanho e da importância que o setor de serviços tem dentro das economias dos países da América Latina e Caribe, observando-se o Quadro 2.

Quadro 2 - Tamanho do Setor de Serviços em Países da América Latina e Caribe

[Distribuição da força de trabalho]

Países	Porcentagem dos Serviços no PNB	Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	68	11,5	31,4	57,1
Brasil	56,7	15,6	22,4	62
Costa Rica	60	21,3	28,9	49,8
República Dominicana	55	20,4	32,3	47,3
Equador	50	29,7	18,5	51,8
El Salvador	60	31,5	21,6	46,9
Guatemala	57	51,6	16,6	31,8
Honduras	50	32,7	22,3	45
México	68	23,1	20,7	56,2
Panamá	76	24,6	14,1	61,3
Trinidad-Tobago	55	11,7	27,4	60,9
Uruguai	67	12,5	26,4	61,1
Venezuela	59	10,6	27	62,4

Fonte: Banco Mundial, El Mundo de Trabajo em una Economía Integrada, Washington, D.C.: Banco Mundial, 2004

Alguns fatores que influenciaram a revolução no setor de serviços são retratados por Lovelock e Wright (2006):

- A mudança dos padrões da regulamentação governamental mostra que, no final da década de 1970, os Estados Unidos iniciaram o processo de desregulamentação, reduzindo muitas restrições sobre a atividade competitiva como transporte aéreo de cargas e passageiros, transporte ferroviário e rodoviário, bancos, telecomunicações, dentre outros setores da economia. Com isto, diminuem as barreiras a empresas novas e a aquisições, dando ao consumidor a possibilidade de escolha, fugindo dos padrões geográficos;
- Relaxamento das restrições das associações profissionais ao marketing de serviços. A partir disso, profissionais como médicos e contadores podem divulgar seus serviços através de propaganda e promoção;
- Privatização de alguns serviços públicos e sem fins lucrativos, como o que ocorreu recentemente no Brasil na área de telecomunicações, tornando as empresas mais competitivas e disponibilizando opções ao consumidor;

- Inovações tecnológicas trazem novos formatos de negociação com os clientes, bem como melhorias nas operações internas, muito impactadas pela interligação entre computadores e telecomunicações. Estas inovações afetaram também muitos tipos de serviços como hotéis, lojas de varejo e transporte de carga. Exemplo disso é a FedEx, a qual acredita que as informações passadas sobre as encomendas são tão importantes quanto o seu transporte físico;
- Crescimento redes de franquias e das cadeias de serviços – ambas puderam se expandir e, embora o capital investido não seja o do detentor da marca, os padrões de atuação são rigidamente especificados, transmitindo assim, um conceito consistente de serviços;
- Internacionalização e globalização das empresas prestadoras de serviços, como agências de propaganda, cadeias de hotéis, restaurantes fast-foods, fazendo com que houvesse um estímulo à transferência de inovação de produto e processos entre os países;
- Pressões para aumento da produtividade e da competição, pressão sobre os preços e lucratividade mediante redução dos custos de entrega do serviço, sem afetar a percepção do cliente quanto à qualidade e à conveniência;
- O movimento pela qualidade dos serviços buscando atender melhor às necessidades dos clientes;
- A expansão das empresas de leasing e de aluguel foi uma descoberta: clientes empresariais e individuais podem usufruir de um bem físico sem necessariamente ter que possuí-lo;
- Os fabricantes, como fornecedores de serviços, descobriram que serviços suplementares como crédito, transporte e entrega, consultoria, treinamento, dentre outros, podem se tornar grandes centros lucrativos. Como exemplo é possível citar as Casas Bahia, que possuem serviços próprios de crédito ao consumidor como grande gerador de caixa;

- Pressões sobre organizações públicas e sem fins lucrativos para que descubram novas fontes de renda, não só cortando custos e tornando as operações mais eficientes. Um exemplo é o Museu de Arte Moderna de São Paulo (MASP), o qual possui uma loja para venda de livros, catálogos e esculturas. Recentemente ele abriu mais quatro lojas em shopping centers paulistas, além de vender por internet e de oferecer diversos cursos;
- Contratação e promoção de gerentes inovadores que remodelam o negócio apresentando novas ferramentas e conceitos.

2.3. A Importância dos Serviços no Brasil

No Brasil, seguindo tendência mundial, nota-se no setor de serviços uma propensão a seguir o modelo clássico do desenvolvimento das nações, e ganha expressiva participação no Produto Interno Bruto (PIB), representando 55% do PIB em 2004, segundo Lovelock e Wright (2006), (conforme Figura 2). Nos Estados Unidos e Canadá, o setor de serviços representa 75,2% e 73,4%, respectivamente. Para se ter uma idéia da grandeza da representatividade de tal setor, 64% da riqueza mundial foi gerada pelas instituições financeiras em 2000, operadoras de telefonia, provedores de internet e todas as formas de comércio (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). Rust e Oliver (1994) complementam que em países industrializados, a indústria de serviços participa com aproximadamente 70% no Produto Nacional Bruto (PNB). A importância também pode ser ilustrada exemplificando que, nos Estados Unidos, o setor de manufatura da economia mantém um significativo déficit, enquanto o setor de serviços apresenta um saldo positivo.

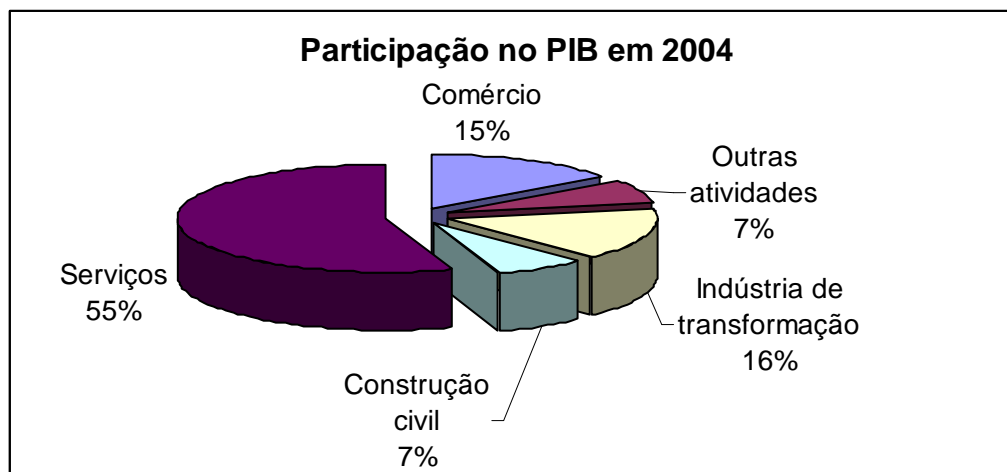


Figura 2 - PIB no Brasil – participação por atividades.

Fonte: Lovelock e Wright (2006, p. 5) – IPEA IBGE e Banco Central do Brasil.

Nestas estatísticas não estão computadas as riquezas geradas pela economia informal, que gerou, em 2003, R\$ 17,6 bilhões de receita e ocupou um quarto dos trabalhadores não-agrícolas do País, representando 1,2% do PIB do ano (IBGE, 2008). Basicamente esta economia informal é constituída por comerciantes e particulares, que, de uma forma ou de outra, acabam por prestar algum tipo de serviço sem registro (DIAS et al, 2006). No México, estima-se que até 40% das transações e do comércio sejam informais, desde trabalhos como faxineira, cozinheiro e jardineiro, ou em pequenas empresas baseadas na troca em dinheiro vivo, como restaurantes, lavanderias, hotéis e táxis (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

Na medida em que uma economia se desenvolve, a participação do emprego entre a agricultura, a indústria e os serviços muda drasticamente (GIANESI e CORREA, 1994; CHURCHILL e PETER, 2000). Há um aumento na demanda por serviços, provocada por mudanças sócio-econômicas como: férias, consultoria financeira e lazer, além da aquisição de eletrodomésticos e eletroeletrônicos que criam outras necessidades como consertos ou, no caso de aparelhos de DVD, de locação de filmes. O aumento do número de idosos e crianças demanda uma variedade de serviços, além da mudança na estrutura familiar: se a mulher sai para trabalhar, não há quem se dedique aos afazeres domésticos, surgindo a necessidade de profissionais para cuidar dos filhos, da casa, realizar os consertos, passear com o cachorro. Ressalta-se, ainda, a busca pela qualidade de vida. Nas organizações, há

movimentos visando a maior eficiência, o que leva à necessidade de contratação de especialistas como consultores, de terceirização de áreas menos importantes para o negócio, além da contratação de serviços externos em períodos de picos ou mesmo, de projetos especiais.

O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos – no Brasil são mais de 34 milhões de pessoas empregadas neste setor (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). Segundo o Banco Mundial, em 2004 (LOVELOCK e WRIGHT, 2006), tal segmento absorveu 62% da força de trabalho frente ao setor industrial e agricultura em nosso país.

Em 2004, dentre as 15 marcas brasileiras mais valiosas, em milhões de dólares, 8 delas estão alocadas no setor de serviços: Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, GOL, Unibanco, TAM, Vivo e Banco Real (ISTO É DINHEIRO, 2005).

Todas essas estatísticas pressupõem a produção de riqueza pelo setor de atuação da empresa. Se ela não for uma atividade industrial, da agricultura ou da extração de recursos naturais, é considerada do setor de serviços. Desta forma, são negligenciados os serviços *ocultos* prestados pela indústria de fabricação e agricultura, já que serviços são vistos como um setor da economia e não como uma perspectiva de como criar uma vantagem competitiva (GRONROOS, 2004; LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

Para melhor ilustrar o significado dos serviços ocultos, Gronroos (2004) apresenta o caso da empresa Schindler, que atua no segmento de elevadores. Nela, 8% de sua força de trabalho dedicam-se à fabricação e o restante a serviços como conserto, manutenção e modernização. Há outras funções de serviços no caso de fabricantes:

- Anteriores à fabricação: pesquisa e desenvolvimento, design, financiamento.
- Durante a fabricação: financiamento, controle de qualidade, segurança, manutenção.
- Venda: logística, redes de distribuição, informação.
- Durante o consumo e a utilização: manutenção, leasing, informações, treinamento do consumidor, atualização de software, gestão de reclamações, faturamento.
- Após o consumo e a utilização: gerenciamento de resíduos, reciclagem. (GRONROOS, 2004, p. 12)

Tais elementos podem ser denominados serviços ocultos e não fazem parte das estatísticas econômicas como contribuintes para o PIB e para o nível de emprego dentro da categoria de serviços. Muitos destes serviços acabam por apresentar seus custos embutidos nos dos produtos e são cobrados pelos fabricantes, fazendo parte do faturamento das empresas. Muitas vezes inclusive, são terceirizados. As empresas já têm plena consciência do valor estratégico do pacote de serviços ofertados aos clientes como uma forma de desenvolver e manter uma vantagem competitiva.

Alguns autores como Giancesi e Correa (1994), Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999), Albrecht (2000), Churchill e Peter (2000), Gronroos (2004), Lovelock e Wright (2006), dentre outros, já consideram ultrapassada esta categorização entre as empresas de serviços e de manufatura. “Todos enfrentam a concorrência em serviços. Ninguém dela escapa.” (GRONROOS, 2004)

Em mercados no quais os produtos são muito semelhantes, muitas empresas combinam a característica de oferecerem um produto padronizado, porém com grande parte do valor adicionado criado com alguma propriedade como: rapidez, personalização, dentre outros. Estes são proporcionados muitas vezes pelo avanço da tecnologia, a qual aumentou a oferta de serviços, sendo justamente o diferencial de valor buscado pelos clientes. Nesta concepção, Gronroos (1995) afirma:

Agora, e mais ainda no futuro, é difícil uma empresa produzir melhores soluções técnicas em forma de serviços ou bens. O que conta em linhas progressivamente mais numerosas de negócios são os serviços complementares, vários tipos de serviços que as empresas podem oferecer aos clientes de uma maneira competitiva com formatos mercadológicos. Fabricantes terão que compreender que eles também são parte da economia de serviços e, portanto, terão que aprender as novas regras de serviços. (GRONROOS, 1995, p. 5)

É possível exemplificar o que Gronroos coloca quanto a esta nova realidade de mercado, analisando a evolução dos negócios da empresa IBM, que passou por uma grande transformação. Atualmente quase metade de sua receita anual de 81 bilhões de dólares vem de serviços globais. Empresas como a American Express contratam-na para serviços de consultoria, com *software*, *hardware* e soluções de

sistemas customizados inclusos. Hoje a IBM está se transformando mais em uma empresa de serviços que inclui tecnologia que em uma empresa de tecnologia.

A importância dos serviços prestados pelas empresas pode ainda ser expressa pela influência que eles exercem nos relacionamentos com os clientes. Tucker (1999) elenca os principais motivos pelos quais os consumidores vão embora: “68% dos clientes partem por causa de serviços ruins, 14% estão insatisfeitos com o produto, 9% partem em função da concorrência, 6% desenvolvem outras relações e 3% partem por terem mudado de endereço, finalizar suas atividades, dentre outras”. O autor complementa que “é cinco vezes mais provável que um cliente vá embora por causa de um serviço ruim do que por outras razões.”

Através de outras pesquisas, Whiteley (1992) apresenta conclusões semelhantes. Aproximadamente 70% das razões de abandono dos clientes às empresas nada tinham a ver com o produto: 15% deixaram a empresa por achar um produto melhor em outra companhia, 15% saíram por achar outro produto mais barato, 20% saíram por falta de atenção pessoal e 49% saíram pelo atendimento ter sido rude e desatencioso, dentre outros fatores. A principal causa de perda de clientes não são os altos preços ou produtos de qualidade inferior, mas o péssimo atendimento (CANNIE, 1995).

Sobre a importância dos serviços na geração da vantagem competitiva, Czinkota (2001) afirma: “[...] considere a compra de um computador pessoal, um veículo utilitário esportivo e/ou um utensílio doméstico. As ofertas competitivas são essencialmente idênticas. Com frequência, é no lado dos serviços que reside a diferenciação...”

Com a contextualização apresentada até aqui, é inquestionável a evolução do setor de serviços no Brasil e no mundo. É possível constatar a importância da prestação de serviços pelas empresas manufactureiras como uma vantagem competitiva e mesmo como retenção de seus clientes, assim como a real importância do setor de serviços para a geração de riqueza e desenvolvimento de um país. Gummesson e Lovelock (2004) comentam que “[...] a competição em serviços nunca esteve tão

intensa, e o crescimento da empregabilidade com o desenvolvimento econômico é quase que exclusivamente derivado de serviços.”

Consani (2007), em sua reportagem sobre as “Redes de fora ensinam o caminho dos serviços”, contextualiza o aumento dos gastos das pessoas em serviços ao invés de produtos: “como essas famílias já têm um número satisfatório de bens, preferem destinar as economias para uma viagem, por exemplo”. Ele sinaliza como o varejo (supermercados e hipermercados) tem aumentado a oferta de serviços como farmácia, pet shop, agências de viagem, dentre outros. Exemplo disto é a Coop Swiss, da Suíça, que oferece programa de emagrecimento para seus clientes, os quais pagam para participar e compram produtos da rede.

Segundo Souza (2007), essa tendência de locação de espaço nos supermercados para outras empresas negociarem produtos e serviços está crescendo e se sofisticando. O autor separa esse movimento em 5 ondas: 1ª onda: o varejo aluga espaço para outras empresas como salão de beleza; 2ª onda: o varejo começa a oferecer serviços para agregar valor, como curso de queijos e vinhos; 3ª onda: o varejo começa a oferecer serviços financeiros como cartões de crédito (como exemplo, o Carrefour); 4ª onda: as redes começam a oferecer produtos que não estão ligados ao seu negócio principal, como telefonia móvel e fixa; 5ª onda: os serviços oferecidos na 4ª onda começam a se tornar negócios independentes (como o banco IBI que nasceu na C&A.)

Aliado à tendência do crescimento dos serviços oferecidos, há o surgimento, no final dos anos de 1990, da internet como uma importante ferramenta de negócios, explodindo com o *e-commerce*, segundo Schneider (2000) e Berry (2000). “A tecnologia da internet oferece potencial de criação de novos modelos de negócios, novos formatos de entrega de informação baseadas em serviços, e novos meios de se relacionar com os consumidores”, segundo os autores: Peterson, Balasubramanian e Bronnenberg (1997), Reichheld e Scheffer (2000), Rust e Kannan (2002).

Buscar a conquista da vantagem competitiva sustentável em produtos tem sido uma tarefa árdua, uma vez que as empresas sofrem pressão dos preços cada vez mais baixos, com exigência de maior qualidade, substituição e cópia do produto com maior intensidade. Os serviços vêm ganhando espaço considerável para o incremento das receitas e resultados, permitindo captar maior parcela da renda dos consumidores e ampliando a oferta das lojas por entregar soluções, ao invés de simplesmente produtos.

2.4. Conceitos sobre Serviços

Diferentemente da definição de um produto, o termo serviço apresenta uma variedade muito grande de definições que vêm sendo discutidas desde as décadas de 1960, 1970 e 1980 e não se chegou a nenhum acordo sobre uma conceituação definitiva. Em 1990 apresentou-se que:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente. (GRONROOS, 2004, p. 65).

Além desta definição, ainda há variações de conceitos como as apresentadas por Judd (1964), Churchill e Peter (2000), Albrecht (2000), Lovelock e Wright (2006). Eles consideram que, apesar de o serviço poder estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente não resulta em propriedade de quaisquer fatores de produção e normalmente é de natureza intangível. O serviço cria valor e proporciona benefícios ao cliente em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome. Regan (1963) traz a seguinte definição do glossário da *American Marketing Association*: “serviços são atividades, benefícios ou satisfações às quais são oferecidas para venda, ou para serem fornecidas junto com a venda de produtos”.

Dias et al (2006) acrescenta um aspecto importante na conceituação dos serviços quando aborda que apesar dos serviços serem atividades intangíveis, elas são plenamente identificáveis. Esse autor enfatiza a satisfação de necessidades dos

usuários industriais ou consumidores, não necessariamente relacionados com a venda de um produto ou de outro serviço.

Todos estes conceitos apresentam pontos em comum como a intangibilidade e o fato de não necessariamente estar vinculado a um produto físico, porém o ponto crucial convergente destes conceitos é a visão de criar valor para o cliente.

O denominador comum da maior parte das definições encontrada nas literaturas sobre serviços é o conceito de “atividades” ou “processos” (GRONROOS, 2000b; VARGO e LUSCH, 2004b). Os autores definem serviços como a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de processos e desempenho para o benefício de outros. Os autores ainda argumentam que os serviços algumas vezes são fornecidos diretamente, e muitas vezes indiretamente, através de produtos físicos, os quais são os mecanismos de distribuição para o fornecimento dos serviços. Eles sugerem que tudo é serviço, que a troca na economia gira em torno do seu fornecimento.

2.5. O Marketing de Serviços Comparado ao de Bens Físicos

Com a ênfase cada vez maior sobre agregar valor a bens manufaturados através de serviços, e com o crescimento da economia de serviços, a linha entre estes e a manufatura às vezes se torna indistinta. “Existem apenas setores cujos componentes de serviço são maiores ou menores do que os de outros setores.” (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Gronroos (2000a) complementa dizendo que serviços e produtos não devem mais ser separados, significando que marketing de produtos e de serviços devem convergir, orientados sob os princípios dominantes de serviços. Isto é corroborado por diversos autores com mais ou menos intensidade (SCHLESINGER e HESKETT, 1992; NORMANN AND RAMIREZ, 1993; GRONROOS, 1994; GUMMESSON, 1995; VARGO e LUSCH, 2004a).

É possível observar a dominância dos serviços na orientação dos negócios quando se observam os serviços ocultos que são oferecidos como valor agregado aos produtos físicos no mercado, tais como pesquisa e desenvolvimento, *design*, financiamento, logística, redes de distribuição, informação, manutenção, *leasing*, informações, treinamento do consumidor, atualização de software, gestão de reclamações, faturamento, gerenciamento de resíduos, reciclagem, dentre outros.

A estes serviços ocultos que auxiliam a empresa a atender a demanda de mercado de seus produtos, Cobra (1986) denomina de *serviços de marketing*. Estes incluem os serviços de pré-venda e pós-venda: serviços de pesquisa de mercado, para identificar as necessidades não satisfeitas pelos produtos ou serviços; distribuição, para que os produtos ou serviços atinjam mais convenientemente o seu público consumidor; de garantia e assistência técnica, que propiciem o adequado funcionamento do bem, dentre outros. Segundo o autor, um produto pode ser ampliado pela anexação de um serviço não esperado, proporcionando maior satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu. Cobra ainda diferencia este conceito do de *marketing de serviços*, que enfoca os fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços “puros”.

É importante ressaltar que os fabricantes têm adotado estratégias semelhantes a serviços para ajudar a promover os bens físicos que produzem. Quando uma máquina, ou qualquer outro bem físico, é modelada para atender às necessidades de um cliente, por menor que seja esta personalização, isto é transformado em um serviço. Além disso, como já discutido anteriormente, as várias atividades - atendimento ao cliente, distribuição - que são tidos como serviços ocultos, são serviços para o cliente, ainda que, de modo geral, não sejam percebidos desse modo, mas muitas vezes são tidos como aborrecimentos. A forma inovadora de tratar estes serviços ocultos é uma oportunidade para se criar uma vantagem competitiva.

Como mencionado anteriormente, a oferta de produtos ao mercado geralmente traz em seu pacote total alguns serviços incluídos. Assim sendo, tais componentes

podem ser uma parte secundária da oferta ou mesmo a parte principal. Há cinco categorias de oferta, segundo Kotler e Keller (2006):

- Bem tangível: “a oferta consiste principalmente em um bem tangível”, como: tênis, creme dental, sem nenhum agregado de serviços. Frattari (2003) ressalta que, embora a parte tangível esteja bem explícita, é acompanhado de aspectos intangíveis como marca e confiabilidade do produto. Neste caso, o vendedor tem atuação menos significativa na transação;
- Bem tangível associado a serviços: “a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços”, como carro, eletrodoméstico, computador, em que há serviço associado ao bem. Neste caso, quanto maior for o nível tecnológico, maior será o peso dos serviços oferecidos sobre a decisão do consumidor, como: show room, assistência técnica, instruções de uso, orientações de instalação e garantias, dentre outros;
- Híbrida: “a oferta consiste tanto em bens como em serviços”, como celular e manutenção de carro. No restaurante, o consumidor busca tanto a qualidade da comida quanto o atendimento;
- Serviço principal associado a um bem: “a oferta consiste de um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio”, como companhias aéreas, e que se compra o serviço de transporte, porém estão incluídos no pacote itens tangíveis como comida e bebidas, ticket de passagem, revistas e jornais;
- Serviço puro: “a oferta consiste essencialmente em um serviço”, como massagem, babá, médico.

Etzel (2001) afirma que “todos os serviços exigem bens de suporte (precisa-se de um avião para oferecer um serviço de transporte aéreo), bens exigem serviços de suporte (para vender uma camisa ou uma lata de feijão é necessário pelo menos o serviço do operador de caixa).”

Alguns autores, como Churchill e Peter (2000), Etzel (2001), Hooley, Saunders e Piercy (2001), Lovelock e Wright (2006), Dias et al (2006), ilustram essa relação em produto e serviço num continuum como na Figura 3, em que varia a predominância de um ou de outro de acordo com o ramo de atividade da empresa.

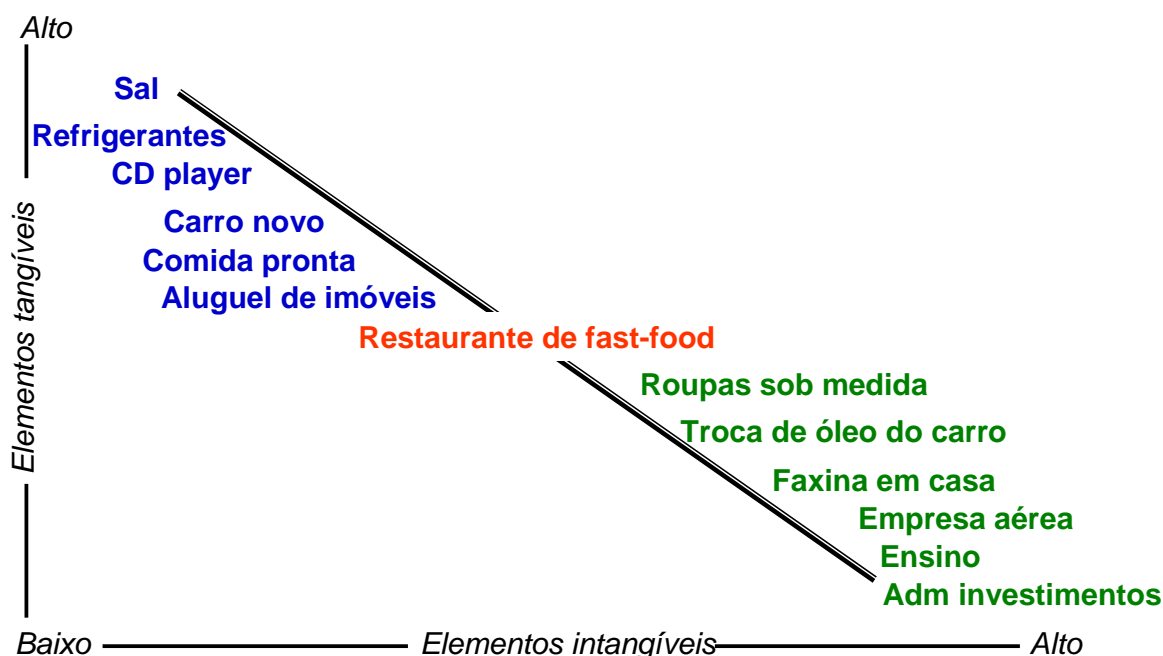


Figura 3 - Continuum entre produto e serviço.

Fonte: Lovelock e Wright (2006)

No lado esquerdo da Figura 3, a oferta é principalmente física, tangível. Os benefícios são entregues ao consumidor pelas características do produto, porém há elementos menos tangíveis, como a publicidade na mídia, ou mesmo uma demonstração do produto no ponto-de-venda, que cria uma imagem e reputação na mente do consumidor que pode enriquecer o valor da marca.

No lado direito da Figura 3, a oferta é principalmente intangível, como a educação, em que o resultado é o desenvolvimento de habilidades, conhecimento ou compreensão do aluno, mas que traz alguns elementos tangíveis como os livros, material audiovisual e ambiente físico.

A intensidade da dependência do produto ou do serviço no negócio da empresa varia de acordo com a sua natureza. Exemplo: em um restaurante tradicional tanto

os serviços como os produtos são de igual importância, dando ao estabelecimento a característica de atuação híbrida; porém, em um restaurante do tipo *self-service*, onde o cliente passa a ter maior participação e dá menos importância ao atendimento, há a conotação de atuação bem tangível associado a serviços, pois o produto passa a ter maior importância. Estas pequenas diferenças na atuação da organização são suficientes para provocar um deslocamento horizontal, segundo Frattari (2003).

Interpretar o modelo de negócios dentro deste continuum pode significar não somente a sobrevivência da empresa, mas também achar o ponto para a diferenciação e geração de valor para o cliente, principalmente quando se fala que os produtos estão cada vez mais fáceis de serem copiados (commoditizados), realçando a necessidade de ampliar a forma de se enxergar o negócio.

Holley, Saunders e Piercy (2001) ressaltam que as empresas que atuam mais no lado esquerdo da Figura 3, com ênfase no produto, estão buscando enriquecer a diferenciação através do foco nos elementos tangíveis da oferta, que incluem a criação de uma marca e a entrega de serviços para aumentar a oferta do produto físico. Já as empresas que atuam com ênfase em serviços reconhecem que o tipo e a qualidade do serviço são o maior meio de diferenciação. “[...] A linha entre os elementos tangíveis e intangíveis está se tornando indistinta e se movendo para baixo para que os elementos intangíveis se tornem cada vez mais importantes [...]”.

Há três razões para a necessidade de uma empresa focar em serviços, segundo Gronroos (2004):

- pelos clientes, que são mais informados, exigentes e estão buscando mais conforto, menos problemas, custos adicionais mais baixos e, por consequência, maior valor;
- pela concorrência, que acaba por buscar constante aprimoramento, sendo mais agressiva e mais global;

- pela tecnologia, como a da informação, que cria novos serviços com mais facilidade, como o *just-in-time* - que requer sistemas de informação informatizadas, na área de logística -, o comércio eletrônico e a internet.

O marketing de serviços assemelha-se em vários aspectos ao de produtos tangíveis ou bens. Ambos baseiam-se no entendimento da necessidade do cliente/consumidor para desenvolver a oferta do mercado e criar a cadeia de valor. Ambos devem ser oferecidos em locais apropriados e a valores aceitáveis, e devem usar da ferramenta de comunicação para informar ao público sobre suas ofertas, a fim de estimular a compra. Segundo Gronroos (2004) uma das razões do interesse das empresas fabricantes de mercadorias pelo entendimento de gestão de serviços de marketing é o fato de os clientes estarem mais envolvidos nos processos do fabricante como: projeto de produtos, entrega, manutenção, compartilhamento de informações. Tais elementos tornam-se importantes para a criação de vantagem competitiva. Isto faz com que o marketing de serviços se aproxime mais do de produtos.

Apesar de ambos se assemelharem na elaboração dos 4 P's (produto, preço, distribuição e comunicação), as estratégias para o marketing de serviços traz quatro variáveis estratégicas a mais (evidência física, processo, pessoas e produtividade e qualidade), (DIAS et al, 2005; LOVELOCK e WRIGHT, 2006):

- Produto: características do serviço;
- Distribuição e tempo: canais de distribuição e entrega, que podem ser meios físicos ou eletrônicos;
- Promoção e informação: informa o cliente para sua participação adequada no processo de execução ou para que possa avaliar os benefícios;
- Preço e outros custos do serviço: envolve não somente o valor monetário, mas também tempo e custo psicológico (ansiedade e incertezas);

- *Evidência física*: o fornecedor procura tangibilizar os serviços com evidências físicas como funcionários, instalações, dentre outros;
- *Processo*: o método e a seqüência na qual o serviço é executado, devendo-se avaliar o grau de padronização e de customização dos processos.
- *Produtividade e qualidade*: variável estratégica por afetar o custo, o tempo de execução e até a qualidade do serviço;
- *Pessoas*: muitos serviços dependem da interação entre o cliente e a empresa prestadora de serviços. A interação é que gera a percepção de qualidade por parte do cliente.

2.6. Os Desafios do Marketing de Serviços

No meio acadêmico, o debate que discute as diferenças entre produtos e serviços originou-se com Adam Smith, segundo Gummesson e Lovelock (2004):

Smith (1776/1969) distinguia o resultado do trabalho produtivo, como poder ser armazenado em bens inventariados, que posteriormente podem ser trocados por itens de valor, e trabalho “improdutivo” que apesar de pago... útil, ou... necessário... não produz nada para o qual uma quantidade semelhante de serviços pode depois ser obtido... Este tipo de trabalho.. perecível em muitos instantes de sua produção. (GUMMESSON e LOVELOCK, 2004, p. 24)

O marketing de serviços apresenta desafios especiais, dentro de suas características exclusivas: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade.

Enquanto os produtos são primeiro produzidos, e posteriormente vendidos e consumidos, os serviços são primeiramente vendidos, depois produzidos e consumidos simultaneamente.

O serviço é resultado de um esforço, de uma performance, isto é, quando é vendido não há nada a ser mostrado, em geral, (COBRA, 1986). Sendo assim, os serviços

são consumidos, mas não possuídos. Para o autor, o conceito de **intangibilidade** traz dois significados-chaves:

- “O que não pode ser tocado, apalpado;”

- “O que não pode ser facilmente definido, formulado ou alcançado mentalmente.”

Complementando este conceito, pode-se destacar que os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos, (KOTLER e KELLER, 2006). O ponto inicial da diferença entre produto e serviço é que o cliente não obtém a propriedade de quaisquer elementos tangíveis, como o aluguel de um carro ou mesmo de um quarto de hotel. O valor dos serviços é extraído sem obtenção da propriedade permanente de qualquer elemento tangível (LOVELOCK e WIRTZ, 2006). Tais teóricos afirmam ainda: “[...] entre as exceções estão serviços de alimentação e instalação de peças avulsas durante a entrega de serviço de conserto.”. Para os autores, os produtos dos serviços são realizações intangíveis: embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis – como sentar-se numa poltrona de um avião, comer uma refeição – sua realização é basicamente intangível.

Para evidenciar a característica da intangibilidade, Bateson e Hoffman (2001) contrastam a aquisição de um par de sapatos, em que se pode sentir a qualidade do produto e experimentá-lo antes da compra, e a compra de um ingresso de cinema, em que o cliente obtém algo intangível, que tem somente a possibilidade de experiência.

Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes. Produtos físicos têm propriedade de busca como cor, formato e preço, os quais permitem uma avaliação antes da compra. Já os serviços são avaliados no momento da experiência, isto é, os atributos só podem ser percebidos depois da aquisição ou durante o consumo (como gosto, durabilidade, facilidade de uso, tratamento pessoal). Ainda há atributos de confiança, características estas que são difíceis de avaliar mesmo depois da compra, como em cirurgias ou reparos técnicos os quais não são prontamente visíveis, e que são expertise que os clientes não conhecem muito bem.

Para Zeithaml (1981) muitos produtos são de qualidades pesquisáveis – “atributos que podem ser determinados e avaliados antes da compra”; outros produtos e muitos serviços têm qualidades experimentáveis – “porque seus atributos não podem ser conhecidos ou avaliados até que sejam comprados e consumidos”.

O serviço não pode ser tocado, embrulhado e carregado, devido à natureza de sua realização, diferentemente dos produtos físicos que trazem o benefício de poderem ser possuídos e utilizados. Neste caso, aspectos intangíveis como a forma da marca e a confiabilidade também fazem parte dos benefícios.

É importante destacar que se deve tornar um serviço o mais tangível possível para o cliente, usando evidências concretas e físicas, tais como cartões de plástico (em serviços bancários) e vários tipos de documentos (em serviços de viagem).

Vargo e Lusch (2004a) complementam dizendo que as implicações para o marketing de serviços devem buscar ao máximo oferecer evidências tangíveis, como ticket de voo e refeições durante a viagem. Muitas bibliografias acadêmicas mostram a inversão quanto à aplicação do marketing de produtos, que tem como desafio criar uma imagem intangível, que é mais difícil do que criar evidências para ofertas intangíveis, como os arcos dourados da marca McDonald's.

A intangibilidade tem sido descrita como um elemento crítico na distinção entre produtos e serviços em outros aspectos como intangibilidade física e intangibilidade mental, segundo Bateson (1979). O autor aponta essa diferença pontuando que a primeira (intangibilidade) contempla aspectos como não ser palpável ou tocado; já a segunda, apontada como algo que não pode ser mentalmente agarrado e concluído. McDougall (1990) define a essa última como “o grau que um produto pode ser visualizado e proporciona uma imagem clara e concreta antes da compra”. Este conceito foi confirmado por estudos empíricos de Bielen e Sempels (2003).

O fato a posse traz consigo o conceito de **percebibilidade**. Na medida em que o cliente não é apenas o receptor do serviço, mas participa do seu processo como um recurso de produção, não se pode manter serviços em estoque como é feito com

as mercadorias. Um avião que parte com 30% de ocupação, tem 70% da receita daquele vôo perdido, pois os assentos que saíram vazios não terão sua receita recuperada, são negócios perdidos para sempre. Desse modo, o mesmo conceito vale para estádios de futebol, pintores de casas ociosos, massagistas com horários vagos. Ao contrário de serviços, bens são menos perecíveis.

Entretanto, Gummesson (2000), Etzel (2001) e Vargo e Lusch (2004a) questionam quanto à perecibilidade dos serviços e a possibilidade de estocá-los, e apontam que a afirmação de que os serviços não podem ser estocados não tem sentido; eles citam alguns exemplos:

- seguro de saúde e de vida: quando o serviço é comprado por uma pessoa ou companhia, ele é mantido pela companhia de seguro (vendedor) até ser utilizado pelo comprador ou beneficiário;
- hotéis, em que há um estoque de quartos;
- assentos em companhias aéreas e teatros são frequentemente inventariados por um período de tempo previamente a produção, compra e consumo; eles não são apenas inventariados depois de produzidos;
- serviços são estocados em sistemas, construções, máquinas, conhecimento e pessoas.

Bens tangíveis também são perecíveis. Como exemplo, pode-se citar a banana, pouco tempo após ter sido colhida; pão, que fica amanhecido e embolorado; carros zero quilômetro, que no ano seguinte já perdem seu valor, dentre outros exemplos. Gummesson e Lovelock (2004) acrescentam que o avanço da tecnologia da informação e telecomunicação e o desenvolvimento da internet e digitalização de textos, vídeo e áudio têm possibilitado separar o consumidor em tempo e espaço da produção de inúmeras informações baseadas em serviços, destruindo os conceitos de inseparabilidade e perecibilidade.

Um ponto importante quanto ao aspecto da percebibilidade vista como serviços que não podem ser estocados, refere-se à gestão da demanda. Quando esta é estável não se apresenta um problema, mas quando oscila, as empresas enfrentam o desafio do gerenciamento. Exemplos são a demanda na hora do *rush*, consultas médicas quando há uma procura muito grande, ou mesmo quando o paciente falta ao horário agendado.

A gestão da demanda numa empresa prestadora de serviços é um ponto crucial para o bom atendimento ao cliente e para o sucesso do negócio. Ela pode ser gerenciada de diversas formas, como promoções durante a baixa demanda e contratação de mão-de-obra temporária para períodos de pico, dentre outras estratégias possíveis.

Frequentemente é necessário que o cliente participe da criação do produto que é serviço (LOVELOCK e WIRTZ, 2006). A participação poderá se dar através de auto-atendimento, como em lavanderias ou mesmo bancos 24 horas, hospitais, hotéis. Neste momento, o cliente passa a assumir um papel de funcionário de tempo parcial, tornando o processo mais produtivo e comprometendo-se com o resultado final.

O envolvimento do consumidor pode ocorrer em maior ou menor intensidade, dependendo do tipo de serviço. Mesmo assim, existem grandes variações, segundo Frattari (2003). Numa escola, a interação entre professor e aluno é o que vai determinar o ritmo da aula. A mesma aula, dada com outra platéia, produzirá, muito provavelmente, um outro resultado final. Isto é o que é denominado em serviço de **variabilidade**.

Como um serviço é um processo que integra uma série de atividades, que são produzidas e consumidas simultaneamente, é difícil gerenciar o controle de qualidade e marketing no sentido tradicional, uma vez que não existe uma qualidade pré-definida para ser controlada antes de o serviço ser vendido e consumido (GRONROOS, 2004). Como depende de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Diferentemente de um produto, que tem seu

padrão de qualidade e produtividade garantidas por processos, os serviços apresentam maior dificuldade de controle, uma vez que são consumidos à medida que são produzidos, sob condições de tempo real que podem variar de cliente para cliente e mesmo de uma hora para outra do dia. Este conceito é corroborado por Sasser, Olson e Wyckoff (1978) e Kotler e Keller (2006) que descrevem o desafio da padronização devido à performance variar não somente entre os colaboradores, mas entre a interação entre estes e os clientes e de um dia para outro.

Para Levitt (1972), “a industrialização das operações de serviços, com o uso de equipamentos, serviços e tecnologia, diminuindo a intervenção humana, elimina fatores físicos que causam a variação na entrega”. Porém, quando temos o envolvimento do cliente no processo de produção, há dificuldade de controlar a qualidade do serviço.

É muito mais difícil criar padrões de produção para serviços que para produtos, já que estes podem ser corrigidos antes de chegarem aos consumidores, atendendo a uma variabilidade aceitável. Quanto aos serviços, mesmo que padronizados, as possibilidades de ocorrência de variação são maiores. Frattari (2003) exemplifica com um hotel, onde um hóspede, ao ligar um televisor muito alto, não comprometa a noite de sono de outros hóspedes.

Em grandes empresas como linhas aéreas, hotéis e oficinas mecânicas, cujo dispêndio de capital é grande, também há dificuldade de controle das variáveis que envolvem a prestação de serviços, segundo Semenik e Bamossy (1995). O que influencia diretamente na qualidade do serviço são as atividades do pessoal, portanto, o “fator humano” afeta não somente a qualidade do serviço, mas a percepção do consumidor, independente do nível real de qualidade. Cobra (1986) afirma, “Os serviços são baseados em pessoas ou equipamentos. Mas o componente humano é o que prevalece, e por essa razão, fica difícil que ele seja produzido sempre de maneira uniforme e padronizada.”

A variabilidade traz alguns aspectos extremamente positivos, como a possibilidade de personalização, que gera maior satisfação aos clientes, os quais têm os serviços

adequados às suas características específicas. Um exemplo disto seria um arquiteto que, ao analisar o estilo de vida de seu cliente, poderia executar um projeto levando em consideração aspectos como vida social, privilegiando a área de lazer da casa projetada.

A variabilidade traz também grandes oportunidades para a diferenciação de produtos através da customização em massa. Dando uma orientação focada no cliente, isto se torna uma vantagem frente aos produtos tangíveis que buscam a padronização e por conseqüência o ganho de eficiência. Um exemplo de mudança de paradigma pode ser visto pela empresa Dell, que entrou no mercado oferecendo computadores pessoais totalmente desenhados pelos consumidores, através do canal de vendas – internet.

Muitas partes de um serviço podem ser padronizadas, como transporte aéreo, procedimentos cirúrgicos, fornecimento de informações através de banco de dados informatizado. Até o segmento bancário tem sido altamente padrozinado.

A automação intensa para aumentar a produtividade, o que vem ocorrendo nas duas últimas décadas nas operações de serviços, e a busca pela padronização no serviço de entrega torna a variabilidade um problema menos relevante. Gummesson e Lovelock (2004) relatam que na indústria manufatureira encontramos diversos exemplos desses problemas, evidenciados por reclamações de consumidores e avaliações negativas feitas por institutos que aprovam a comercialização dos produtos. Eles concluem que é inapropriado generalizar o conceito de variabilidade para diferenciar produtos de serviços.

Churchill e Peter (2000), Etzel (2001), dentre outros autores, mencionam a característica de serviço da **inseparabilidade**, segundo o qual ele não pode ser separado de seu fornecedor, ou seja, não há como transferir a propriedade do serviço para quem está recebendo. Exemplo: é necessário um médico para executar uma cirurgia plástica, assim como é preciso um consultor para prestar assessoria a uma determinada empresa. Sem a pessoa o serviço não existe. O autor cita como uma exceção à inseparabilidade o fato da oportunidade da venda do serviço ser feita

através de um representante comercial, que efetuará a venda somente, mas a prestação de serviços será executada por seu fornecedor. Exemplos seriam as agências de viagem que promovem e vendem serviços que serão fornecidos por outras instituições, posteriormente.

O aspecto da inseparabilidade apresentado aqui continua se mantendo verdadeiro, uma vez que somente o processo de venda foi terceirizado, mas a prestação de serviços continuou vinculada ao fornecedor.

O conceito de inseparabilidade foi muito simplificado. Muitas ofertas que são classificadas tipicamente como serviços são parcialmente, se não totalmente, “produzidas” separadas do consumidor, como um serviço de informação, entretenimento, serviços financeiros, diferentemente de casos em que o cliente participa parcialmente da produção do serviço. Um exemplo: uma pessoa querendo fazer alisamento no cabelo teria que passar algum tempo no salão de beleza com um cabeleireiro trabalhando em seu cabelo. Nem todos os serviços exigem o mesmo grau de esforço do cliente, como no caso de cartão de crédito; será necessário apenas tirar o cartão da carteira ao fazer compras e pagar a fatura uma vez ao mês.

A equação de valor dos serviços, na inseparabilidade, não avalia somente o que foi produzido, mas a forma como isso foi feito. Assim sendo, um consultor precisa, além de atender às necessidades do cliente com conteúdo técnico, também ser educado e cortês.

Lovelock e Wright (2006) comentam que embora essas características sejam citadas por diversos autores, elas têm sido bastante criticadas por serem muito acadêmicas e por simplificarem demais o ambiente do mundo real. Os autores elaboraram ainda outras diferenças:

- Outras pessoas podem fazer parte do produto – em serviços onde há um alto contato com os clientes, estes podem se encontrar, como por exemplo, quando tomam o ônibus ou metrô, ou mesmo num estádio de futebol. O que acontece é

que o cliente que prestigia a empresa de serviços pode influenciar os outros, e o inverso também é verdadeiro;

- O fator tempo é relativamente mais importante – muitos serviços são entregues em tempo real, por isto o cliente tem que estar presente para recebê-lo, como em companhias aéreas ou cabeleireiros. O fator tempo é importante quando os clientes não estão dispostos a esperar muito pelo recebimento do serviço;
- Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos – diferentemente das empresas fabricantes de produtos tangíveis, que necessitam de distribuição física para disponibilizar seus produtos aos clientes, as empresas de serviços podem utilizar o meio eletrônico.

Dada a natureza intangível e variável dos bens e serviços, não é de surpreender que os consumidores percebam maiores riscos na seleção destes últimos. Para Semenik e Bamossy (1995), “Na falta de características tangíveis e critérios padronizados, a tarefa de avaliação de alternativas de serviços pelos consumidores torna-se mais difícil ainda do que a avaliação de produtos tangíveis”.

As empresas de serviços estão buscando tangibilizar seus serviços para minimizar estes riscos e melhorar a imagem da empresa frente aos consumidores. Como exemplo de formatos de tangibilização, pode-se citar tradicionalismo como tempo de existência, certificados de garantia, relatos de especialistas na área sobre a empresa. Agências de publicidade utilizam-se da força das marcas de seus clientes para demonstrarem sua importância, além de exibirem, em seus *portfólios*, os melhores trabalhos executados e principalmente os ganhadores de prêmios importantes e reconhecidos.

Rubel (*apud* Etzel, 2001) relata o caso:

Os serviços são muito difíceis de avaliar antes do consumo, por causa da característica de intangibilidade. Como resultado, um consumidor deve basear um julgamento antes da compra, em alguma característica tangível da empresa ou provedor do serviço.

No caso de uma faculdade, isso poderia ser aparência do campus ou a descrição dos cursos.

Uma escola deu um passo mais dramático para reduzir o fator de intangibilidade. O St. John Fischer College in Rochester, New York, está oferecendo um reembolso de até 5.000 dólares após a formatura. Essa estratégia vai além de oferecer benefícios para reduzir os efeitos da intangibilidade [...]. (RUBEL, *apud* ETZEL, 2001, p. 527)

Gronroos (2004) resume a comparação entre características de serviços e produtos físicos no Quadro 3.

Quadro 3 – Diferenças entre serviços e bens físicos:

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem se mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Gronroos (2004, p. 66)

Há discussões sobre as quatro características aqui apresentadas sob diversos pontos de vista de autores como Vargo e Lusch (2004a), mas que convergem sobre as diferenças entre produtos e serviços, como o Quadro 3. Para os autores, essas características não diferenciam produtos de serviços, somente teriam significado sob a perspectiva de manufatura, implicando em uma estratégia inapropriada. O Quadro 4 ilustra as características de serviços, aponta proposições para desmistificar produtos de serviços, explicita as perspectivas dos autores e as inversões de papéis entre produtos e serviços.

Quadro 4 – Limitações e implicações da distinção das características de serviços.

Dimensão	Desvendando o mito	Perspectivas	Implicações invertidas
Intangibilidade Serviços não têm a qualidade tátil de produtos.	Serviços frequentemente têm resultados tangíveis. Produtos tangíveis são frequentemente comprados por benefícios intangíveis. Tangibilidade pode ser um fator limitante de distribuição.	O foco no resultado da manufatura é míope e orientada a produtos. Consumidores compram serviços mesmo que um produto tangível esteja envolvido. Coisas intangíveis como imagem de marca, são mais importantes.	A menos que tangibilidade seja uma vantagem, ela deve ser reduzida ou eliminada se possível.
Variabilidade Diferente de produtos, serviços não podem ser padronizados.	Produtos tangíveis são frequentemente heterogêneos. Muitos serviços são relativamente padronizados.	Homogeneidade na produção é vista de forma heterogênea em consumo.	O objetivo de marketing deve ser a customização, mais que padronização.
Inseparabilidade Diferente de produtos, serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.	O consumidor está sempre envolvido na “produção” de valor.	Somente manufatura se beneficia da eficiência da separabilidade. Esse conceito limita a habilidade de se fazer o	O objetivo de marketing deveria ser maximizar o envolvimento do consumidor na criação de valor.

		marketing.	
Perecibilidade Serviços não podem ser produzidos antecipadamente e estocados.	Produtos tangíveis são perecíveis. Muitos serviços resultam em benefícios duradouros. Capabilidades tangíveis e intangíveis podem ser estocadas. Inventário representa adicional custo de marketing.	Valor é criado pelo ponto de vista do consumo, não da fábrica.	O objetivo formal do negócio deve ser a redução de inventários e a maximização do fluxo de serviços.

Fonte: Vargo e Lusch (2004a, p. 327).

Gummesson e Lovelock (2004) propõem um novo paradigma para a dicotomia de produtos e serviços. Eles denominam de “aluguel/acesso” aquela que se baseia na premissa que a troca mercadológica que não resulta na transferência de propriedade entre o vendedor e comprador é fundamentalmente diferente daquelas que são. Serviços oferecem benefícios através de acessos ou posse temporária, ao invés de propriedade, com pagamento na forma de aluguel ou honorários de acesso.

Com as muitas citações de autores sobre estratégias de marketing para superar os problemas das características únicas de serviços, Zeithalm (1985) conclui que para trabalhar a inseparabilidade, o foco deve ser na seleção e treinamento do contato com o público: gerenciar o consumidor e trabalhar em vários locais. Na questão da intangibilidade, estimular a comunicação boca-a-boca, criar uma forte imagem de marca, empenhar-se em comunicação pós-venda contribuem para superar esse desafio. Desenvolver estratégias para a variabilidade implica em industrializar os serviços e customizá-los.

3. A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Este capítulo apresenta o contexto da avaliação da qualidade dos serviços, pautando-se no valor para o cliente, formado dentro das expectativas e satisfação em serviços, e analisa como isto reflete na formação da qualidade do serviço percebido pelo cliente ou consumidor.

3.1. A Importância do Valor para o Cliente

Clientes não compram bens ou serviços, compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam [...] empresas sempre oferecem um serviço aos clientes, não importando o que elas produzam. (GRONROOS, 2004, p. 14)

Na comunidade acadêmica discute-se muito sobre como o valor é gerado. O valor dos produtos e serviços não nasce no momento de sua pura concepção, mas sim quando o cliente empresarial ou consumidor faz uso da solução ou do pacote que compraram. Isso é o que se define como geração de valor pelo cliente.

Vários autores como Gummesson (1998) e Gronroos (2004) convergem na opinião sobre o conceito de criar valor sob o ponto-de-vista do cliente, isto é, pode-se ressaltar que o principal foco do marketing é criar valor, mas isto só é possível quando o produto ou o serviço é consumido. Um produto não vendido não tem valor, e um serviço fornecido sem consumidor não pode produzir nada. Como exemplo, uma máquina de alta qualidade em fabricação não ajuda o cliente a criar valor a não ser que, quando apresenta problemas, seja consertada em forma e tempo hábeis; o mesmo vale para uma refeição que, se demorar muito a ser servida para o consumidor em horário de almoço, não cria valor, por melhor que seja seu sabor, porque o tempo hoje para as pessoas é algo importante.

Segundo Tucker (1999), “hoje, a palavra em vigor nos negócios é valor. [...] se os produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um comprador e este considera justo o preço pedido, pode-se dizer que o negócio produziu valor para o comprador” e acrescenta que a combinação de qualidade, serviço e preço é que proporciona valor ao cliente. A isto ele denomina de “triângulo de valor”.

Dentro desse contexto, os serviços passaram a ter grande importância na estratégia de valor, uma vez que os clientes não compram simplesmente produtos ou serviços, mas ofertas que contêm serviços os quais criam valor. Gummesson (1995) complementa que está muito desatualizada a divisão tradicional entre produto e serviços, pois estes deveriam ser redefinidos sob a perspectiva do consumidor, hajavista que tanto atividades quanto produtos contêm serviços. Esta mudança de foco para o serviço é uma alteração nos meios e na perspectiva do fabricante e do consumidor. Riddler (1986), de forma similar aponta que a criação de produtos tangíveis é de importância secundária; afinal estes bens têm pouco valor intrínseco, são apenas importantes como equipamento e suprimentos para a extração ou processo produtivo de serviços.

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total entregue ao cliente e o custo total para ele, em que o valor total é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço e custo total, o conjunto de custos que esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar o produto ou serviço (KOTLER, 2000).

A Figura 4 ilustra essa equação de valor.

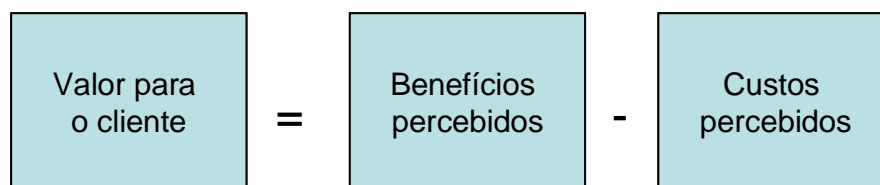


Figura 4 - A equação de valor.

Fonte: Churchill e Peter (2000, p. 14)

A equação apresentada ilustra a condição em que os clientes estão dispostos a realizar a compra, ou seja, eles o farão no momento em que os benefícios percebidos forem maiores que os custos percebidos, em que houver um valor superior em comparação com outras opções no mercado. Um exemplo são as pilhas Duracell, que comunicam oferecer um valor superior às outras, afirmando que suas pilhas são as de maior duração já fabricadas.

A percepção de valor varia a cada cliente. Diferentes pessoas podem avaliar o mesmo produto de formas diferentes. Valor para o cliente é algo único: para um, o

preço baixo é tido como valor, já que para ele isto significa economia; para uma outra, o status de uma marca de calça jeans representa valor, pela valorização social que lhe proporcionará. Um exemplo seria que para alguns clientes o Ford Ka é uma excelente opção de carro, por oferecer transporte confiável por um custo relativamente baixo, enquanto, para outros consumidores um Ford Fusion seria a escolha, uma vez que ele representa status e durabilidade.

Vale ressaltar que as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo em diferentes situações, segundo Churchill e Peter (2000). Um restaurante pode ser avaliado como uma boa alternativa quando se procura uma refeição rápida, porém para um jantar mais sofisticado, um restaurante francês pode ser considerado a melhor opção.

Para Paixão (2002), o conceito de valor é algo muito dinâmico: “o que é valor na percepção de um consumidor pode não o ser mais amanhã, dependendo de novas ofertas que se façam presentes no mercado.” Isto faz com que as empresas tenham de ter uma grande agilidade e alto grau de assertividade para se manterem competitivas e mesmo para garantirem a sua sobrevivência. A autora complementa: “valor para um cliente pode não significar valor para outro, aumentando muito a complexidade da produção de valor e exigindo uma segmentação das ofertas”.

Entender o processo de geração de valor por parte de um cliente ajuda a empresa a determinar a perspectiva estratégica que adotará e seu posicionamento competitivo.

Para explicar melhor o conceito de benefícios e custos percebidos, Churchill e Peter (2000) ilustram-no como na Figura 5.

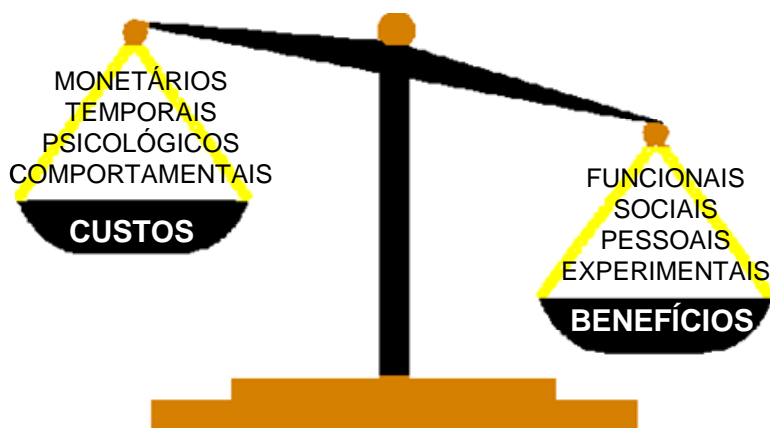


Figura 5 - Criando valor para os clientes.

Fonte: Churchill e Peter (2000, p. 16)

Toda empresa que queira oferecer valor a seus clientes deve concentrar-se em aumentar os benefícios e reduzir a percepção dos custos, em suas diferentes modalidades, as quais representam a parte negativa da equação de valor.

Abaixo se encontram as definições segundo Churchill e Peter (2000):

- *Custos monetários*: “a quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços”. Neles estão incluídos os juros, as taxas de transporte, o estacionamento, dentre outros. Altos preços de produto e serviços podem representar para o cliente a sensação de qualidade superior, até mesmo de benefícios sociais e experimentais como status. Os custos monetários podem ser reduzidos isentando o cliente de taxas de instalação ou de entrega, diminuindo a taxa de juros, reduzindo o preço;
- *Custos temporais*: “o tempo gasto comprando produtos e serviços”. O que se gasta numa fila de caixa, ou no deslocamento até uma loja, pode ser considerado um desperdício de tempo, já que o cliente poderia estar desenvolvendo atividades mais agradáveis. Ou ainda, o tempo aguardando uma entrega de pizza quando se está faminto pode ser uma experiência desagradável. Do mesmo modo, a espera, para um comprador organizacional que aguarda a entrega de sua matéria-prima, pode reduzir a produtividade ou eficiência. Estes custos podem ser reduzidos se utilizados, por exemplo, o comércio eletrônico e a

internet, ou se as lojas se localizarem mais perto do consumidor - como as redes de supermercado vêm fazendo com o conceito de supermercado de vizinhança: Lojas do Pão de Açúcar, Extra Perto, Carrefour Bairro - aumento do número de caixas registradoras em funcionamento, dentre outras estratégias.

Mckenna (1998) comenta em relação aos custos temporais que as expectativas com relação às características das escolhas são um dos efeitos da crescente pressão do tempo, sugerindo que os fornecedores deveriam disponibilizar, para seus compradores que se preocupam com tempo, opções de produtos com vários níveis de preços diferentes para reduzir o tempo de pesquisa e compra.

- *Custos psicológicos*: “a energia e a tensão mentais envolvidas em fazer compras e aceitar os riscos dos produtos” e serviços que podem não corresponder ao desempenho esperado. Quando se trata da compra de um bem de alto custo, como um carro ou imóvel, ou mesmo na mudança de um corte de cabelo, os custos psicológicos envolvidos são extremamente altos, gerados pelas altas possibilidades de erros. Aspectos como reputação da empresa e garantias envolvidas minimizam estes custos;
- *Custos comportamentais*: “a energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços”. São classificados desse modo o desgaste físico para a aquisição do produto ou serviço, como se deslocar até o shopping center, estacionar longe e ter que caminhar muito até a entrada do estabelecimento, andar pelos corredores até achar a mercadoria a ser comprada, enfrentar a fila para o pagamento;
- *Benefícios funcionais*: “os benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços”. São dados pela funcionalidade do produto: uma macarronada é para matar a fome; um chinelo para calçar os pés e dar a sensação de liberdade; dentre outros exemplos. Para Ribeiro e Fleury (2006), o benefício funcional traz “características ou possibilidades de aplicação, tais como facilidade de uso, eficiência ou desempenho, adequação ao seu negócio ou necessidade.”;

- *Benefícios sociais:* "as respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar ou usar determinados produtos e serviços". São resultados normalmente da busca de reconhecimento ou integração social, como aceitação e status da força de uma marca. Como exemplo: a caneta Mont Blanc proporciona um status que não é dado para quem usa simplesmente uma caneta Bic;
- *Benefícios pessoais:* "os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços", como a compra de um lanche no McDonalds no dia do "Mc dia Feliz", quando parte da renda é destinada à ajuda a uma instituição;
- *Benefícios experimentais:* "o prazer sensorial que os clientes obtêm com produtos e serviços". Segundo Frattari (2003), "esse benefício está ligado ao sabor, perfume e ambiente, dentre outros aspectos". Como exemplo, o prazer proporcionado por adquirir uma refeição no Planet Hollywood, onde há toda uma ambientação voltada ao cinema.

Encontram-se outras definições da equação do valor entregue ao cliente de maneira semelhante à de Churchill e Peter, como a apresentada por Kotler (2000):

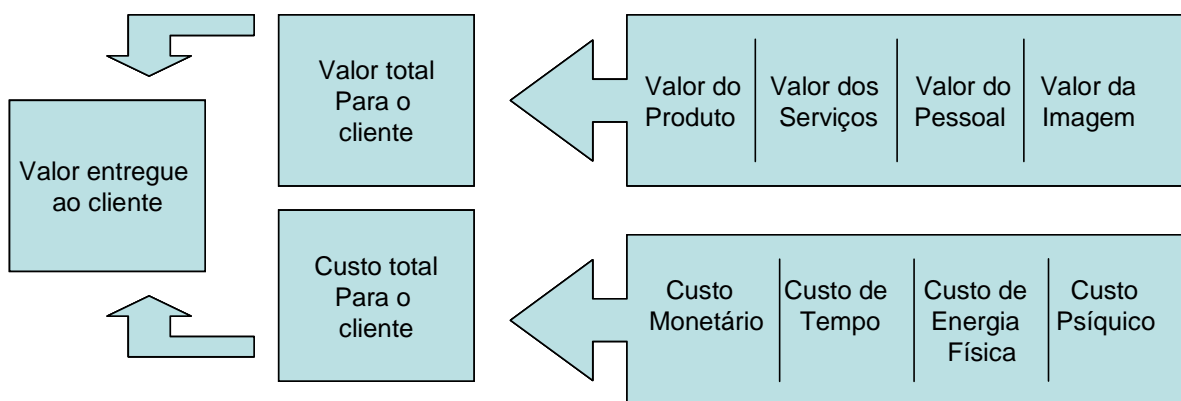


Figura 6 - Determinantes do valor entregue ao cliente

Fonte: Kotler (2000, p. 57)

O valor real do item depende tanto de condições locais quanto temporais, segundo Csillag (1995). Assim, uma geladeira vale mais em regiões tropicais que no Pólo

Norte, acessórios para Árvore de Natal valem mais em dezembro que em março. O autor corrobora os conceitos apresentados por Kotler (2000) e Churchill e Peter (2000), quando coloca que a perspectiva de valor é dada pela necessidade e pela visão do cliente, assim como uma bela feijoada não tem seu valor percebido para uma pessoa que acaba de se levantar de uma mesa de almoço. Sendo assim, Csillag (1995) apresenta a seguinte expressão de valor:

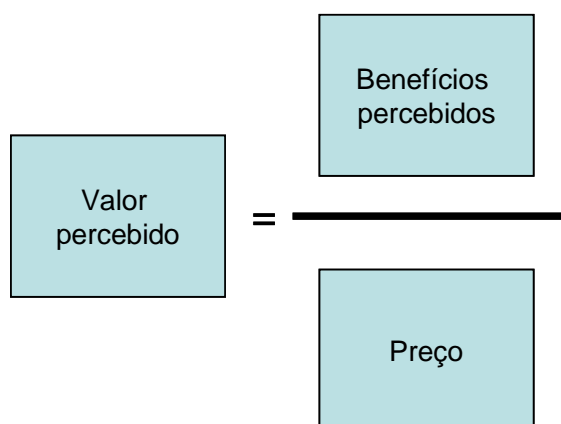


Figura 7 - Expressão de valor

Fonte: Csillag (1995, p. 62)

O conceito de preço é discutido de uma forma mais ampla por Nickels (1999), condizente com a expressão de valor dada por Csillag (1995): “o preço percebido refere-se a qualquer coisa que os consumidores acreditem que devem dar em troca dos benefícios recebidos. [...] pode incluir o tempo, a inconveniência ou o dinheiro adicional que o cliente deve investir [...]”.

Dentro do conceito de formação de valor, Tucker (1999) o aborda considerando a combinação de três fatores que formam a proposição de valor oferecida aos clientes - qualidade, serviço e preço – os quais são caracterizados da seguinte forma:

Qualidade – significa os aspectos físicos, tangíveis de um produto. No caso de um serviço, a qualidade do trabalho existente, as amenidades físicas oferecidas ou não pela empresa.

Serviço – este será o fator ‘S’, ao qual estaremos nos referindo tanto no nível do serviço percebido pelo cliente (quanto foram atenciosos aqueles que realizavam o atendimento?), quanto na quantidade que foram comprados ou oferecidos juntamente com ‘produto’.

Preço – talvez este seja o mais simples dos três. O que você pagou por aquilo que obteve? Isto é o preço. (TUCKER, 1999, p. 3).

Pelo alto nível de competitividade que o mercado apresenta, devido à globalização, pela mudança no comportamento do consumidor com mais acesso a informação e aos canais de distribuição, a empresa agora deverá ser competitiva nas três frentes apontadas acima e conquistar uma percepção de satisfação superior à oferecida pelos seus concorrentes.

Concluindo esse conceito apresentado por Tucker (1999), Cobra (2000) define: “valor é, portanto, quanto vale para os clientes de um determinado serviço os benefícios técnicos deste, os serviços que lhe são agregados, e ainda seus benefícios econômicos e sociais”.

O desafio para os profissionais de marketing é aumentar os benefícios com a finalidade de criar um valor superior, minimizando os aspectos de custos, dando maior relevância ao produto ou serviço e por consequência, aumentando a satisfação do cliente. Como exemplo, podemos criar uma imagem de marca que proporcione maior benefício social, ou reduzir o preço, oferecer entrega domiciliar gratuita, tornar a experiência de compra agradável através de uma ambientação de loja para aumentar o benefício experimental, dentre outras formas de atuação. O profissional de marketing tem, como papel fundamental, definir, desenvolver e oferecer valor para os clientes, sem se esquecer de que o valor mencionado é sob a ótica do cliente.

A competição em serviços não é nenhuma novidade para o meio acadêmico e para as empresas. Segundo Gronroos (2004), a economia pós industrial tem recebido diversos rótulos como: economia da informação, do conhecimento, de serviços e até mesmo nova economia, porém, “[...] o desafio para as empresas é ser capaz de usar informação e conhecimento para desenvolver serviços mais orientados para o cliente e mais aprimadores de valor para seus clientes e criar ofertas totais de serviço a partir de produtos físicos ou serviços.”

Uma citação que resume este conceito foi mencionada por Frank Welch, CEO da General Electric (GE): *“Nós temos somente duas fontes de vantagem competitiva: a capacidade de aprender mais sobre nossos cliente, mais rápido que nossos*

concorrentes. E a capacidade de transformar esse conhecimento em ações mais rápido que nossos concorrentes.”

Tucker (1999) sugere sete estratégias para tornar uma empresa inovadora, com base em pesquisas realizadas junto a empresas inovadoras de valor:

- a) tornar a vida do cliente mais fácil – seja através de facilidades de comunicação, pagamento, compras, informação;
- b) estabelecer compromissos e responsabilidades – simplificando a utilização do serviço para o cliente e cumprindo o combinado;
- c) ter empatia – colocando-se no lugar do cliente;
- d) dar poder ao cliente através de conhecimento – dividindo o conhecimento com o cliente, este se sentirá mais seguro sobre a competência da empresa e uso do produto ou serviço;
- e) administrar as dificuldades dos clientes – com isto a empresa pode propor melhores soluções;
- f) envolver o cliente na criação de valor – ouvindo o que ele realmente valoriza;
- g) oferecer mais opções e serviços agregados – personalização de produtos e serviços.

Estar mais próximo do cliente, entendendo-o, permite que a empresa re-visite sua geração de valor com maior frequência, ajustando-a às novas realidades do mercado, o que permite a ela reagir mais rapidamente, consolidando ainda mais sua posição frente aos concorrentes.

3.2. Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas dos Clientes e o Grau de Satisfação

Como se formam as expectativas dos clientes? Essa é a primeira pergunta que deve ser respondida para entender como satisfazer as expectativas, que são, por fim, baseadas num padrão de qualidade percebido pelo cliente. Então, afinal, o que são expectativas? Lovelock e Wright (2006) e Ribeiro e Fleury (2006) conceituam-nas como “padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência em serviço.” Cobra (2000) afirma: “as expectativas são elaboradas nas mentes das pessoas com base em experiências anteriores ou a partir de informações recebidas”. Vavra (1993) é mais amplo em sua definição: “as expectativas são resultados que vão além do produto ou serviço tomados isoladamente. A cultura, a propaganda, as vendas, as informações boca-a-boca e as atividades de pós-marketing da empresa ajudam a moldar as expectativas”.

Com o passar o tempo, as pessoas acumulam experiências e desenvolvem padrões de expectativas para determinados tipos de serviços. Exemplo disso é o fato de esperarem serem saudados por um porteiro de um hotel de luxo, pois este é o padrão de atendimento já pré-estabelecido, porém não esperam o mesmo em uma pousada.

As expectativas são formadas, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), e Ribeiro e Fleury (2006), a partir de:

- Comunicação externa – todas as fontes em que são mencionadas informações da empresa, como propaganda na televisão, publicidade em um jornal que comenta sobre as ações sociais que empresa realiza, promoção no supermercado, dentre outras;
- Comunicação boca-a-boca – comentários de outros consumidores sobre a empresa ou produto, sejam eles positivos ou negativos;

- Experiências passadas – vivências anteriores com a própria empresa ou com outras formam expectativas; alguém que tenha sido bem atendido em um restaurante espera que tal tratamento se repita nas vezes seguintes;
- Necessidades pessoais – elas variam de características físicas específicas, (como uma mulher grávida que espera ter atendimento diferenciado) até características psicológicas, sociais e financeiras.

As expectativas também são muito diferentes entre os grupos demográficos e geográficos, como homens e mulheres, trabalhadores de escritório ou fábrica, do Norte ou Sudeste do Brasil. Estes fatores são muito importantes, uma vez que as pessoas também têm diferentes crenças e valores, estilos de vida e personalidade. Segundo Vavra (1993), as expectativas podem variar de acordo com a situação do contexto de uso e ainda podem ter diferentes graus relativos de importância. Como são dinâmicas, mudam no decorrer do tempo. Um exemplo é a importância dada ao atributo limpeza em uma lanchonete de estrada numa situação de muita sede. O que mais importará numa situação como essa é se a bebida está gelada ou não, sobrepondo-se à limpeza ou à presteza do atendimento.

A qualidade dos serviços, no momento de avaliar o grau de satisfação do consumidor, é apontada como um dos principais fatores a serem considerados. Esta avaliação é resultante das expectativas que os clientes possuem antes do consumo do serviço. Sendo assim, Ribeiro e Fleury (2006) equacionam satisfação do cliente pela divisão do serviço percebido com o esperado, conforme Figura 8. Vavra (1993) define satisfação como “a extensão pela qual as expectativas do cliente sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”, Kotler (2000) complementa que “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

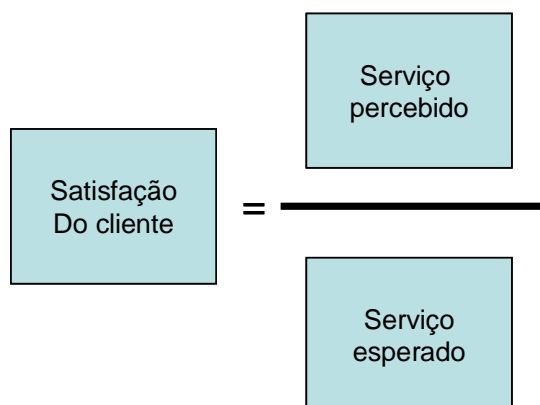


Figura 8 – Equação da satisfação do cliente

Fonte: Ribeiro e Fleury (2006, p. 123)

Pode-se concluir desta equação que, quando o serviço percebido é maior que o esperado, o cliente fica encantado; quando é igual ao que se espera, o cliente fica satisfeito e, quando é menor que o esperado, o comprador fica insatisfeito. A qualidade dos serviços será julgada pelo grau de satisfação dos serviços obtidos. Para superar as expectativas dos clientes, Berry e Parasuraman (1991) apresentam duas maneiras: diminuir as expectativas do consumidor para que possam ser superadas ou realizar excelente serviço. Para gerenciar as expectativas, os autores ainda sugerem: assegurar que as promessas reflitam a realidade; colocar um prêmio para a confiabilidade; comunicar-se com os consumidores para entender suas expectativas e explicar os limites da prestação de serviço.

Lovelock e Wright (2006) corroboram esse posicionamento apresentando um modelo de expectativas mais elaborado, acrescentando que “as expectativas do cliente envolvem diversos elementos diferentes, inclusive serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado”, conforme se observa na Figura 9.

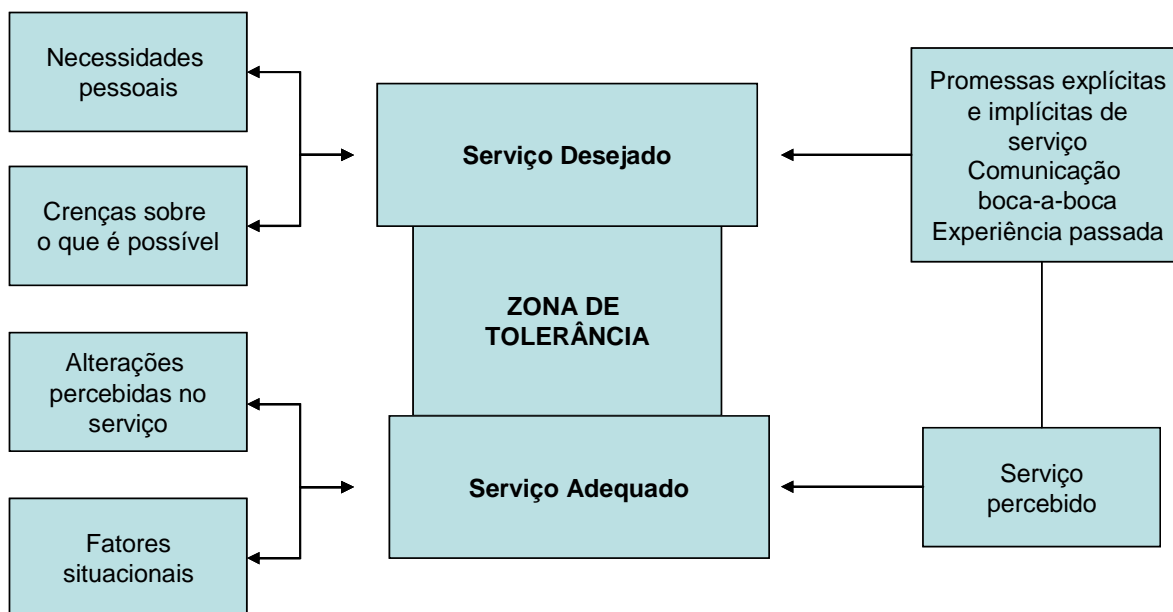


Figura 9 – Fatores que influenciam as expectativas de serviço

Fonte: Adaptado de Zeithaml, A.; Berry, Leonard e Parasuraman, A. "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, no 1, 1993, p 1-12 (apud LOVELOCK e WRIGHT, 2006, p. 104)

Para os autores, o serviço desejado é o que o cliente espera receber, pois acredita que o serviço possa e deva ser entregue para suas necessidades pessoais. Embora gostasse de receber um nível de serviço ideal, há um nível inferior de expectativas para um nível de serviço aceitável, sem ficar insatisfeito, o que é denominado de serviço adequado. Os serviços desejado e adequado refletem promessas explícitas e implícitas feitas pelos fornecedores, além de uma comunicação boca-a-boca e experiências passadas com a empresa (se houver). O serviço previsto é colocado pelos autores, como "o grau de qualidade do serviço que um cliente acredita que uma empresa de fato entregará". Exemplo disso é o fato de que aguardar em uma fila de banco mais de 30 minutos em dia de pagamento é previsto, porém, em dia normal, em que se prevê que o banco esteja mais vazio, aguardar mais de 20 minutos, deixa o cliente totalmente impaciente.

Nestes conceitos apresentados há um grau de tolerância: os clientes estão mais dispostos a aceitar variações na entrega do serviço. Quando os serviços ficam abaixo do adequado, o grau mínimo aceitável pelos clientes, provocarão descontentamentos, como no caso da fila do banco. Quando os serviços ficarem

acima do desejado, o cliente ficará surpreso, como ao receber bombons no quarto, como cortesia de uma pousada, como mostra a Figura 10.

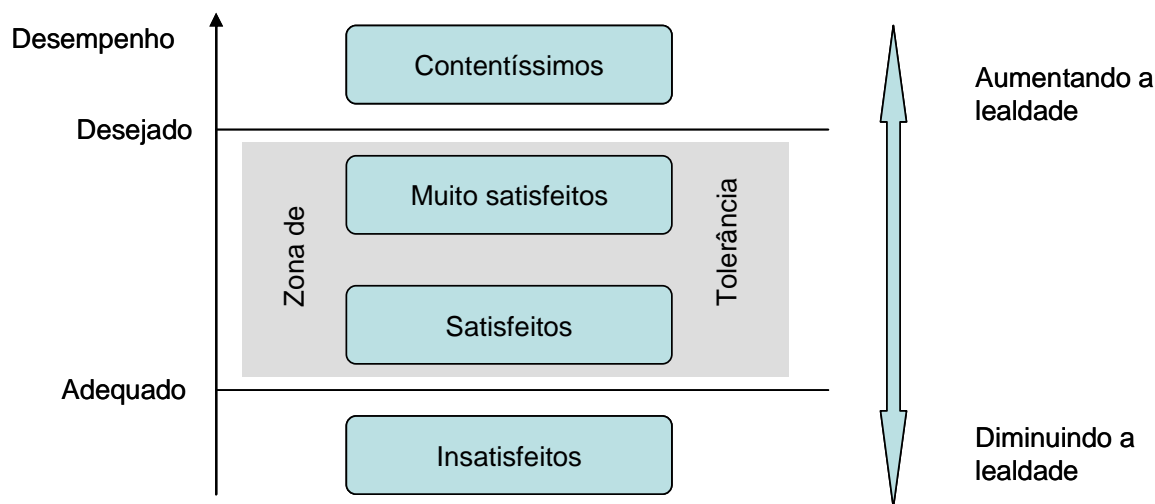


Figura 10 – Desempenho, satisfação e lealdade do consumidor

Fonte: Holley, Saunders, Piercy, 2001, p. 318

A zona de tolerância é diferente de cliente para cliente, uma vez que leva em consideração, dentre outros fatores, a importância de atributos específicos do serviço para cada um deles, afetando diretamente os níveis de serviços adequados. Por exemplo, um passageiro que está voando com passagem de milhas acumuladas tem maior tolerância a mudanças em seus horários de vôos que um viajante que comprou a passagem aérea.

3.3. Fatores que Influenciam a Percepção do Serviço Prestado

Vários autores (HOLLEY, SAUDERS e PIERCY, 2001; KOTLER e KELLER, 2006; LOVELOCK e WRIGHT, 2006; RIBEIRO e FLEURY, 2006), refletem sobre a lacuna da qualidade entre o desempenho do fornecedor de serviços e as expectativas do cliente. A lacuna da qualidade ocorre quando esta cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelo cliente, conforme ilustra a Figura 11.

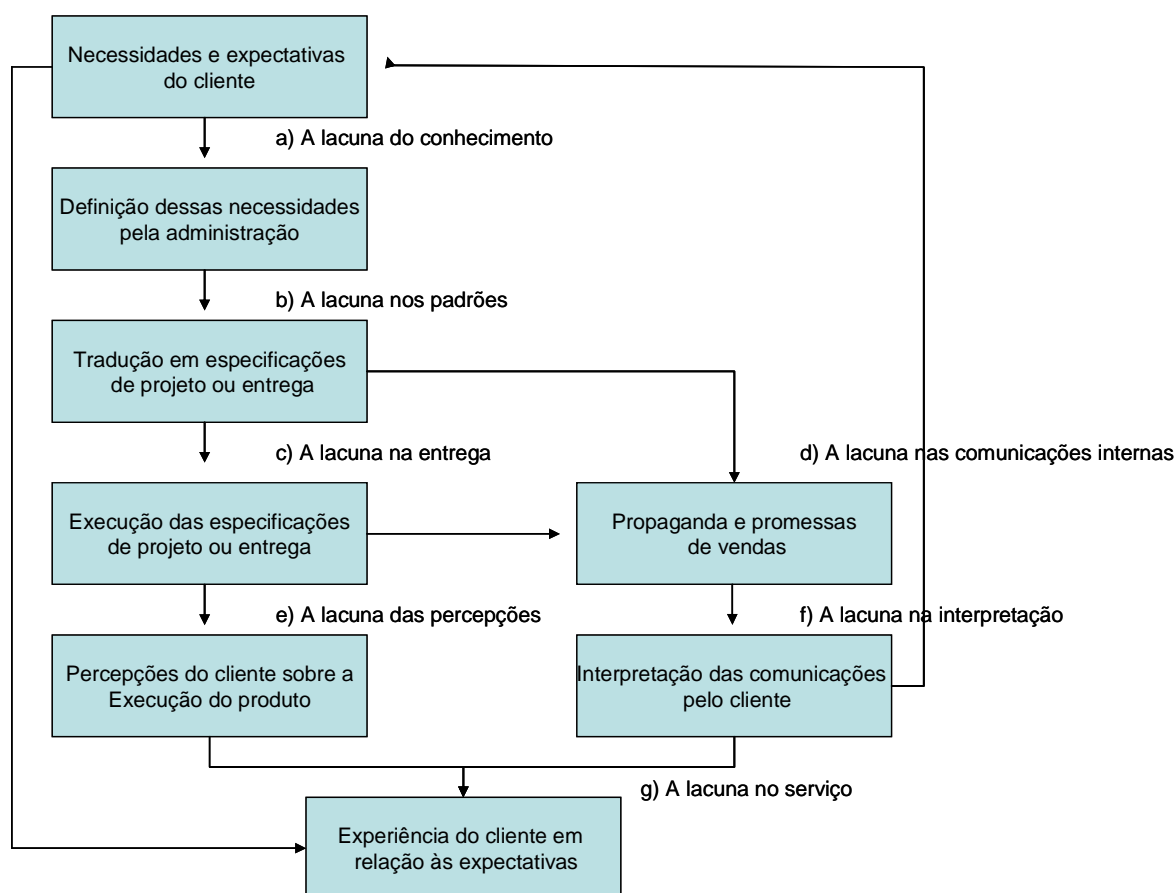


Figura 11 – Sete Lacunas na Qualidade que resultam em insatisfação do Cliente

Fonte: Adaptado de Lovelock, Christopher. Product Plus, Nova York, McGraw-Hill, 1944, p. 112. (apud, Lovelock e Wright, 2006, p. 108)

Ribeiro e Fleury (2006) comentam:

O valor de um produto ou serviço pode ser percebido em dois momentos: antes da aquisição e durante o uso do produto. Um cliente pode perceber que um produto tem excelência mesmo sem usá-lo; por meio da descrição de suas características, ele pode concluir sobre os seus benefícios potenciais. O valor também pode ser gerado durante o processo de uso: a forma como é tratado durante a execução do serviço, como resolve um problema ou os resultados que obteve ao utilizar o serviço são fontes de percepção de valor. Mas a satisfação...[...] somente pode ser avaliada se o cliente adquirir ou experimentar o produto ou serviço, porque se trata da avaliação de sua experiência comparada à expectativa. (RIBEIRO e FLEURY, 2006, p. 21)

Para Lovelock e Wright (2006), “a lacuna no serviço é a mais decisiva porque é a avaliação geral do cliente sobre aquilo que era esperado comparado àquilo que foi recebido”. O principal objetivo é diminuir ao máximo as lacunas na qualidade para

garantir a melhor experiência do cliente em relação às expectativas. A insatisfação dos consumidores pode ser resultante de sete lacunas na qualidade do serviço:

- a) lacuna no conhecimento – é a diferença entre as necessidades e expectativas dos clientes e o que os fornecedores acham que eles esperam. No lançamento de um produto ou mesmo de um serviço, por mais que a empresa se preocupe em atender às necessidades dos clientes, pode ocorrer uma divergência entre o que estes querem e o que está sendo ofertado. Isto se deve à incapacidade de perceber os desejos deles;
- b) lacuna nos padrões – é a diferença entre os padrões de qualidade adotados pelo fornecedor e os esperados pelo cliente. Para Frattari (2003), essa lacuna está ligada à anterior. Não conhecer o padrão de qualidade esperado pelo cliente, assim como as limitações de recursos como tecnológicos, humanos, de capital, dentre outros, também pode contribuir para esta divergência;
- c) lacuna na entrega – é a diferença entre os padrões especificados e o desempenho real;
- d) lacuna nas comunicações internas – é a diferença entre o que a companhia realmente é capaz de entregar e o que a equipe de propaganda e vendas acredita que é. Um exemplo é a promessa de entrega do conserto de um aparelho de DVD em um dia pelo atendente, mas que, devido ao acúmulo de serviço, demora uma semana. A comunicação interna e a integração entre as áreas da empresa são de importância fundamental;
- e) lacuna nas percepções – a diferença entre o que o cliente percebe ter recebido e o que realmente é entregue. A necessidade de maior interação entre o consumidor e fornecedor se faz necessária para maiores esclarecimentos do serviço; o serviço de pós-venda é uma ferramenta para diminuir esta lacuna;
- f) lacuna na interpretação - a diferença entre a promessa do serviço feita pelas campanhas de comunicação e o que o cliente entende que foi prometido. A

atenção redobrada sobre as mensagens anunciadas, para evitar dupla interpretação, é importante nesta etapa;

- g) lacuna no serviço – a diferença entre o que o cliente espera receber e o que percebe que realmente recebeu.

3.4. Critérios de Avaliação

Segundo vários autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Gronroos (2004), Kotler e Keller (2006), Lovelock e Wright (2006) e Ribeiro e Fleury (2006), os clientes avaliam a qualidade dos serviços em cinco atributos basicamente:

- **Confiabilidade** – “a empresa é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo?”, (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). Os clientes querem o serviço entregue corretamente desde a primeira vez, ou seja, que a entrega ocorra conforme o prometido. Os processos para a execução devem ser bem definidos, assim como os indicadores de desempenho, para poderem garantir a confiabilidade nos serviços. Um exemplo: numa mesma mercearia, o atendimento pode ser excelente em um dia, porém ser péssimo em outro, o que gera a inconsistência na prestação de serviço. O aspecto confiabilidade é o atributo mais importante na avaliação da qualidade por um cliente, pois se o serviço não é realizado de forma confiável, a empresa passa por incompetente;
- **Segurança** – “os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?”, (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). É dada pelo conhecimento e habilidade do prestador de serviços e a cortesia dos empregados. Como exemplo, a valorização do conhecimento e a habilidade de um cirurgião plástico, como Ivo Pitanguí, que inspira credibilidade e segurança para o cliente;
- **Aspectos tangíveis** – “como são as instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço?”, (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). Um exemplo é a reformulação da rede de supermercados Pão de Açúcar,

que fez alterações na ambientação interna, (padaria, laticínios, dentre outras áreas), e abriu lanchonete com espaço para os clientes se sentarem e lerem um jornal, o que tornou mais agradável a experiência de fazer compras e deixou os clientes mais satisfeitos;

- Empatia – “a empresa de serviço fornece atenção cuidadosa, personalizada?”, (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). Um exemplo citado pelos autores é quanto aos funcionários de bancos excelentes compreenderem as necessidades específicas de seus clientes ou ainda, os bancos excelentes terem horários flexíveis para todos os seus clientes;
- Presteza – “os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?”, (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). É a capacidade de resolver problemas prontamente, como uma criança inquieta em um restaurante, que recebe a atenção dos atendentes com papel e lápis para brincar.

Para se medir a qualidade percebida de um serviço, Berry, Parasuraman e Zeithaml, em 1980, estudaram determinantes da qualidade e como os clientes avaliam-na em uma escala de sete pontos, que vai de “forte discordância” a “forte concordância”. Eles desenvolveram a escala SERVQUAL, que inclui 22 itens dentre os 5 atributos mencionados:

Confiabilidade

- Entregar o serviço como prometido;
- Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente;
- Entregar o serviço certo na primeira vez;
- Entregar os serviços no prazo prometido;
- Manter registros sem erros.

Capacidade de resposta

- Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado;
- Efetuar um atendimento rápido dos clientes;
- Mostrar disposição para ajudar os clientes;
- Estar preparado para atender às solicitações do cliente.

Segurança

- Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes;
- Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações;
- Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais;
- Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente.

Empatia

- Dar aos clientes atenção individual;
- Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção;

- Ter em mente os melhores interesses do cliente;
- Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente;
- Oferecer horário de funcionamento conveniente.

Itens tangíveis

- Equipamentos modernos;
- Instalações com visual atraente;
- Funcionários com aparência asseada e profissional;
- Materiais visualmente atraentes associados ao serviço.

(KOTLER E KELLER, 2006, p. 408)

Pode-se verificar que a qualidade volta-se ao cliente, isto é, o reconhecimento de que esse conceito é definido pelo consumidor, uma vez que provém da satisfação de suas expectativas.

Satisfação do cliente e qualidade dos serviços são conceitos muito afins, mas não representam o mesmo sentido. Para Lovelock e Wright (2006) qualidade do serviço: “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega do serviço de uma empresa”, e satisfação do cliente é “uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”. Para Gronroos (2004), “qualidade de um produto ou serviço em particular é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja... [...] qualidade como percebida pelo cliente”. Assim sendo, a satisfação é uma reação momentânea cada vez que o cliente usa o serviço, podendo gerar diferentes níveis de satisfação, na medida em que suas expectativas foram atendidas ou superadas. Pode ser manifestar como insatisfação, irritação, indiferença ou alegria. Esta reação influencia na percepção de qualidade que ele acumula de todas as experiências já tidas com o serviço. Mas a percepção de qualidade pode derivar não de uma experiência com o serviço somente, mas de comentários de outros clientes – boca-a-boca – ou ainda de uma propaganda da empresa, diferente do conceito de satisfação, que necessita de uma experiência com a empresa para gerar o resultado.

Gianesi e Correa (1994) definem um conjunto de critérios de avaliação da qualidade do serviço, a partir dos aspectos mais valorizados pelos consumidores:

- **Consistência:** ausência de variabilidade no processo ou resultado do serviço;

- Tangibilidade: equipamentos, instalações e bens facilitadores da prestação de serviços;
- Competência: conhecimento específico do fornecedor;
- Velocidade do atendimento: fundamental quando o serviço é executado na presença do cliente;
- Atendimento: atenção e empatia;
- Flexibilidade: adequação às necessidades do cliente;
- Segurança e credibilidade: baixa percepção de risco pelo cliente;
- Acesso: facilidade de contatar o fornecedor;
- Custo: há um relacionamento dos níveis de preços com a qualidade da prestação de serviços, sendo comum que preços elevados sejam vistos como qualidade de serviços.

Os autores citam, ainda, como principais motivadores de baixa qualidade na indústria de serviços: baixo nível de motivação e treinamento para funcionários; ênfase na redução de custos através do aumento desordenado de produtividade; baixo nível de exigência do cliente; baixo nível de concorrência; dificuldade de correções pelo fato do serviço ser produzido, medido e controlado simultaneamente.

Os sete pecados de serviços apontados por Dias et al (2006) são: apatia do prestador de serviços em relação ao cliente; sua dispensa pelo desprezo de suas necessidades; frieza no contato com ele; condescendência, tratando-o com atitudes paternalistas; automatismo, tratando-o dentro de procedimentos mecanizados; o livro de regras colocando as normas da empresa acima da satisfação e bom atendimento ao cliente; passeio, quando o consumidor acaba transferido para diversos departamentos da empresa na tentativa de obter uma informação.

3.5. Promovendo a Satisfação

Crosby (1990) já previa que “[...] no futuro, a qualidade não será apenas algo bonito de se ter. Será o preço necessário de admissão ao mercado. Os clientes já não precisarão pressionar para receber o que pediram. Considerarão isto um direito seu.”

Promover a satisfação não é uma tarefa simples, mas clientes satisfeitos proporcionam muitos benefícios para as empresas. Segundo Ribeiro e Fleury (2006), os aspectos positivos seriam:

- Defendem a empresa e não procuram a concorrência;
 - Têm maior probabilidade de se tornarem clientes fiéis e, como consequência, geram maiores receitas, reduzem custos promocionais e de atendimento;
 - Promovem o boca-a-boca positivo;
 - Reduzem custos para a empresa, uma vez que não são necessários esforços adicionais para atividades de recuperação da satisfação do cliente.
- Ribeiro e Fleury (2006, p. 123).

A satisfação do consumidor é medida pelas experiências contra uma projeção do serviço que esperam receber. A qualidade do serviço é atrelada ao nível de satisfação, como pode ser visto na Figura 12.

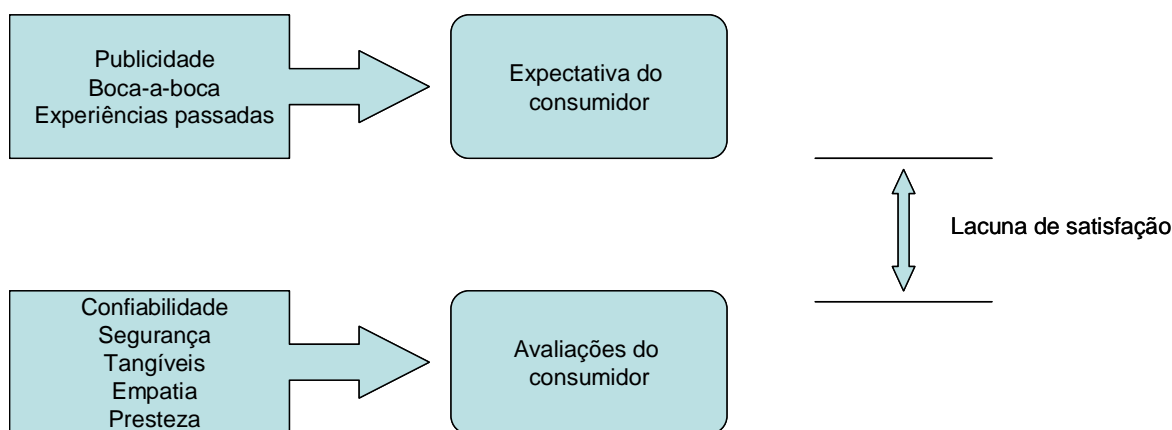


Figura 12 – Avaliando a satisfação do consumidor

Fonte: Adaptado com permissão da American Marketing Association, de A. Parasuraman, V. Zeithaml e L. Berry (1985), “A conceptual model of service quality and its implications for further research”, Journal of Marketing: outono, p. 41-50, (*apud*, Holley, Saunders, Piercy, 2001, p. 318)

Para saber o nível de satisfação do cliente, a empresa precisa, primeiramente, identificar quais fatores são importantes para obtê-la. Pesquisa qualitativa, tais como entrevistas em profundidade ou discussões em grupo, são os meios mais indicados. Depois, é preciso medir as expectativas do consumidor e a importância dos atributos, avaliar o desempenho de seus serviços e de seus concorrentes.

Com os dados obtidos, é possível montar uma matriz de importância do desempenho, redirecionando os esforços da empresa, na busca pela maior satisfação do consumidor. Desse modo, os pontos fracos a serem trabalhados são mais facilmente identificados, pelo baixo desempenho e alta importância (vide Figura 13). O alto desempenho para itens pouco valorizados pelo cliente pode levar a estratégia a ser revista, a fim de racionalizar os recursos, enfatizando itens de maior relevância. Clientes satisfeitos ou indiferentes estão mais propensos a serem atraídos por concorrentes, enquanto clientes encantados tendem a permanecer fiéis.

Importância	<i>Alta</i>	Melhorar imediatamente	Manter
	<i>Baixa</i>	Ficar frio	Custos e racionalizar
		<i>Baixo</i>	<i>Alto</i>
		Desempenho	

Figura 13 – Matriz da importância do desempenho

Fonte: Holley, Saunders e Piercy (2001, p. 322)

É importante ressaltar a existência de muitos desafios que confrontam este campo de estudo - o marketing de serviços - especialmente no momento em que se vive da explosão dos serviços. Questões quanto ao futuro dos serviços persistem, havendo pontos fundamentais que nos levam a uma reflexão: para onde iremos daqui? A qualidade nos serviços é oportuna para que os prestadores sejam bem qualificados para atender e satisfazer os seus clientes.

4. PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo aborda os objetivos da pesquisa, as etapas, os procedimentos metodológicos, a definição da população-alvo, a análise, a descrição do estudo de caso e os dados coletados.

4.1. Metodologia

A pesquisa foi dividida em duas etapas:

- a) a primeira etapa foi de caráter exploratório em que se buscaram fontes de informação: levantamento de dados secundários que permitiram aprofundamento no construto teórico; e elaboração do estudo de caso do laboratório ótico Campilentes – sediado na cidade de Campinas, interior do Estado de São Paulo, onde foi efetuada uma entrevista em profundidade para a elaboração do questionário que originou a segunda etapa da pesquisa;
- b) a segunda etapa trata de pesquisa descritiva, com multicasos. Nesta etapa foram aplicadas entrevistas junto a doze óticas, com questionário estruturado a partir de entrevista pessoal, concentrando-se em lojas do tipo independentes (sem filiais) localizadas na cidade de Campinas, interior do Estado de São Paulo.

O estudo exploratório visa proporcionar melhor visão e compreensão do objetivo a ser estudado. Para Malhotra (2005), este instrumento de pesquisa permite a análise com poucas idéias preconcebidas sobre o resultado da investigação, enfrentando situações de incertezas.

Os estudos exploratórios podem ser analisados segundo Mattar (1996) para:

- Familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- Acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou que está em andamento;
- Ajudar no desenvolvimento ou na criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;

- Ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;
 - Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
 - Clarificar conceitos;
 - Ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa;
 - Verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos;
 - Estabelecer prioridades para futuras pesquisas.
- (MATTAR, 1996, p. 19)

Para medir a satisfação da ótica com relação aos diferentes aspectos de qualidade dos serviços prestados pelo laboratório ótico, utilizou-se o instrumento de pesquisa por levantamento denominado SERVQUAL, desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988). Ele se baseia na premissa de que os clientes podem avaliar a qualidade do serviço comparando suas percepções com suas próprias expectativas. Essa ferramenta é de aplicação genérica e sua escala contém 22 itens de percepção e uma série de itens de expectativas que refletem as dimensões da qualidade dos serviços, conforme página 72. Segundo o autor, os entrevistados completam uma série de escalas que medem suas expectativas em relação a um conjunto de serviços de uma empresa. Em seguida, pontuam suas percepções em relação a esta empresa, cujos serviços foram usados. Pode-se assim comparar as notas das expectativas com as do desempenho percebido, avaliando a qualidade do serviço prestado.

Para o estudo em questão, foram feitos ajustes nos serviços de marketing prestados, sendo adaptados ao segmento ótico. Para tanto foi efetuada uma entrevista em profundidade com o laboratório ótico Campilentes, que ajudou a elaborar o instrumento de pesquisa, a saber:

Quadro 5 - Dimensões genéricas utilizadas por clientes para avaliar a qualidade do serviço, adaptada ao segmento ótico.

Elementos de pesquisa	DIMENSÃO DOS ATRIBUTOS
Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado.	Confiabilidade
Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente.	Capacidade de resposta
A solicitação de serviços é facilmente acessível por	Empatia

telefone, internet, fax ou promotor.	
Ter promotor de venda para atendimento da ótica	Empatia
Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço)	Empatia
Possui uma Central de Atendimento ao consumidor e ao médico.	Empatia
Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais	Capacidade de resposta
Possuir assistência técnica	Confiabilidade
Reconhecer clientes assíduos	Empatia
Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada	Empatia
Possuir equipamentos modernos	Itens Tangíveis
Ser flexível nas negociações	Empatia

Fonte: Adaptado pela autora, Lovelock e Wirtz (2006, p. 348)

Segundo Malhotra (2005), a escala SERVQUAL foi desenvolvida para medir a qualidade do serviço, podendo ser dividida em duas seções: a primeira coleta dados sobre os sentimentos dos entrevistados sobre quais atributos ou aspectos representam uma empresa de qualidade; a segunda pede ao entrevistado que classifique até que ponto acredita que uma instituição pesquisada tenha certos atributos. Ou seja, num primeiro momento os entrevistados apresentam suas expectativas para qualidade, enquanto na segunda etapa é medida a percepção dos entrevistados sobre os mesmos atributos para uma empresa específica pesquisada.

Para efetuar estas medições foi utilizada a escala Likert, que é uma das escalas de itens mais amplamente utilizadas. São apresentadas geralmente cinco categorias de respostas, que têm em seus extremos “discordo muito e concordo muito”. É solicitado que o entrevistado identifique seu grau de concordância ou discordância para cada afirmação efetuada.

A seguir se faz uma relação entre os objetivos e proposição com as perguntas selecionadas para pesquisa.

Quadro 6 – Relação dos objetivos e proposições com as perguntas selecionadas para pesquisa.

Variáveis	Questões referentes	Objetivos alcançados
1. Grau de relacionamento da ótica com a Campilentes	1. Em quantos laboratórios suas compras de beneficiamento de lentes são realizadas? 4. Há quanto tempo é cliente da Campilentes? 5. Quanto aos serviços oferecidos pela Campilentes, você classificaria como: 6. De quais outros laboratórios você é cliente? Por quê?	Identificar o grau de satisfação e relacionamento entre ótica e laboratório ótico.
2. Influência dos serviços na escolha do laboratório ótico	2.1. Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado. 2.2. Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente. 2.3. A solicitação de serviços é facilmente acessível por telefone, internet, fax ou promotor. 2.4. Ter promotor de venda para atendimento da ótica. 2.5. Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço). 2.6. Possuir uma Central de Atendimento ao consumidor e ao médico. 2.7. Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais. 2.8. Possuir assistência técnica. 2.9. Reconhecer clientes assíduos. 2.10. Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada. 2.11. Possuir equipamentos modernos. 2.12. Ser flexível nas negociações.	Proposição: a escolha do laboratório ótico pelas óticas é baseada na gestão destes serviços. Objetivo Geral: analisar o grau de influência dos serviços de marketing na escolha pela ótica, do laboratório ótico. Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tipos de serviços de marketing que influenciam na escolha do fornecedor – laboratório ótico; ▪ compreender quais serviços são de maior relevância para a ótica.
3. Desempenho dos serviços prestados pela Campilentes às	3.1. Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado. 3.2. Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente.	Objetivo específico: o desempenho dos serviços prestados pela Campilentes à

ópticas.	<p>3.3. A solicitação de serviços é facilmente acessível por telefone, internet, fax ou promotor.</p> <p>3.4. Ter promotor de venda para atendimento da óptica.</p> <p>3.5. Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço).</p> <p>3.6. Possuir uma Central de Atendimento ao consumidor e ao médico.</p> <p>3.7. Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais.</p> <p>3.8. Possuir assistência técnica.</p> <p>3.9. Reconhecer clientes assíduos.</p> <p>3.10. Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada.</p> <p>3.11. Possuir equipamentos modernos.</p> <p>3.12. Ser flexível nas negociações.</p>	óptica.
----------	---	---------

Fonte: Elaborado pela autora

4.2. O Estudo de Caso: Campilentes

A Campilentes é um laboratório ótico, fundado em 1987 na região de Campinas, interior de São Paulo, especializado na distribuição, manufatura e montagem de lentes oftálmicas. É reconhecido pelo mercado e pelos fabricantes de lentes oftálmicas como um dos melhores laboratórios no interior de São Paulo, e que tem como valores a ética, o profissionalismo, a valorização de seus colaboradores. Dentro de sua missão, busca novas tecnologias em beneficiamento de lentes oftálmicas, objetivando oferecer aos seus clientes (ópticas) uma ampla diversidade de produtos e serviços para melhor atendê-los, visando à satisfação do consumidor final.

Quando um consumidor necessita do uso de lentes corretivas para melhor enxergar e opta pelo uso de óculos, ele vai a uma óptica e escolhe a armação dos óculos. A partir das informações passadas pelo balconista, ele opta pela tecnologia das lentes (que podem oferecer tipos diferentes de materiais e de desenhos) e por tratamentos opcionais, seja para óculos de sol ou de uso diário.

A ótica, então, envia a armação com a prescrição do consumidor ao laboratório, que tem um estoque destes produtos a pronta entrega ou faz a encomenda ao fabricante. O laboratório beneficia a lente com a “*dioptria*” (conhecido popularmente como grau) do consumidor, efetua os tratamentos opcionais que podem ter sido comprados, monta os óculos e os devolve à ótica. Este fluxo é ilustrado na Figura 14 – fluxo físico do processo. Sendo assim, a empresa oferece ao mercado os seguintes tratamentos de lentes: anti-risco, anti-reflexo, colorações, UVA e UVB. Oferece também estoque de lentes dos maiores fabricantes: Essilor, Sola, Zeiss, Transitions, a pronta entrega. Além disso há serviços complementares, tais como: leva e traz, televendas, assistência técnica, SAC, treinamentos e campanhas de incentivo aos balconistas das óticas, promotora de vendas, materiais de merchandising, home page, compra e acompanhamento dos pedidos via internet.

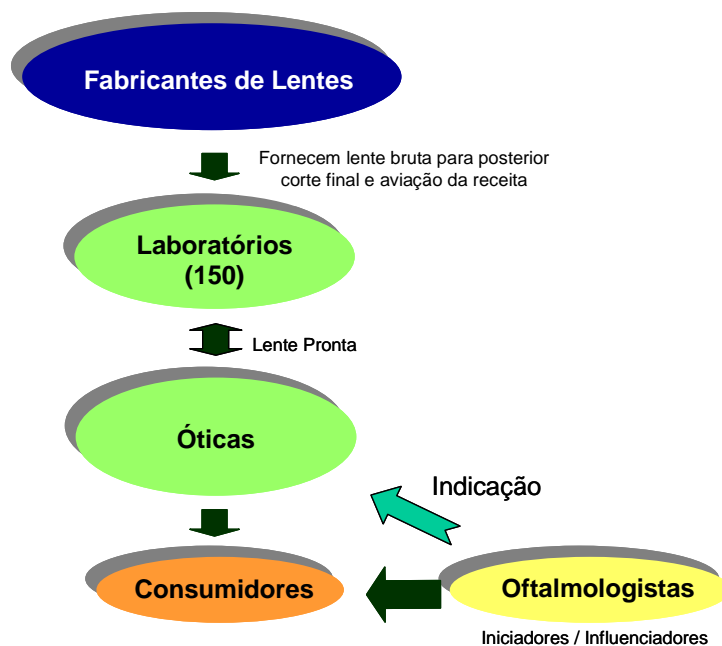


Figura 14 – Fluxo físico do processo

Fonte: Elaboração própria.

Para melhor atender a demanda do mercado, a Campilentes está estruturada da seguinte forma:



Figura 15 – Organograma

Fonte: Elaborado pela autora.

Sua região de atuação compreende todo o interior do Estado de São Paulo. Sabe-se, pela pesquisa realizada pelo Instituto Gallup, que o Estado de São Paulo representa 26% do número de óticas existentes no Brasil, com mais de 6.000 pontos-de-venda.

A empresa também atua com responsabilidade social participando de projetos como Abrinq, “Olho no Olho” e Parceiros da Visão.

Em sua sede em Campinas, dispõe de um laboratório de última geração, com geradores CNC (Comando Numérico Computadorizado), totalmente informatizado e alta qualificação de mão-de-obra, atendendo assim com maior rapidez, qualidade e precisão as prescrições médicas de lentes oftálmicas. Mantém um estoque com as mais variadas gamas de lentes oftálmicas dos principais fornecedores do país. Devido à enorme variedade na grade de lentes existentes no mercado (em torno de 12.000 itens), o estoque é alimentado de acordo com o giro mensal de vendas, de modo que possa atender às óticas no menor prazo possível e com todas as novidades disponíveis.

A Campilentes é uma empresa que atua de forma diferenciada, acompanhando as tendências em gestão de negócios, tendo ainda sido pioneira no desenvolvimento do SAC no ramo ótico. Ela disponibilizou esse serviço, a fim de manter sempre uma linha direta com seus clientes.

O ambiente de competitividade é bastante agressivo, uma vez que na região de atuação da empresa existe um outro laboratório. Este tem como forças o preço, *mix* de produtos e tratamento de lentes amplo; suas fraquezas: baixo grau de serviços complementares como resposta demorada a questões de assistência técnica, prazo de pagamento inflexível, atrasos na entrega, não oferece às lojas treinamento ou compra por internet. Porém, tem como prática fazer estratégia de guerra de preços.

Para ilustrar este ambiente competitivo, pode-se citar uma passagem ocorrida em 2007, na qual houve uma guerra de preços praticada pela concorrência, o que gerou a evasão de aproximadamente 100 clientes. Após um período de 2 meses, mais de

70% deles retornaram para a Campilentes devido à insatisfação com os serviços prestados pelo concorrente.

Frente a esse cenário, há uma grande oportunidade de a empresa se desenvolver, reforçando seu posicionamento e ampliando sua vantagem competitiva, aprimorando sua estratégia de competição por meio de serviços agregados complementares.

4.3. População-alvo da Pesquisa Descritiva

A população-alvo do estudo contempla óticas da cidade de Campinas, interior do Estado de São Paulo. Foram consideradas como população-alvo para o estudo somente as lojas independentes, sem filiais, apesar de haver dentro do varejo redes de ótica, caracterizadas por terem mais de 3 filiais, o que pode mudar os critérios de avaliação do grau de influência dos serviços na escolha do fornecedor – laboratório ótico.

Foram selecionadas 12 óticas, de forma aleatória, provenientes do banco de dados do laboratório em estudo, o que inclui clientes que compram com alta ou baixa frequência.

A abordagem foi feita ao comprador, preferencialmente o proprietário da loja.

5. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Este capítulo aborda os procedimentos de análise adotados, as interpretações dos dados, descrevendo os resultados que auxiliaram na confirmação das proposições.

5.1. Procedimentos para Análise

Por meio de recursos estatísticos se procedeu à análise em função das diferentes entradas e saídas (resultados), representadas matematicamente pela equação: $f(x) = Y$.

O agrupamento das respostas por participação no total (gráfico de “pizza”) foi utilizado para as questões 1, 4, 5 e 6.

Para as questões 2 e 3, referentes à escala Likert, que varia de “muito insatisfeito a muito satisfeito”, a ferramenta de análise recomendada foi a média aritmética, representada pelos gráficos de colunas e a análise de dispersão dos dados (“box plot”) para entender a relevância de cada questão, bem como a comparação entre elas.

Para efetuar as análises, utilizaram-se os softwares Excel – Microsoft e Minitab, versão 14.20 desenvolvido no ano de 2005, da empresa Minitab Inc.

O cruzamento das informações obtidas nas questões 2 e 3 são feitas por meio dos gráficos de radar e através de um gráfico de radar e dispersão, ilustrando o desempenho da Campilentes versus a importância dos serviços de marketing analisados.

5.2. Descrição dos Dados Coletados e Análises

A interpretação dos dados, de acordo com Lakatos (1991), corresponde à parte mais importante do relatório, uma vez que é neste momento que são transcritos os resultados que podem confirmar ou não as proposições.

Os resultados apresentados na forma gráfica são precedidos da pergunta que os gerou, contendo ainda análises das informações.

A pesquisa foi aplicada entre os dias 01 e 05 de setembro de 2008, em 12 óticas, por meio de entrevistas pessoais.

5.3. Análise do Grau de Relacionamento da Ótica com o Laboratório

Analisou-se o grau de relacionamento da ótica com o laboratório ótico – Campilentes. Foram elaboradas quatro perguntas, buscando identificar o grau de satisfação e relacionamento entre a ótica e o laboratório, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 - Grau de relacionamento da ótica com a Campilentes.

Variáveis	Questões referentes	Objetivos alcançados
1. Grau de relacionamento da ótica com a Campilentes	1. Em quantos laboratórios suas compras de beneficiamento de lentes são realizadas? 4. Há quanto tempo é cliente da Campilentes? 5. Quanto aos serviços oferecidos pela Campilentes, você classificaria como: 6. De quais outros laboratórios você é cliente? Por quê?	Identificar o grau de satisfação e relacionamento entre ótica e laboratório ótico.

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira pergunta: “Em quantos laboratórios suas compras de beneficiamento de lentes são realizadas”, observou-se que há um equilíbrio entre os que concentram suas compras em um único laboratório (46%), e os que pulverizam suas compras em mais de três (45%), conforme ilustrado no Gráfico 1.

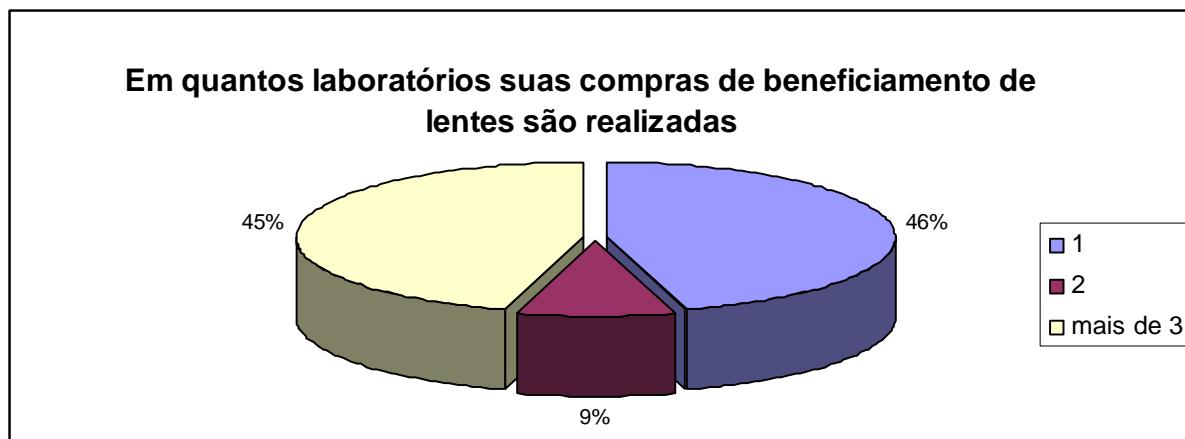


Gráfico 1 – Em quantos laboratórios suas compras de beneficiamento de lentes são realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Existe um alto grau de relacionamento destas óticas com o laboratório estudado Campilentes, como se pode observar no Gráfico 2, que corresponde à pergunta 4 do questionário: 73% dos entrevistados afirmaram possuir uma relação comercial com o laboratório há mais de 3 anos.

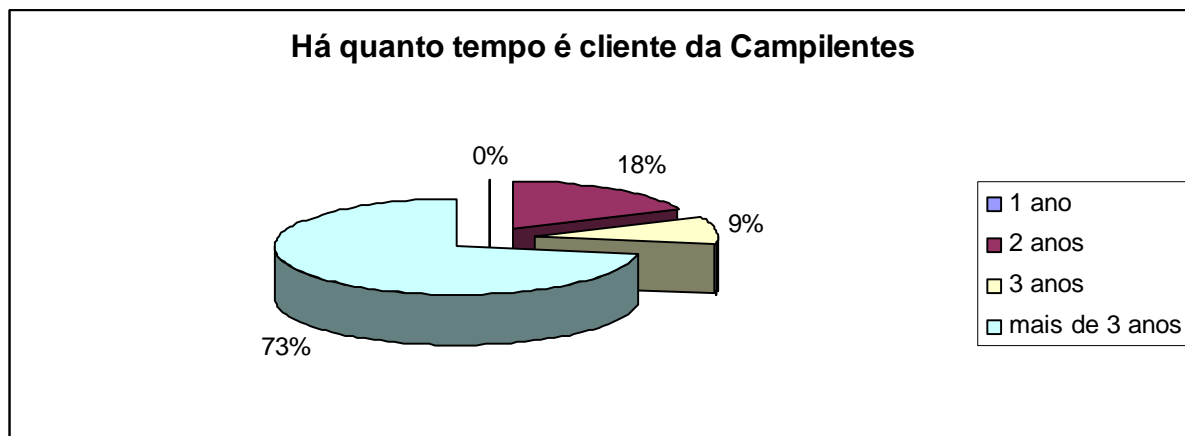


Gráfico 2 – Há quanto tempo é cliente da Campilentes

Fonte: Elaborado pela autora.

O alto grau de relacionamento com o laboratório ótico – Campilentes - há mais de 3 anos em 73% dos casos, pode ser explicado pelo alto índice de satisfação dos serviços oferecidos pela empresa: 100% dos entrevistados flutuam entre satisfeitos (64%) e muito satisfeitos (36%), apresentado no Gráfico 3.

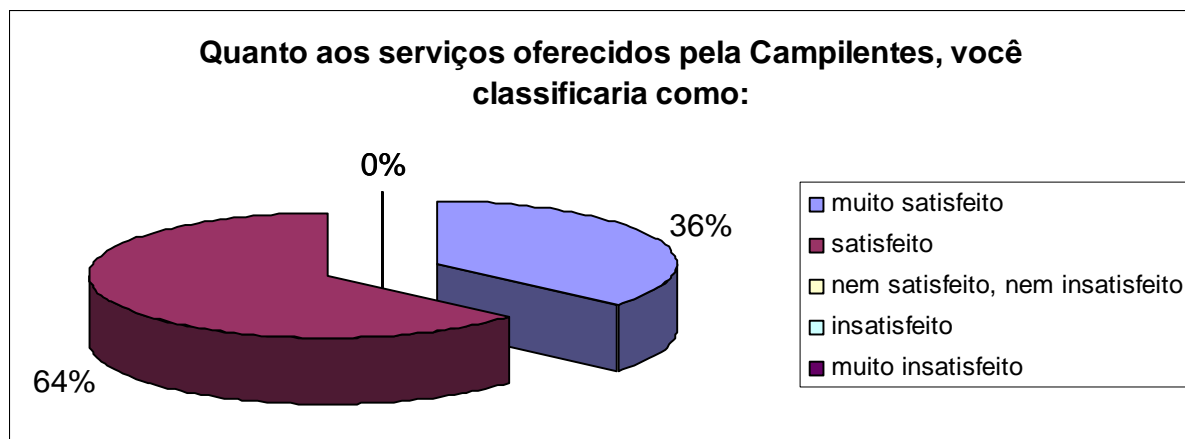


Gráfico 3 - Quanto aos serviços oferecidos pela Campilentes, você classificaria como

Fonte: Elaborado pela autora.

A última pergunta deste bloco - “De quais outros laboratórios você é cliente? Por quê?” - buscou a explicação do relacionamento da ótica com mais de um laboratório. As respostas mais frequentes foram: a) o laboratório ótico não trabalha mais com tecnologias antigas, terceirizando-as (mix de produto) (2 citações); b) alto volume de serviços executados por dia, se concentrar em um único laboratório, a ótica corre o risco do não recebimento no prazo estipulado (marketing de serviços) – 1 citação; c) maior flexibilidade na negociação (preço) - 5 citações; conforme Gráfico 4. É importante observar que estas respostas referem-se somente aos entrevistados que compram de mais de um laboratório ótico.

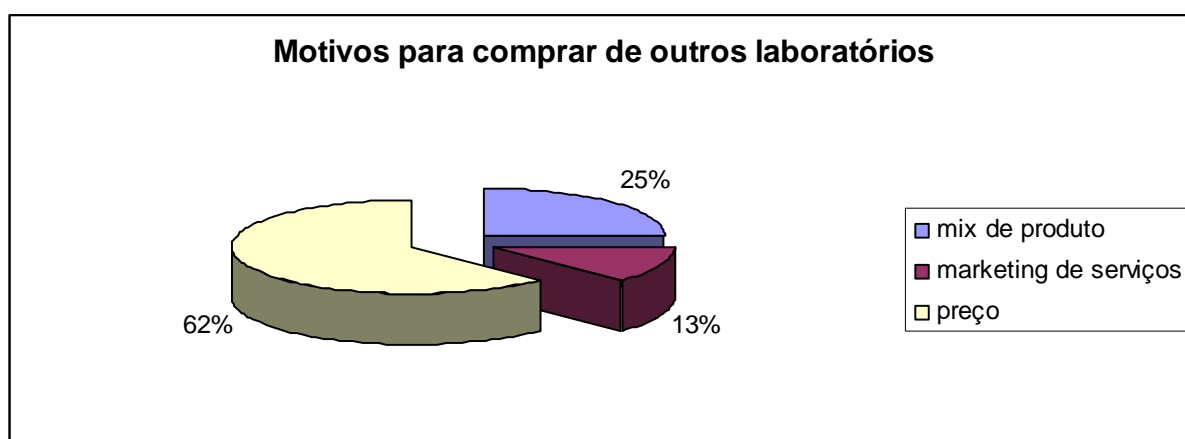


Gráfico 4 – Motivos para comprar de outros laboratórios

Fonte: Elaborado pela autora.

Em 100% dos casos o preço foi citado como motivo para a busca de outro fornecedor – laboratório ótico. Pode-se atribuir essa postura à cultura de ter mais de um na carteira de compras e à procura de descontos, dentre aqueles que os clientes acreditam ter qualidade nos serviços prestados.

Neste primeiro bloco de questões foi possível alcançar o objetivo de identificar o grau de **satisfação e relacionamento** entre ótica e laboratório ótico, comprovando-se um alto índice de satisfação: todos os pesquisados se mostraram satisfeitos ou muito satisfeitos; e alto índice de relacionamento com duração de dois ou mais anos em 100% dos casos estudados.

5.4. Análise da Influência dos Serviços na Escolha do Laboratório Ótico

No segundo momento, procedeu-se uma análise da influência dos serviços na escolha do laboratório ótico, objetivando validar a proposição, o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Influência dos serviços na escolha do laboratório ótico, com as perguntas selecionadas para pesquisa.

Variáveis	Questões referentes	Objetivos alcançados
2. Influência dos serviços na escolha do laboratório ótico	2.1. Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado. 2.2. Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente. 2.3. A solicitação de serviços é facilmente acessível por telefone, internet, fax ou promotor. 2.4. Ter promotor de venda para atendimento da ótica. 2.5. Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço). 2.6. Possuir uma Central de Atendimento ao consumidor e ao médico. 2.7. Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais 2.8. Possuir assistência técnica. 2.9. Reconhecer clientes assíduos. 2.10. Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada. 2.11. Possuir equipamentos modernos. 2.12. Ser flexível nas negociações.	Proposição: a escolha do laboratório ótico pelas óticas, é baseada na gestão destes serviços. Objetivo Geral: analisar o grau de influência dos serviços de marketing na escolha pela ótica, do laboratório ótico. Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tipos de serviços de marketing que influenciam na escolha do fornecedor – laboratório ótico; ▪ compreender quais serviços são de maior relevância para a ótica.

Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta 2 permitiu que o entrevistado respondesse sobre o grau de concordância em cada um dos serviços, variando da pontuação (1 – discordo muito, 2 - discordo, 3 – nem concordo nem discordo, 4 – concordo e 5 – concordo muito), a partir da seguinte colocação: “Indique quanto você concorda ou discorda de cada uma das informações abaixo com **o seu critério para escolher o laboratório ótico que fornece serviços à sua ótica**”. Os Gráficos 5 e 6 ilustram uma média das respostas dos 12 entrevistados para cada atributo.

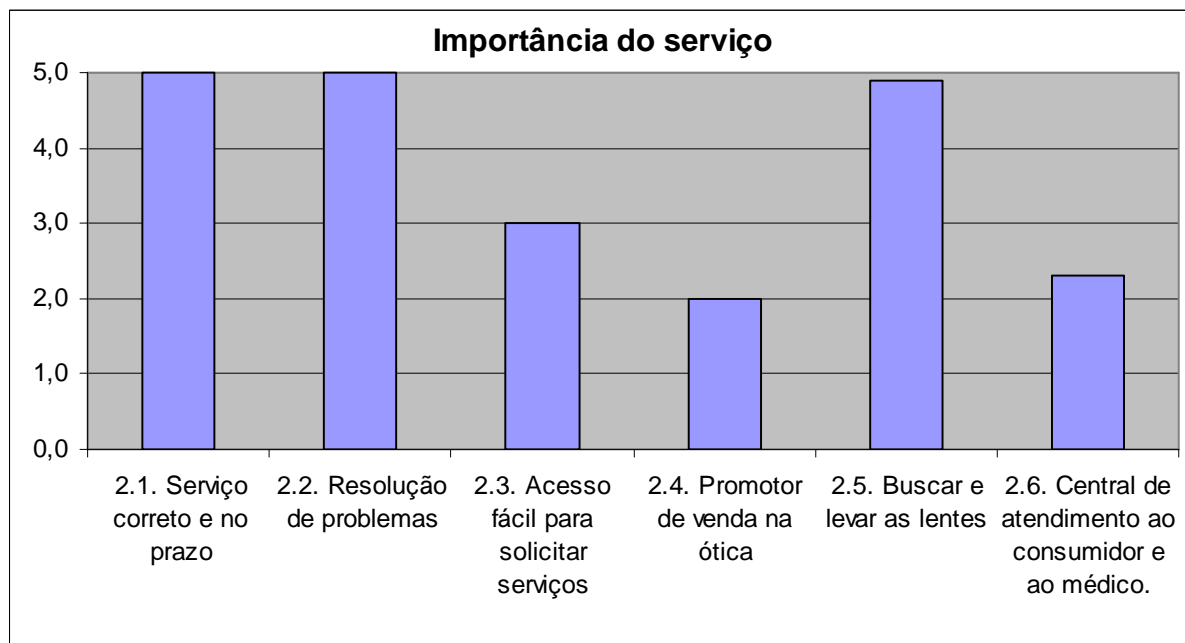


Gráfico 5 – Importância dos serviços

Fonte: Elaborado pela autora.

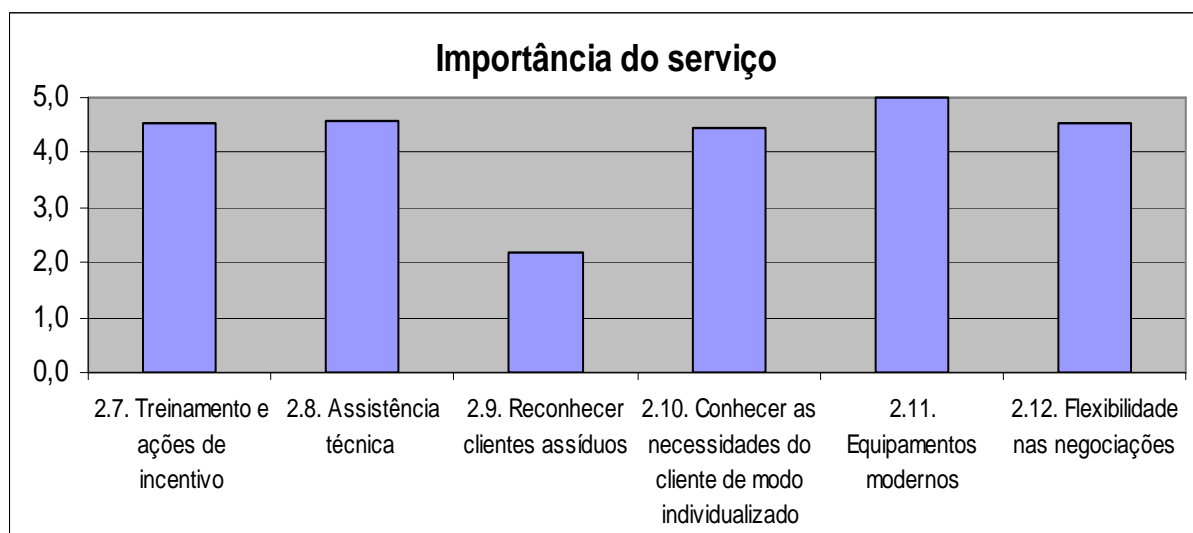


Gráfico 6 – Importância dos serviços

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste ponto tornam-se válidas algumas inferências sobre os **objetivos específicos**: tipos de serviços de marketing que influenciam na escolha do fornecedor – laboratório ótico – para buscar compreender quais serviços são de maior relevância para a ótica.

É possível observar que há praticamente uma unanimidade nas respostas das afirmações nas quais os entrevistados apontam como critério de escolha com o máximo de concordância (nota 5 = concordo muito). Evidencia-se a alta relevância, no processo de escolha do laboratório ótico como fornecedor dos serviços questionados, as seguintes afirmações:

- Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado;
- Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente;
- Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço);
- Possuir equipamentos modernos.

No Gráfico 7, observa-se que um entrevistado assinala a resposta “Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço)” com nota 4, o que leva a média da resposta para 4,9, representado pelo asterisco (*outlier*) no Gráfico 7.

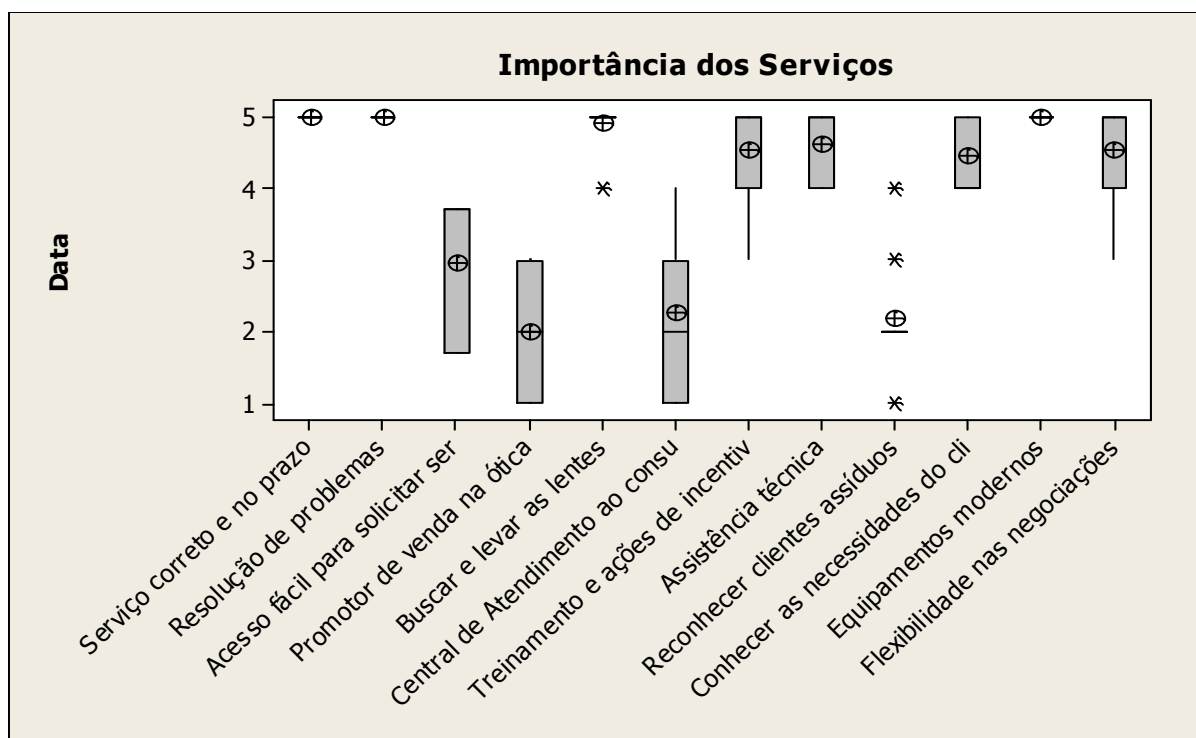


Gráfico 7 – Importância dos serviços – “Box Plot”

Fonte: Elaborado pela autora.

Com uma média de nota entre 4,5 e 4,6 (nota 4 = concordo, nota 5 = concordo muito), as seguintes afirmações podem ser consideradas relevantes:

- Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais;
- Possuir assistência técnica;
- Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada;
- Ser flexível nas negociações.

No Gráfico 7, é possível observar que 75% das respostas das perguntas 2.7 e 2.12 estão entre as notas 4 e 5, e 25% das respostas entre as notas 3 e 4. Já as respostas das perguntas 2.8 e 2.10, obtiveram todas as notas entre 4 e 5. Pode-se verificar que para estas questões há uma certa homogeneidade nas respostas dos entrevistados.

As ações que revelam um grau de importância entre nota 3 (nem concordo, nem discordo) e nota 4 (concordo), expressam um grau de relevância menor, porém são itens considerados na escolha do laboratório ótico:

- A solicitação de serviços é facilmente acessível por telefone, internet, fax ou promotor.

As ações que não expressaram influência na escolha do laboratório ótico, ou seja, de baixa relevância na escolha do mesmo, foram:

- Ter promotor de venda para atendimento da ótica;
- Possuir uma Central de Atendimento ao consumidor e ao médico;
- Reconhecer clientes assíduos.

Nas respostas obtidas para a questão 2.6, observa-se, através do Gráfico 7, que neste item houve a maior divergência nas respostas, abrindo as notas de 4 a 1. Na questão 2.9 "Reconhecer clientes assíduos" também houve uma grande amplitude

nas respostas, com uma grande concentração de respostas em torno da média, porém 3 respostas pontuadas em 1, 3 e 4.

Identifica-se a veracidade da **proposição** de que a escolha do laboratório ótico pelas óticas, é baseada na gestão destes serviços; assim como do **objetivo geral**, a saber, analisar o grau de influência dos serviços de marketing na escolha do laboratório ótico, pela ótica. Observa-se que 67% dos serviços de marketing testados são levados em consideração no ato da escolha do laboratório.

5.5. Análise do Desempenho dos Serviços Prestados pela Campilentes às Óticas.

Nesta última etapa foi verificado o desempenho da Campilentes frente aos serviços de marketing prestados às óticas, respondendo ao **objetivo específico**, conforme quadro 9.

Quadro 9 – Relação da variável: desempenho dos serviços prestados pela Campilentes às óticas, com as perguntas selecionadas para pesquisa.

Variáveis	Questões referentes	Objetivos alcançados
3. Desempenho dos serviços prestados pela Campilentes às óticas.	3.1. Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado. 3.2. Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente. 3.3. A solicitação de serviços é facilmente acessível por telefone, internet, fax ou promotor. 3.4. Ter promotor de venda para atendimento da ótica. 3.5. Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço). 3.6. Possuir uma Central de Atendimento ao consumidor e ao médico. 3.7. Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais 3.8. Possuir assistência técnica.	Objetivo específico: o desempenho dos serviços prestados pela Campilentes à ótica.

	3.9. Reconhecer clientes assíduos. 3.10. Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada. 3.11. Possuir equipamentos modernos. 3.12. Ser flexível nas negociações.	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta de número 3 contempla o desempenho da Campilentes.

Para 100% dos serviços de **maior relevância / importância** para as óticas, o desempenho da Campilentes é tido como muito bom, quando analisada a média das respostas, conforme Gráficos 8 e 9:

- Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado;
- Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente;
- Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço);
- Possuir equipamentos modernos.

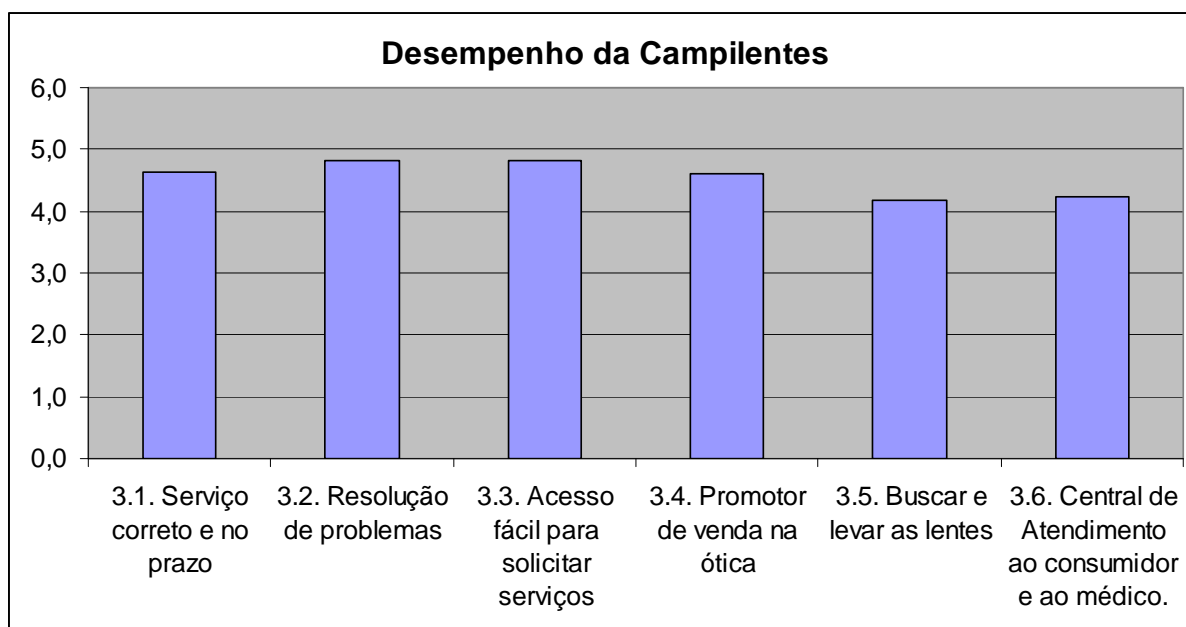


Gráfico 8 – Desempenho da Campilentes

Fonte: Elaborado pela autora.

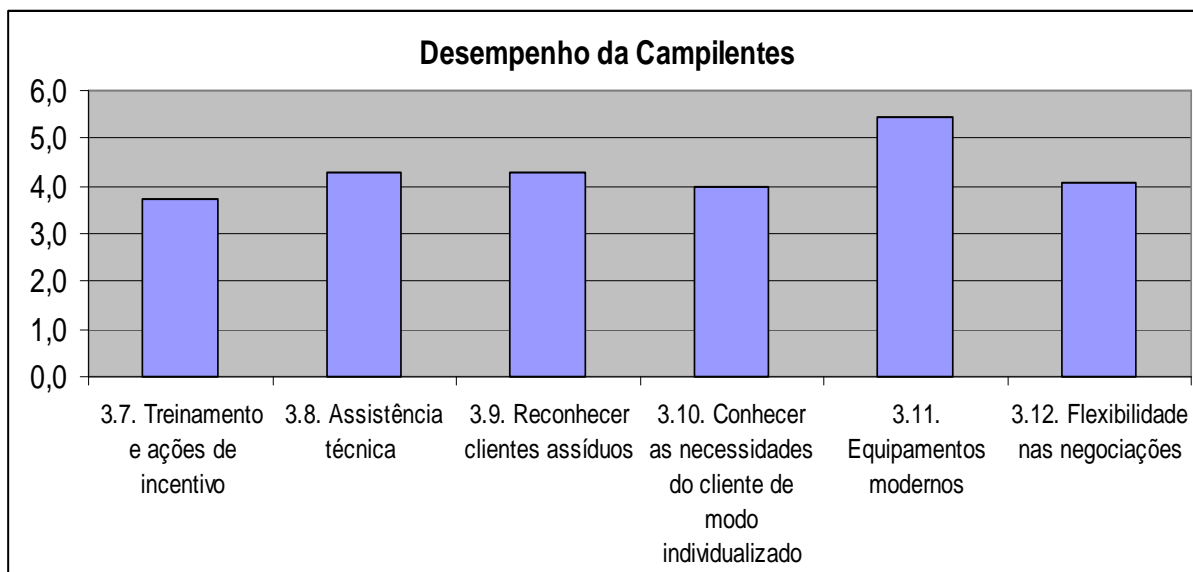


Gráfico 9 – Desempenho da Campilentes

Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, analisando o Gráfico 10, pode-se observar que: a) para a questão “3.1. Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado” houve divergência nas respostas, representada pela amplitude do “*box plot*”, que abrange respostas de 1 a 6, sendo uma resposta com nota 1 e uma resposta com nota 3, com metade das respostas com nota 6, levando a média para 4,6; b) para a questão “3.2. Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente” houve uma dispersão das respostas, porém não com a mesma amplitude da questão anterior, pois os dados variaram entre 3 e 6, com uma nota 3, e quatro notas 6, atingindo a média de 4,8; c) na questão “3.5. Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço)” as notas ficaram concentradas no valor de 4, tendo 3 *outliers*: 3, 5 e 6; d) de todos os serviços de maior relevância, a questão “3.11. Possuir equipamentos modernos” foi a que apresentou a maior concentração em torno da média 5,5.

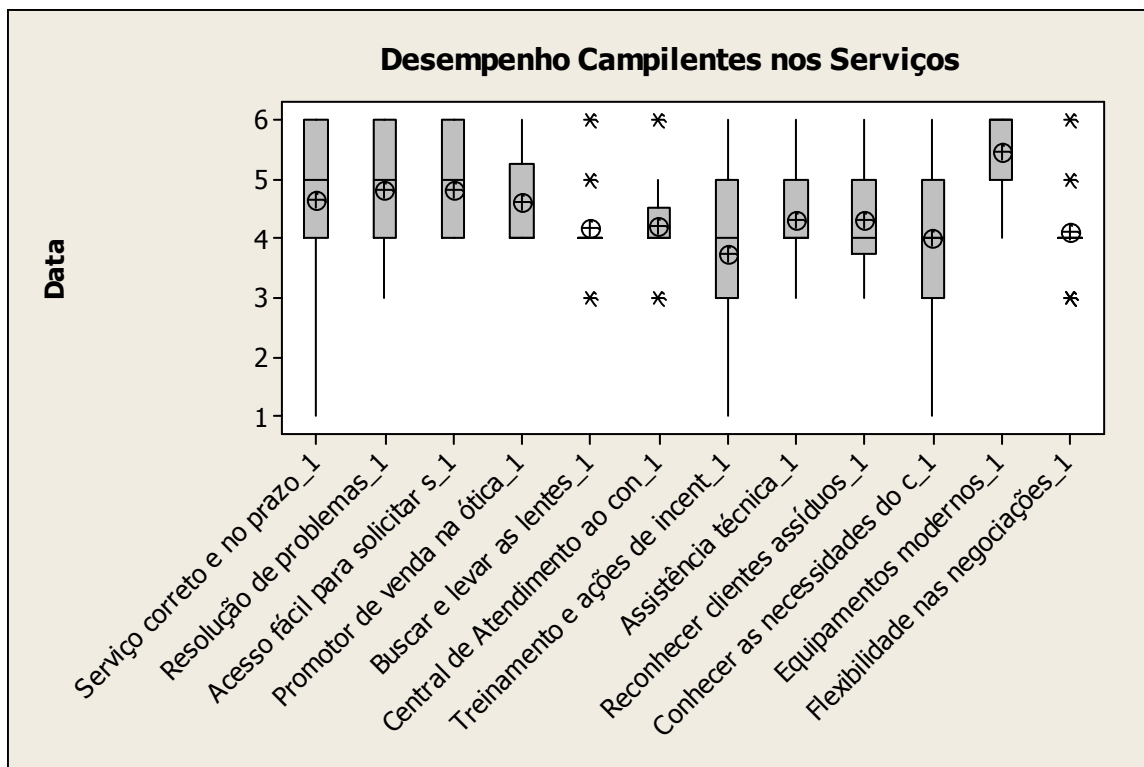


Gráfico 10 – Desempenho da Campilentes nos Serviços – “Box Plot”

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda tendo como itens serviços **importantes / relevantes**, o desempenho passa a ser bom, conforme os Gráficos 8 e 9:

- Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais;
- Possuir assistência técnica;
- Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada;
- Ser flexível nas negociações.

Efetuada uma análise dos dados através do Gráfico 10, nota-se que: a) para a questão “3.7. Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais” e “3.10. Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada” houve divergência nas respostas, representada pela amplitude do “*box plot*”, que abrange respostas de 1 a 6, porém com concentração das notas entre 3 e 5, com uma resposta 1 e uma resposta 6, levando a média em torno de 4; b) a questão “3.8. Possuir assistência técnica” traz a informação da

concentração em torno da média, com algumas respostas acima e abaixo da média; c) na questão “3.12. Ser flexível nas negociações” as notas ficaram concentradas no valor de 4, tendo 3 *outliers*: 3, 5 e 6, trazendo a média para 4.

Com base na média das notas atribuídas pelas óticas aos serviços prestados pela Campilentes nestes atributos (relevância e maior relevância), a empresa em questão obteve nota 4,4 (de um máximo de 6,0), destacando o seu desempenho entre bom e muito bom, sendo condizente com o nível de satisfação obtidos no Gráfico 3, no qual 100% dos entrevistados flutuam entre satisfeitos (64%) e muito satisfeitos (36%).

Respondendo aos **objetivos específicos** de compreender quais serviços são de maior relevância para a ótica e o desempenho dos serviços prestados a ela pela Campilentes, é possível constatar, conforme Figura 16 e Gráfico 11, que a empresa em questão tem um bom desempenho para os serviços de marketing que as óticas pontuam como relevante e muito relevante, (quadrante B do Gráfico 11). Mesmo naqueles que são considerados pelas óticas como baixa relevância, a empresa apresenta uma avaliação alta (quadrante A do Gráfico 11).

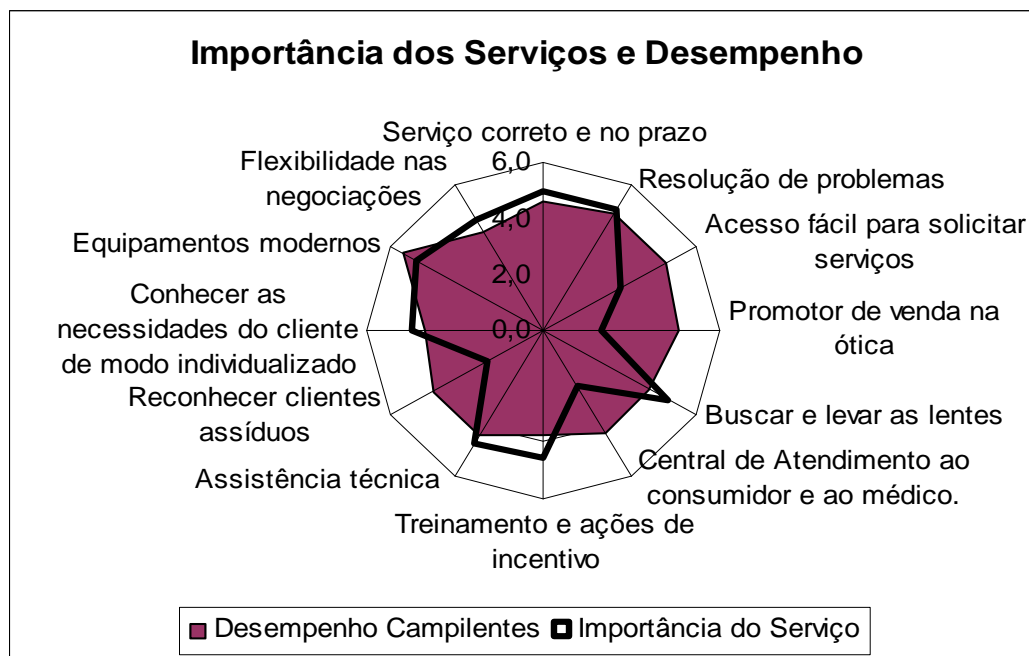


Figura 16 – Importância dos Serviços e Desempenho da Campilentes

Fonte: Elaborado pela autora.

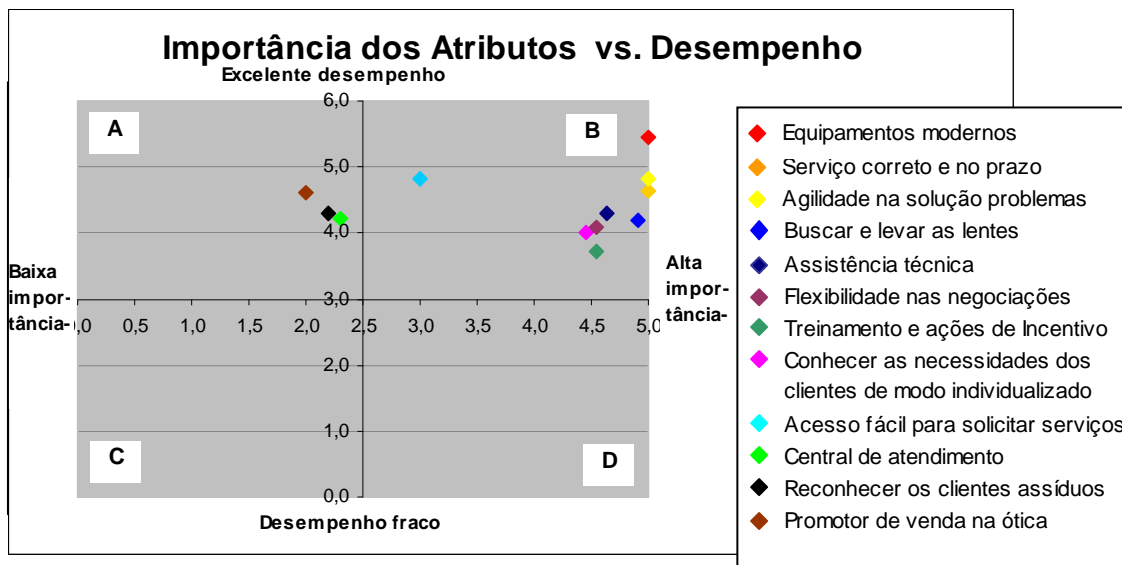


Gráfico 11 – Importância dos Serviços versus Desempenho da Campilentes

Fonte: Elaborado pela autora.

A situação da Campilentes é confortável se analisado o Gráfico 11. Os quadrantes B e D ilustram os serviços considerados de maior importância, pelos clientes. No quadrante B, a empresa apresenta um desempenho excelente, e a estratégia é manter-se assim. Analisando estes dois quadrantes, a Campilentes é avaliada com excelente desempenho para serviços de alta importância, concentrando-se no quadrante B, porém deve buscar sempre melhorar para atingir a excelência na prestação de serviços, com nota máxima 6.

Para os serviços de baixa importância, quadrantes A e C, as estratégias são: quadrante C, baixa prioridade, e quadrante A, a empresa está acima da média. A Campilentes, mesmo para os serviços de baixa importância, apresenta uma boa avaliação, concentrando suas notas no quadrante A, ou seja, está acima da média.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado se baseando na necessidade de analisar o grau de influência dos serviços de marketing na escolha, pela ótica, do laboratório ótico, considerando um cenário de grande concorrência no Brasil, e assim poder trabalhar o diferencial, levando em consideração a *commoditização* dos produtos e a importância que os serviços de marketing passaram a ter nas estratégias das empresas.

O constructo teórico auxiliou a condução deste estudo, contribuindo para a compreensão dos fundamentos, análises e avaliação empírica da pesquisa.

Qualidade, preço e atendimento são os principais pontos valorizados pelo consumidor na opinião das óticas (GALLUP, 2007). Apesar desta consciência, elas têm grande dificuldade de gerenciar estes elementos numa política de negócios para buscar vantagem competitiva, dando a oportunidade aos laboratórios óticos de se diferenciarem agregando serviços.

Entender os critérios de escolha de uma ótica pelo fornecedor – laboratório ótico – é o ponto crucial para a sobrevivência do negócio e o desenvolvimento das estratégias num mercado que vem se profissionalizando.

Este estudo se justificou pela necessidade de compreender com mais profundidade os pontos relevantes que definem os padrões de qualidade para o fornecedor (laboratório ótico), ou seja, quais são os principais serviços de marketing que podem ser considerados pelas óticas para a seleção de seus fornecedores.

As observações e análises desenvolvidas permitem aos laboratórios auxiliar na formulação e reformulação de estratégias por meio dos resultados identificados. Isso ampliará as oportunidades para alcançar vantagens competitivas e readequar a estrutura para melhor atender aos anseios do cliente - ótica.

Em resposta sobre o objetivo principal deste estudo - analisar o grau de influência dos serviços de marketing na escolha do laboratório ótico, pela ótica -, observou-se que a gestão dos serviços ao cliente fortalece a escolha do laboratório ótico. Todas as óticas entrevistadas apontaram que 8 dos 12 serviços pesquisados - 67% - são levados em consideração no ato da escolha do laboratório, concordando com o construto teórico desenvolvido ao longo deste estudo, que coloca a relevância do setor de serviços em nível mundial e no Brasil: serviços como vantagem competitiva e fonte de criação de valor para o cliente, abordados nos capítulos segundo e terceiro, passando pela compreensão dos conceitos de expectativa, satisfação, marketing de serviços e serviços de marketing.

Identificaram-se quais são os tipos de serviços de marketing que podem influenciar na escolha do fornecedor – laboratório ótico - através da elaboração do estudo de caso do laboratório ótico Campilentes. As entrevistas em profundidade possibilitaram compreender quais serviços são de maior relevância para a ótica, destacando-se:

- Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado;
- Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente;
- Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço);
- Possuir equipamentos modernos.

No estudo de caso realizado, analisando o desempenho dos serviços prestados pela Campilentes às óticas, constatou-se que a empresa tem uma boa avaliação de forma geral, considerando-se uma média de 77% de aprovação. Mesmo nos serviços de marketing que são considerados pelas óticas de baixa relevância, a empresa apresenta uma avaliação alta.

Esta análise pôde conferir as respostas obtidas nas entrevistas quanto ao nível de satisfação, de um modo geral com a Campilentes, apontando nível de 100% de satisfação com os serviços prestados, reforçando o relacionamento com a empresa, no qual 73% dos entrevistados possuem uma relação comercial com o laboratório há mais de três anos.

Estas informações são importantes nas estratégias da empresa, uma vez que com estas análises é possível direcionar maiores esforços para superar as expectativas dos clientes nos atributos de maior relevância, reduzindo os investimentos de tempo e dinheiro nos itens de baixa relevância para a ótica. Assim sendo, é possível melhorar sua posição competitiva no mercado, entendendo e atendendo aos anseios de seus clientes, se consolidando como a empresa que presta o melhor serviço no ramo ótico.

Com base no perfil das respostas a Campilentes, identifica-se a oportunidade de trabalhar na percepção de seus clientes quanto aos serviços prestados, sendo necessário primeiramente entender qual a expectativa de cada um deles, pois, para um mesmo serviço prestado, a avaliação de algumas questões variou de extremamente ruim a extremamente boa, no universo pesquisado.

Este estudo contribui para a área de marketing, trazendo um aprofundamento das teorias que circundam a gestão de serviços de marketing como vantagem competitiva, ilustrando a importância dos serviços em um contexto macro para o local, correlacionando a importância do entendimento do valor para o cliente, os fatores que influenciam a percepção do serviço prestado e os critérios para a avaliação de cada um deles.

Para as empresas que atuam no segmento ótico, esta visão sobre a importância dos serviços de marketing pode direcionar as estratégias e desenvolver o diferencial competitivo.

6.1. Limitações da Pesquisa e Possibilidades para Estudos Futuros

A base de clientes estudadas, óticas, tem um perfil mais exigente e criterioso quanto à escolha de parceiros, trazendo características de maior valorização à prestação de serviços.

Limitações:

- a) O tema abordado, serviços de marketing e marketing de serviços, traz inúmeras oportunidades de estudo dentro da cadeia de valor para o cliente, entretanto o perfil da pesquisa limita-se a um estudo restrito de cliente de um estudo de caso, torna-se necessário o estabelecimento de limitações.
- b) Este trabalho não traz como escopo efetuar comparações quanto a perfis distintos de fornecedores, como também não pretende estudar e comparar orientações diferentes de mercado: marketing, produção e vendas, e suas respectivas bases de cliente.
- c) O tamanho da amostra foi restrito a onze óticas investigadas, pelo caráter descritivo da pesquisa.

Primeiramente, há a possibilidade de ser efetuado um estudo sobre a própria Campilentes e clientes inativos, entendendo as razões do rompimento das relações comerciais. Em segundo lugar, pode-se investigar:

- a) até que ponto os serviços oferecidos pelo laboratório ótico fidelizam as óticas;
- b) frente à avaliação do consumidor quais aos serviços prestados pela ótica são de maior relevância, influenciados ainda pelos serviços prestados por seus fornecedores – laboratórios óticos;
- c) avaliar as quatro características dos serviços (intangibilidade, percecibilidade, variabilidade e inseparabilidade) no segmento óptico, apontado como estes conceitos podem ser aplicados ao segmento ótico;
- d) ampliar a região de atuação, desenvolvendo novos estudos em outros estados do Brasil;

- e) a gestão de valor, que é trabalhada dentro da orientação do marketing holístico, segundo Tucker (1999), considera a combinação de três fatores: preço, qualidade e serviço. O presente estudo foi desenvolvido no âmbito dos serviços de marketing, abrindo possibilidades futuras de estudos que avaliem a questão preço e qualidade com profundidade;
- f) efetuar uma pesquisa quantitativa para aprofundar as análises permitindo fazer inferências.

Para um tema tão abrangente, estas limitações sugerem novos trabalhos a serem desenvolvidos. Apesar das limitações, é lícito julgar o estudo válido, tendo em vista o seu caráter exploratório. A metodologia utilizada é apenas mais uma das várias alternativas de se mensurar os serviços prestados. Os esforços empreendidos na pesquisa permitem que o segmento analisado repense a maneira de como elaborar suas estratégias. Outros estudos podem e devem ser desenvolvidos e aplicados, para gerar relevantes informações ao setor ótico.

7. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. *Vocação para serviço*. HSM Management, São Paulo, v. especial, p. 47-54, 2000.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATESON, J. E. G. *Why We Need Service Marketing*. In Conceptual and Theoretical Developments in Marketing. O. C. Ferrell, S. W. Brown, and C. W. Lamb Jr. eds. Chicago: American Marketing Association, 131-146, 1979.

BERRY, L. L., Pt. 1, *Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections and Glimpses from the Experts*, R. P. Fisk, S. J. Grove and J. John Eds. Chicago: American Marketing Associations, p. 1-18, 2000.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.

BIELLEN, F.; SEMPELS, C.. *Proposition d'une Nouvelle Échelle de Mesure du Degré d'Intangibilité d'une Offre de Services*. Document de Travail No. 2003-08. Lille, France: LABORES-IESEG, Université Catholique de Lille, 2003.

BOUCKAERT, K.; DENEFFE, D.; VANTRAPPEN, H. *A nova arma das indústrias*. HSM Management, São Paulo: v. 14, p. 50-56, Mai/Jun 1999.

CANNIE, J. K. *Como recuperar clientes perdidos*. São Paulo: Nobel, p. 99, 1995.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. Jr. *Criando valor para os clientes*. Tradução da 2ª edição. São Paulo: Saraiva, p. 4-23 e 290-309, 2000.

COBRA, M. *Marketing: Magia e Sedução*. São Paulo: Cobra, p. 95-118, 2000.

COBRA, M. *Marketing Essencial, Conceitos, Estratégias e Controle*. São Paulo: Altas, p. 208, 380-401, 1986.

CONSANI, N. C. *Redes de fora ensinam o caminho dos serviços*. São Paulo: Supermercado Moderno, p. 51-56, Dezembro 2007.

CROSBY, P. B. *Qualidade falando sério: perguntas que você sempre quis fazer sobre controle de qualidade*. São Paulo: McGraw-Hill, p. 177, 1990.

CSILLAG, J. M. *Análise do valor*. São Paulo: Atlas, p. 62, 1995.

CZINKOTA, M. R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, p. 263-264, 2001.

DIAS, S. R. et al. *Marketing estratégia e valor*. São Paulo: Saraiva, p. 321-351, 2006.

DIAS, S. R. et al. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, p. 108, 2005.

ETZEL, M. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRATTARI, C. H. O. *Dissertação: Fidelização de clientes de serviços bancários em Belo Horizonte-MG*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIOIA, R. M.; CROCCO, L.; TELLES, R.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. I. *Fundamentos do Marketing – Conceitos Básicos*. São Paulo: Saraiva, p. 11-14, 2006.

GRONROOS, C. *Marketing Gerenciamento e Serviços. Tradução da Segunda Edição*. Rio de Janeiro: Campus, p.9-33, 64-85, 2004.

GRONROOS, C. *Hanken Swedish School of Economics, Finland” in Services Marketing Serf-Portraits: Introspections, Reflections, and Glimpses from the Experts, Raymond P. Fisk, Stephen, F. Grove, and Joby John*. Chicago: American Marketing Association, 71-108, 2000a.

GRONROOS, C. *Services Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. p. 48, West Sussex, UK: Wiley, 2000b.

GRONROOS, C. *Marketing Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, p. 5, 1995.

GRONROOS, C. *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. *Asia-Australian Marketing Journal*, 2 (1), 9-29, 1994.

GRONROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMESSON, E.; LOVELOCK, C. *Whither Services Marketing ? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives*. *Journal of Service Research*, Volume 7, nº 1, p. 20-41, August 2004.

GUMMESSON, E. *Evert Gummesson: Stockholm University in Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections and Glimpses from the Experts*, Raymond P. Fisk, Stephen F. Grove, and Joby John. Chicago. American Marketing Association, p.123-124, 2000.

GUMMESSON, E. *Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (3), p.247, 1998.

GUMMESSON, E. *Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy in Understanding Services Management*, W.J. Glynn and J. G. Barns. New York: John Wiley, p.224-268, 1995.

HOLLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2ª edição. São Paulo: Prentice Hall, p. 310-325, 2001.

INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. *Customer Service : The key to customer satisfaction, customer loyalty and market share*. *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, 1994.

JUDD, R. C. *Case for defining services*. *Journal of Marketing*. Chicago: v. 28, n. 1, Jan 1964.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; KELLER K. L. *Administração de Marketing* . 12ª edição. São Paulo: Prentice Hall, p. 13-21, 395-420, 2006.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, p. 41, 56-84, 2000.

LA LONDE, B.; ZINSZER, Paul. *Customer Service: meaning and measurement*. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.

LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica* – 3ª edição, São Paulo: Atlas, 1991.

LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, p. 158, 1985.

LEVITT, T. *Production Line Approach to Service*. Harvard Business Review, 50 (September-October), p. 41-52, 1972.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Retailing Management*, Ed. Irwin. Boston, 1992.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços Marketing e Gestão*, São Paulo: Saraiva, p. 3-49 e 101-117, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de Serviços, Pessoas, Tecnologia e Resultados*. 5ª edição, São Paulo: Prentice Hall, p. 3-26, 346-350, 2006.

MALHOTRA, N. K. *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, p. 110-131, 201-224, 2005.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing – edição compacta*. São Paulo: Atlas, p. 18-23, 1996.

MCCARTHY, E. J.; PERREAUT JR, W. *Marketing Essencial*. São Paulo: Atlas, Tradução de: Essentials of marketing, 1997.

MCDUGALL, G. H.; SNETSINGER, D. *The Intangibility of Services: Measurement and Competitive Perspectives*. Journal of Services Marketing, 4 (4), p. 27-40, 1990.

MCKENNA, R. *Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito*. Rio de Janeiro: Campus, p. 37, 1998.

NICKELS, W. G. *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro:LTC, p. 222, 1999.

NORMAN, R.; RAMIREZ, R. *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. Harvard Business Review, p. 65-77. July-August, 71, 1993.

PAIXÃO, C. O. R. *Dissertação: A Estratégia de Serviço Agregado na Indústria Automobilística: O Caso Confiat*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 41 e 42, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *SEVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, 64 (1), 12-40, 1988.

PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B. J. *Exploring the Implications of the Internet for Customer Marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science, 25, (Fall), p. 329-346, 1997.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REGAN, W. J. *The Service Revolution.*; 000003; ABI/INFORM Global, pg. 57, Journal of Marketing (pré-1986); Jul 1963, 27.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. *E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web*. Harvard Business Review, 78 (July-August), p. 105-112, 2000.

RIDDLE, D. I. *Service-Led Growth*. New York: Praeger, p. 4, 1986.

RIBEIRO, A.; FLEURY, A. *Marketing e Serviços que ainda fazem a diferença*, São Paulo: Saraiva, p. 3-29, 123, 2006.

RUST, R. T.; KANNAN, P. K. *E-Service: New Directions int Theory and Practice*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2002.

RUST, R. T.; OLIVER, R. L. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

SASSER, W. E. Jr; OLSON, R. Paul; WYCKOFF, D. D. *Management of Service Operations*. Boston: Allyn & Bacon, 1978.

SCHLESINGER, L. A.; HESKETT, J. L. *The Service-Driven Company*“. Harvard Business Review, p. 69, September-October, 71-81, 1992.

SCHNEIDER, B. Pt. 9, *Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections and Glimpses from the Experts*, R. P. Fisk, S. J. Grove and J. John Eds. Chicago: American Marketing Associations, p. 173-187, 2000.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Nooks, 1995.

SOUZA, M. G. *A Quinta Onda dos Serviços no Varejo*. Gouvêa de Souza: 2007.

THE ECONOMIST. *The final frontier*. February, 20, p. 63, 1993.

TUCKER, R. B. *Agregando valor a seu negócio*. Tradução por Eliana Chiocheti, São Paulo: Makron Books, Tradução de: Win The Value Revolution, 1999.

VARGO, S.; LUSCH, R. F. *The Four Service Marketing Myths*. Journal of Service Research, Volume 6, No. 4, p. 324-335, May 2004a.

VARGO, S.; LUSCH, R. F. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, p. 1-17, January 2004b.

VARVAKIS, G. *Gestão de Serviços*. UFSC, Santa Catarina, “não paginada”, 2000.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, T. G.; ORUDEN, D. R. *Customer Retention and the Stages of Service After Sale*. In: ZEMKE, Ron; WOODS, John A. *Best Practices in Customer Service*. American Management Association Publications, New York, 1998.

WHITELEY, R. C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L., “SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, 64, p. 12-40, 1988.

ZEITHAML, V. A. *Problems and Strategies in Services Marketing*. *Journal of Marketing*, 000002;ABI/INFORM Global pg. 33, (pre-1986); Spring 1985, 49.

ZEITHAML, V. A. *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services in Marketing of Services*. J. H. Donnelly and W. R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, p. 186-190, 1981.

____ The GALLUP Organization. *Avaliação do Mercado Ótico Brasileiro*. Instituto de Pesquisa, 2007.

WEBGRAFIA

IBGE. *Brasil tem mais de 10 milhões de Empresas na informalidade*.

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=366&id_pagina=1, acessado em 10/01/2008

IBGE. *PIB de 2003 foi de R\$ 1,5 trilhão, apresentando variação de 0,5%*.

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=265&id_pagina=1, acessado em 10/01/2008.

ISTO É DINHEIRO. *O valor da marca*. 20/07/2005.

http://www.terra.com.br/istoedinheiro/410/negocios/valor_marca.htm, acessado em 10/01/2008

ANEXO A

Questionário

Para aprimorar os serviços oferecidos pelo laboratório ótico e compreender melhor suas expectativas, estamos realizando esta pesquisa para avaliar os critérios de decisão de escolha do laboratório ótico, bem como, quais serviços são tidos como de maior relevância para você.

Será preservada a sua identificação.

1. Em quantos laboratórios suas compras de beneficiamento de lentes são realizadas?
 - 1.1.) [] 1
 - 1.2.) [] 2
 - 1.3.) [] mais de 2

2. Indique quanto você concorda ou discorda de cada uma das informações abaixo com **o seu critério para escolher o laboratório ótico que fornece serviços à sua ótica**, colocando um X ao lado de um número de 1 a 5, em que:
 - 1 = Discordo muito
 - 2 = Discordo
 - 3 = Não concordo nem discordo
 - 4 = Concordo
 - 5 = Concordo muito

Variáveis Influência dos serviços	1	2	3	4	5
2.1.) Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.) Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.) A solicitação de serviços é facilmente acessível por telefone, internet, fax ou promotor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.) Ter promotor de venda para atendimento da ótica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5.) Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6.) Possui uma Central de Atendimento ao consumidor e ao médico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7.) Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8.) Possuir assistência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9.) Reconhecer clientes assíduos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10.) Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.11.) Possuir equipamentos modernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.12.) Ser flexível nas negociações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nesta segunda etapa vamos avaliar o desempenho dos serviços prestados pela Campilentes à sua ótica.

3. Dê a sua opinião quanto ao desempenho da Campilentes sobre as informações de cada afirmação abaixo, colocando um X ao lado de um número de 1 a 6, em que:
- 6 = Extremamente bom
 - 5 = Muito bom
 - 4 = Bom
 - 3 = Ruim
 - 2 = Muito ruim
 - 1 = Extremamente ruim

Variáveis de desempenho dos serviços prestados pela Campilentes à ótica

	1	2	3	4	5	6
3.1.) Desempenho do serviço corretamente e no prazo estipulado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2.) Diante de um problema, a empresa resolve rapidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.) A solicitação de serviços é facilmente acessível por telefone, internet, fax ou promotor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4.) Ter promotor de venda para atendimento da ótica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5.) Sistema de logística eficiente (buscar e levar o serviço)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.) Possui uma Central de Atendimento ao consumidor e ao médico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7.) Oferecer treinamento aos balconistas, campanhas de incentivo e materiais promocionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8.) Possuir assistência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9.) Reconhecer clientes assíduos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.10.) Conhecer as necessidades específicas do cliente e dar atenção individualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.11.) Possuir equipamentos modernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.12.) Ser flexível nas negociações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Há quanto tempo é cliente da Campilentes?

- 4.1.) [] 1 ano
 4.2.) [] 2 anos
 4.3.) [] 3 anos
 4.4.) [] mais de 3 anos

5. Quanto aos serviços oferecidos pela Campilentes, você classificaria como:

- 5.1.) [] Muito satisfeito
 5.2.) [] Satisfeito
 5.3.) [] Nem satisfeito, nem insatisfeito
 5.4.) [] Insatisfeito
 5.5.) [] Muito insatisfeito

6. De quais outros laboratórios você é cliente? Por quê?

Agradeço a sua colaboração.

GLOSSÁRIO

Commodity – produtos que não apresentam diferenciação, como: chapa de aço, produtos químicos, papel, milho, feijão, dentre outros.

Just in time - é um sistema de Administração da produção que determina que nada deva ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes. O Just in time é o principal pilar do Sistema Toyota de Produção ou Produção Enxuta. Com este sistema, o produto ou matéria prima chega ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário. Os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem vendidos ou montados.

Portfólio – lista de trabalhos de um profissional ou empresa.

Stakeholders – indivíduos e grupos que podem influenciar decisões de marketing e ser influenciados por elas. Refere-se a todos envolvidos em um processo; exemplo: fornecedores, clientes, distribuidores, colaboradores, acionistas, comunidade, dentre outros.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)