



# Como Medir a Performance em Serviços

Estratégias para lidar com as expectativas dos clientes

**kol's**  
CONSULTORIA PRÁTICA

# Introdução

A **performance** é uma importante métrica de sucesso no mercado de serviços, seja qual for o negócio ou classificação. Há uma tendência mundial para que setores produtivos migrem para a oferta de serviços.

Na **prática**, este ebook não pretende esgotar conceitos pertinentes ao **Marketing de Serviços**, mas sim introduzi-los como plano de fundo. A performance e os valores fazem parte dos KPI's e do Mix de Marketing dos Serviços - o que difere do marketing tradicional.

Para **Kotler e Keller**, *“Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”*

Nesse contexto de trocas, desejo, expectativa e lacunas, que a **qualidade** dos serviços impacta - diretamente - se o cliente vai continuar como ativo da sua empresa. Ao final deste eBook, disponibilizamos um *template* de pesquisar a satisfação para aplicar aos clientes e revelar seu cenário hoje.

Os KPI's mais importantes para a performance em serviços são, segundo **Salomi**: 1) Aspectos tangíveis; 2) Confiabilidade; 3) Presteza; 4) Segurança; 5) Empatia.

# O Marketing de Serviços é Diferente

*Desde o final dos anos 70 que se questiona a aplicabilidade dos princípios do marketing tradicional no mercado de serviços.*

Em 1979, liderando um coletivo de executivos de marketing dos EUA, Gary Knisely, consultor da *Johnson Smith & Knisely Inc.*, investigou e entrevistou *experts* sobre como utilizar os sistemas e processos de marketing de produtos em serviços. Entretanto, concluíram que o mix de marketing de produtos – conceitualmente alocado nos 4P's de Kotler – não bastavam para o segmento de serviços.

Para James R. Schorr, executivo da *Holiday Inns Inc.*, que foi um dos entrevistados de Knisely, ensaiou que em serviços, **o processo de marketing e as operações não se desassociavam**, ao passo que ocorriam em simultâneo e a interface de comunicação é personalizada e direta, diferente de produtos.



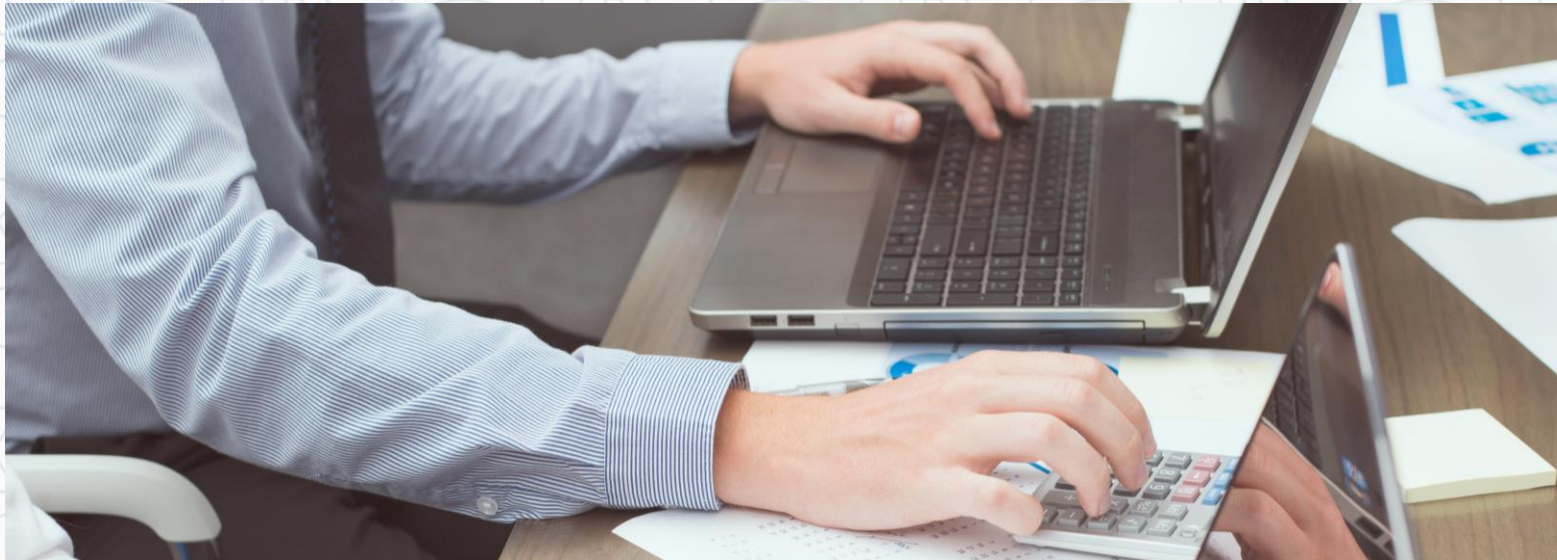
## Afinal, o que é serviço?

Em um mundo onde produtos e tecnologias estão cada vez mais disponíveis e iguais, uma das formas de se diferenciar dos concorrentes é através de um serviço de excelência. **Mas afinal, o que caracteriza um serviço?**

Zeithaml&Bitner (2003) definem serviço como *“Ação ou desempenho, essencialmente intangível, que proporciona algum benefício ao comprador e não resulta na propriedade do serviço utilizado”*.

Mesmo diante da diversidade conceitual, podemos dizer que o serviço se dá em uma oferta de “performance” de um profissional (um agente realizador), em que o cliente (tomador específico) experimenta as entregas **em tempo real**.

*Em um cenário ideal, os serviços devem satisfazer o cliente o máximo e conciliar qualidade à menores custos.*



## Impacto da Experiência nos Serviços e a insuficiência dos 4P's de Marketing

Na Itália, 80% das empresas afirmam prestar serviços excelentes, mas só 8% dos clientes concordam (fonte: *Stip Customer Experience Impact Report, 2018*). Em nosso contexto não é tão diferente, principalmente se tratando de serviços.

Estima-se que 89% dos brasileiros encaram a **experiência** do consumidor seja determinante para a aquisição de bens e serviços (fonte: *PwC Future of Customer Experience Survey 2017/18*).

A empresa de serviços requer mais camadas de compreensão além dos 4Ps. Kotler classifica que nos serviços há o **marketing interno** e **marketing interativo**. Isso descaba nas **Características do Marketing de Serviços**, que veremos a seguir.

**Marketing interno** significa que a empresa prestadora de serviços deve orientar e motivar efetivamente seus funcionários que entram em contato com os clientes, bem como todo o pessoal de serviço de apoio, para que trabalhem em equipe para fornecer satisfação ao cliente.”

(KOTLER, Philip e outros. 2006)

**Marketing interativo** significa que a qualidade dos serviços dependem fortemente da qualidade da interação entre comprador e vendedor durante sua execução”

(KOTLER, Philip e outros. 2006)

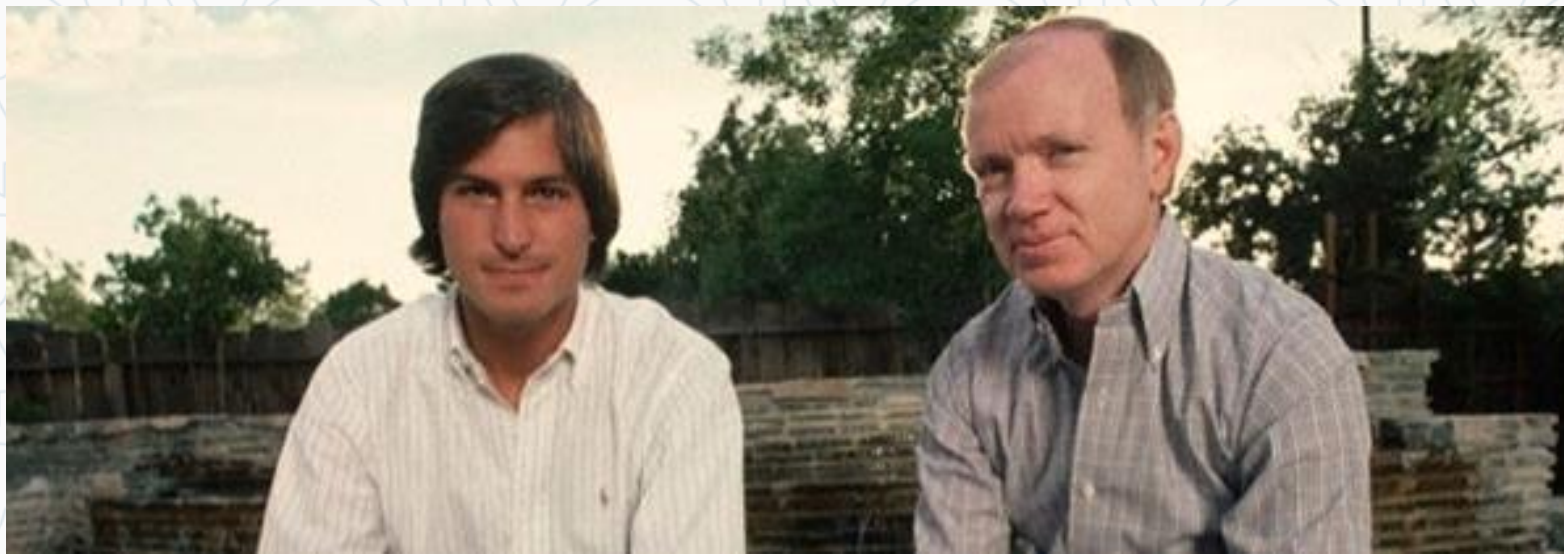
# Características dos Serviços

As **características dos serviços** são, a priori:

- *Intangibilidade;*
- *Inseparabilidade;*
- *Variabilidade;*
- *Percibilidade;*
- *Qualidade Total;*
- *Qualidade Percebida.*

GIBERTONI, D.; DANTAS, M. B.; BENAGLIA, M. D.  
MARKETING DE : os princípios para o sucesso.  
Revista InterfSERVIÇOSace Tecnológica, [S. l.], v. 1,  
n. 1, p. 43-48, 2004. Disponível em:  
<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/423>. Acesso em: 18 jan. 2022.





*“Marketing is Everything”*  
(Regis McKenna, 1991)



## Expectativas do Cliente

Espera-se, no mínimo, que as empresas de serviço atuem com suas estratégias e posicionamento à partir de um **público-alvo**, pois é necessário o gestor entenda que os clientes têm variados **tipos de expectativas**.

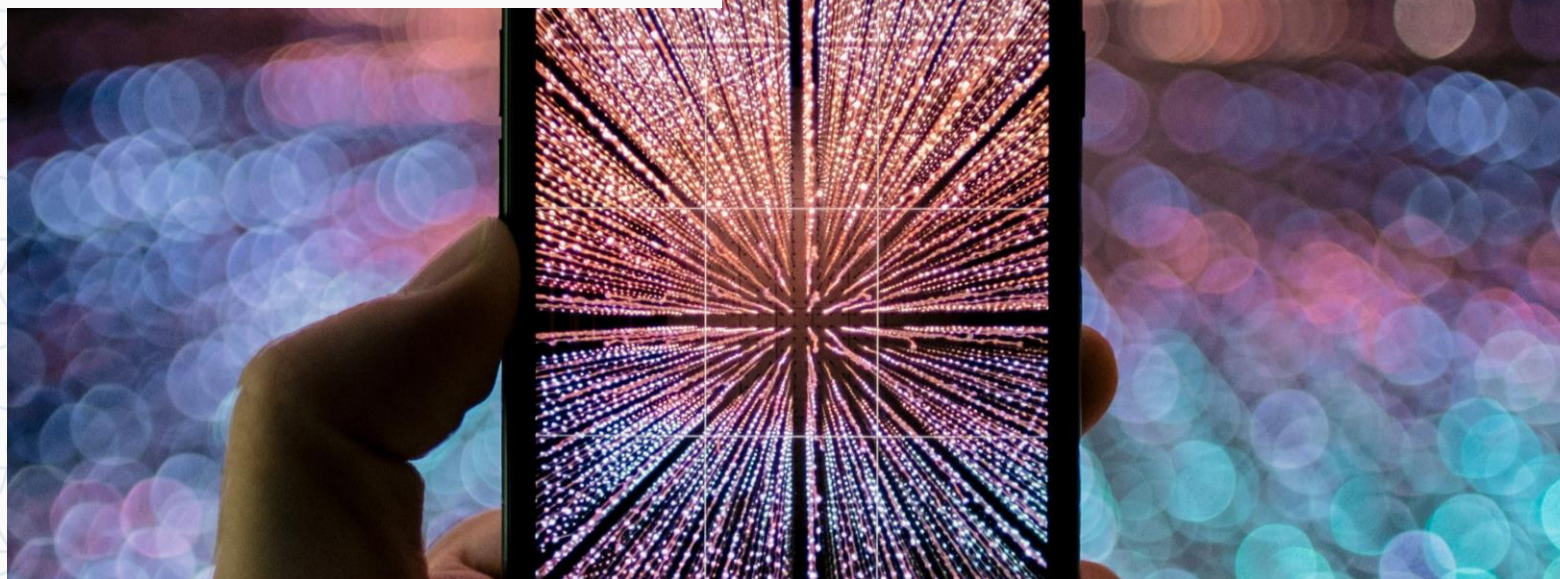
Sem dúvida, o maior exemplo de lacuna que poderíamos pensar são as expectativas de um cliente em uma viagem: ele elabora toda a experiência – desde a logística até a acomodação – segundo suas referências de filmes, fotografias, meios de cultura de massa, etc. Lacunas do cliente e da empresa terão capítulos separados.

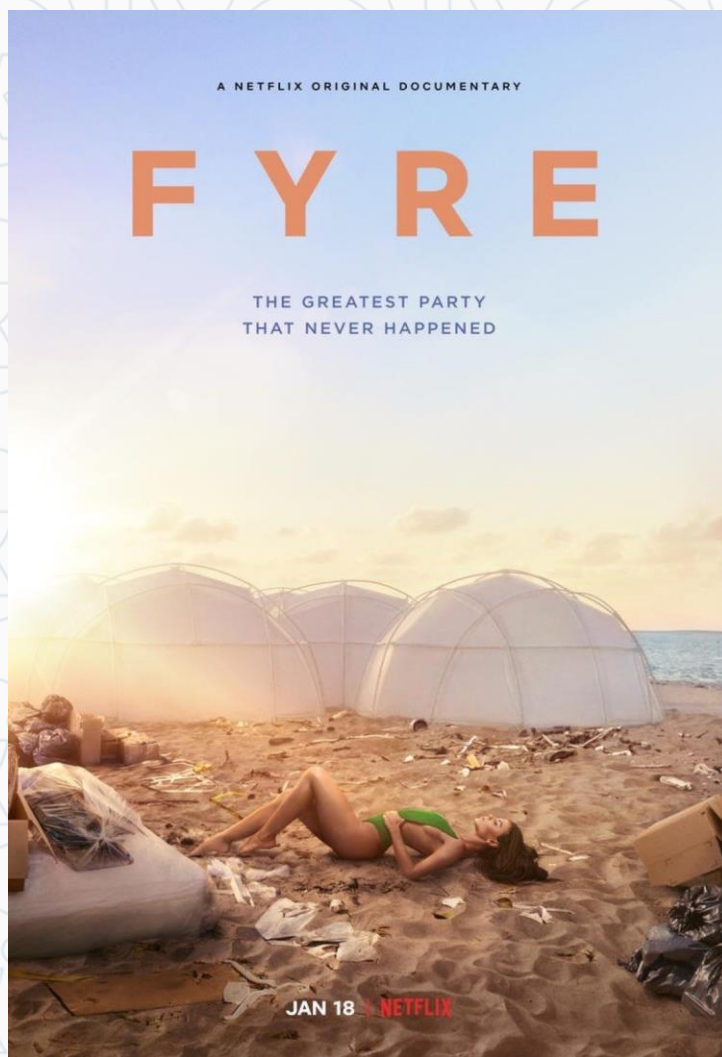
**As expectativas dos clientes são crenças e padrões acerca da execução do serviço que ocorrem instantaneamente.**



## Encante seu cliente!

A melhor maneira de encantar um cliente é superando as expectativas. Para isso, é de suma importância conhecer o consumidor, identificar o que ele espera e então desenhar um serviço de excelência, de maneira que possa superar todas as expectativas e a partir daí este cliente se torna um promotor da marca, de forma espontânea.





## Tipos de Expectativas do Cliente

Em suma, há 02 (duas) expectativas na compra de serviços, segundo Valarie A. Zeithaml e outros:

- **Serviço Desejado** – sob orientação afetiva, construída a partir de comunicação implícita e explícita.
- **Serviço Adequado** – seria o mínimo tolerável.

Há diversos *cases* em que as expectativas podem ser objetos de estudo, um dos mais recentes casos de quebra de expectativa é do **Fyre Festival (2017)**: o documentário da Netflix ilustra como uma promessa de experiência de luxo e lazer pode não se cumprir, mesmo que o evento acontecesse em uma ilha exclusiva do Caribe, inclusive com a recomendação da modelo e influenciadora **Kendall Jenner** no Instagram.

# Lacunas nos Serviços

*“A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente”*

(KOTLER e KELLER, 2006, )

Os KPI's de fidelização e a satisfação do cliente são diretamente proporcionais à **lacuna de expectativa, entrega do serviço (performance) e a percepção**. As lacunas podem ser vistas em dois contextos: o do **cliente** e da **empresa**.

Como a expectativa está no campo da motivação, se faz ainda mais necessário realizar o gerenciamento de performance.



## Lacunas da Empresa

Essas lacunas ocorrem no interior das organizações prestadoras de serviço. Boa parte destas estão mais no campo da **comunicação empresarial** e dos estudos de **eficiência de processos**. Para Valarie A. Zeithaml - e outros - as lacunas das empresas são classificadas em:

1. Lacuna 1: a **Lacuna da Compreensão do Cliente**
2. Lacuna 2: a **Lacuna do Projeto e dos Padrões de Serviço**
3. Lacuna 3: a **Lacuna do Desempenho do Serviço**
4. Lacuna 4: a **Lacuna da Comunicação**

## Lacunas do Cliente

A lacuna do cliente é a diferença entre as expectativas e as percepções.



## Qual a razão de medir a performance sob a óptica do Marketing?

**A primeira impressão é a que fica:** no mercado de serviços as operações principais e o marketing se confundem, porque ocorrem ao mesmo tempo e são percebidas pelo cliente instantaneamente. Se a performance não é coerente com a promessa, certamente o tomador não terá algumas expectativas atendidas. **O foco deve ser no cliente:** são as expectativas atendidas que vai retê-lo, oxigenar o caixa do seu negócio e aumentar as chances de longevidade.

A Kol's trabalha com um template já validado pelo mercado, extraído do livro de Salomi "Comparação entre Instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos".

É importante entrevistar clientes para obtenção de dados sobre aspectos tangíveis, de confiabilidade, de presteza, de segurança, de empatia, e, ao final, calcular os scores.

Para saber mais e ter acesso a este template, entre em contato com a [Kol's Consultoria](#).



# MUITO OBRIGADO!

---

**kol's**  
CONSULTORIA PRÁTICA

(+55) 27 99978-1074

[contato@kolsconsultoria.com](mailto:contato@kolsconsultoria.com)

Av. Nossa Sra. da Penha, 2796 – Santa Luíza, Vitória/ES

CEP: 29045-402

