



## **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**

### **IAG MANAGEMENT**

Marketing de Serviços  
Prof. Paulo Cesar Motta  
Trabalho em grupo  
Turma 19

#### **Grupo:**

André Castro  
Anna Letícia Barbosa  
Luiz Marcio Viana

**1) Entreviste cinco pessoas sobre suas experiências de recuperação de serviço. O que aconteceu e o que elas esperavam da empresa? Foram tratadas com base na justiça da recuperação apresentada neste capítulo? Elas voltaram à empresa no futuro?**

## **Caso 1: TIM**

**O Entrevistado - Patrícia Espinelli**

### **Uma Breve História**

Após anos utilizando os serviços da empresa Vivo, Patrícia se viu atraída por mudar para a empresa TIM por conta de atrativos preços promocionais e pacotes de serviço de dados e voz sem igual no mercado.

Porém, uma semana após a realização da portabilidade, e com o aparelho operando com os serviços da TIM, ele foi subitamente desligado, e após inúmeras tentativas de tentar descobrir qual era o problema, e o inacreditável desconhecimento dos atendentes sobre o que estava ocorrendo, descobriu-se que a linha havia sido desligada porque um dos documentos apresentados estava ilegível.

Seria de se imaginar que após a descoberta do problema, a companhia telefônica entrasse em contato com o assinante para informar o problema, e nunca que fosse feito, como primeira providência, a interrupção do fornecimento do serviço.

### **O que era esperado da empresa?**

A providência que parecia óbvia seria informar o que havia ocorrido, porém isso não ocorreu e a linha foi desligada sem um prévio aviso, e apenas após falar com o sétimo atendente se soube o que estava ocorrendo.

### **O cliente foi tratado com base na definição de justiça da recuperação?**

De forma alguma, nenhum atendente sabia o que estava ocorrendo, e o pior, antes de tentar entrar em contato com o cliente para saber o que estava ocorrendo a empresa simplesmente cancelou o fornecimento. Além disso, outro fato que merece ser mencionado foi a forma pouco educada como a assinante foi tratada pelo SAC da TIM.

### **Ele voltará a empresa no futuro?**

Em nenhuma hipótese, pois considera o que ocorreu muito grave, ainda mais se levarmos em consideração que se tratava de uma profissional liberal que precisa do telefone para poder executar suas tarefas. No momento a Patrícia está avaliando a possibilidade de processar a empresa.

## **Caso 2: Americanas.com**

**O Entrevistado** - Danielle Cunha

### **Uma Breve História**

Danielle realizou uma longa pesquisa na internet para comprar um presente de Natal especial para o seu marido. Ela sabia que um novo Mac era o sonho de consumo do Marcelo, seu marido. O melhor preço foi encontrado no site da Americanas.com. Não teve dúvida, fechou a compra.

A compra foi realizada no dia 10 de dezembro com a garantia da empresa que a entrega se daria até o dia 23 dezembro.

Não foi o que ocorreu, após três ligações para a empresa, uma no dia 22 de dezembro, outra no dia seguinte e mais uma no dia 24 de dezembro, ela foi informada que "por motivos operacionais" a entrega não seria realizada até o Natal, mas garantiram que no máximo, dia 26 de dezembro a entrega seria realizada.

Isto não ocorreu, e novas ligações foram feitas. Os motivos desta vez foram diferentes, teria havido um "problema no sistema" que teria causado o atraso. A empresa garantiu que até o dia 10 de Janeiro tudo estaria regularizado.

A entrega também não ocorreu, e Danielle não agüentou mais e resolveu processar a empresa, via PROCON, após a empresa alegar que agora o problema era da transportadora.

Ao ser notificada a loja entrou em contato com a cliente pedindo desculpas pelo ocorrido e que seria concedido um desconto de 20% sobre o valor da mercadoria e que a mesma seria realizada em no máximo de dez dias úteis.

Por mais incrível que possa parecer o prazo não foi cumprido, e convém frisar que isto ocorreu na 2ª quinzena de Março!

Desta vez a cliente não aceitou mais as desculpas da empresa, além de manter o processo no PROCON e entrou na justiça comum pedindo indenização por danos morais.

Ambos os processo estão seguindo nas esferas competentes.

### **O que era esperado da empresa?**

Neste caso o mínimo que Danielle esperava era que a empresa cumprisse o prazo, pois se trata de uma empresa tradicional, e até então, de boa reputação. O que causou mais mal estar foram as consecutivas mentiras praticadas pela empresa. Já que não cumpria o combinado, o mínimo que Danielle esperava era que a empresa fosse verdadeira nos motivos do atraso.

**O cliente foi tratado com base na definição de justiça da recuperação?**

Em nenhum momento o cliente foi tratado com justiça, e além de não cumprir os prazos, inclusive os prometidos ao PROCON, a cliente se sentiu ludibriada pelas consecutivas mentiras.

**Ele voltará a empresa no futuro?**

Além de nunca mais comprar nada na empresa, se encarregou de espalhar o ocorrido entre todos os seus conhecidos. Agora quando ela chega em alguma roda de amigos o comentário é um só: lá vem a vietcongue!!!

## **Caso 3: Ortobom**

**O Entrevistado - Rafael**

### **Uma Breve História**

Rafael efetuou a compra de dois colchões de casal em 03 de abril, na loja Ortobom do shopping Downtown, localizado no bairro da Barra da Tijuca. Ele queria presentear seu irmão, que estava prestes a se casar, e também mobiliar seu apartamento, para onde irá mudar-se com sua noiva em breve. Foi programada a entrega dos dois colchões em endereços diferentes, no dia 13 de maio. Um no bairro da Tijuca e outro na Barra da Tijuca.

Os dois colchões não foram entregues e o cliente ligou diversas vezes para a empresa, reclamou diretamente com o Gerente, que informou ter havido um problema no sistema devido a um incêndio na loja, atrasando as encomendas, mas que retornasse a ligação em alguns dias, pois teria a resposta do prazo de entrega até lá. O cliente ligou e desta vez informaram que o problema do atraso estava relacionado à transportadora e novamente informaram um novo prazo, que nunca foi cumprido. Após inúmeras ligações e "desculpas" de todo tipo, dadas pelos atendentes da empresa, Rafael decidiu entrar com uma ação no PROCON.

### **O que era esperado da empresa?**

O cliente esperava que a empresa fosse honesta ao informar o prazo, e que pelo menos um dos produtos fosse entregue a tempo, já que foi comprado como um presente de casamento. O fato dos dois produtos com valor alto não serem entregues no prazo, fez com que Rafael desconfiasse da credibilidade da empresa no mercado.

### **O cliente foi tratado com base na definição de justiça da recuperação?**

Não, a empresa não cumpriu com os prazos e transferiu ao cliente a tarefa que cabia somente a ela, retornar as ligações informando o status do seu pedido, e não transferir ao cliente o ônus. A tarefa de procurar a empresa e rastrear o produto junto à transportadora deve ser um processo efetuado pelos funcionários e não transferido ao cliente. Além de transferir o problema para o cliente a empresa também expõe suas fraquezas e a desorganização.

### **Ele voltará a empresa no futuro?**

Não voltará a comprar nesta empresa.

## **Caso 4: Peixe Urbano**

**O Entrevistado - Anna Isabel**

### **Uma Breve História**

O site estava ofertando uma promoção de hidratação capilar, e Anna Isabel foi presenteada pela irmã com um cupom válido para uso do serviço no estabelecimento que havia ofertado a promoção pelo site.

Na regra de compra, quando o comprador presenteia alguém, o cupom é enviado por e-mail ao presenteado, que deve apresentá-lo no momento do serviço. Ocorre que este cupom nunca foi entregue e desse modo, a cliente nunca pode usá-lo.

Anna Isabel contatou o site, através de e-mail, porém não obteve resposta. A compra foi efetuada, o valor foi creditado do cartão de crédito de sua irmã, porém o cupom para uso do serviço não foi entregue.

### **O que era esperado da empresa?**

Esperava resposta da empresa e que enviassem o cupom por e-mail, conforme a regra de compra. Sua irmã e ela não desejavam o estorno do valor no cartão, mas que o cupom fosse entregue.

### **O cliente foi tratado com base na definição de justiça da recuperação?**

De forma alguma. Sentiu-se menosprezada pela empresa, que oferece a promoção pelo site, porém não responde aos e-mails de contato dos clientes.

### **Ele voltará a empresa no futuro?**

Não pretende comprar neste site, assim como sua irmã, devido ao descaso com a cliente.

## **Caso 5: Loja Virtual do Ponto Frio**

**O Entrevistado - Mila Viana**

### **Uma Breve História**

Este caso relata um problema que um cliente teve ao tentar comprar um jogo de painéis Tramontina através da loja virtual do Ponto Frio.

Em 2010 o cliente acessou a loja virtual do Ponto Frio e identificou uma promoção de um jogo de painéis por um preço em oferta de aproximadamente R\$ 150,00, e considerando este valor muito baixo, em comparação com os valores ofertados pela concorrência que custavam aproximadamente R\$ 450,00, o cliente entrou em contato com a central de atendimento do Ponto Frio e confirmou com o atendente que o produto estava realmente em promoção e que o preço estava correto. Desta forma, o cliente concluiu a compra pelo site e ficou aguardando o recebimento do produto.

Dois dias após ter efetuado a compra, o cliente recebeu um e-mail do Ponto Frio dizendo que a compra havia sido cancelada, pois houve um erro de precificação. O mais interessante é que o "tom" do e-mail dava a nítida impressão que o Ponto Frio se isentava de qualquer responsabilidade pelo ocorrido e que claramente estava repassando o problema para o cliente.

Após o recebimento do e-mail, o cliente entrou em contato com o setor de atendimento aos clientes do Ponto Frio e foi informado de que o Ponto Frio tinha cancelado o pedido porque eles haviam cometido um engano e que não poderiam vender o produto pelo preço que estava na loja virtual, e que se o cliente quisesse realmente adquirir o jogo de painéis o preço correto era de R\$ 650,00.

O cliente não aceitou a oferta e pediu ao Ponto Frio que honrasse o compromisso firmado no momento da compra, porém eles alegaram que não poderiam vender por aquele preço e se justificaram dizendo que haviam tentado contato telefônico diversas vezes com o cliente para avisar do problema, o que não foi considerado verdade, uma vez que o cliente mantém o celular ligado durante todo o dia por razões profissionais e têm funcionária que permanece durante todo o dia em sua residência.

Durante a conversa com o atendente o cliente entrou novamente no site e o jogo de painéis ainda estava por menos do que os R\$ 650,00 que havia sido informado, e disse isso ao atendente, mas mesmo assim o mesmo informou que não poderia vender o produto por menos de R\$ 650,00.

Desta forma, o cliente considerou o erro e o processo de recuperação desastroso e com total falta de compromisso por parte do Ponto Frio, e decidiu acionar o PROCON.

O processo do PROCON foi completamente ignorado pelo Ponto Frio e o cliente resolveu entrar na justiça comum com um pedido de ressarcimento por danos morais pelo tratamento recebido.

### **O que era esperado da empresa?**

Era esperado que a empresa honrasse o compromisso e efetuasse a venda do produto que estava em promoção na loja virtual.

**O cliente foi tratado com base na definição de justiça da recuperação?**

Não, porque o Ponto Frio agiu sempre como se a compradora tivesse errado e não permitiu o diálogo com o cancelamento imediato do pedido.

**Ele voltará a empresa no futuro?**

O cliente nunca mais comprará um produto no Ponto Frio.



**2) Escolha uma organização para entrevistar e utilize o modelo de lacunas da qualidade em serviços como um quadro de referência. Pergunte ao administrador se a organização apresenta alguns dos fatores listados nas figuras deste capítulo. Qual fator de cada uma das figuras de 18-3 a 18-6 é considerado pela empresa como o mais difícil? O que faz a empresa para tentar resolver esses problemas?**

### **Caso 1: Cervejaria Devassa**

#### **O Entrevistado**

Ishac Chreem - Sócio da Cervejaria Devassa

Lojas do Shopping Rio Design, Shopping New York e Olegário Maciel

#### **Uma Breve História**

O conceito da Cervejaria Devassa surgiu em 2001 a partir da percepção de dois amigos de que no mercado de cerveja Brasileiro havia espaço para o crescimento de cervejas Premium para um público mais exigente e que gostaria de saborear uma boa cerveja de estilo europeu.

Eles então desenvolveram um modelo de negócio que se baseava na fabricação artesanal da cerveja e na implantação de uma rede de restaurantes onde os clientes poderiam provar os diferentes tipos de cerveja em um ambiente sofisticado, e desta forma em 2002 surgiu o conceito da Cervejaria Devassa com a instalação da primeira loja no Rio de Janeiro.

No ano seguinte eles abriram uma segunda loja própria e para possibilitar a expansão mais rápida dos negócios eles criaram um modelo de franquia que permitiu o surgimento de novas cervejarias.

Em 2007 a Devassa foi adquirida pelo grupo Schincariol que forneceu maior recurso financeiro, escala e regularidade de produção, permitindo uma penetração maior da cerveja Devassa no mercado nacional de cervejas através da venda da bebida também em redes de supermercados e bares, mas manteve o modelo de negócio principal investindo de forma intensiva na ampliação do número de franquias.

Atualmente a rede de lojas da Cervejaria Devassa é composta por 24 lojas espalhadas por vários estados e com forte presença no Rio de Janeiro e em São Paulo. A maioria das lojas é franqueada o que demonstra um grande interesse da Devassa no aprimoramento deste conceito.

Pelo modelo de franquia a Devassa determina diversos aspectos da qualidade de serviço que fortalecem o conceito da marca, como a ambientação da loja, a formatação dos processos de serviço, a formatação do cardápio, e os fornecedores homologados.

## **A Marca**

A cerveja Devassa é uma marca que traz o conceito de irreverência e ousadia, e oferece alta qualidade para um consumidor jovem. Estas características são percebidas no texto abaixo que traduz o conceito da marca.

"Devassa é uma cervejaria que nasceu para ser cult. Começa pelo nome, uma cervejaria que se auto-proclama "Devassa" deve ser, no mínimo, espirituosa. Alguém que vale a pena conhecer. Devassa é um estado de espírito. Aquele astral que atrai coisas boas, pessoas interessantes, papos divertidos. Pedir uma Devassa também tem uma pitada de "segundas intenções". Devassa é um descompromisso debochado. Quem bebe Devassa procura liberdade. Nada de fazer tipo, caras e bocas, fingir ser o que não é. Devassa é autêntica. Devassa faz a vida ser mais gostosa. É um tesão de cerveja."

As lojas da rede são chamadas de Cervejaria Devassa e possui uma ambientação agradável com mesinhas de madeira, piso lembrando o calçadão de Copacabana, com uma iluminação gostosa e um clima alegre e descontraído.

## **A Fabricação Artesanal**

A cerveja Devassa é preparada com cuidados especiais, com uma formulação própria e produção artesanal, a cerveja é feita com maltes selecionados sem a adição de aditivos e conservantes.

No caso do chope Devassa que é não-pasteurizado, ele é armazenado em barris de aço inox e seguem para a câmara fria de cada restaurante da rede, o que garante a excelente qualidade e o aspecto fresco da bebida.

Nas Cervejarias Devassa o cliente pode escolher entre cinco estilos de cervejas, a Loira, que é a uma cerveja Pilsen tradicional e a mais consumida, a Ruiva, a Negra e a Índia, além de uma cerveja de trigo no estilo Weisen, a Sarará. As bebidas são acompanhadas por pratos e petiscos selecionados para cada tipo de cerveja.

## **A Qualidade de Serviço**

Para avaliar os aspectos da qualidade de serviço e como eles são tratados pelos franqueados da Cervejaria Devassa, nós realizamos uma deliciosa pesquisa de campo na casa da Devassa, e entrevistamos um dos sócios das lojas do Shopping Rio Design Barra, Shopping New York, e da nova loja da rede na Avenida Olegário Maciel.

Nesta conversa procuramos identificar o modo como a empresa realiza pesquisas de marketing e identifica o que os clientes esperam do serviço, além de conhecer como a empresa planeja os serviços e quais evidências físicas ela fornece, como ela consegue assegurar a qualidade dos serviços que estão sendo prestados e como ela reage no caso de falha para recuperação do serviço, além de avaliar se o Marketing realizado fornece ao cliente a expectativa adequada acerca do serviço que são oferecidos, e em seguida, procuramos identificar a maior dificuldade que o empreendedor possui para assegurar a qualidade do serviço e atender adequadamente a expectativa do cliente.

Deste modo conseguimos traçar uma avaliação da qualidade de serviço oferecida pela Cervejaria Devassa com os problemas apresentados no modelo de lacunas.

### **Lacuna 1: Não Conhecer a Expectativa do Cliente**

Está lacuna se refere à diferença entre as expectativas que o cliente tem a cerca do serviço e a compreensão da empresa sobre essas expectativas.

Na Devassa, antes da abertura de uma nova loja a empresa faz um grande estudo de viabilidade, analisando o público da região e apoiando o franqueado nas decisões iniciais para abertura da loja. Além disso, a empresa possui um modelo de franquia bastante estruturado que fornece ao empreendedor padrões para a ambientação da nova loja, a definição dos principais pratos do cardápio, a definição de processos de operação e apoio de marketing.

Este modelo fornece aos clientes um padrão de qualidade que pode ser percebido em diferentes lojas da rede. Porém, dependendo da localidade e do perfil do cliente as expectativas a cerca do serviço podem mudar o que exige flexibilidade.

Esta flexibilidade é obtida por um dos benefícios do modelo de franquia, onde cada uma das lojas é gerenciada pelos próprios donos que muitas vezes estão presentes e bem próximos aos clientes, possibilitando uma rápida percepção das variações dos desejos dos clientes em cada região.

Isto é interessante, pois na franquia da Devassa pode haver diferenças no cardápio e na ambientação das lojas em função da localidade. O cardápio padrão da rede tem que ser igual, mas cada loja tem uma janela impressa no cardápio onde pode-se colocar até 10 itens criados pelos sócios da unidade, que fazem isso pela percepção das diferenças no perfil do público freqüentador de cada unidade.

### **Lacuna 2: Não Selecionar a Proposta e os Padrões de Serviço Corretos**

Esta lacuna se refere à dificuldade que as empresas têm em transformar a expectativa dos clientes em especificações da qualidade de serviço.

Na rede de Cervejaria Devassa existem processos e um forte planejamento do serviço para fornecer um posicionamento adequado com as características da marca. Isto é comum em sistemas de franquias onde se procura manter padrões de serviço que garantam a qualidade do atendimento.

Além disso, na Cervejaria Devassa que é o ponto de contato com o cliente existem diversas evidências físicas sobre o que o cliente pode esperar sobre o serviço. Como por exemplo, o ambiente da loja possui detalhes que passam a sensação a cerca da qualidade e sofisticação dos pratos e que consegue ser descontraído como em um ambiente de bar.

Isto também é percebido pelos detalhes na elaboração dos cardápios, e na qualidade dos produtos utilizados que se caracterizam pelo forte comprometimento da rede com a qualificação dos fornecedores que são certificados pela empresa.

### **Lacuna 3: Não Executar os Serviços dentro dos Padrões Estabelecidos**

Esta lacuna se refere à discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados ao cliente e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários, e trata de um dos desafios de executar serviços através de intermediários como franqueados.

Esta lacuna analisa alguns aspectos como a falha em compatibilizar oferta e demanda que podem levar ao desabastecimento de produtos, clientes que não desempenham adequadamente os seus papéis e que podem influenciar negativamente outros cliente, e problemas com a qualidade do serviço prestado pelos fornecedores.

O interessante é que a capacitação do pessoal de atendimento e o comprometimento deste pessoal com o fornecimento do serviço foi apontado pelo empreendedor como o fator de a maior dificuldade para garantir a entrega do serviço com a qualidade esperada pelo cliente.

"O maior problema que eu tenho aqui na empresa é com pessoal, porque as pessoas recebem treinamento nos processos, mas poucos funcionários conseguem ter o comprometimento com o serviço que é prestado ao cliente."

Como a empresa fornece treinamento adequado e delega autoridade suficiente para o pessoal de contato resolver os problemas de atendimento, esta observação pode sugerir uma dificuldade de recrutamento de pessoal que levaria a contratação de trabalhadores inadequados para o grau de serviço que se deseja oferecer.

A forma como o empreendedor tenta atenuar este problema é através da identificação e do reconhecimento dos funcionários que se destacam na execução dos serviços, procurando manter e motivar este grupo.

Os problemas relacionados à falha no abastecimento por erros na previsão da demanda são minimizados com a formatação e padronização dos produtos oferecidos no cardápio e pela análise adequada do mercado e a identificação dos diferentes momentos de picos de demanda.

Isto é feito através da análise de mercado realizada pela empresa, pelo uso da tecnologia que consegue traçar um perfil de demanda para as lojas e que serve de orientação para os empreendedores, e da avaliação dos eventos nacionais e regionais que influenciam a demanda.

Outro problema que é reduzido pelo modelo da franquia, é o risco de falta de abastecimento, ou a entrega de produtos de baixa qualidade que prejudicariam o atendimento final prestado pela rede. Pois no modelo de franquia da Devassa, os fornecedores são selecionados e certificados e trabalham com uma tabela de preços especiais previamente negociados pela rede, conseguindo garantir aos franqueados uma boa qualidade no serviço prestado por eles e reduzir este problema.

Outro aspecto interessante se refere à influência que os clientes exercem na percepção de outros clientes. Por exemplo, pode ocorrer uma situação em que uma mesa com um grupo muito grande e barulhento pode incomodar um casal de namorados ou uma família que esteja jantando no

restaurante, mas o ambiente despojado, oferecido pela Cervejaria Devassa, onde as pessoas se encontram para confraternizar fornece indícios suficientes para que os clientes compreendam e aceitem estas situações, e outro ponto interessante, é que embora o ambiente seja de bar e restaurante a sofisticação oferecida pelo local também ajuda a inibir excessos e reduzir a influência que alguns clientes poderiam exercer sobre os outros.

Pode ocorrer também, que clientes insatisfeitos gerem insatisfação de clientes que estão próximos a eles, e em relação aos clientes insatisfeitos o importante é a compreensão da expectativa do cliente e o processo de recuperação do serviço que depende de treinamento e da percepção do pessoal que faz o atendimento.

#### **Lacuna 4: Não Cumprir o que foi Prometido**

Esta lacuna ilustra a diferença entre a execução do serviço e as comunicações externas do fornecedor. Este problema consegue ser contornado de forma eficiente pelo trabalho de marketing efetuado pela Devassa que faz uma forte campanha sobre a cerveja vendida no mercado de varejo, e que fornece uma expectativa de qualidade maior que é encontrada nos serviços oferecidos pelas Cervejarias Devassa, que são os pontos de contato do público.

Além disso, o trabalho de comunicação realizado pela rede e os encontros realizados com os empreendedores fornecem a empresa um bom alinhamento estratégico entre os franqueadores e as lojas franqueadas. Os franqueados da Devassa também possuem um bom relacionamento e trocam muitas experiências entre eles, e ainda existe uma convenção anual com todos os franqueados do Brasil para que essa troca de experiências seja ainda maior.

## **Caso 2: Livraria Concursar**

### **O Entrevistado**

Hugo Franklin - Gestor da Empresa

### **Uma Breve História**

A Livraria Concursar é um site de comércio eletrônico especializado em vender livros voltados para o público que se prepara para ser aprovado em concursos públicos.

A empresa foi fundada pela editora Impetus, também especializada em livros preparatórios para concurso público.

A Livraria virtual veio como uma consequência natural de expansão dos negócios da editora Impetus, dado que crescer no mercado onde atuava até então estava se mostrando muito difícil, seja pela entrada de novos concorrentes, seja pela crescente perda de margens que o setor editorial vem apresentando ao longo do tempo.

A Concursar foi fundada em janeiro de 2009 e vem apresentando um expressivo crescimento, muito em função de já possuir uma forte base de clientes conquistada ao longo dos últimos dez anos em que a editora Impetus atua neste mesmo segmento.

Como uma empresa de pequeno porte, e ainda recente, a Livraria Concursar não possui processos formais de relacionamento com os seus clientes, tudo funciona na base do bom senso e na experiência adquirida ao longo dos anos em que os funcionários trabalharam para a editora Impetus, onde tiveram a oportunidade de observar o que este tipo de cliente, o chamado "concurseiro", espera dos seus prestadores de serviço.

Deste modo nós analisamos diversos aspectos da qualidade de serviço oferecida pela Livraria Concursar e confrontamos com os problemas apresentados no modelo de lacunas.

### **Lacuna 1: Não Conhecer a Expectativa do Cliente**

Está lacuna se refere à diferença entre as expectativas que o cliente tem a cerca do serviço e a compreensão da empresa sobre essas expectativas.

O que o cliente típico da livraria Concursar espera encontrar no site são os seguintes atributos:

- 1. Preço baixo e competitivo:** Este item é acompanhado freqüentemente pela equipe do site, os principais livros estão sempre com um preço semelhante ao praticado pela concorrência.
- 2. Boas condições de pagamento:** A administração do site garante que as condições são idênticas as encontradas na concorrência.
- 3. Encontrar tudo o que precisa em um só lugar:** Neste item a empresa acredita estar na frente da concorrência, pois é o único site exclusivo para este público, isto faz com que a empresa

esteja sempre voltada a garantir o maior sortimento do mercado. Em outros sites isto não é observado, pois se dedicam a todo o tipo de produto.

**4. Boas dicas de produto:** o cliente que frequenta o site espera que nele estejam em destaque os livros que os especialistas consideram como sendo o melhor para garantir a aprovação. E isto é um diferencial do site, pois grandes professores deste segmento costumam indicar para a equipe da Concursar qual o melhor produto, e estes aparecem no site como a "dica do especialista".

Existe um detalhe que merece ser destacado. A empresa nunca fez uma pesquisa de marketing o que pode significar que algum dos atributos que a empresa julgue importante, não seja realmente importante para o cliente. Ou até mesmo que aquilo que a empresa acha que está fazendo bem feito, na verdade não esteja atendendo a expectativa do cliente.

### **Lacuna 2: Não Selecionar a Proposta e os Padrões de Serviço Corretos**

Esta lacuna se refere à dificuldade que as empresas têm em transformar a expectativa dos clientes em especificações da qualidade de serviço.

Nos atributos que a administração julga importante, citados acima, falta melhorar a padronização para poder medir se aquilo que o cliente espera do serviço está sendo realmente cumprido.

A falta de definição de padrões detalhados dificulta o gerenciamento, e o desempenho acaba sendo medido de uma maneira informal.

O que se observa na empresa é que as evidências físicas podem ser melhoradas, o site não possui um visual dos mais modernos e atrativos, ainda mais se compararmos com os concorrentes. O custo para executar esta tarefa, no momento, é um empecilho.

### **Lacuna 3: Não Executar os Serviços dentro dos Padrões Estabelecidos**

Esta lacuna se refere à discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados ao cliente e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários.

Em relação a este tópico o principal problema enfrentado pela empresa se refere a logística. Como a totalidade das entregas é desenvolvida por terceiros, principalmente pelos Correios, a empresa acaba não tendo total controle sobre esta tarefa fundamental para o bom desempenho dos serviços prestados, e para o cliente o que importa é a entrega, não importando quem a realiza.

Para sanar este problema a empresa estuda fazer a entrega por seus próprios meios, ao menos nos centros de Rio e São Paulo, cidades que representam mais de 50% dos pedidos. Porém, o custo é o principal fator que impede a adoção imediata de tal medida.

#### **Lacuna 4: Não Cumprir o que foi Prometido**

Esta lacuna ilustra a diferença entre a execução do serviço e as comunicações externas do fornecedor do serviço, e por se tratar de uma empresa que possui uma estrutura pequena, este problema não ocorre. Existindo uma boa coordenação entre a equipe de marketing, vendas, operações e finanças.