

# Estratégia em serviços

Prof. Ramon Gomes da Silva





# Estratégia em serviços

1. O conceito de estratégias em serviços;
2. Estratégias competitivas em serviços;
3. Critérios utilizados por clientes na escolha de serviços;
4. Critérios qualificadores;
5. Dificuldades existentes no ambiente de prestação de serviços
6. Análise SWOT



# 1. O conceito de estratégias em serviços

- O pacote de serviços contendo quatro elementos descreve um serviço existente ou a visão de um novo serviço;
- Aqui, esta visão será traduzida em um projeto estrategicamente focalizado que contém oito dimensões, subdivididas em dois grupos: **ESTRUTURAIS** e **GERENCIAIS**;



## **1.1. Elementos estruturais de serviços**

1. Sistema de atendimento;
2. Projeto das instalações;
3. Localização;
4. Planejamento da capacidade.



## 1.1.1. Sistema de atendimento

- Considera atividades de retaguarda, de contato com os clientes e participação do cliente;
- Ex: contato c/ o cliente:
  - ◆ Existe uma recepcionista que indicará a disponibilidade nas três áreas do restaurante - salão principal, mezanino-fumantes e área nova, informando as diferenças entre cada ambiente;
  - ◆ Existe uma quantidade de garçons para atender cada área, em comemorações de aniversário apresentam *performances* variadas.



## 1.1.2. Projeto das instalações

→ Tamanho e layout.

→ Estética

- ◆ Ambiente decorado cuidadosamente com artefatos da cultura italiana;
- ◆ Combinação e harmonia das cores;
- ◆ Iluminação e temperatura apropriados;
- ◆ Localização estratégica da cozinha;
- ◆ Periodicamente mudam aspectos da decoração.



## 1.1.3. Localização

- Dados demográficos sobre clientes, locação única ou múltipla, competição e características do local.
- Ex.: Localizado na área central-avenida de esquina para uma alameda sem fluxo de veículos o que facilita o estacionamento, não tem estacionamento próprio;



## 1.1.4. Planejamento da capacidade

- Gerenciamento de filas, número de empregados, acomodação da demanda média ou de pico.
- Ex.: tempo de atendimento ou seja do pedido feito para a chegada do prato principal dura em média 15 minutos;





## **1.2. Elementos gerenciais de serviços**

1. Encontro de serviços;
2. Qualidade;
3. Gerenciamento de capacidade e demanda;
4. Informação.



## 1.2.1. Encontro de serviços

- Motivação, seleção e treinamento, delegação de poder aos empregados.
- Ex.: Os garçons estão aptos a prestar qualquer informação sobre o cardápio bem como providenciar no ato da solicitação do cliente a mudança de um item/ingrediente do prato escolhido, a motivação dos garçons é nítida pois sempre estão dispostos a esclarecimentos, dúvidas;



## 1.2.2. Qualidade

- Avaliações, monitoramento, métodos, expectativas versus percepções e garantia dos serviços.
- Ex.: Fazem pesquisa formal de satisfação no ato em que entregam a conta e procuram sempre se comunicar com o cliente para captar suas opiniões, percepções, expectativas e satisfação quanto ao serviço prestado;



## 1.2.3. Gerenciamento de capacidade e demanda

- Estratégias para a alteração da demanda e controle do fornecimento e gerenciamento de filas.
- Ex.: Rápida preparação dos pratos, área de espera apropriada, encaminham para uma visita a adega, trabalham com serviço de reserva;



## 1.2.4. Informação

- Recursos competitivos e coleta de dados.
- Ex.: A recepcionista e os garçons são fontes de captação importantíssimos das percepções, das expectativas e necessidades dos clientes como também a pesquisa formal;



## **2. Estratégias competitivas em serviços**

1. Lideranças global em custos (ou liderança no custo total);
2. Diferenciação;
3. Focalização.



## 2.1. Liderança global em custos

- ➔ **Liderança global em custos (ou liderança no custo total)**
  - ◆ Requer eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais e frequentemente, tecnologia inovadora;
  - ◆ Existem diversos métodos que são utilizados por empresas líderes em sua categoria.



## 2.1. Liderança global em custos

### → Procura por clientes de baixo custo

- ◆ O atendimento de alguns clientes custa menos do que de outros;
- ◆ Ex: Seguradora de automóveis americana (USAA) que atende somente oficiais militares - apresenta taxa abaixo da média em risco de problemas que requerem indenizações e também apresentam baixos custos porque seus membros, por serem nômades, estão acostumados a fazer negócios por telefone ou correspondência;
- ◆ Varejistas de baixo custo que vendem para clientes em atacado.





## 2.1. Liderança global em custos

### → Padronização de um serviço personalizado

- ◆ Caso dos formulários simplificados do imposto de renda, serviços de cartório e serviços de saúde;

### → Redução da interação no atendimento em serviços

- ◆ É uma estratégia de alto risco mas que possibilita a redução dos custos, no caso de ser mais conveniente para o cliente;
- ◆ Ex: Acesso facilitado a caixas eletrônicos e serviços de internet tem afastado os clientes do contato com os caixas de banco, reduzindo assim os custos;



## 2.1. Liderança global em custos

### → Redução dos custos de rede

- ◆ Ex: a rede centro-e-raio utilizada pela Fedex. Memphis é o centro por possuir avançada tecnologia de triagem e quando uma nova cidade é inserida na rede, a Fedex só precisa adicionar mais uma rota a partir do centro e para o centro, ao invés de adicionar rotas para todas as cidades servidas;

### → Operação de serviço off-line

- ◆ Para serviços em que o cliente não necessita estar presente, sendo alguns aspectos executados off-line.
- ◆ Ex.: serviço de lavanderia, que pode ter vários pontos de coleta e retirada em um único ponto de lavanderia;



## 2.2. Diferenciação

- A essência desta estratégia é criar um **serviço que seja percebido como único**;
- Ela não ignora custos mas a característica principal é criar a lealdade do cliente;
- Esta estratégia tem algum custo que o cliente estará disposto a pagar;
- Existem diversos métodos utilizados por empresa líderes em sua categoria.



## 2.2. Diferenciação

### → Tornar tangível o intangível

- ◆ Acentuar a percepção do cliente para a prestação do serviço. Alguns hotéis para reforçar o período de estadia do cliente, fornecem itens adicionais de toalete contendo o nome do hotel;
- ◆ Ex: *necessaire*;



## 2.2. Diferenciação

### → Personalização do produto padrão

- ◆ A personalização pode aproximar a empresa dos clientes a um baixo custo;
- ◆ Ex.: Um atendente de hotel tratar o cliente pelo seu nome, isto pode traduzir-se em retorno do cliente em outra ocasião;
- ◆ Ex.: Salão de beleza acrescentarem bares, estilistas, música ambiente;
- ◆ Ex.: Os esforços do Burger King para promover uma política de produção “sob encomenda” são uma tentativa de se diferenciar da abordagem clássica de produção em série (Mc Donalds);



## 2.2. Diferenciação

### → Redução do risco percebido

- ◆ A falta de informação sobre a compra de um serviço cria uma impressão de risco para o cliente;
- ◆ A falta de conhecimento ou auto-confiança a respeito de serviços faz com que o cliente procure outro que explique o que será realizado;
- ◆ Ex.: Oficinas de manutenção (Village Volvo);



## 2.2. Diferenciação

### → Valorização do treinamento de pessoal

- ◆ Investimentos em desenvolvimento de pessoal e treinamento são uma vantagem competitiva difícil de questionar;
- ◆ Ex: Universidade do Hambúrguer da McDonald's próximo a Chicago (centro de treinamento semelhante a universidades);

### → Controle de qualidade

- ◆ Manter um nível consistente de qualidade de serviços em vários locais diferentes, em um sistema intensivo é no mínimo desafiador.
- ◆ Ações como: treinamento de pessoal, procedimentos explícitos, tecnologia, limites no escopo do serviço e supervisão direta. Ex: McDonald's.



## 2.3. Focalização

- Construída a partir da ideia de satisfazer um mercado-alvo tão bem quanto às necessidades específicas daqueles clientes;
- Reside na premissa de que a empresa pode servir seu mercado restrito de maneira mais eficaz e eficiente que empresas que tentam servir um mercado amplo;
- Como resultado, a empresa consegue diferenciação neste mercado menos abrangente por conhecer melhor as necessidades dos clientes e/ou pelos menores custos;





### 3. Critérios utilizados por clientes na escolha de serviços

#### → Disponibilidade

- ◆ Acessibilidade dos serviços mesmo fora do horário comercial de atendimento.
- ◆ Ex.: caixa eletrônico (24 horas), telefones 0800, sites;

#### → Conveniência

- ◆ A localização do serviço define a conveniência para os clientes que precisam se deslocar até lá.
- ◆ Ex.: postos de gasolina e restaurantes fast food devem ser localizados em ruas de grande movimento.



### 3. Critérios utilizados por clientes na escolha de serviços

#### → Confiabilidade

- ◆ Refere-se a confiabilidade do serviço.
- ◆ Ex.: cumprimento de horários pelas cias aéreas, oficinas de manutenção resolverem o problema na primeira visita;

#### → Personalização

- ◆ Sensação ao cliente de que está sendo tratado como um indivíduo.
- ◆ Ex: ser tratado pelo nome em hotéis, atendido pelo nome na Starbucks, agora no Burger King;

#### → Preço

- ◆ Competir em preço não é tão eficaz em serviços quanto em produtos.
- ◆ Pela dificuldade de comparar custos dos serviços de forma objetiva.
- ◆ Preço é visto como sinônimo de qualidade, logo, também pode ser comparada como substituição à qualidade;



### 3. Critérios utilizados por clientes na escolha de serviços

#### → Qualidade

- ◆ A qualidade dos serviços é medida pela expectativas dos clientes e suas percepções durante e após a respectiva prestação.
- ◆ Diferente de produtos, ela é julgada pelo processo de atendimento e os resultados;

#### → Reputação

- ◆ A incerteza na escolha de um prestador é muitas vezes resolvida pela recomendação de outras pessoas do serviço;
- ◆ Uma experiência ruim, não pode ser devolvida ou trocada.



### 3. Critérios utilizados por clientes na escolha de serviços

#### → Segurança

- ◆ Bem-estar e segurança são imprescindíveis em muitos serviços pois os clientes estão colocando suas vidas em jogo.
- ◆ Ex.: Cias aéreas e serviços de saúde.

#### → Rapidez

- ◆ Refere-se a quanto tempo se deve esperar pelo serviço.
- ◆ Ex.: Para serviços de emergência o tempo de resposta é o principal critério de desempenho (bombeiro e polícia).
- ◆ Em outros serviços, a espera é compensada com serviços mais personalizados ou taxas reduzidas.



## 4. Critérios qualificadores

- Nível de serviço que a empresa prestadora deverá atender para cada dimensão competitiva do serviço, como definido pelo mercado.
  - ◆ Ex.: cartões fidelidade para farmácias;
  - ◆ Balcões de Drive-in em restaurantes fast-food.
- Podem ser **GANHADORES** ou **PERDEDORES** de serviços;



## 4.1. Critérios ganhadores de serviços

- São dimensões determinantes para a decisão do cliente na escolha de um dado serviço, tais como preço, conveniência ou reputação. Dependendo da necessidade do cliente a dimensão ganhadora pode variar;
  - ◆ Ex: Reputação e rapidez são critérios de escolha de um dado serviço médico;
  - ◆ Ex.: Jantar romântico é influenciado pela reputação.



## 4.2. Critérios perdedores de serviços

- Incapacidade de atender o nível exigido em uma dimensão competitiva, deixando o cliente insatisfeito e perdendo-o para sempre;
- As dimensões de rapidez, confiabilidade e personalização são exemplos de critérios vulneráveis a se tornarem perdedores.
  - ◆ Ex.: Tratamento frio ou grosseiro do médico (personalização).
  - ◆ Ex.: Não cumprimento do prazo de entrega de pizza (rapidez).
  - ◆ Ex.: Incapacidade da oficina de resolver um problema no veículo (confiabilidade).



## 5. Dificuldades existentes no ambiente de prestação de serviços

### → Poucas barreiras às entradas de competidores

- ◆ Inovações em serviços não são patenteáveis, e na sua maioria não necessitam de grandes investimento de capital, sendo assim, as inovações são facilmente copiadas por competidores;
- ◆ Existem outros tipos de barreiras como por exemplo, construir um hotel na melhor praia de uma ilha.

### → Oportunidades mínimas para economias de escala

- ◆ Devido a produção e consumo simultâneos, há a necessidade de deslocamento do cliente ao local da prestação ou o prestador se deslocar até o cliente.
- ◆ Limitando com isto a área geográfica de atuação e consequentemente o escoamento do serviço.
- ◆ Em alguns casos, empresas de franquias conseguem obter economias de escala, dividindo os custos de compras e propaganda.
- ◆ A internet pode substituir o deslocamento físico (Amazon.com)





## 5. Dificuldades existentes no ambiente de prestação de serviços

### → Flutuação errática das vendas

- ◆ A demanda varia de acordo com o dia da semana e a hora do dia, com chegadas aleatórias de clientes.

### → Desvantagem em negociar com vendedores e fornecedores

- ◆ O pequeno porte de alguns prestadores de serviços as coloca em desvantagem na negociação com poderosos vendedores ou fornecedores.
- ◆ 97,43% das empresas que atuam em serviços no Brasil são de pequeno porte (Previdelli e Meurer, 2005).



## 5. Dificuldades existentes no ambiente de prestação de serviços

### → Substituição de produtos

- ◆ Produtos inovadores podem substituir serviços.
- ◆ Ex.: Teste de gravidez feito em casa.
- ◆ Não é suficiente apenas observar os outros prestadores de serviços na área como também antecipar inovações de produtos que possam tornar seus serviços obsoletos.

### → Fidelidade dos clientes

- ◆ Organizar as empresas utilizando serviços personalizados cria uma base de clientes fiéis, o que se torna uma barreira na entrada de competidores.
- ◆ Ex.: Terminais de computador nas instalações dos clientes para facilitar a realização dos pedidos.



## 5. Dificuldades existentes no ambiente de prestação de serviços

### → Barreiras à saída

- ◆ Empresas de serviços podem continuar sua operação mesmo com nenhum ou baixos lucros.
- ◆ Ex.: Quando uma empresa visa apenas o emprego dos membros da família e não a maximização dos lucros.
- ◆ Ex.: Quando a prestação de serviços está associada ao hobby ou prazer, como em lojas de equipamentos de mergulho e de antiguidades.
- ◆ Assim, os competidores motivados pelo lucro encontrariam dificuldades para afastar essas empresas do mercado.



## 6. Análise SWOT

- Identifica as Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses) internas da organização, assim como Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats) existentes no ambiente externo.
- O objetivo é revelar vantagens competitivas, analisar as expectativas, preparar-se para futuros problemas e possibilitar o desenvolvimento de planos de contingência.

## Forças

- Quais são as vantagens da sua empresa?
- O que sua empresa faz melhor?
- O que a empresa possui de singular?
- O que as pessoas pertencentes ao mesmo Mercado pensam ser as forças de seu negócio?

## Fraquezas

- O que poderia ser melhorado?
- O que deveria ser evitado?
- Que fatores prejudicam as vendas?
- O que as pessoas pertencentes ao mesmo Mercado provavelmente pensam ser as fraquezas de seu negócio?

## Oportunidades

- Quais são as vulnerabilidades dos seus competidores?
- Quais são as tendências atuais do mercado?
- A tecnologia oferece novas opções de serviço?
- Há nichos do Mercado que a sua empresa poderia suprir?

## Ameaças

- Que obstáculos você enfrenta?
- O que seus competidores estão fazendo?
- A mudança tecnológica está ameaçando sua posição?
- Você tem problemas de fluxo de caixa?



# **Espaço para dúvidas e orientação do trabalho**

# Prof. Ramon Gomes da Silva, MSc.

**ramongs1406@gmail.com**  
**<https://ramongss.github.io>**

