

Valarie A. Zeithaml

University of North Carolina at Chapel Hill

Mary Jo Bitner

Arizona State University

Dwayne D. Gremler

Bowling Green State University

MARKETING DE SERVIÇOS

A empresa com foco no cliente

SEXTA EDIÇÃO

Tradução

Felix Nonnenmacher



AMGH Editora Ltda.

2014

Obra originalmente publicada sob o título
Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 6th Edition
ISBN 0078112052 / 9780078112058

Original edition copyright ©2013, The McGraw-Hill Global Education Holdings, LLC, New York New York 10020.
All rights reserved.

Portuguese language translation copyright ©2014, AMGH Editora Ltda., a Grupo A Educação S.A company.
All rights reserved.

Gerente editorial: *Arysinha Jacques Affonso*

Colaboraram nesta edição:

Editora: *Verônica de Abreu Amaral*

Capa: *Flavia Hocevar*

Leitura final: *Mônica Stefani*

Revisão técnica da 5ª edição: *Cristiane Pizzutti dos Santos*
Doutora e Mestre em Administração pela UFRGS
Pós-Doutora em Marketing pela École des Hautes Études Commerciales (HEC) – Montreal
Professora da Escola de Administração da UFRGS

Editoração: *Techbooks*

Reservados todos os direitos de publicação, em língua portuguesa, à
AMGH EDITORA LTDA., uma parceria entre GRUPO A EDUCAÇÃO S.A. e MCGRAW-HILL EDUCATION
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana
90040-340 – Porto Alegre – RS
Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer
formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na Web
e outros), sem permissão expressa da Editora.

Unidade São Paulo
Av. Embaixador Macedo Soares, 10.735 – Pavilhão 5 – Cond. Espace Center
Vila Anastácio – 05095-035 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3665-1100 Fax: (11) 3667-1333

SAC 0800 703-3444 – www.grupoa.com.br

IMPRESSO NO BRASIL
PRINTED IN BRAZIL

Impresso sob demanda na Meta Brasil a pedido de Grupo A Educação.

Sumário

PARTE I **OS FUNDAMENTOS DO** **MARKETING DE SERVIÇOS 1**

Capítulo 1

Introdução aos serviços 3

- O que são serviços? 4
 - Os setores de serviços, os serviços como produtos, o serviço ao cliente e o serviço derivado* 5
 - O espectro da tangibilidade* 6
 - As tendências no setor de serviços* 7
- Qual é a importância do marketing de serviços? 8
 - As economias baseadas nos serviços* 8
 - O serviço como imperativo dos negócios na manufatura e na tecnologia da informação* 9
 - Os setores desregulamentados e as necessidades de serviços profissionais* 10
 - O marketing de serviços é diferente* 11
 - Serviços igual a lucros* 12
 - Mas "o serviço não presta"* 13
- Os serviços e a tecnologia 15
 - As novas ofertas de serviços* 15
 - As novas maneiras de oferecer um serviço* 15
 - A capacitação de clientes e de funcionários* 16
 - Como estender o alcance global dos serviços* 17
 - A Internet é um serviço* 19
 - Os paradoxos e o lado negativo da tecnologia e dos serviços* 19
- As características dos serviços 20
 - A intangibilidade* 20
 - A heterogeneidade* 21
 - A geração e o consumo simultâneos* 22
 - A perecibilidade* 23
 - As qualidades da busca, da experiência e da credibilidade* 23
 - Os desafios e os problemas para os profissionais de marketing de serviços* 24
- O mix do marketing de serviços 25
 - O mix de marketing tradicional* 25
 - O mix expandido para serviços* 26
- A conservação do foco no cliente 29
- Resumo 29
- Questões para discussão 30
- Exercícios 30
- Literatura citada 30

Capítulo 2

A estrutura conceitual deste livro: **o modelo de lacunas da qualidade de serviços 33**

- A lacuna do cliente 35
- As lacunas da empresa 36
 - A lacuna 1 da empresa: a lacuna da compreensão do cliente* 36
 - A lacuna 2 da empresa: a lacuna do projeto e dos padrões de serviço* 37
 - A lacuna 3 da empresa: a lacuna do desempenho do serviço* 40
 - A lacuna 4 da empresa: a lacuna da comunicação* 44
- A união dos pontos: o fechamento das lacunas 45
- Resumo 48
- Questões para discussão 48
- Exercícios 48
- Literatura citada 48

PARTE II

O FOCO NO CLIENTE 49

Capítulo 3

As expectativas do cliente com o serviço 51

- As expectativas relativas aos serviços 52
 - Os tipos de expectativas* 53
 - A zona de tolerância* 56
 - Diferentes clientes têm diferentes zonas de tolerância 57
 - As zonas de tolerância variam para as dimensões do serviço 57
- Os fatores que influenciam as expectativas do cliente com o serviço 58
 - As fontes das expectativas do serviço desejado* 58
 - Necessidades pessoais 58
 - A filosofia pessoal do serviço 59
 - As expectativas de serviço derivadas 59
 - As fontes das expectativas do serviço adequado* 59
 - Alternativas percebidas de serviço 61
 - Fatores situacionais 62
 - Serviço previsto 62
 - As fontes das expectativas com o serviço desejado e com o serviço previsto* 63
 - Promessas de serviço explícitas 64
 - As promessas de serviço implícitas 64

A comunicação boca a boca	65
Experiência passada	65
As questões envolvendo as expectativas dos clientes de serviços	66
<i>O que faz um profissional de marketing no caso de as expectativas do cliente não serem “realistas”?</i>	66
<i>Uma empresa deve tentar agradar ao cliente?</i>	69
<i>Como uma empresa excede as expectativas do cliente com o serviço?</i>	70
<i>As expectativas dos clientes com o serviço aumentam gradativamente?</i>	72
<i>De que modo uma empresa de serviços mantém-se à frente da concorrência na satisfação das expectativas do cliente?</i>	72
Resumo	73
Questões para discussão	73
Exercícios	74
Literatura citada	74

Capítulo 4

As percepções do cliente sobre o serviço 75

As percepções do cliente	77
<i>A satisfação versus a qualidade do serviço</i>	77
<i>As percepções sobre a transação versus as percepções cumulativas</i>	78
Satisfação do cliente	79
<i>O que é a satisfação do cliente?</i>	79
<i>O que determina a satisfação do cliente?</i>	80
As características do produto e do serviço	80
As emoções do consumidor	80
As causas do sucesso ou do fracasso	81
As percepções de igualdade ou justiça	81
Outros consumidores, familiares e colegas	82
<i>Os índices nacionais de satisfação do cliente</i>	82
<i>O Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente (ACSI)</i>	82
<i>Os resultados da satisfação do cliente</i>	84
A qualidade do serviço	86
<i>A qualidade do resultado, da interação e do ambiente físico</i>	86
<i>As dimensões da qualidade do serviço</i>	87
A confiabilidade: o cumprimento das promessas	88
A responsividade: a disposição de ajudar	89
A segurança: como inspirar a confiança e a certeza	90
A empatia: como tratar os clientes como seres humanos individualizados	90
Os tangíveis: como representar o serviço na esfera física	90
<i>A qualidade no e-service</i>	92
Os encontros de serviço: os elementos de composição das percepções do cliente	93
<i>O encontro de serviço ou “a hora da verdade”</i>	93
<i>A importância dos encontros</i>	94
<i>Os tipos de encontros de serviço</i>	97

As fontes de prazer e desprazer nos encontros de serviço 98

A recuperação – a reação do funcionário a uma falha no sistema de execução de serviços	98
A adaptabilidade – a reação do funcionário às necessidades e solicitações do cliente	98
A espontaneidade – as ações inesperadas e naturais dos funcionários	99
A intervenção – a reação dos funcionários aos clientes problemáticos	99
<i>Os encontros de serviço baseados em tecnologia</i>	99
Para as TAAs satisfatórias	103
Para as TAAs insatisfatórias	103
Resumo	104
Questões para discussão	104
Exercícios	105
Literatura citada	105

PARTE III

A COMPREENSÃO DAS EXIGÊNCIAS DO CLIENTE 109

Capítulo 5

Como escutar o cliente por meio de pesquisas 111

Como utilizar as pesquisas com o cliente para entender suas expectativas	113
<i>Os objetivos das pesquisas voltadas para os serviços</i>	113
<i>Os critérios para um programa de pesquisa sobre serviços eficaz</i>	114
Incluir a pesquisa quantitativa e a qualitativa	114
Incluir tanto as expectativas quanto as percepções do cliente	115
Equilibrar os custos da pesquisa e o valor da informação	118
Incluir a validade estatística sempre que necessário	118
Mensurar as prioridades ou a importância dos atributos	118
Ocorrer com frequência adequada	118
Incluir a mensuração da fidelidade, as intenções comportamentais ou o comportamento real	119
Os elementos de um programa de pesquisa em serviços eficaz	119
<i>A solicitação de reclamações</i>	119
<i>Estudos sobre incidentes críticos</i>	122
<i>As pesquisas de exigências</i>	123
<i>As pesquisas de relacionamento e as pesquisas SERVQUAL</i>	123
<i>Telefonemas de sondagem ou pesquisas pós-transação</i>	127
<i>As reuniões e o exame das expectativas de serviço</i>	127
<i>As avaliações dos controles do processo</i>	128
<i>A etnografia orientada para o mercado</i>	128

<i>As compras-fantasma</i>	129
<i>Os painéis de clientes</i>	130
<i>As pesquisas sobre clientes perdidos</i>	130
<i>As pesquisas sobre expectativas futuras</i>	131
A análise e a interpretação das descobertas das pesquisas com o cliente	131
<i>Os gráficos das zonas de tolerância</i>	134
<i>As matrizes de importância e desempenho</i>	135
Como utilizar as informações da pesquisa de marketing	136
A comunicação ascendente	137
<i>Os objetivos da comunicação ascendente</i>	138
<i>As pesquisas para a comunicação ascendente</i>	138
Os executivos visitam os clientes	138
Os executivos ou os gerentes ouvem as opiniões dos clientes	138
A pesquisa com clientes intermediários	138
A pesquisa com os clientes internos	140
As abordagens para os executivos ou gerentes ouvirem o que os funcionários têm a dizer	140
As sugestões dos funcionários	141
<i>As vantagens da comunicação ascendente</i>	141
Resumo	141
Questões para discussão	141
Exercícios	142
Literatura citada	142

Capítulo 6

A construção do relacionamento com o cliente 145

O marketing de relacionamento	147
<i>A evolução nos relacionamentos com os clientes</i>	148
Os clientes como estranhos	148
Os clientes como conhecidos	148
Os clientes como amigos	148
Os clientes como parceiros	151
<i>O objetivo do marketing de relacionamento</i>	152
<i>Os benefícios para clientes e empresas</i>	152
Os benefícios para o cliente	153
Os benefícios para as empresas	154
O valor dos clientes no relacionamento	156
Os segmentos de rentabilidade do cliente	157
<i>As faixas de rentabilidade – a pirâmide dos clientes</i>	158
<i>As faixas de rentabilidade, na opinião do cliente</i>	159
<i>Como tomar decisões relativas ao negócio utilizando as faixas de rentabilidade</i>	160
As estratégias de desenvolvimento de relacionamentos	160
<i>A prestação do serviço principal</i>	160
<i>As barreiras contra a troca</i>	161
A inércia do cliente	161
Os custos da troca	162
<i>Os vínculos do relacionamento</i>	162
Nível 1 – Os vínculos financeiros	163
Nível 2 – Os vínculos sociais	164
Nível 3 – Os vínculos de customização	165
Nível 4 – Os vínculos estruturais	165

Os desafios nos relacionamentos	166
<i>O cliente nem sempre tem razão</i>	166
O segmento errado	167
Não rentáveis no longo prazo	168
Os clientes difíceis	169
<i>A finalização de um relacionamento de negócio</i>	169
O fim de um relacionamento	169
As empresas devem descartar seus clientes?	172
Resumo	173
Questões para discussão	173
Exercícios	173
Literatura citada	174

Capítulo 7

A recuperação do serviço 177

O impacto da falha e da recuperação do serviço	178
<i>Os efeitos da recuperação do serviço</i>	179
<i>O paradoxo da recuperação do serviço</i>	182
Como os clientes reagem às falhas no serviço	183
<i>Por que as pessoas reclamam (ou não)</i>	183
<i>Os tipos de ações envolvendo queixas dos clientes</i>	184
<i>Os tipos de reclamantes</i>	185
Os passivos	185
Os tagarelas	185
Os irados	186
Os ativistas	186
As estratégias de recuperação do serviço: solucionando o cliente	186
<i>Responda com rapidez</i>	187
<i>Propicie comunicações adequadas</i>	189
Demonstre compreensão e responsabilidade	189
Forneça explicações adequadas	190
<i>Trate os clientes com justiça</i>	192
A justiça de resultado	192
A justiça de processo	193
A justiça de interação	195
<i>Cultive relacionamentos com os clientes</i>	195
As estratégias de recuperação do serviço: solucionando o problema	195
<i>Encoraje e acompanhe as reclamações</i>	196
<i>Aprenda com as experiências de recuperação</i>	197
<i>Aprenda com a perda de clientes</i>	198
<i>Torne o serviço à prova de falhas – Faça certo da primeira vez!</i>	199
As garantias de serviço	199
<i>As características das garantias eficazes</i>	200
Incondicionalidade	200
Significação	200
Facilidade de compreensão	200
Facilidade de solicitação	200
<i>Os tipos de garantias de serviço</i>	201
<i>As vantagens das garantias de serviço</i>	202
<i>O momento de usar (ou não) uma garantia</i>	203

xx Sumário

A troca ou a permanência com a prestadora após a recuperação do serviço 204
Resumo 206
Questões para discussão 206
Exercícios 207
Literatura citada 207

PARTE IV COMO ALINHAR O PROJETO E OS PADRÕES DE SERVIÇO 211

Capítulo 8

A inovação e o projeto do serviço 213

Os desafios à inovação e ao projeto de serviços 215
Considerações importantes sobre a inovação nos serviços 216
Envolva clientes e funcionários 216
Adote a filosofia e as técnicas do projeto de serviços 217
Os tipos de inovações no serviço 220
A inovação na oferta de serviços 221
A inovação do papel do cliente 222
A inovação por meio de soluções em serviços 223
As etapas da inovação e do desenvolvimento de serviços 223
O planejamento inicial 225
O desenvolvimento ou a revisão da estratégia de negócio 225
O desenvolvimento de novas estratégias de serviço 225
A geração de ideias 226
O desenvolvimento e a avaliação do conceito de serviço 227
A análise do negócio 227
A implementação 227
O desenvolvimento e teste de um protótipo 227
O teste de mercado 230
A comercialização 232
A avaliação pós-lançamento 232
O mapa do serviço: uma técnica para a inovação e o projeto de serviços 232
O que é um mapa do serviço? 232
Os componentes do mapa 233
Alguns exemplos de mapas do serviço 235
Os mapas de serviço para serviços de autoatendimento baseados na tecnologia 236
Como ler e utilizar um mapa do serviço 237
A elaboração de um mapa do serviço 238
Resumo 243
Questões para discussão 243
Exercícios 243
Literatura citada 244

Capítulo 9

Os padrões do serviço definidos pelo cliente 247

Os fatores necessários aos padrões apropriados de serviço 249
A padronização de comportamentos e ações no serviço 249
Os objetivos e as metas formais para o serviço 250

Os padrões definidos pelo cliente, não pela empresa 251
Os tipos de padrões definidos pelo cliente 253
Os padrões hard definidos pelo cliente 253
Os padrões soft definidos pelo cliente 255
As soluções simples 257
O desenvolvimento de padrões definidos pelos clientes 262
Como transformar as exigências dos clientes em comportamentos e ações específicos 262
O desenvolvimento de índices de desempenho do serviço 271
Resumo 271
Questões para discussão 271
Exercícios 272
Literatura citada 272

Capítulo 10

As evidências físicas e o cenário de serviços 275

As evidências físicas 277
O que são evidências físicas? 277
De que modo as evidências físicas afetam a experiência do cliente? 278
Os tipos de cenários de serviços 279
A utilização do cenário de serviços 279
A complexidade do cenário de serviços 282
Os papéis estratégicos do cenário de serviços 282
A embalagem 282
O facilitador 285
O socializador 286
O diferenciador 286
Estrutura para a compreensão dos efeitos do cenário de serviços no comportamento 287
A estrutura subjacente 287
Os comportamentos no cenário de serviços 289
Comportamentos individuais 289
As interações sociais 290
As reações internas ao cenário de serviços 291
O ambiente e a cognição 291
O ambiente e a emoção 291
O ambiente e a fisiologia 293
As variações nas reações individuais 293
As dimensões ambientais do cenário de serviços 294
As condições do ambiente 295
O layout e a funcionalidade do espaço 295
Os sinais, símbolos e acessórios 296
As diretrizes para uma estratégia de evidências físicas 299
Reconheça o impacto estratégico das evidências físicas 300
O mapa e as evidências físicas do serviço 300
Esclareça os papéis estratégicos do cenário de serviços 300
Avalie e identifique as oportunidades relativas às evidências físicas 300
Atualize e modernize as evidências físicas 301
Trabalhe com a funcionalidade cruzada 301
Resumo 302
Questões para discussão 302
Exercícios 302

Literatura citada 303

PARTE V

A PRESTAÇÃO E O DESEMPENHO DO SERVIÇO 307

Capítulo 11

Os papéis dos funcionários na execução do serviço 309

- A cultura de serviços 310
 - Como demonstrar a liderança em serviços* 311
 - Como desenvolver uma cultura de serviços* 311
 - Como transferir uma cultura de serviços* 312
- O papel essencial dos funcionários da prestação de serviços 314
 - O triângulo dos serviços* 315
 - A satisfação dos funcionários, a satisfação dos clientes e o lucro* 316
 - O efeito dos comportamentos dos funcionários nas dimensões da qualidade do serviço* 317
- O papel de solucionador de problemas 317
 - O trabalho emocional* 318
 - As fontes de conflito* 319
 - O conflito entre a pessoa e o papel desempenhado 319
 - O conflito entre a organização e o cliente 319
 - Os conflitos entre clientes 321
 - Os trade-offs entre qualidade e produtividade* 322
- As estratégias para a execução de serviços de qualidade por intermédio de pessoas 322
 - Contrate as pessoas certas* 323
 - Concorra para ter as melhores pessoas 323
 - Contrate em função das competências de serviço e das inclinações para o serviço 324
 - Seja o empregador preferido das pessoas 326
 - Desenvolva as pessoas para prestarem serviços de qualidade* 328
 - Ofereça treinamento em habilidades técnicas e interativas 328
 - Conceda poder de decisão aos funcionários 329
 - Promova o trabalho em equipe 329
 - Disponibilize os sistemas de apoio necessários* 331
 - Mensure a qualidade do serviço interno 331
 - Disponibilize tecnologia e equipamento de suporte 332
 - Desenvolva processos internos focados nos serviços 332
 - Retenha as melhores pessoas* 332
 - Engaje os funcionários na visão da empresa 332
 - Trate os funcionários como clientes 333
 - Mensure e recompense os funcionários com melhor desempenho no serviço 334
- A prestação de serviços focada no cliente 335
- Resumo 336
- Questões para discussão 337

Exercícios 337
Literatura citada 337

Capítulo 12

Os papéis dos clientes na execução do serviço 341

- A importância dos clientes na cogeração e prestação de serviços 343
 - O cliente que recebe o serviço* 343
 - Os outros clientes* 344
 - Os papéis dos clientes 347
 - Os clientes como recursos produtivos* 347
 - Os clientes como colaboradores para a qualidade e a satisfação com o serviço* 350
 - Os clientes como concorrentes* 352
 - As tecnologias de autoatendimento – o nível máximo da participação do cliente 354
 - A proliferação de uma nova geração de TAAs* 354
 - A utilização das TAAs pelo cliente* 355
 - O sucesso com as TAAs* 356
 - As estratégias para intensificar a participação do cliente 356
 - Defina os papéis dos clientes* 357
 - O auxílio a si próprio 360
 - O auxílio mútuo 360
 - A divulgação da companhia 360
 - As diferenças individuais: nem todos desejam participar 360
 - Recrute, eduque e recompense seus clientes* 361
 - Recrute os clientes certos 361
 - Eduque e treine seus clientes para desempenharem seus papéis com eficácia 361
 - Recompense os clientes por suas contribuições 364
 - Gerencie o mix de clientes* 364
 - Resumo 366
 - Questões para discussão 366
 - Exercícios 367
 - Literatura citada 367
- #### **Capítulo 13**
- ##### **A gestão da demanda e da capacidade 371**
- A questão básica: a impossibilidade de formar estoques 373
 - As restrições à capacidade 375
 - O tempo, a mão de obra, os equipamentos e as instalações* 375
 - A utilização ótima versus a utilização máxima da capacidade* 376
 - Os padrões de demanda 377
 - O mapeamento dos padrões de demanda* 378
 - Os ciclos previsíveis* 378
 - As flutuações aleatórias na demanda* 378
 - Os padrões de demanda por segmento de mercado* 379
 - As estratégias para equiparar capacidade e demanda 379
 - Como alterar a demanda para equipará-la à capacidade* 379
 - Reduza a demanda nos horários de pico 381

Aumente a demanda para equilibrá-la com a capacidade	382
<i>Como ajustar a capacidade para equipará-la à demanda</i>	384
Aumente a capacidade temporariamente	384
Adapte a utilização desses recursos	387
<i>A combinação de estratégias de demanda e capacidade</i>	388
Gestão do rendimento: o equilíbrio entre utilização da capacidade, precificação, segmentação de mercado e retorno financeiro	389
<i>A implementação de um sistema de gestão de rendimentos</i>	389
<i>Os desafios e riscos da utilização da gestão de rendimentos</i>	391
As estratégias de fila de espera: quando não é possível equilibrar demanda e capacidade	393
<i>Utilize a lógica operacional</i>	396
<i>Defina um processo de marcação de reservas</i>	397
<i>Diferencie os clientes que esperam</i>	397
<i>Torne a espera mais agradável</i>	398
O tempo ocioso demora mais a passar do que o tempo ocupado com alguma atividade	398
As esperas anteriores ao processo parecem mais longas do que as esperas durante o processo	399
A ansiedade faz a espera parecer mais longa	399
As esperas sem tempo para acabar são mais longas do que as com hora para terminar	399
As esperas sem explicação são mais longas do que as esperas explicadas	400
As esperas injustas são mais longas do que as esperas justificadas	400
Quanto mais valioso o serviço, maior a disposição do cliente em esperar	400
As esperas solitárias parecem mais longas do que as esperas em grupo	400
Resumo	401
Questões para discussão	401
Exercícios	402
Literatura citada	402
PARTE VI	
A GESTÃO DAS PROMESSAS DE SERVIÇO 405	
Capítulo 14	
A comunicação integrada no marketing de serviços 407	
A necessidade de coordenação na comunicação em marketing	409
Os principais desafios à comunicação em serviços	411
<i>A intangibilidade do serviço</i>	411
<i>A gestão das promessas do serviço</i>	412
<i>A gestão das expectativas dos clientes</i>	412
<i>A educação do cliente</i>	413
<i>A comunicação do marketing interno</i>	413
As cinco categorias de estratégias para compatibilizar as promessas e a execução do serviço	414
<i>Administre a intangibilidade dos serviços</i>	414
<i>Administre as promessas do serviço</i>	421
Gere uma marca forte de serviços	421
Coordene as comunicações externas	423
<i>Gerencie as expectativas dos clientes</i>	425
Faça promessas realistas	425
Ofereça garantias de serviço	425
Ofereça escolhas	426
Crie serviços com diferentes níveis de valor	427
Comunique os critérios e os níveis de eficácia no serviço	428
<i>Gerencie a educação do cliente</i>	428
Prepare os clientes para o processo de serviço	428
Confirme a execução do serviço de acordo com padrões e expectativas	429
Esclareça as expectativas após a venda	429
<i>Administre a comunicação do marketing interno</i>	429
Crie comunicações verticais eficazes	430
Crie comunicações horizontais eficazes	430
Venda a marca no interior da companhia	431
Crie uma comunicação ascendente eficaz	431
Alinhe as equipes de retaguarda e suporte com as expectativas do cliente por meio da interação ou mensuração	432
Desenvolva equipes multifuncionais	432
Resumo	433
Questões para discussão	433
Exercícios	433
Literatura citada	434
Capítulo 15	
A precificação de serviços 435	
Os três principais motivos pelos quais os preços de serviços são diferentes para o consumidor	437
<i>O conhecimento do cliente sobre os preços de serviços</i>	437
A variabilidade do serviço limita o conhecimento	437
As prestadoras não demonstram disposição para estimar preços	438
O cliente individual precisa de variação	439
A coleta de informações sobre preços é esmagadora no setor de serviços	439
Os preços não são visíveis	439
<i>O papel dos custos não monetários</i>	440
Os custos de tempo	441
Os custos com pesquisa	441
Os custos de conveniência	441
Os custos psicológicos	441
A redução dos custos não monetários	442
<i>O preço é um indicador da qualidade dos serviços</i>	442
As abordagens para a precificação de serviços	443
<i>A precificação baseada em custos</i>	443

Os desafios específicos à precificação de serviços baseada em custos	444
Exemplos de estratégias de precificação baseadas em custos utilizadas no setor de serviços	444
<i>Precificação baseada na concorrência</i>	445
Os desafios específicos à precificação de serviços baseada na concorrência	445
Exemplos de estratégias de precificação baseadas na concorrência utilizadas no setor de serviços	445
<i>A precificação baseada na demanda</i>	446
Os desafios específicos à precificação de serviços baseada na demanda	446
Os quatro significados do valor percebido	447
Como incorporar o valor percebido na precificação dos serviços	451
As estratégias de precificação que vinculam as quatro definições de valor	451
<i>As estratégias de precificação nos casos em que o cliente julga que “Valor é preço baixo”</i>	451
Os descontos	456
A precificação psicológica	456
A precificação sincronizada	456
A precificação de penetração	457
<i>As estratégias de precificação nos casos em que o cliente julga que “valor é tudo o que quero em um serviço”</i>	457
A precificação por prestígio	458
A precificação por desnatamento	458
<i>As estratégias de precificação nos casos em que o cliente julga que “valor é a qualidade que obtenho pelo preço que pago”</i>	458
A precificação por valor	458
A precificação por segmentação de mercado	459
<i>As estratégias de precificação nos casos em que o cliente julga que “valor é tudo o que obtenho pelo que dou em troca”</i>	460
O enquadramento do preço	460
O preço amarrado	460
A precificação complementar	461
A precificação baseada em resultados	461
Resumo	462
Questões para discussão	462
Exercícios	463
Literatura citada	463

PARTE VII

O SERVIÇO E O LUCRO DA EMPRESA 465

Capítulo 16

O impacto financeiro e econômico dos serviços 467

O serviço e a rentabilidade: a relação direta	469
Os efeitos do marketing agressivo nos serviços: como atrair mais e melhores clientes	470
Os efeitos do marketing defensivo nos serviços: a retenção do cliente	471
<i>Menores custos</i>	471

<i>O volume de compras</i>	474
<i>Os preços diferenciados</i>	474
<i>A publicidade boca a boca</i>	474
As percepções do cliente sobre a qualidade do serviço e as intenções de compra	475
Os principais condutores da qualidade do serviço, da retenção do cliente e dos lucros	479
A mensuração do desempenho da companhia: o <i>balanced performance scorecard</i>	481
<i>As mudanças nas mensurações financeiras</i>	482
<i>As mensurações da percepção do cliente</i>	484
<i>As mensurações de ordem operacional</i>	484
<i>A inovação e o aprendizado</i>	486
<i>As mensurações eficazes do desempenho não financeiro</i>	487
Resumo	489
Questões para discussão	489
Exercícios	489
Literatura citada	489

CASOS

Estudo de caso 1 491

A Zappos.com 2009: vestuário, serviço ao cliente e cultura corporativa

Frances X. Frei, Robin J. Eli, Laura Winig

Estudo de caso 2 512

Merrill Lynch: Supernova

Rogelio Oliva, Roger Hallowell, Gabriel R. Bitran

Estudo de caso 3 534

A United quebra violões

John Deighton, Leora Kornfeld

Estudo de caso 4 545

A Michelin Fleet Solutions: da venda de pneus à venda de quilômetros

Estudo de caso 5 560

A ISS Iceland

Estudo de caso 6 569

As pessoas, o serviço e os lucros no Jyske Bank

Estudo de caso 7 589

A Jetblue: uma grande companhia aérea derrete em uma tempestade de gelo

Joe Brennan, Felicia Morgan

Estudo de caso 8 605

Como utilizar o marketing de serviços para desenvolver e executar soluções integradas na Caterpillar na América Latina

Holger Pietzsch, Valarie A. Zeithaml

Crédito de fotos 619

Índice 621