



Marketing de Serviços – O Caso de uma Rede de Franquias de Pastel em Maringá-PR¹

Fernanda Gabriela de Andrade Coutinho²

Universidade Estadual de Maringá / Faculdade Metropolitana de Maringá, Maringá, PR

Haroldo Yutaka Misunaga³

Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR

RESUMO

Analisar o processo de prestação de serviços é uma tarefa difícil, em especial no setor de serviços, pois a natureza intangível do negócio dificulta a quantificação e interpretação das informações. Os serviços apresentam características peculiares que os diferenciam de bens físicos, exigindo das empresas um trabalho específico, que consiga acompanhar e avaliar os serviços que estão sendo prestados. Este trabalho teve como objetivo descrever a prestação de serviços das lanchonetes de uma rede de franquias de pastel localizadas na cidade Maringá-PR por meio dos principais conceitos do marketing de serviços. Para o alcance do objetivo foi realizada uma pesquisa de observação que permitiu verificar todo o processo de serviços das lanchonetes, no qual foi possível compreender como cada lanchonete entrega seu serviço ao cliente.

PALAVRAS-CHAVE: marketing; serviços; prestação de serviços; rede de franquias.

1 INTRODUÇÃO

A importância crescente dos serviços em relação aos produtos é destacada por Vargo e Lusch (2004). Segundo estes autores, o que ocorre é que os serviços deixam de ficar à margem do processo e passam a ocupar local de destaque no processo de criação de utilidade.

A preocupação com a prestação do serviço é relevante no sentido de ser possível identificar a forma que o serviço é entregue ao cliente e desta maneira, verificar possíveis falhas, para que estas possam ser corrigidas.

A rede de franquias de pastel, objeto deste estudo, começou operar em 1999, com inauguração da primeira lanchonete. Antes disso, os pasteis eram comercializados em feiras livres da cidade de Maringá, além da produção da massa de pastel em escala industrial. Atualmente a rede é composta por 7 franquias em Maringá, 1 em Paranavaí e 1 em Londrina.

¹ Trabalho apresentado no DT 2 – Publicidade e Propaganda do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul e realizado de 26 a 28 de maio de 2011.

² Aluna do Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá - UEM e professora da Faculdade Metropolitana de Maringá – UNIFAMMA. fgabriela.professora@gmail.com

³ Aluno do Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. hym82@bol.com.br.



Diante do exposto, o presente trabalho objetiva apresentar as características dos serviços, o composto do marketing de serviços e a entrega e operações de serviços utilizados pelas franquias de pastel escolhidas como objeto para este estudo e que se localizam na cidade de Maringá. Para tanto, a seguir são discutidos aspectos pertinentes ao marketing de serviços e as operações de serviços. Logo após, são descritos os indicativos metodológicos, onde são detalhados os procedimentos utilizados para coleta e interpretação dos dados. Em seguida, são descritos os serviços prestados pela franquia de pastel, e, por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 SERVIÇOS: CONCEITOS, DEFINIÇÕES e CARACTERÍSTICAS

Segundo Churchill e Peter (2003, p.291) o setor de serviços está crescendo por duas razões: pela maior demanda por serviços e pelas novas tecnologias que tornaram os serviços mais acessíveis. Lovelock e Wright (2003) apontam ainda outras tendências para os serviços na economia moderna, como, o crescimento das cadeias de serviços e redes de franquias; a internacionalização e a globalização, onde as empresas de serviços estão adotando estratégias para competirem em diversos países; movimento pela qualidade dos serviços, alavancado pela exigência cada vez maior dos clientes que desejam serviços de qualidade, entre outras.

O conceito de bem e serviço está ligado a definição de produto que é “[...] a produção central (um serviço ou um bem fabricado) realizada por uma empresa” que “[...] propicia benefícios aos clientes que o compram e usam” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.16). Com isso os bens podem ser definidos como “[...] objetos ou dispositivos físicos que propiciam benefícios aos clientes por meio de sua propriedade ou uso” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.16). Para Lovelock e Wright (2003, p.17) “[...] a distinção fundamental entre bens e serviços reside no fato de que os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível”.

Apesar disso, há uma certa dificuldade em definir o que são serviços. “Pode ser muito difícil distinguir serviços de bens, pois a maioria dos produtos que compramos é uma combinação de bens e serviços”, comenta Palmer (2005, p. 423). Grönroos (2004, p. 64) diz que “um serviço é um fenômeno complicado [...] a palavra tem muitos significados, que vão de serviço pessoal a serviço como um produto”. Para Zeithaml e Bitner (2003, p.28), “[...] serviços são ações, processos e atuações”. Lovelock e Wright (2003, p.5) ampliam o conceito e afirmam que serviço é um ato ou desempenho que é



oferecido por uma parte a outra, e mesmo que o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e geralmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Grönroos (2004, p. 65) apresenta esta definição para serviços:

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 serviços e/ou bens físicos e/ou sistemas do fornecimento de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Para diferenciar serviços de bens físicos é necessário que sejam analisadas as principais características que distinguem ambos, como intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Os serviços não podem ser vistos, tocados, degustados ou sentidos (SCHEMENNER, 1999; HOFFAMN; BATESON, 2006), mesmo que eles incluam elementos tangíveis, a realização de um serviço é essencialmente intangível (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). A intangibilidade dos serviços é um desafio, na medida que, os serviços não podem ser estocados, não podem ser patenteados, não podem ser exibidos e a determinação de preço é mais difícil (HOFFAMN; BATESON, 2006). Os serviços são heterogêneos “uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.37). A heterogeneidade acarreta para as empresas a dificuldade de alcançar uma qualidade total, pois não há uma consistência, já que a execução do serviço varia entre uma e outra empresa.

Outra característica é a simultaneidade, onde “[...] os serviços são criados e entregues na hora” (SCHEMENNER, 1999, p.22). Essa característica traz sérias implicações ao processo de serviços, pois gera uma incerteza do serviço prestado, trazendo um certo risco para a empresa, já que a participação de pessoas no processo, tanto clientes, como funcionários, promove uma imprecisão do serviço que será entregue (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Por último a perecibilidade que “[...] refere-se ao fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.38). As principais implicações para a perecibilidade são a dificuldade de sincronizar a demanda e a oferta e também o fato de ser impossível devolver um serviço “mal prestado” (HOFFAMN; BATESON, 2006).



3 O COMPOSTO DO MARKETING DE SERVIÇOS

Desenvolver o composto (*mix*) de marketing de maneira que se possa “satisfazer os clientes e comunicar-se com eles” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 40) eficientemente é um dos grandes desafios das organizações no cenário econômico global na atualidade.

A análise dos elementos do *mix* de marketing são comumente aplicados aos bens. Entretanto, ao aplicar os elementos tradicionais do *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção) aos serviços, aqueles se mostram demasiadamente limitados, conforme descreve Palmer (2005): (1) a natureza intangível dos serviços é negligenciada na maior parte das análises do *mix*; (2) o *mix* de promoção dos tradicionais 4 P's não reconhece a promoção de serviços que ocorre no ponto de consumo pelo pessoal de produção; (3) o elemento preço despreza o fato de que muitos serviços são produzidos pelo setor público, sem que seja cobrado um preço do consumidor final.

Além destas limitações, é necessário considerar as características particulares dos serviços ao utilizar o *mix* de marketing. Desta maneira, Zeithaml e Bitner (2003) comentam que “esses fatos levaram os profissionais de serviços a concluir que eles podem utilizar variáveis adicionais para comunicar-se com os seus clientes e satisfazê-los”. Sendo assim, além dos tradicionais 4 P's, o *mix* de marketing de serviços contempla características em relação à *people* (pessoas), *process* (processo) e *physical evidence* (evidência física), totalizando 7 P's.

Abrangendo todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço (GOSLING; DE SOUZA, 2007), as pessoas são o elemento essencial no *mix* de marketing de serviços. As pessoas podem ser os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços. Em relação aos funcionários, Palmer (2005, p. 431) lembra que “é essencial que as organizações de serviço especifiquem claramente o que esperam do seu pessoal em relação às interações com clientes”. A execução do serviço pode sofrer influência dos próprios clientes e assim, a qualidade do serviço e a sua própria satisfação acabam sendo afetados, como afirmam Zeithaml e Bitner (2003). Vargo e Lusch (2004) salientam a importância do consumidor como co-produtor de serviços. Mais do que produtos ou serviços, o consumidor contemporâneo quer adquirir benefícios oriundos de conhecimento e



habilidades. Para este consumidor, o valor é criado através do relacionamento e da interação entre ele e o fornecedor ou provedor do serviço.

O elemento processo, do mix de marketing, pode ser considerado o roteiro a ser seguido para a efetivação do serviço. Zeithaml e Bitner (2003, p. 42) definem processos como sendo “procedimentos, mecanismos [...], os sistemas de execução e operação dos serviços”. Estas autoras salientam que os processos também proporcionarão aos clientes alguma evidência com que julgar os serviços. Outra característica destacada pelas autoras é a de que os serviços podem seguir uma perspectiva de produção-em-linha (padronização) ou uma perspectiva totalmente livre, cujos critérios de decisão são tomados por quem está executando o serviço (abordagem individual). Lovelock e Wright (2001, p. 22) comentam que “é provável que processos mal concebidos irrite os clientes [...] da mesma forma que processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal de linha de frente, resultando em baixa produtividade e aumentam a probabilidade de falhas”.

Por causa da intangibilidade dos serviços, segundo Hoffman e Bateson (2003, p. 247) “é difícil para os clientes avaliarem objetivamente a sua qualidade”. Assim, o elemento evidência física trata de variáveis que possibilitem a tangibilização do serviço. Zeithaml e Bitner (2003, p. 42) definem a evidência física como sendo “o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço”. Em serviços dotados de poucos elementos tangíveis (por exemplo, seguros), a propaganda é utilizada para criar símbolos tangíveis (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 23).

4 PRESTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

As operações de serviços vão se diferenciar das operações de bens, pois envolvem o contato com os clientes. Porém, esse grau de contato pode variar, podendo ser de alto, médio ou baixo (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). O contato dos clientes com os serviços se dá no chamado encontro de serviços, período de tempo durante o qual os clientes interagem diretamente com o serviço. Esse encontro poderá ser único ou uma sucessão de encontros, dependendo do tipo de serviço. À medida que aumenta o nível de contato dos clientes com as operações de serviços, esses encontros passam a ser mais numerosos. Os serviços de alto contato são aqueles que os clientes visitam pessoalmente as instalações do serviço; os serviços de médio contato exigem menos envolvimento



com os prestadores de serviços, havendo apenas um contato moderado com o pessoal de serviços; os serviços de baixo contato, não envolvem nenhum ou apenas pouco contato entre os clientes e os fornecedores de serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). O grau de contato que os clientes têm com as empresas de serviços irá definir o sistema total de serviços, que inclui três subsistemas: operações de serviços, entrega de serviços e marketing de serviços.

As operações de serviços são “parte do sistema total de serviço em que os insumos são processados e os elementos dos serviços são criados” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.56). Nessas operações a interação com o cliente, em maior ou menor grau, é essencial para o resultado do serviço prestado. Os clientes como co-produtores da maioria dos serviços, ou seja, aqueles de maior grau de contato serão fundamentais no processamento do serviço (HOFFMAN; BATESON, 2006) porque sua interação com o pessoal de contato, com a parte física e com outros clientes provocarão um resultado diferente a cada operação de serviço, o que torna esse tipo de operação mais complexa, exigindo um maior grau de atenção por parte dos fornecedores de serviços. Já as operações de serviços realizadas quando há um baixo contato com os clientes são mais fáceis de serem operacionalizadas, pois o cliente intervém pouco ou não intervém, facilitando o fornecimento do serviço e também causando pouca variação no serviço entregue (HOFFMAN; BATESON, 2003).

A entrega de serviços “diz respeito a onde, quando e como o produto do serviço é entregue ao cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.57). Essa entrega de serviços, na maioria das organizações é feita de forma direta, onde os clientes participam do processo. Lovelock e Wright (2003) afirmam que na entrega de serviços, onde há um total envolvimento dos clientes, o processo de entrega deve ser pensado de forma estratégica, pois há diversos elementos visíveis que estão envolvidos, como o ambiente, o pessoal de contato e os outros clientes.

Para que as operações de serviços ocorram da melhor forma possível é preciso estar atento ao encontro de serviços, que como já visto, pode acontecer muitas ou poucas vezes, dependendo do tipo de serviço, ainda segundo aos autores supracitados. Esse encontro poderá ser pessoalmente ou também por telefone ou qualquer outra forma que o cliente tenha um contato mais direto com o serviço e o pessoal de contato. O encontro de serviços ocorre em uma sequência, no chamado ciclo de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994). Esse ciclo demonstra etapa por etapa do encontro de



serviços, demonstrando cada fase do serviço e onde há um maior ou menor contato do cliente com as partes visíveis do serviço.

Durante o ciclo de serviços ocorrem os chamados “momentos da verdade” (NORMANN, 1993, *apud* GIANESI; CORRÊA, 1994). O momento da verdade é “um ponto na entrega de serviços em que os clientes interagem com funcionários ou equipamentos de auto-atendimento e cujo resultado pode afetar as percepções da qualidade do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.62). Segundo Coutinho (*et. al*, 2005), “um momento da verdade por si só não é negativo ou positivo [...] a forma pela qual esse momento é encarado é que vai transformá-lo numa experiência positiva ou negativa para o cliente”. Albrecht (1992, p. 27) diz que o momento da verdade “é o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente” Não são todos os momentos da verdade que têm a mesma importância para o cliente, há certos momentos, geralmente no início e no fim da prestação de serviço, que são mais críticos para a percepção do cliente.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho aborda uma pesquisa de natureza qualitativa uma vez que, o objetivo desta “não é reduzir a complexidade, fragmentando-a em variáveis, mas, em vez disso, aumentar a complexidade, incluindo o contexto” (FLICK, 2004, p.58). Complementado esta idéia, Creswell (2007, p.184) salienta que “os procedimentos qualitativos [...] têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”. Ainda segundo Bogdan (1982 *apud* Triviños, 2008), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; a pesquisa qualitativa é descritiva e se preocupa com o processo e não somente com os resultados e o produto; tende a analisar os dados intuitivamente, sendo o significado a preocupação essencial da abordagem qualitativa.

A pesquisa realizada é do tipo descritiva, que segundo Triviños (2008) é um tipo de estudo que exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, uma vez que pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. O corte da pesquisa é seccional, já que o interesse é o momento atual no qual os dados são coletados (RICHARDSON, 1999).

Os dados foram coletados de forma primária por meio da observação, que é considerada imprescindível no processo de pesquisa científica que pode ser utilizada juntamente com outras técnicas de pesquisa ou ainda de forma independente



(RICHARDSON, 1999). Para Lüdke e André (1986) a observação possibilita um contato estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado, podendo recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação dos fenômenos estudados. A observação é extremamente útil para “descobrir” aspectos novos de um problema e também permite a coleta de dados em situações em que é impossível outras formas de comunicação (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Para esta pesquisa foi utilizada a observação não participante onde “o investigador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento.” (RICHARDSON, 1999, p.260). A observação também se classifica como sistemática, já que “realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos.” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p.193).

A pesquisa foi realizada no mês de julho, durante uma semana, nas sete franquias da rede de franquias de pastel na cidade de Maringá, em períodos distintos (manhã, tarde e noite). As lanchonetes pesquisadas são assim denominadas:

Tabela 1 – Franquias da rede de pasteis da cidade de Maringá-PR

<i>Franquia</i>	<i>Localização</i>
Lanchonete 1	Avenida São Paulo
Lanchonete 2	Avenida Tiradentes
Lanchonete 3	Avenida Prudente de Moraes (anexo a um varejo de frutas e verduras)
Lanchonete 4	Avenida Tiradentes (anexo a um restaurante)
Lanchonete 5	Rua Fernão Dias (estacionamento de um supermercado)
Lanchonete 6	Avenida Morangueira (estacionamento de um supermercado)
Lanchonete 7	Avenida Tuiuti (estacionamento de <i>shopping center</i>)

Fonte: dados da pesquisa (2009).

Os pesquisadores foram até os estabelecimentos e utilizaram os serviços para que fosse possível a observação. A duração da pesquisa foi de cerca de uma hora e meia em cada franquia. Para realização da pesquisa, foi feito um roteiro de observação, onde foi possível descrever todos os processos de serviços, bem como as características dos serviços apresentadas. Além disso, para o acompanhamento do ciclo do serviço, os serviços prestados foram cronometrados com o objetivo de verificar o tempo médio de atendimento.

A interpretação dos dados foi feita através da comparação das informações obtidas



nas pesquisas, com a bibliografia pesquisada sobre o tema abordado.

6 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS DA REDE DE FRANQUIA DE PASTEIS EM MARINGÁ

A pesquisa realizada na rede de franquia de pasteis em Maringá demonstrou como as características dos serviços se apresentam. Apesar de fazerem parte de uma franquia e adotarem um padrão de serviço estabelecido pela rede, as lanchonetes apresentaram algumas características peculiares que serão destacadas ao longo da análise.

Analisando características como intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e precibilidade, é possível diferenciar serviços de bens físicos (ZEITHAML; BITNER, 2003). As características analisadas nas sete franquias demonstraram que a intangibilidade está presente no serviço prestado tais como o atendimento; serviço de entrega, no caso da lanchonete 1, 2 e 4; estacionamento, onde apenas a lanchonete 4 oferecia estacionamento próprio, pois funciona juntamente com um restaurante, e as lanchonetes 5, 6 e 7 que utilizam o estacionamento dos estabelecimentos onde estão localizadas; sistema de senhas eletrônicas, no caso da lanchonete 7 e atendimento eletrônico, apenas na lanchonete 4, que fica junto com o restaurante.

A heterogeneidade foi verificada, pois os serviços são distintos, principalmente pelo tipo de atendimento. Mesmo sendo franquia, as lanchonetes apresentam diferenças nos serviços, o que causa a variabilidade do serviço. Em todas as lanchonetes, com exceção da lanchonete 4, os pedidos devem ser feitos no caixa, sendo entregue para o cliente uma senha identificando o seu pedido. Apenas na lanchonete 7, o sistema de senha é por painel eletrônico, nas demais, os atendentes pronunciam o número da senha. No caso da lanchonete 4, os clientes fazem seus pedidos para os atendentes que vão até as mesas e efetuam o pagamento antes de deixarem o estabelecimento. A heterogeneidade dos serviços também pode ser observada na cortesia do atendimento, já que cada atendente tem uma abordagem diferente: alguns atenciosos e outros desatenciosos. Em cada lanchonete foi observado um atendimento diferente do outro. Nos restaurantes 1, 2, 4, 6 e 7, os atendentes foram mais atenciosos e prestativos, oferecendo os cardápios e explicando como deveriam ser feitos os pedidos. Ficou constatado que a maior variabilidade com relação aos serviços prestados, estava na lanchonete 4, devido principalmente a maneira como os clientes podem fazer seus pedidos.



A simultaneidade está no fato do serviço ser realizado e consumido ao mesmo tempo, desde o momento da chegada a lanchonete até a saída.

Percebeu-se que cada uma das lanchonetes trabalham bem com o aspecto da perecibilidade, já que seu horário de funcionamento está definido de acordo com sua localização. O aspecto do horário de funcionamento contribui para diminuir a perecibilidade do serviço. Foi observado que mesmo com esses horários de funcionamentos, há períodos que não há muito movimento de clientes (nas lanchonetes 1, 5 e 7 no período da manhã) e outros onde o movimento é intenso (no período da tarde nas lanchonetes 2, 3 e 6 e nas sextas e sábados no período da noite na lanchonete 4).

Com relação ao *mix* do marketing de serviços, avaliando o elemento pessoas, tratando primeiramente dos funcionários, percebeu-se um atendimento diferenciado nas lanchonetes. Convém destacar, que no caso da lanchonete 3, os funcionários estavam confusos e totalmente descoordenados, já que praticamente todos atendiam e faziam o pagamento, com exceção do atendente que preparava os pedidos. Com isso, percebeu-se falha na entrega do serviço por parte dos atendentes. As lanchonetes trabalham, em média, com quatro funcionários no *front-office* (linha de frente), sendo um caixa, dois atendentes e um que prepara os lanches. Verificou-se que os pedidos são montados no *back-room* (bastidores). Porém, os pesquisadores não tiveram acesso a esta área, impossibilitando assim obter mais detalhes. Na lanchonete 7, havia apenas um caixa e um atendente, que preparava os pedidos e atendia os clientes, porém, como não havia movimento no horário da pesquisa, o serviço fluiu normalmente e os clientes foram bem atendidos. Na lanchonete 4, há dois caixas, duas pessoas preparando os pedidos cinco atendentes. No caso da lanchonete 4 o número de atendentes é maior devido atenderem tanto aos clientes da lanchonete como os do restaurante. Nas lanchonetes 1, 2, 3, 4 e 6, os funcionários utilizavam os novos uniformes da franquia e estavam vestidos adequadamente, com protetores de cabelo e bonés. Nas demais, percebeu-se que os funcionários utilizam os uniformes antigos e para alguns o uniforme não estava de forma apresentável.

Com relação aos clientes que frequentavam as lanchonetes percebeu-se que pertencem a seguimentos diferentes conforme a localização de cada lanchonete. As pessoas que frequentavam a lanchonete 1 eram homens e mulheres, na sua maioria, que trabalham na região (por causa dos uniformes) e algumas pessoas que passavam pelo local. Nas lanchonetes 3, 5, 6 e 7, as pessoas eram especificamente os frequentadores dos supermercados e shopping. Na lanchonete 5, percebeu-se além da presença de



homens e mulheres que faziam compras, estudantes do ensino médio de um colégio próximo ao supermercado. Na lanchonete 6, os clientes são as pessoas que fazem compras no mercado e também funcionários e outros clientes de comércios próximos. Na lanchonete 7, o público é bem variado e são apenas os frequentadores do shopping e de algumas empresas que ficam próximas. Na lanchonete 2 o público são na maioria jovens, dos colégios e cursos próximos e outras pessoas moradoras da região. Mas o público jovem é maioria, já que a lanchonete está localizada em uma avenida considerada ponto de encontro de adolescentes e jovens. Na lanchonete 3, o público são as pessoas que frequentam um varejo de frutas e verduras e também alunos da faculdade e pessoas de comércios próximos. Durante a pesquisa, as pessoas não tiveram muita influência nos serviços, somente nos período que havia maior movimentação, que as conversas mais frequentes e em um volume mais alto incomodava um pouco.

Sobre a evidência física percebeu-se que todas as lanchonetes, até mesmo por pertencer a uma rede de franquias, possuem a mesma estrutura física. O *layout* das lanchonetes tem um formato quadrado, com a máquina de fritar pastéis e salgados no centro. Dentro deste espaço há duas geladeiras; um pia, onde são preparadas as bebidas; um elevador onde os lanches são transportados e o espaço do caixa. Na parte de cima, há uma espécie de mezanino, onde os lanches são preparados e entregues pelo elevador. Todos os locais estão caracterizados com as cores vermelho e amarelo, que são as cores da franquias. Em torno do balcão há bancos para os clientes, com exceção da lanchonete 4 e 7. Todas as lanchonetes possuem ainda, nove ou dez mesas com quatro cadeiras, com exceção da lanchonete 3. A lanchonete 4 possui maior número de mesas por funcionar junto com o restaurante. Todas as lanchonetes, com exceção da lanchonete 3 e 5 apresentam um bom espaço para os clientes, onde as mesas são melhor distribuídas. Nas lanchonetes 1, 2, 6 e 7, as mesas possuem um mesmo padrão, nas demais as mesas são diferentes, descaracterizando o padrão adotado pela franquias. O espaço interno é mais amplo e melhor dividido nas lanchonetes 1, 2, 4, 6 e 7. Os cardápios possuem um modelo padrão, com as opções em um papel frente e verso plastificado. Os materiais promocionais como *folders*, brindes e cartazes também são padronizados, mas apenas nas lanchonetes 2, 4, 5, 6 e 7 haviam cartazes promocionais. Vale ressaltar que a lanchonete 6 tinha alguns cartazes promocionais feitos em cartolina que não seguiam o padrão da franquias, descaracterizando a lanchonete. Como já relatado, apenas as lanchonetes 1, 2, 3, 4 e 6, os funcionários utilizavam os novos uniformes da franquias e estavam vestidos adequadamente. Todas as lanchonetes estavam aparentemente



organizadas e limpas, com exceção da 3 e 5, que apresentavam alguma desorganização e falta de limpeza nas mesas e balcão. Na lanchonete 3 não havia guardanapos. Os pedidos dos clientes são anotados e gerenciados através de sistema informatizado com uso de computador e software específico. A exceção é a lanchonete 3, onde os pedidos são anotados manualmente em papéis.

Com relação ao processo nas lanchonetes, verificou-se o fluxo de operações de serviços que se caracteriza pelos serviços que são prestados no *front-office*, ou seja, na linha de frente, onde o cliente tem contato com o serviço e no *back-room*, que são os bastidores onde são processados os serviços e que não podem ser vistos pelos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2003) sendo analisados, as operações de serviços que ocorreram no *front-office* das lanchonetes. O processo de prestação do serviço nas lanchonetes, com exceção da 4, ocorre da seguinte forma: o cliente vai até o caixa e por meio do cardápio ou do cartaz de produtos, escolhe o pedido. É possível efetuar o pagamento ou deixar a conta “em aberto”, caso resolva fazer outros pedidos. O pedido é registrado e o cliente recebe uma senha. O pedido é passado para os atendentes que preparam o lanche. A maioria dos lanches é preparada na parte superior da lanchonete, no mezanino. Assim, o atendente passa o pedido pelo sistema de elevador e os pedidos são preparados e repassados também pelo elevador, para serem fritos. Quando o pedido fica pronto, os atendentes chamam a senha, ou no caso da lanchonete 7, a senha aparece no painel eletrônico. O cliente levanta para retirar o pedido. Os pedidos são entregues em cestas específicas da franquia, com exceção da lanchonete 3, onde os clientes recebem os pedidos na mão, sem o uso da cesta.

O sistema de entrega de serviços diz respeito a onde e como o produto do serviço é entregue ao cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2003), dessa forma foi possível medir o tempo de entrega dos serviços das lanchonetes, desde o momento da chegada até a saída do restaurante. Os pedidos realizados pelos pesquisadores foram entregues em um tempo médio de cinco a sete minutos, sendo que no caso de alguns pedidos específicos, pelo tempo de preparo, o pedido levou em média dez a doze minutos. Os pedidos feitos por outros clientes também foram cronometrados e também tiveram a mesma média de entrega. As lanchonetes 3 e 7 apresentaram demora no pedido, levando em média 10 a 13 minutos para os pedidos comuns (pastéis). A demora na lanchonete 3, pode ser justificada pelo grande fluxo de clientes no período da tarde em que foi feita a pesquisa. Já a lanchonete 7, apresentava um fluxo tranquilo de clientes, mas mesmo assim, apresentou certa demora, em relação a média. Convém ressaltar que foram feitos vários



pedidos, de tipos diferentes, pelos pesquisadores, para verificar se o tempo médio de entrega do pedido se mantinha na média dos cinco minutos.

O encontro de serviços ocorre em uma sequência, no chamado ciclo de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994). Esse ciclo demonstra etapa por etapa do encontro de serviços, demonstrando cada fase do serviço e onde há um maior ou menor contato do cliente com as partes visíveis do serviço. O ciclo de serviço apresentado pelas lanchonetes, com exceção na lanchonete 4, foi o seguinte: Cliente chega; procura estacionamento (se estiver de carro ou moto); estaciona moto/carro; entra na lanchonete; faz o pedido no caixa; aguarda o pedido; recebe o pedido; faz a degustação; termina a degustação; sai da lanchonete. No caso da lanchonete 4, o ciclo de serviço ocorre de uma forma diferenciada: Cliente chega; estaciona no estacionamento da lanchonete ou nas ruas próximas; entra na lanchonete; é recepcionado pelo atendente; senta; faz o pedido; aguarda o pedido; recebe o pedido; faz a degustação; termina a degustação; paga a conta; sai da lanchonete.

Durante o ciclo de serviços ocorrem os chamados “momentos da verdade” (NORMANN, 1993, *apud* GIANESI; CORRÊA, 1994). O momento da verdade é “um ponto na entrega de serviços em que os clientes interagem com funcionários ou equipamentos de auto-atendimento e cujo resultado pode afetar as percepções da qualidade do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.62). De maneira geral as lanchonetes não apresentaram pontos muito críticos durante o ciclo de serviço. Os principais momentos críticos analisados nas lanchonetes foram a falta de estacionamento, no caso das lanchonetes 1, 2, 3, 5, 6 e 7, que não possuem estacionamento próprio ou se utilizam do estacionamento de outro local. No caso da lanchonete 4, o estacionamento próprio é pequeno e nos dias de maior movimento não comportam grande parte dos clientes, prejudicando o serviço, pois o fato de disponibilizar o estacionamento pode causar expectativa no cliente.

Apenas na lanchonete 3 observou-se que o atendimento não foi o mesmo dado pelas outras lanchonetes da franquia. O pequeno estacionamento do varejo estava cheio, haviam muitos clientes e não havia lugar para acomodar todos os clientes. O fato de não ter mesas, apenas bancos em torno do balcão, gerava certo desconforto, já que os clientes ficavam muito próximos de onde os pedidos estavam sendo preparados. Os pedidos eram anotados por um atendente em um papel qualquer e depois os atendentes não sabiam de qual cliente eram os pedidos. Os atendentes faziam o pedido e eles



mesmos recebiam o pagamento, o que não acontecia nas demais lanchonetes. Não havia guardanapo e o balcão não estava limpo de forma adequada.

Assim, os serviços prestados pelas lanchonetes da rede de franquias de pastel, apresentaram peculiaridades que possibilitam visualizar os pontos mais relevantes e mais críticos, para que seja possível a realização de outras pesquisas mais detalhadas que possibilitem os ajustes necessários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada com o objetivo de verificar os serviços prestados pela franquia de pasteis de Maringá. As lanchonetes pesquisadas possuem características que seguem os padrões da franquia, mas apresentam algumas peculiaridades. Também possuem um público-alvo diferenciado. Porém a intenção era avaliar a operacionalização dos serviços e verificar suas características principais.

Uma dificuldade encontrada para a operacionalização da pesquisa foi em relação à obtenção de informações sobre a rede de franquias. Foi enviado, através do *site* a rede (opção “contato”) mensagem solicitando verificar possibilidade de agendamento de entrevista com os responsáveis da rede. Na mensagem, os pesquisadores se identificaram e informaram o objetivo da pesquisa. A segunda tentativa foi através de contato telefônico.

Com a pesquisa foi possível analisar grande parte do processo de entrega de serviço e identificar possíveis falhas que possam ser recuperadas. A pesquisa apontou que apenas uma das lanchonetes apresentou maiores problemas na prestação do serviço, como demora no atendimento e refeições que não atenderam a necessidade dos clientes, e os demais apresentaram falhas menos complexas.

Os clientes têm a percepção das diferenças na entrega dos serviços pelas lanchonetes da franquia de pasteis? Estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pela franquia de pasteis? Quais os motivos que levam os clientes a consumirem os produtos da franquia de pasteis ao invés de outras lanchonetes ou padarias? O quesito “tradição” (uma vez que a história da marca e da rede data da década de 70) é considerado pelos clientes no momento desta escolha? Estas questões servem de referência e sugestão para estudos futuros na área de marketing de serviços.

O presente trabalho contribui para a discussão de temas que são relevantes tanto para o meio acadêmico, como para o mundo dos negócios e pode servir de base para trabalhos futuros relacionados à área de marketing de serviços.



REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Thomson-Pioneira, 1992.
- CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COUTINHO, E. P.; MOREIRA, R. T.; DE SOUZA, D. N. Aplicação do ciclo de serviços na análise da gestão da qualidade de um restaurante universitário. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 25. 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: XXV ENEGEPE, 2005, 1 CD-ROM.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana de Oliveira Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução: Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços:** operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOSLING, M.; DE SOUZA, B. B. P. Mix de Marketing de serviços, satisfação e lealdade de clientes de um banco de varejo: um estudo multigrupos. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 31. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXI ENANPAD, 2007, 1 CD-ROM.
- GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Tradução Arlete Simille Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003.
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- PALMER, A. O marketing de serviços. In: BAKER, M. J. (Org.). **Administração de marketing:** um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.
- VARGO, S.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.