

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS MIGUEL GNIGLER

MARKETING DE SERVIÇOS APLICADO À REDUÇÃO DE ESFORÇOS DO
CLIENTE

CURITIBA

2012

LUCAS MIGUEL GNIGLER

MARKETING DE SERVIÇOS APLICADO À REDUÇÃO DE ESFORÇOS DO
CLIENTE

**Monografia apresentada como
requisito para conclusão do Curso
MBA em Gestão Estratégica/
UFPR.**

**Orientador: Prof. Dr. Cleverson
Renan da Cunha**

CURITIBA

2012

*Ao meu sobrinho Oliver, minha alegria em
2012 e em toda a vida*

RESUMO

GNIGLER, Lucas Miguel. Marketing de serviços aplicado à redução de esforços do cliente. 55p. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

Este trabalho revisa a teoria do Marketing de Serviços, para então utilizá-la como instrumental no objetivo de redução de esforços do cliente. Pesquisas demonstram que o cliente busca uma solução simples e eficiente para o seu problema, enquanto empresas de serviços estabelecem metas intangíveis como “encantar” o cliente ou superar suas expectativas. O marketing de serviços oferece a base necessária para um planejamento que reduza ao máximo os esforços que o cliente realiza para adquirir um serviço, a partir da análise do produto, da comunicação, do preço, da distribuição, dos processos, do ambiente e das pessoas que compõem uma organização.

Palavras-chave: Marketing de serviços, redução de esforços.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVO GERAL	7
1.1.1 Objetivos específicos	7
1.1.2 Justificativa do trabalho	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS	9
2.1.1 Características dos serviços	9
2.2 O MIX DE MARKETING DE SERVIÇOS	11
2.3 PRODUTO	12
2.3.1 Planejamento de produtos que são serviços	12
2.3.2 <i>Branding</i> em serviços	14
2.3.3 Criação de novos serviços	15
2.4 PROMOÇÃO	16
2.4.1 Comunicando serviços	17
2.4.2 Objetivos da comunicação	18
2.4.3 O Mix de comunicação	19
2.5 PREÇO	21
2.5.1 Estratégias de determinação de preço	22
2.5.2 Determinação de preços por custo, valor e concorrência	23
2.5.3 Gerenciamento da Receita	25
2.6 PRAÇA	25
2.6.1 A entrega dos serviços	26
2.7 PROCESSOS	27
2.7.1 Projetando serviços	28
2.7.2 Interação entre cliente e serviço	29
2.8 PHYSICAL (AMBIENTE)	30
2.8.1 As condições ambientais	32
2.8.2 Projeto com visão holística	33

2.9 PESSOAS	33
2.9.1 A linha de frente	34
2.9.2 Conflitos em atendimento ao cliente	35
2.9.3 Gestão de Recursos Humanos	36
2.9.4 Treinamentos	37
2.9.5 Cultura e liderança em serviços	38
2.9.6 <i>Empowerment</i>	39
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	41
3.1 DIFERENCIAR PARA FIDELIZAR	41
4 ANÁLISE	43
4.1 PARE DE TENTAR ENCANTAR O CLIENTE	43
4.2 NÍVEL DE ESFORÇO DO CLIENTE	44
4.3 MIX DO MARKETING DE SERVIÇOS PARA REDUZIR ESFORÇOS	45
4.3.1 Produto	45
4.3.2 Promoção	45
4.3.3 Preço	47
4.3.4 Praça	48
4.3.5 Processos	49
4.3.6 Physical (Ambiente)	51
4.3.7 Pessoas	52
5 CONCLUSÃO	54
5.1 SOBRE AS PROPOSTAS DE REDUÇÃO DE ESFORÇOS	54
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE, quase 70% do produto interno bruto (PIB) brasileiro é produzido pelo setor de serviços. O constante aumento de participação deste setor é uma tendência mundial, principalmente em países emergentes. Quando o poder de compra aumenta, pessoas passam a cuidar melhor da saúde, viajar e estudar, estimulando a economia de serviços. Além disso, "enquanto a indústria tende à automação, à especialização do trabalho, reduzindo a participação humana, o setor de serviços não consegue facilmente prescindir do elemento humano" (Kahtalian, 2000, p.19).

Outro fator que impulsiona a economia de serviços é a comoditização dos produtos. Devido à concorrência, muitos bens manufaturados praticamente não se diferenciam. Nesse contexto, para agregar valor ao produto principal, a indústria começa a incorporar serviços relacionados: entrega, assistência técnica, garantia, seguros, distribuição. Desse modo, pensar em serviços, até mesmo para a indústria notoriamente manufatureira, é uma estratégia de lucro, pois os serviços permitem diferenciação, personalização e customização (Kahtalian, 2000).

A importância crescente do setor de serviços deu origem à teoria do marketing de serviços. Nela, encontramos um marketing focado nos funcionários de atendimento e nos processos de entrega de serviços. É uma teoria que explora a gestão de marketing interligada com a produção e com os recursos humanos. É uma teoria, afinal, que oferece o conhecimento e as ferramentas necessárias para satisfazer e fidelizar o cliente, reduzindo seus esforços e facilitando sua experiência com o serviço.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo do presente trabalho é analisar a redução de esforços do cliente a partir da aplicação do marketing de serviços.

1.1.1 Objetivos específicos

Destacar aspectos da teoria do Marketing de Serviços referentes à redução de custos em serviços;

Relacionar a pesquisa de mercado com o referencial teórico;

Propor medidas de redução de esforços para empresas de serviços.

1.1.2 Justificativa do trabalho

A justificativa principal deste trabalho é a perceptível relação entre os elementos do marketing de serviços e a redução de custos do cliente. Por esse motivo, este trabalho pretende aliar o planejamento de marketing de serviços com o objetivo de redução de esforços do cliente. Uma empresa que facilita a interação do cliente com o serviço gera satisfação e principalmente fidelização. A razão deste trabalho, assim, é demonstrar a viabilidade da aplicação do marketing de serviços na redução de custos não-financeiros do cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Devido às especificidades dos serviços, o marketing de serviços também difere do marketing de bens manufaturados, ou da abordagem tradicional do marketing. Em geral, o marketing de serviços aborda uma interação maior entre o departamento de marketing, os gerentes, a produção e, especialmente, os recursos humanos da organização. A ênfase na gestão de pessoas justifica-se porque, "no caso dos bens, os benefícios vem da propriedade de objetos ou dispositivos físicos, ao passo que em serviços os benefícios são criados por ações ou desempenhos" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 8).

Kotler (2006) ressalta a dificuldade de classificar e categorizar serviços, devido à quantidade e variação de ofertas. Como ressalta o autor, serviços podem depender basicamente de máquinas (caixa-eletrônico) ou de pessoas (contabilidade). Serviços também variam de acordo com os processos de produção e entrega. A presença do cliente como co-produtor também altera o tipo de serviço. Ou seja, o marketing de serviços, além de uma abordagem diferenciada de produto, preço, praça e promoção, precisa enfatizar determinados aspectos de acordo com as especificidades de cada serviço.

2.1.1 Características dos serviços

Para compreender o campo de atuação do marketing de serviços, é importante listar as diferenças básicas entre serviços e bens manufaturados. Lovelock e Wirtz (2006, p. 9) citam nove características específicas dos serviços e suas implicações no planejamento de marketing.

A primeira característica é a impossibilidade de os clientes assumirem a propriedade dos serviços. Com exceção de alguns serviços como alimentação e manutenção de produtos, os clientes alugam, contratam, emprestam, associam-se para usufruir de instalações, expertise, enfim, compartilhar do conhecimento do prestador de serviços.

A segunda característica dos produtos que são serviços é a efemeridade, e a impossibilidade de serem estocados pela organização prestadora. Em períodos de baixa demanda, não há possibilidade de produção e estoque. Já na alta demanda, ou o cliente é recusado, ou o preço aumenta, ou a qualidade do serviço é prejudicada. Por isso, em serviços, os profissionais de marketing precisam ajustar a demanda à capacidade produtiva.

A terceira característica é a criação de valor nos serviços, geralmente adquirida a partir de elementos intangíveis. É o desempenho das pessoas envolvidas na prestação do serviço que vai influenciar diretamente na percepção de valor de cliente.

A quarta característica é o envolvimento que o cliente pode ter no processo de produção do serviço. Um exemplo é o auto-serviço, quando é o cliente quem manuseia determinado instrumento da empresa contratada. A função dos gestores de marketing, nesses casos, é facilitar o acesso do cliente e, principalmente, educar, treinar o cliente para que ele usufrua da melhor maneira o serviço oferecido.

A quinta especificidade dos serviços é a participação de outras pessoas no processo de compra e uso. Além dos funcionários de atendimento, pode-se incluir nessa experiência os demais clientes presentes na empresa no momento da compra. Por esse motivo, além do treinamento e da motivação dos funcionários, é preciso moldar e gerenciar o comportamento dos clientes, para evitar que poucos prejudiquem a percepção geral.

A sexta característica é a variabilidade entre insumos e produtos operacionais. Serviços que são consumidos enquanto são produzidos muitas vezes não permitem padrões de produção e qualidade. Essas variações nem sempre possibilitam que a empresa produza serviços consistentes, sem oscilações de desempenho.

A sétima característica é a dificuldade de um cliente avaliar um serviço. Ao contrário dos produtos, os serviços possuem poucos atributos tangíveis. Isso faz com que a opinião, a avaliação, seja formada após ou durante a

experiência da compra. Essa experiência gera também a credibilidade que o cliente adquire com a repetição da escolha por determinada empresa.

A oitava característica é a importância que o fator tempo adquire nos serviços. Em alguns serviços, o que importa ao cliente é a rapidez da entrega, a diminuição do tempo de espera. Em outros, o importante é o serviço estar disponível em qualquer momento que for conveniente ao cliente. Aos profissionais de marketing, nesses casos, cabe a função de detectar as prioridades de tempo dos clientes.

A última característica citada pelos autores são as diferentes formas que os canais de distribuição assumem. Com os avanços tecnológicos, por exemplo, muitas empresas não precisam de canais físicos para distribuir seus serviços. Os canais de distribuição passam a ser opcionais, definidos pelos próprios clientes. Todas essas características que diferenciam o setor de serviços serão aprofundadas em capítulos específicos deste trabalho.

Para classificar os serviços, também é necessário conhecer a natureza dos processos pelos quais os serviços são criados e entregues. Na produção de bens de consumo, geralmente não é necessário que o profissional de marketing conheça aspectos específicos da manufatura. Já nos serviços, o marketing precisa conhecer o processo ao qual seus clientes poderão ser expostos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 12).

Para Lovelock e Wirtz, "processo é um método particular de operação ou uma série de ações que normalmente envolvem diversas etapas que muitas vezes precisam ocorrer em uma sequência definida" (2006, p. 12). E em serviços, duas categorias podem ser processadas: pessoas ou objetos. Em certos casos, as pessoas são o insumo do serviço, como no transporte e na educação. Em outros, objetos são o alvo dos serviços, como em manutenções e operações financeiras (2006, p. 13). Os processos de serviços também serão aprofundados em capítulo específico deste trabalho.

2.2 O MIX DE MARKETING DE SERVIÇOS

Além dos 4 p's tradicionais de Kotler (2006) (produto, preço, praça/distribuição e promoção/comunicação), Lovelock e Wirtz acrescentam ao marketing de serviços outros 3 p's, relacionados às especificidades dos serviços: o ambiente físico (*physical*), processos e pessoas. Esses sete elementos representarão o conjunto de variáveis inter-relacionadas do marketing de serviços (2006, p. 19).

Na seqüência deste trabalho, cada um dos 7 p's do marketing de serviços corresponderá a um tópico do referencial teórico.

2.3 PRODUTO

No marketing de serviços, o produto será o próprio serviço prestado. Em outras situações, um produto físico poderá ser oferecido ao cliente, mas serviços adicionais e complementares a esse produto formarão diferenciais que agregarão valor a esse produto. "Projetar novos serviços é uma tarefa desafiadora porque requer pensar em processos, pessoas e experiências, bem como em resultados e benefícios" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 77).

Dessa maneira, quando clientes adquirem bens manufaturados, adquirem a propriedade de objetos físicos. Já quando compram um produto que é um serviço, adquirem um desempenho. Mesmo em serviços onde o bem tangível é o componente principal (refeições, por exemplo) grande parte do valor pago pelo serviço corresponde a custos com mão de obra, expertise entre outros. A própria avaliação do produto pelo cliente irá depender muito desses aspectos intangíveis (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.3.1 Planejamento de produtos que são serviços

Na produção dos bens de consumo, os processos são isolados. O produto é elaborado, testado, aprovado, distribuído e só então entregue ao cliente. Nos serviços esse processo é simultâneo: a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo, muitas vezes com a presença e interação do cliente. Por isso o planejamento de serviços não pode ser seqüencial como no planejamento da produção de bens de consumo. O planejamento de serviços, assim, exige grande integração entre a produção e a entrega. O

marketing precisa interagir constantemente com a produção e também com os recursos humanos. E o grau de interação entre os setores da empresa vai variar de acordo com o tipo de serviço e o grau de interação com o cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O planejamento de um serviço deve manter o foco no cliente, em todas as etapas. É comum as necessidades do cliente serem esquecidas em função da conveniência operacional. Por isso o projeto ideal deve surgir da sinergia entre o marketing e a produção, e em parceria com o departamento de recursos humanos. Dessa maneira, o planejamento e a criação de serviços surgirão de oportunidades de marketing relacionadas aos recursos físicos, tecnológicos e humanos da organização (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Tanto bens quanto serviços, com o tempo, tendem a se tornar commodities, ou serviços comuns, devido ao aumento da concorrência e a consolidação do padrão desse produto. Porém, empresas bem-sucedidas costumam destacar-se ao oferecer pacotes de benefícios relacionados tanto ao serviço principal quanto a serviços relacionados a ele. É importante mas nem sempre possível aperfeiçoar e incrementar o produto principal; no entanto, a vantagem competitiva, principalmente em segmentos maduros, é adquirida através de serviços suplementares. Essa combinação entre serviço principal e serviços complementares é chamada de produto ampliado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.80).

Dessa maneira, encontrar benefícios adicionais ao cliente é uma busca constante do prestador de serviços. Serviços suplementares também evidenciam elementos tangíveis e intangíveis no planejamento do serviço. Estes terão impacto inclusive na estratégia de comunicação com o cliente, como será ressaltado adiante. “Quanto maior for a proporção de elementos intangíveis, mais necessário será proporcionar pistas tangíveis sobre os aspectos e a qualidade do serviço” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 80).

Destaca-se, dessa maneira, a importância da visão holística do planejamento de serviços. Projetar, em serviços, deixa de ser uma etapa inicial, e passa a abordar toda a cadeia, passando pela entrega e chegando

ao pós-venda. O planejamento deve integrar o produto principal, os serviços suplementares e o processo de entrega (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Serviços suplementares irão facilitar ou realçar qualidades do serviço principal: estes serviços representam respostas às necessidades dos clientes, e sua adoção depende de questões políticas e de posicionamento do produto. Isso porque, no momento da definição de preço, a lista de serviços suplementares será decisiva. "Em geral, uma empresa que compete por baixo custo, sem supérfluos, exigirá menos elementos suplementares do que outra que promove um produto caro, de alto valor agregado" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.92).

2.3.2 *Branding* em serviços

Além de todo esforço de comunicação, uma marca é construída, segundo Kotler, por "funcionários que entregam uma experiência positiva aos consumidores" (2003, p.29). Para o autor, o consumidor que conhece uma marca já sabe de antemão qual será o padrão de um serviço prestado. Uma marca forte diminui custos psicológicos do cliente, como insegurança e dúvida quanto ao serviço. "Uma marca economiza tempo das pessoas, e isso vale dinheiro" (KOTLER, 2003, P.28).

Em função da necessidade de diferenciação, estratégias de *branding* (gestão da marca) também podem ser usadas na concepção de serviços. Essa diferenciação geralmente acontece em função do posicionamento do serviço. Por exemplo, empresas aéreas que oferecem diversas classes de passagens, ou hotéis com diferentes perfis de acomodação. Provedores de serviços mais intangíveis desenvolvem uma espécie de cardápio, onde arranjam "elementos cuidadosamente prescritos que são construídos ao redor do produto principal e podem ser conjugados em certos serviços suplementares de valor agregado" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.92).

O *branding* pode ser utilizado por empresas de serviço tanto em nível corporativo como na segmentação dos produtos e serviços. Quando bem gerenciada, a marca corporativa carrega significados percebidos

pelos clientes. Sua percepção indica uma maneira de agir, de fazer negócios: essa imagem é repassada para as submarcas que forem colocadas sob o guarda-chuva de uma marca corporativa. Apesar de cada submarca ser atribuída a uma equipe diferente de gerenciamento, ela conseqüentemente irá refletir os valores da marca principal (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.3.3 Criação de novos serviços

A concorrência e a evolução dos serviços gera a necessidade de melhorias e inovações. O sucesso de uma empresa não depende apenas da boa prestação de serviços, mas também da capacidade de encontrar novas abordagens. Lovelock e Wirtz (2006, p.96) definem algumas categorias de novos serviços, que vão desde pequenas mudanças de estilo à grandes inovações.

As inovações, em geral, podem ocorrer nos serviços ou nos processos de entrega. Inovar o serviço em si representa uma mudança mais profunda, estrutural. Já a inovação em processos pode acontecer com o acréscimo de benefícios e serviços suplementares. Novos serviços também podem nascer de extensões de linhas de serviço ou de processos; por exemplo, adicionando canais de distribuição.

As melhorias em serviços são um procedimento relativamente comum de mudança, e costumam propiciar melhores desempenhos. Já inovar em serviços suplementares acrescenta elementos facilitadores ou realçadores do serviço. E ainda, na criação de novos serviços, as mudanças de estilo são o modelo mais corriqueiro de inovação (novo design, uniformes, equipamentos) mas que, muitas vezes, "são de alta visibilidade, provocam entusiasmo e podem motivar os funcionários" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.97).

Novos serviços podem nascer da aquisição de bens de consumo. Pode-se destacar nessa categoria a grande gama de serviços de manutenção, e também serviços como garagem, descarte final, etc. Geralmente esses serviços estão relacionados a bens duráveis, muitas

vezes de elevado valor. Ainda, dependendo do perfil do cliente, um bem físico pode se tornar concorrente de um serviço. Por exemplo: a pessoa pode contratar um serviço de jardinagem ou comprar um cortador de grama (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O produto que é um serviço implica em diversas especificidades para as empresas de serviços e especialmente para o profissional de marketing de serviços. Ele precisa ter uma visão holística do negócio, dos clientes e do mercado de atuação e, mais do que qualquer profissional, trabalhar em sincronia com a produção e com a gestão de pessoas. O produto de uma empresa prestadora de serviços é um desempenho, que demanda um esforço conjunto e orientado pelas necessidades do cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.4 PROMOÇÃO

Uma comunicação de marketing eficiente é elemento chave na construção de uma imagem de confiança e credibilidade para o serviço prestado. Além de comunicar valores e a imagem corporativa, a comunicação é responsável primário na prospecção do cliente: para que ele conheça a empresa é preciso que ele tome conhecimento de sua existência e daquilo que ela tem para oferecer. E com o cenário atual de avanços tecnológicos, a comunicação ganhou alcance ainda maior na divulgação dos serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Além da função de persuasão, a comunicação agrega valor ao serviço. Isso porque ela pode trazer informações de grande utilidade ao cliente ao divulgar características, preços e disponibilidade do serviço, por exemplo. A comunicação ainda é responsável por um ativo essencial da empresa de serviços: o relacionamento com sua base de clientes. E a fidelização dos clientes, dessa maneira, também depende de uma comunicação personalizada e eficiente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Outra função da comunicação de marketing é a comunicação interna. A comunicação entre todos os níveis hierárquicos é essencial para a manutenção e aperfeiçoamento dos processos de serviços e também para

o compartilhamento da cultura organizacional. Através de diversas ferramentas (e-mail, mural, encontros) a comunicação interna gera integração. E através do fluxo contínuo de informação gera motivação e orientação para o cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.4.1 Comunicando serviços

A comunicação de marketing de serviços também difere da comunicação de bens manufaturados, essencialmente em função da diferença entre as duas produções: serviços são intangíveis, o cliente está envolvido na produção, a importância da linha de frente, a dificuldade de comparar serviços e a busca do equilíbrio entre oferta e demanda. Todas as especificidades dos serviços impactam na maneira de comunicá-lo (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A intangibilidade dos serviços torna difícil sua comunicação ao cliente. Trata-se de um desempenho, uma experiência, e não um objeto que pode ser apresentado. Assim, a intangibilidade deve ser reduzida na comunicação ao se apresentarem elementos tangíveis, criando mensagens que demonstrem com clareza atributos e benefícios do serviço aos clientes potenciais (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O envolvimento do cliente na produção de alguns serviços é inevitável; em outros casos, a participação do cliente é desejável, estratégica. Para que o cliente aproveite todos os benefícios do serviço, ele precisa ser "treinado" para essa co-produção, da mesma maneira que os atendentes são orientados. E a comunicação de marketing tem papel importante como ferramenta educacional de clientes, principalmente se ocorrerem mudanças no processo de entrega, fator fundamental, em serviços, para o aumento da produtividade. No entanto, esse incremento não irá acontecer, segundo os autores, "se os clientes resistirem a sistemas novos, tecnológicos ou evitarem alternativas de auto-serviço" (2006, p.110).

A avaliação de serviços também é complexa, já que os clientes podem encontrar dificuldades em distinguir o nível de desempenho de uma empresa. É preciso saber quais atributos são mais eficientes na

propaganda. Empresas aéreas podem demonstrar estatísticas sobre pontualidade nos vôos. Mas para falar em segurança, um ponto sensível, é preferível abordar indiretamente alguns atributos, como a manutenção constante das aeronaves e o gabarito dos tripulantes (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A comunicação tem papel importante também no sentido de estimular ou reprimir a demanda. A propaganda e a promoção de vendas são capazes de estimular o comparecimento de clientes em períodos do ano ou horários do dia ociosos (através de descontos ou cortesias, por exemplo) e desestimular a vinda do cliente em momentos de pico, evitando filas e a necessidade de recusar clientes. Dessa maneira, a comunicação de marketing torna-se uma das ferramentas da gestão da demanda. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Em serviços onde é alto o grau de contato com o cliente, é importante apresentar a equipe de linha de frente, prestadora do serviço. Assim, a comunicação pode enaltecer o trabalho dos profissionais, seu preparo e sua disposição para o bom atendimento. Mas é importante ressaltar que a imagem apresentada deve condizer com a realidade, pois a mensagem da propaganda influencia na expectativa do cliente. Se a propaganda da empresa apresentar "trabalhadores simpáticos e sorridentes, mas a maioria dos profissionais se apresentar taciturna, exausta ou rude, é mais do que certo que os clientes ficarão desapontados" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.112).

2.4.2 Objetivos da comunicação

Os autores sugerem um modelo de cinco questões a serem respondidas para construir o planejamento da comunicação de marketing de serviços. Quem é o público-alvo, o que é preciso comunicar e atingir, como comunicar isso, onde comunicar e quando as comunicações devem ocorrer (2006, p.112).

O público-alvo pode ser dividido basicamente em clientes potenciais, usuários e funcionários. Se os profissionais de marketing não

possuem de antemão a informação sobre clientes potenciais, é necessário utilizar o mix de comunicação tradicional. Já para usuários existentes, a comunicação mais eficaz é através de contato direcionado e personalizado, reforçando canais tradicionais de comunicação ou até substituído-os (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Funcionários são um público-alvo específico, e até secundário nas comunicações de massa. É possível inserí-los numa campanha de divulgação, mostrando aos clientes potenciais e usuários o esmero, por exemplo, da equipe de atendimento. Mas é importante que esta mensagem veiculada esteja de acordo com a realidade. Caso contrário, além de frustrar expectativas do cliente, pode gerar um efeito inesperado na própria equipe. Por isso, geralmente os funcionários são o público-alvo específico em estratégias de comunicação interna (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A definição de metas claras é fundamental para uma boa estratégia de comunicação. Os profissionais de marketing precisam saber aonde querem chegar e o público que pretendem atingir, para assim selecionar a mensagem adequada e as ferramentas corretas para a comunicação. Essa é a base do planejamento de uma campanha de comunicação de marketing. Além das informações de objetivo e público-alvo, é necessário um conhecimento profundo do produto que é serviço e dos segmentos do mercado em que ele está posicionado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.4.3 O Mix de comunicação

Os profissionais de marketing possuem um extenso número de ferramentas de comunicação. Elas são utilizadas de acordo com o tipo de mensagem que se quer passar e também conforme o segmento de mercado que se deseja atingir. Em geral, as comunicações podem ser pessoais (personalizadas, com troca de informações) e impessoais (transitam em direção única e direcionadas a um grupo maior). O mix de marketing inclui "contato pessoal, propaganda, publicidade e relações públicas, promoção de vendas, materiais de instrução e projeto corporativo" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.114).

Os próprios canais de entrega e distribuição das empresas são desenvolvedores de comunicação. Além da entrega do serviço em si, os responsáveis pelo atendimento podem ensinar detalhes sobre o serviço, numa espécie de treinamento do cliente. Os pontos de serviço também passam uma comunicação visual e muitas vezes não intencional, mas que podem ser ordenados de modo a reforçar o posicionamento da empresa (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Já as mensagens transmitidas por meio dos canais de marketing são desenvolvidas de forma estratégica, com objetivos específicos de informação e comunicação. Entre seus diversos elementos, estão as vendas pessoais, as feiras comerciais, a propaganda em si e a promoção de vendas, o marketing direto e as relações públicas. A comunicação integrada de marketing utiliza todos esses meios com o fim de comunicar serviços, atrair clientes, divulgar cultura organizacional entre outros objetivos comunicacionais (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

E ainda, conforme destacam os autores, "algumas das mensagens mais poderosas sobre uma empresa e seus produtos vêm de fora da organização e não são controladas pelo profissional de marketing" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.119). Entre elas, destaca-se o boca-a-boca. Esses comentários a respeito da empresa não podem ser controlados, mas podem ser monitorados e estimulados positivamente. Com a internet, a troca de informação entre clientes é constante, tornando-se as vezes uma espécie de marketing viral.

A estratégia da marca (*branding*), geralmente associada a produtos, desempenha papel especial na comunicação de serviços: a marca forte diminui a dúvida do cliente ao adquirir algo que é uma promessa e não um bem físico. O *branding* de serviços é um misto da marca apresentada (como a empresa se expõe aos seus públicos), comunicações externas de marca (canais não controlados, como o boca-a-boca) e significado de marca (percepções em relação à marca). Assim, a comunicação de marketing desempenha papel importante na divulgação de conceitos e valores. "Uma

imagem de marca forte e positiva é, em essência, uma promessa de satisfação futura" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.121).

Concluindo, os autores definem a importância da comunicação de marketing na prestação de serviços:

"A estratégia de comunicação de marketing para serviços requer uma ênfase um pouco diferente da usada para promover bens. Entre as tarefas de comunicação que se apresentam a profissionais de marketing de serviços estão enfatizar pistas tangíveis para serviços que são difíceis de avaliar, esclarecer a natureza e a seqüência do desempenho do serviço, realçar o desempenho do pessoal de contato com o cliente e instruir o cliente sobre como participar efetivamente da entrega de serviço" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 126).

2.5 PREÇO

Para elaborar uma estratégia de preços, a empresa precisa "ter um bom entendimento de seus custos, do valor criado para clientes e da determinação de preços da concorrência". (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 154). Na avaliação de Kotler (2003), o preço é fundamental no levantamento da viabilidade de fabricação do produto. E como o preço não tem relação direta com o valor percebido pelo cliente, não se deve utilizar o preço como instrumento de venda, e sim os atributos que o produto ou serviço apresenta.

Globalização, competição e a internet estão reformulando mercados e negócios, e colaborando especialmente para a redução de preços. A globalização facilitou o deslocamento das empresas buscando novos locais de produção e mão-de-obra. A competição mundial coloca diversos competidores disputando os mesmos clientes. E a internet ajuda o cliente no processo de pesquisa e comparação de preços. Essas tendências macroeconômicas são desafios da equipe de marketing, que precisa monitorá-las para manter a competitividade do negócio (KOTLER, 2003).

Kotler conclui que a tradicional maneira de estabelecer preços (custos e margem de lucros) não é suficiente para competir no mercado moderno. Para o autor, os principais caminhos são "melhor segmentação, fortalecimento da marca e um nível superior de relacionamento com o consumidor (2003, p.158).

Empresas de serviços contam com considerável liberdade no estabelecimento de preços, o que não torna a determinação de preços em serviços uma tarefa simples. Uma manufatura costuma apresentar custos fixos mais claros do que um serviço, essencialmente um processo ou desempenho. O preço em serviços tem também papel fundamental no ajuste da demanda, devido a incapacidade de se estocar serviços. O tempo de produção e entrega do serviço também agregam valor para o cliente e pode impactar nos custos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.5.1 Estratégias de determinação de preço

A estratégia de preços deve estar baseada nos objetivos estabelecidos pela empresa. Segundo Lovelock e Wirtz, "os objetivos mais comuns da determinação de preços estão relacionados com receita e lucros, bem como clientela, participação de mercado e penetração no mercado" (2006, p.130).

Empresas que buscam receita e lucro possuem um bom conhecimento do mercado em que atuam, e assim conseguem estabelecer cifras como metas. As metas de receita podem ser divididas entre unidades de produção ou segmento de clientes, por exemplo. Mas sempre levando em conta os diversos fatores do mercado, como conhecimento dos custos, da concorrência e das percepções de valor (LOVELOCK; WIRTZ, 2006)

Em empresas de serviços com capacidade de produção limitada, o equilíbrio financeiro é a medida do sucesso. Isso porque a utilização da capacidade produtiva precisa ser alcançada, devido a impossibilidade de gerar um estoque daquilo que não foi vendido. Dessa maneira, o preço pode ter papel de estimular a demanda (descontos, promoções) e também de inibir a demanda (aumento de preços) (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Outra estratégia é maximizar a clientela, e não o lucro. O objetivo da empresa, nesse caso, pode ser o de aumentar o fluxo de clientes na loja, ou tornar-se líder de mercado, ou até gerar ativação ou experimentação de um novo produto. Descontos e promoções são as principais estratégias de atração de clientes, aliadas a um preço reduzido, determinado com o intuito de penetração no segmento desejado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.5.2 Determinação de preços por custo, valor e concorrência

Os fundamentos da determinação de preços podem ser definidos como um tripé: os custos para o fornecedor, a concorrência e o valor para o cliente. Os custos de investimento da empresa determinam um preço mínimo para uma oferta de serviço, e o valor percebido pelo cliente estabelece o preço máximo. Em geral, o preço praticado pelos concorrentes vai determinar em que ponto entre o piso e o teto o preço será estabelecido (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Devido à intangibilidade dos serviços, em geral é mais difícil determinar os custos financeiros de um desempenho do que os custos de produção de uma manufatura. Mesmo assim, a gestão de serviços precisa ter uma noção exata dos custos envolvidos, a fim de determinar preços que tragam uma margem de lucro satisfatória. Esse descaso, ocasionado devido à complexidade da equação, pode ser fatal para prestadores de serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 131).

A abordagem tradicional da contabilidade, que estabelece custos fixos e variáveis pode auxiliar de maneira muito positiva a determinação do preço. Para os autores, sistemas de gerenciamento de custos por atividade (ABC) são ideais para empresas de serviços, pois calculam todos os custos envolvidos nos complexos processos de entrega e não apenas volumes físicos. A abordagem de custos por atividade "é uma ferramenta de gerenciamento que pode ajudar as empresas a determinar a lucratividade de vários serviços, canais, segmentos de mercado e clientes individuais" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.133).

Em eventuais cortes de custos, os sistemas contábeis tradicionais precisam ser aliados à percepção de valor do cliente. A empresa que pretende cortar gastos ou realizar investimentos deve primeiramente questionar se essas medidas não afetarão o cliente. Cortes na equipe de atendimento, por exemplo, podem parecer viáveis do ponto de vista contábil, mas podem resultar em declínio da satisfação e conseqüentemente das vendas. "O ideal seria que todas as atividades e

custos incorridos criassem valor para o cliente" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.135).

Cabe especialmente ao profissional de marketing entender como os clientes percebem o valor do serviço oferecido. Isso porque ninguém vai pagar além daquilo que pensa que vale. A tarefa de compreender o valor percebido pelo cliente requer estudos, com destaque para as pesquisas de mercado. Clientes geralmente pagam um preço mais elevado para poupar tempo, reduzir esforços e obter conforto. Assim, "as pessoas estão dispostas a pagar preços mais altos (custos financeiros de serviço) para reduzir os custos não-monetários de serviço" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.135). Os autores utilizam o termo valor líquido para a diferença entre todos os benefícios percebidos e todos os custos percebidos do serviço. A diferença entre o preço pago e aquilo que o cliente estaria disposto a pagar por determinado benefício é o chamado "excedente de consumidor" (2006, p.135).

No desafio de gerar valor e também comunicar esse valor ao cliente, os autores sugerem quatro estratégias: determinação de preço para reduzir a incerteza (cobrança por tempo ou taxa única, por exemplo); determinação de preços por relacionamento (venda de pacote de serviços e personalização); liderança por preços baixos (volume alto de venda) e gerenciando a percepção de valor (comunicar ao cliente os esforços do prestador do serviço, por exemplo) (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 138).

Além do preço praticado pelo fornecedor, é importante também a gestão dos demais custos do cliente: tanto os custos de serviço, cobrados por outras partes envolvidas, como os custos não-financeiros. Entre os custos financeiros do cliente, além do preço pago pelo serviço, estão gastos adicionais, como combustível, estacionamento, alimentação, etc. Já os custos não-financeiros englobam custos de tempo, custo físico, psicológico e sensorial (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 139).

Os concorrentes influenciam de maneira determinante na definição do preço, especialmente em serviços semelhantes e pouco diferenciados. Por isso o monitoramento do preço da concorrência deve ser constante. O cliente, por

sua vez, quando não percebe diferença entre ofertas concorrentes tende a escolher a oferta mais barata. Essa empresa adquire grande vantagem no mercado e assume a liderança em preços, além de ser imitada e seguida pela concorrência (a exemplo dos postos de combustível) (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 140).

A concorrência por preços aumenta geralmente em função de quatro fatores: aumento do número de concorrentes, aumento das ofertas substitutas, distribuição mais ampla de concorrentes ou ofertas de substituição e aumento da capacidade excedente do setor. Já a concorrência por preços diminui quando os custos relativos de troca de prestador são altos, quando o nível de customização e personalização é elevado e quando fatores de tempo e localização desencorajam a escolha (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 141)

2.5.3 Gerenciamento da Receita

O gerenciamento da receita, chamado também de gerenciamento dos rendimentos, é uma maneira eficiente de controlar a oferta e a demanda pelo serviço prestado. O gerenciamento da receita, assim, é a definição de preços diferenciados de acordo com os níveis de demanda previstos. O objetivo é "conquistar clientes suficientes para preencher a capacidade disponível sem criar excesso de consumidores em detrimento dos clientes que estão dispostos a pagar mais" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 141).

O gerenciamento de receita seleciona, através do preço cobrado, clientes com necessidades diferenciadas. Hotéis reduzem suas tarifas em épocas de pouca ocupação, para suprir sua capacidade de atendimento. Companhias aéreas vendem passagens a preços menores quando compradas com antecedência. Sempre no sentido de antecipar, prever e estimular a demanda. Assim, o gerenciamento de receitas exige "entendimento detalhado das necessidades e preferências do cliente e de sua disposição para pagar" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 144).

2.6 PRAÇA

Para os autores, entregar um serviço ao cliente "envolve decisões sobre onde, quando e como" (2006, p.157). Além da tradicional localização física da empresa, as novas tecnologias como a internet e os *smartphones* trouxeram novas oportunidades e desafios aos prestadores de serviços. Em alguns serviços, a tecnologia alterou de maneira radical a noção de distribuição (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Em serviços, geralmente não existe movimentação de mercadorias ou canais de distribuição até o cliente final. Além de não haver o que carregar, a maioria das informações é repassada por meio eletrônico. A entrega do produto principal geralmente exige um local físico (hotéis, shows, vôos, etc) mas os serviços suplementares (informações, contato, compra, reserva) são realizados, em sua maioria, por meios virtuais (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.6.1 A entrega dos serviços

Estrategicamente, a empresa precisa estabelecer o tipo de contato que terá com o cliente. Na entrega do serviço, o cliente pode ter contato com a equipe nas instalações da empresa ou o serviço pode ser entregue a ele por outro meio. Assim como a entrega, a comunicação com o cliente também requer definição de meios eficientes e adequados. Entre outras decisões importantes, também é preciso estabelecer a localização da empresa e sua estrutura física (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Pesquisas de mercado ajudam a selecionar pontos físicos de entrega de serviço, quando ela for necessária. Em outros casos de entrega, o prestador pode ir até o cliente, dependendo da conveniência ou da estratégia do negócio: alguns clientes preferem pagar mais caro para receber o serviço em casa, desde que isso lhe reduza custos não-monetários. Outras vezes o contato com a linha de frente da empresa não é necessário, e o serviço pode ser entregue à distância (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Dessa maneira, os canais de entrega passam pela estratégia do negócio e também pela preferência do consumidor. Tanto é que as vezes o mesmo serviço é entregue em canais diferentes, como nas operações

bancárias. Dependendo do perfil ou das necessidades do cliente ele pode optar pelo tipo de contato que utilizará. A localização e o horário de atendimento também deve atender tanto as expectativas do cliente quanto à demanda do mercado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Muitas empresas decidem colocar intermediários na entrega dos serviços. Serviços suplementares e de manutenção podem ser realizados por agentes ou empresas terceirizadas especializadas. O importante, nesses casos, é que o prestador de serviços contratado pelo cliente controle todo esse processo, "garantindo que cada elemento oferecido por intermediários se ajuste ao conceito geral de serviço para criar uma experiência consistente e sem descontinuidade" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 169).

No caso das franquias, até mesmo o produto final é entregue por um intermediário. É uma maneira eficaz de expandir o serviço de maneira padronizada e sem custos, já que o investimento financeiro é feito pelo franqueado. O ponto crítico é a falta de controle do processo de entrega, que pode gerar uma experiência negativa do cliente com a marca (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A experiência que o cliente terá vai depender tanto do desempenho do serviço quanto das características da entrega. E a estratégia de distribuição de serviços deve abordar basicamente três pontos: onde o serviço principal e os suplementares serão entregues, quando isso deve ocorrer e como (através de que canais) se realizará. Além dessas questões, a entrega do serviço precisa atender às necessidades e expectativas do cliente e fazer parte da estratégia do negócio (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.7 PROCESSOS

Os processos são métodos e seqüências onde funcionam e se interligam sistemas operacionais de serviços. Eles irão criar as experiências e os resultados que os clientes valorizarão. Processos mal elaborados dificultam o trabalho das pessoas envolvidas, gerando baixa produtividade, má qualidade de entrega e riscos de falhas. O modo como o cliente é inserido na criação e na entrega do serviço deve ser estratégico. Com freqüência, "o projeto do serviço

e a execução operacional parecem ignorar a perspectiva do cliente, sendo que cada etapa do processo é tratada como um evento distinto em vez de ser integrado a um processo sem descontinuidade" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 187).

2.7.1 Projetando serviços

Para projetar um serviço de qualidade, profissionais de marketing precisam trabalhar em conjunto com especialistas em operações (a própria linha de frente, por exemplo) e profissionais de recursos humanos. A atuação conjunta deve gerar esquemas (*blueprints*) que identifiquem todas as etapas do serviço, desde à produção até a entrega, identificando fluxos, seqüências, relações e dependências (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Para desenvolver um esquema, é preciso primeiramente identificar todas as atividades envolvidas na criação e na entrega do serviço e identificar as ligações entre elas. Num primeiro momento é importante visualizar todas as atividades em conjunto, para se ter uma visão geral de todo o processo. Depois, para aperfeiçoar cada etapa, é ideal desmembrá-las e avaliá-las individualmente. Além disso, esquemas de serviço detalham a operação de bastidores mas também a experimentação do serviço do ponto de vista do cliente. "Empresas orientadas para operações às vezes concentram-se de tal maneira em gerenciar atividades de bastidores que deixam de considerar a visão do cliente com relação às atividades de cena" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 188).

Dessa maneira, esquemas de serviços esclarecem as relações entre clientes e prestadores do serviço, além de definir as atividades de apoio, nos bastidores. Os esquemas também promovem a interação entre marketing, operacional e recursos humanos, pois definem as inter-relações entre funcionários, clientes, processos e tecnologias. Montar um esquema consistente para toda a organização também permite detectar potenciais pontos de falha: locais do processo onde existe um alto risco de algo dar errado e prejudicar a qualidade. A identificação dos pontos de falha permite a criação de mecanismos que evitem erros e também planos de contingência (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O processo de serviços pode sofrer alterações ao longo do tempo em função de diversos motivos: novas necessidades dos clientes, novas tecnologias, novas ofertas e características do serviço. Além disso, processos sofrem uma deterioração interna natural. Por isso, projetos e esquemas precisam ser revisados e se necessário reelaborados, tanto em função de razões externas como devido a mudanças internas que provavelmente ocorrerão (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.7.2 Interação entre cliente e serviço

Os esquemas de serviços auxiliam a percepção da empresa diante do papel que o seu cliente assume na prestação do serviço. Ele pode ser um receptor passivo ou ter envolvimento ativo e decisivo na produção e entrega do serviço. Tanto a experiência quanto o resultado final vão depender de interações do cliente com os funcionários, com as instalações e sistemas da empresa. Assim, "a participação do cliente refere-se às ações e aos recursos fornecidos por clientes durante a produção e ou entrega de serviço e inclui insumos mentais, físicos e até emocionais" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 198).

Quando a participação do cliente é baixa, funcionários e sistemas fazem todo o trabalho, gerando um processo altamente padronizado. Geralmente o único insumo do cliente é o pagamento. Serviços de nível moderado de contato exigem certo grau de customização, exigindo do cliente alguma informação ou esforço pessoal. Já serviços de alto contato contam com o cliente como co-produtor efetivo. O serviço não pode ser realizado sem a presença ativa do cliente. Num serviço de alto grau de participação, a postura do cliente tem influência direta na qualidade do serviço prestado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Além dessas três categorias de participação do cliente, existe também o auto-serviço, que ocorre quando os clientes executam o serviço de maneira individual. Os meios mais conhecidos são os novos serviços prestados pela internet e pelos caixas eletrônicos. Mas o conceito de auto-serviço não é novo. Uma mudança radical no varejo, por exemplo, aconteceu na década de 1930, quando "pela primeira vez pedia-se aos

clientes que escolhessem seus próprios mantimentos nas prateleiras, colocassem-nos em um carrinho e os transportassem até a caixa registradora" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.200).

O auto-serviço é adotado por razões econômicas, pois existe considerável redução de custos quando o cliente assume funções outrora realizadas por um funcionário. Essa economia pode ser revertida para o cliente a partir da redução de preço. Mas é importante lembrar que o auto-serviço nem sempre é unanimidade. Muitos clientes valorizam os encontros em serviços como interação social, ou então preferem um contato mais pessoal para determinado serviço. Para que seja uma boa opção, o auto-serviço deve ser confiável, melhor que o contato interpessoal e contar com sistemas de recuperação do serviço prestado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 204).

Outra preocupação em serviços com médio e alto grau de contato é a maneira com que o cliente se comporta. Um comportamento negativo pode influenciar o resultado da entrega do serviço, e não apenas para o cliente problemático, mas também para outras clientes que presenciem o fato. Este cliente inconveniente "age de modo impensado ou abusivo, causando problemas para a empresa, seus funcionários e outros clientes" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 205).

Elaborar processos de serviços é uma maneira eficiente de entender como o serviço funciona, em todas as suas etapas. Somente a partir de um esquema de visualização completo do serviço será possível prever e reduzir falhas e aplicar melhorias e inovações no serviço prestado. Além disso, a elaboração do processo irá determinar qual é o papel do cliente como co-produtor do serviço. Em função de todas essas características, os autores consideram processos "o coração de um produto que é serviço e moldam significativamente a experiência do cliente" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 209).

2.8 PHYSICAL (AMBIENTE)

Para organizações que prestam serviços de alto contato com os clientes, o projeto do ambiente de serviços é fator vital no reforço da identidade corporativa e no gerenciamento da experiência do cliente. Dessa maneira, o ambiente de serviços se torna um meio de criação de mensagem, utilizando símbolos que comunicam a qualidade e a natureza do serviço. Também é uma maneira de chamar a atenção do cliente, destacando-se dos concorrentes. E ainda, "como um meio de criação de efeito, utilizando cores, texturas, sons, aromas e projeto espacial para realçar a experiência de serviço desejada e/ou aguçar o apetite para certos bens, serviços ou experiências" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 236).

Devido a intangibilidade dos serviços, os clientes utilizam o ambiente da empresa como parâmetro de avaliação da qualidade. Assim, empresas se esforçam no sentido de transmitir qualidade através da imagem, especialmente importante no primeiro contato com o cliente, pois determina expectativas. Essa característica é bastante percebida no varejo, pois "consumidores inferem que a qualidade da mercadoria é superior se elas forem expostas em um ambiente que transmita imagem de prestígio, em vez de um ambiente que transmita uma imagem de desconto" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 237).

No entanto, nem sempre projetistas conseguem moldar percepções e comportamentos da maneira que pretendiam. Muitas vezes os clientes modificam a maneira de utilizar um espaço físico, de acordo com sua criatividade ou necessidade (por exemplo, uma mesa de jantar de um restaurante que o cliente improvisa como um escritório móvel). Observar esse comportamento do cliente, contudo, auxilia no desenvolvimento de novos conceitos de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 238).

O campo da psicologia ambiental estuda as reações das pessoas à determinado ambiente. Adaptando esses estudos ao marketing de serviços, percebe-se que percepções e interpretações de um ambiente, conscientes ou inconscientes, influenciam as respostas dos consumidores. Assim, é necessário que exista um controle sobre estímulos sensoriais no ambiente de serviços, a fim de moldar sentimentos e processos cognitivos. Além de

gerar satisfação e estímulo no cliente, o ambiente de serviços também influencia igualmente os funcionários, impactando na produtividade e na qualidade de entrega do serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.8.1 As condições ambientais

As condições ambientais são características relativas aos cinco sentidos. Essas condições sensoriais podem ser notadas conscientemente, mas também influenciam percepções, comportamentos e atitudes. Para criar o ambiente de serviços desejado, é necessário que todos os elementos e detalhes sejam projetados em conjunto e sintonia. O ritmo e volume da música ambiente, por exemplo, tem influência direta nos estímulos. Pessoas tendem a se acalmar e a permanecer mais tempo em um ambiente com música lenta. Um som mais agitado e em alto volume estimula movimento e ritmo de clientes, e pode ser usado estrategicamente, por exemplo, em locais onde é preferível a alta rotatividade (restaurantes *fast food*) (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Já o odor de um ambiente de serviços pode causar impactos significativos na percepção e no comportamento do cliente. Restaurantes utilizam o aroma da comida para estimular o apetite dos clientes, por exemplo. Mas o odor nem sempre está relacionado ao serviço oferecido: ele pode estimular sentimentos e trabalhar emoções que incentivem atitudes e comportamentos. Da mesma maneira a cor pode gerar influência: o estímulo visual causa impacto nos sentimentos. Cores quentes costumam ser indicadas em serviços de baixo envolvimento, em compras por impulso. Já as cores frias são preferidas em relações de serviço que exigem tempo e alto envolvimento (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.247).

Além de elementos sensoriais, os símbolos e a sinalização do ambiente de serviço também transmitem a imagem e a identidade da empresa. Porém, em serviços, é estratégico utilizar elementos no sentido de orientação e educação do cliente. É comum clientes novos sentirem-se perdidos diante de sinalizações confusas e pouco intuitivas, e acabam não sabendo como proceder para adquirir ou aproveitar ao máximo o serviço oferecido. Num local de auto-serviço, por exemplo, onde não existe apoio

de funcionários, a sinalização é fundamental. Assim, "o desafio de projetistas de cenários de serviço é utilizar sinais, símbolos e artefatos para orientar os clientes com clareza por todo o processo de entrega de serviço" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.248).

2.8.2 Projeto com visão holística

Apesar da importância individual e singular de cada elemento de um ambiente de serviços, o projeto precisa abordar a configuração total gerada pelos diversos elementos. Claro que pessoas reparam em detalhes e particularidades, mas "consumidores percebem os ambientes de serviços de maneira holística, e as reações deles a um ambiente físico dependem do conjunto de efeitos ou configurações" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.249).

Alguns projetistas profissionais de ambientes de serviços adquirem status de artistas devido a complexidade de fatores que arranjam e combinam. No entanto, muitas vezes os valores estéticos se sobrepõem ao fator mais importante do projeto: os clientes que utilizarão. A funcionalidade das instalações, dessa maneira, deve guiar e orientar um projeto de ambientação de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Algumas ferramentas podem orientar o projeto do cenário de serviços. É necessário alterar o que atrapalha o cliente e realçar aquilo que lhe favorece. Isso é possível através da observação do comportamento e reações do cliente e principalmente com o retorno de idéias e sugestões dos clientes e do pessoal da linha de frente. "Quanto mais uma empresa de serviços puder ver, entender e experimentar as mesmas coisas que seus clientes, mais bem equipada estará para perceber erros no projeto de seu ambiente e promover a melhoria daquilo que já está funcionando bem". (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.253).

2.9 PESSOAS

Na prestação de serviços, o papel do funcionário de atendimento é crucial. Ele está na linha de frente, em contato direto com o cliente. Dessa maneira, as pessoas e o produto se confundem e, na percepção do cliente, esse funcionário representa a empresa, o serviço em si. Organizações de

serviços bem sucedidas possuem um histórico de preocupação com a área de recursos humanos, especialmente no recrutamento, seleção, treinamento, motivação e retenção de bons funcionários. Além da valorização dos funcionários de atendimento, essas empresas são caracterizadas “por uma cultura distintiva de liderança em serviço e pelo papel exemplar da alta gerência” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 258).

Do ponto de vista do cliente, o contato com o funcionário é o aspecto mais importante de um serviço. Já para a empresa, o modo como o serviço é executado e entregue se torna importante fator de diferenciação e vantagem competitiva. Além disso, o contato entre o cliente e a linha de frente é determinante na estratégia de fidelização. "O pessoal da linha de frente representa a empresa de serviço; do ponto de vista de um cliente, a linha de frente é a empresa" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.258). Além disso, é a linha de frente que vai prever eventuais necessidades do cliente, adaptando cada atendimento ao serviço e tornando a entrega personalizada, customizada.

2.9.1 A linha de frente

No livro "A Hora da Verdade", Jan Carlzon relembra sua experiência no comando da companhia escandinava de aviação SAS, nos anos 1980. Carlzon desenvolveu, ao longo de sua trajetória, um novo modelo de gestão. Ele “achatou” a estrutura hierárquica da companhia e delegou poder as pessoas da linha de frente, aqueles que realizam rotineiramente as operações e o atendimento aos clientes. Esse momento em que o cliente entra em contato com os funcionários da empresa é chamado pelo autor de “momento da verdade”.

Para Carlzon (2005), é nesse instante em que o cliente, subjetivamente e inconscientemente, forma sua opinião sobre a empresa. É o momento que poderá definir a fidelidade do cliente, concluindo se voltará ou não a utilizar os serviços. Carlzon notava assim que, para atender as necessidades e expectativas do cliente, era preciso valorizar a “linha de frente”, mantendo-a motivada, informada e principalmente com autonomia para agir.

Atuar na linha de frente, contudo, é tarefa árdua. São funcionários que desempenham diversos papéis: precisam, por exemplo, seguir metas operacionais rígidas e padronizadas, mas ao mesmo tempo precisam ter a simpatia e a solicitude necessárias para encantar o cliente. Precisam desempenhar três funções simultaneamente: produzir qualidade de serviço, produtividade e vendas. Essa multifuncionalidade exigida pode ocasionar estresse e conflitos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.9.2 Conflitos em atendimento ao cliente

Os conflitos que atingem funcionários podem ser ocasionados pelos próprios clientes. São os funcionários que precisam intervir caso um cliente não respeite alguma regra ou se irrite com outro cliente. Também gera conflito a dúvida entre seguir os procedimentos da empresa ou tentar solucionar algum problema do cliente. Mas um fator que se percebe como extremamente conflitante é o fato de profissionais não sentirem uma relação entre suas crenças e aquilo que o trabalho exige:

"Prover um serviço de qualidade requer uma personalidade independente, cordial e amigável. É mais provável encontrar essas características em pessoas com alto nível de auto-estima. Contudo, muitos serviços de linha de frente são frequentemente percebidos como trabalho de baixo nível que requerem pouca educação, oferecem baixos salários e muitas vezes não tem perspectivas futuras. Se uma organização não conseguir 'profissionalizar' seus cargos de linha de frente e se afastar dessa imagem, esses serviços poderão ser inconsistentes com as percepções que os profissionais tem de si próprios e gerar conflitos pessoa/papel desempenhado" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.260).

Como consequência, empresas com taxa alta de rotatividade de funcionários enfrentam um problema chamado ciclo de mediocridade. Geralmente isso ocorre em empresas onde os funcionários executam tarefas simples, repetitivas, mal remuneradas e que exigem pouco ou nenhum treinamento. O esforço de recrutamento e seleção é mínimo. Além de afetar funcionários, consequentemente o ciclo de mediocridade atinge também os clientes, que abandonam a empresa na mesma freqüência. "O moral dos funcionários em algumas empresas de serviço pode alcançar níveis tão baixos que o pessoal da linha de frente parte para a 'sabotagem do serviço' em vez de prestar serviços de excelência" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.260).

Outro ciclo vicioso intermediário é o ciclo da mediocridade, mal que geralmente acomete grandes empresas burocráticas (como companhias estatais), onde não existem grandes incentivos para melhora do desempenho. A diferença deste ciclo para o ciclo do fracasso é que nestas empresas os salários são bons e os funcionários não querem trocar de emprego. Para os clientes, lidar com essas empresas é frustrante, especialmente por dependerem de uma empresa de serviços que geralmente não possui concorrentes (LOVELOCK; WIRTZ).

Já algumas empresas adotam uma visão de longo prazo em relação ao desempenho financeiro, e criam um ciclo de sucesso ao prosperar investindo em sua equipe. Boa remuneração, treinamento constante e elaboração menos limitada de cargos geram satisfação e comprometimento. Clientes também apreciam a continuidade de relacionamentos de serviço que resulta da baixa rotatividade. O esforço de marketing, assim, pode concentrar seus esforços na fidelização do cliente, que é uma estratégia mais lucrativa do que ter que atrair clientes novos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.260).

2.9.3 Gestão de Recursos Humanos

Estratégias de RH podem ajudar empresas a atingir ciclos de sucesso. Porém, um dos equívocos comuns, é a idéia de que basta contar com funcionários satisfeitos para que o desempenho do serviço seja bom. É preciso possuir a pessoa certa na busca pela excelência do serviço, satisfação do cliente, produtividade e sucesso em vendas. E para fazer a coisa certa, é preciso contratar as pessoas certas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Para contratar as pessoas certas é preciso concorrer pelos melhores profissionais do mercado. É necessário ser um empregador pretendido, pagando bons salários, e especialmente entendendo as necessidades dos funcionários. Competir por talentos no mercado de trabalho significa "ter uma proposição de valor atraente para funcionários potenciais e inclui fatores como ter uma boa imagem de empregador na comunidade e entregar produtos e serviços de alta qualidade, que façam os

funcionários se orgulharem de ser parte da equipe" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.268).

Empresas de serviços devem dedicar atenção especial à contratação de pessoas com a atitude desejada e uma personalidade coerente com a cultura da empresa. Para isso, a observação do comportamento do candidato é muito importante em serviços. Importante também é testar a personalidade do candidato. Para a contratação de funcionários da linha de frente é possível perceber traços de disposição, cortesia, empatia, comunicação entre outras qualidades desejadas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.9.4 Treinamentos

O investimento em treinamento constante é outra característica dos bons prestadores de serviço. Porém, é necessário ressaltar que para os treinamentos serem eficazes, os funcionários precisam ser as pessoas certas. Treinamentos não resolvem o problema de processos de recrutamento e seleção mal elaborados (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Funcionários de serviços precisam aprender sobre a cultura, o objetivo e a estratégia da organização. Os treinamentos devem envolver capacidades interpessoais e habilidades técnicas, além de um conhecimento profundo sobre o produto/serviço oferecido. Além disso, o conteúdo do treinamento deve ser aplicado no dia-a-dia de trabalho, através da prática e supervisão constante. Treinamentos "profissionalizam o pessoal da linha de frente e o distanciam da auto-imagem comum de trabalhar em serviços de baixo nível. Funcionários bem treinados são profissionais e sentem-se como tal" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.272).

É importante que o funcionário perceba a necessidade do treinamento e reconheça nesse procedimento uma possibilidade de ascensão profissional. Bekin resume assim o conceito atual de treinamento:

Treinamento nada mais é que a evidência de carências de conhecimentos e práticas, que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem. Considero treinamento sob a ótica da educação e do desenvolvimento. A noção do treinamento está comprometida demais com o sentido de que é preciso condicionar alguém a fazer algo de determinada maneira. Não é a toa que a palavra é usada para designar o adestramento de animais. O treinamento precisa ser qualificado como educação, transmissão não só de determinada técnica, mas também de valores necessários a todo o trabalho em equipe, que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. Assim, o treinamento, sob essa ótica, deve partir das necessidades detectadas pela empresa para seu crescimento, bem como da avaliação das expectativas do funcionário (2004, p. 71).

2.9.5 Cultura e liderança em serviços

Para conduzir uma empresa em direção à excelência em serviços, é fundamental que, além de um bom quadro de funcionários, exista também uma cultura organizacional forte, disseminada entre todos os funcionários da empresa. A cultura de uma empresa de serviços é formada por valores, que irão definir e compartilhar o que é importante e principalmente o motivo de serem importantes. E as práticas diárias dos funcionários reforçam seu entendimento a respeito da cultura de serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Desenvolver a cultura organizacional em uma empresa prestadora de serviços é desenvolver um sistema consistente de comunicação, dedicando atenção total à linha de frente. A gerência precisa estar envolvida com a entrega do serviço, compreendendo a transação comercial do ponto de vista do cliente e conhecendo profundamente o trabalho de toda a equipe. Dessa maneira, "o papel da alta e da média gerência é dar suporte ao pessoal da linha de frente em sua tarefa de proporcionar excelência de serviço ao cliente" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.280).

Por isso o gerente de serviços precisa atuar de maneira diferenciada. Para Bekin (2004) ele passa a ser um receptor e transmissor de valores, um intermediário entre os objetivos da empresa e a operação. Como ressalta o autor, o gerente adquire um novo papel na empresa que busca a excelência em serviços, já que "a orientação para o cliente é uma orientação voltada para

o resultado, em vez de dirigida para as regras, como na antiga estrutura" (BEKIN, 2004, p.159).

Nesse contexto democrático de tomada de decisões e delegação de responsabilidade, o papel do líder também é fundamental. O líder, segundo Carlzon (2005) tem a função principal de manter uma atmosfera favorável à iniciativa, à ação descentralizada. O líder tem a função de guia, disseminando a cultura organizacional e os objetivos do negócio. "Ao definir metas e estratégias claras (...) o líder estabelece um ambiente de trabalho seguro que favorece a flexibilidade e a inovação" (CARLZON, 2005, p.46).

2.9.6 *Empowerment*

O *empowerment* (dar poder) nasceu no contexto moderno da administração: aumento da concorrência, mudanças nos mercados e a conseqüente necessidade de fazer mais com menos, ou obter melhores resultados mesmo contando com poucos recursos. As empresas, então, adotaram como estratégia a reengenharia da produção, o downsizing (redução da estrutura e de funcionários), os programas de controle de qualidade entre outras ferramentas de otimização (SPILLER et. al., 2009).

A estrutura hierárquica, porém, parecia não acompanhar ou dificultar a implementação da estratégia: a diretoria continuava apresentando os planos e os funcionários do baixo escalão (ou a linha de frente na prestação de serviços) assimilando as ordens e executando. Nesse cenário surge o *empowerment*, um modelo de gestão que oferece uma maior autonomia para o funcionário ao delegar poder e responsabilidades (SPILLER et. al., 2009).

Empowerment vem a ser, dessa maneira, "um novo estilo gerencial baseado no compromisso com metas, na mútua confiança entre a empresa e o funcionário, bem como entre os próprios funcionários" (SPILLER et. al., 2009, p. 55). De maneira prática, o *empowerment* torna a empresa de serviços mais competitiva ao preparar um funcionário para "se adaptar rapidamente a situações inesperadas, na flexibilidade para mudanças e no compartilhamento da informação e do conhecimento" (SPILLER et. al., 2009, p. 55).

Assim, nesse tipo de gestão, a empresa estabelece o planejamento e as metas em conjunto, mas as decisões são tomadas pelos funcionários. Importante ressaltar que o *empowerment* não deve ser imposto: é algo que o funcionário aceita: ele terá autonomia de decisão, mas também terá maiores responsabilidades. Esse sistema modifica a cultura organizacional, permitindo também maior possibilidade de motivação, realização e crescimento pessoal e profissional do funcionário (SPILLER et. al., 2009).

Os benefícios do *empowerment* são a redução de custos, a satisfação psicológica do funcionário, a agilidade de resposta ao cliente, o compartilhamento do conhecimento e a melhoria do processo de comunicação e troca de informação. Os riscos envolvem metas erradas ou obscuras, treinamentos inadequados ou insuficientes e a imposição de responsabilidades (SPILLER et. al., 2009)

Para a empresa que busca implementar a gestão por *empowerment*, alguns requisitos ou condições podem ser observados. Há de se tolerar erros, já que a relação entre o funcionário e a empresa é baseada na confiança de que todos buscam o melhor; é preciso existir uma definição clara da missão da empresa, dos princípios, crenças e objetivos; sempre apresentar avaliações financeiras, mercadológicas, operacionais e organizacionais e buscar a motivação dos funcionários (SPILLER et. al., 2009).

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 DIFERENCIAR PARA FIDELIZAR

Serviços podem ser copiados: é impossível patentear um serviço, pois um serviço é uma performance. Dessa maneira, e principalmente devido ao aumento da concorrência, muitos serviços se tornam commodities. Além das ofertas serem similares, a comparação entre empresas prestadoras do mesmo serviço é difícil: avaliar um desempenho geralmente depende de elementos intangíveis, de difícil mensuração.

Na tentativa de contornar essas dificuldades e se diferenciar, o lema das empresas de serviços tem sido superar as expectativas do cliente, buscando excelência no atendimento, encantando o cliente e, conseqüentemente, fidelizando-o. Porém, ações de marketing elaboradas para "superar expectativas", "encantar o cliente" e até mesmo "agregar valor" se tornam intangíveis para a linha de frente. E os gestores não encontram elementos sólidos que realmente façam com que o cliente fique satisfeito com o serviço prestado.

Em recente artigo divulgado na publicação *Harvard Business Review*, intitulado "*Stop Trying to Delight your Customers*" (Pare de tentar encantar seus clientes, em tradução livre) os autores Matthew Dixon, Karen Freeman e Nicholas Toman comprovam, através de dados de pesquisas, que o cliente não precisa ter suas expectativas excedidas para ficar satisfeito e se tornar fiél à empresa. Na maioria das vezes, o cliente deseja simplesmente uma solução satisfatória para o seu problema, para sua necessidade.

Para que essa solução simples e eficiente aconteça é necessário, de acordo com as pesquisas dos autores, reduzir ao máximo os esforços que o cliente precisa fazer para adquirir um serviço. Ao invés de tentar encantar e surpreender, é mais fácil e vantajoso orientar a gestão de marketing para redução de barreiras, para as facilidades do encontro, para a economia de tempo.

Este artigo, dessa maneira, definiu o foco do presente trabalho: facilitar a entrega do serviço ao cliente através da aplicação dos conceitos do marketing de serviços.

4 ANÁLISE

4.1 PARE DE TENTAR ENCANTAR O CLIENTE

A pesquisa realizada pelos autores Matthew Dixon, Karen Freeman e Nicholas Toman apresenta uma abordagem, se não inovadora, no mínimo bastante sólida para a gestão de uma empresa de serviços. Ao invés de estabelecer objetivos nobres porém intangíveis (encantar, superar expectativas) a gestão de marketing vai planejar ações pragmáticas, que reduzam esforços, minimizem custos não-financeiros e que facilitem a interação entre a organização e o cliente.

Como apresentado no capítulo teórico, os custos não representam apenas as transações financeiras de um serviço. Os custos não-financeiros envolvem todos os esforços que o cliente precisa fazer para adquirir o serviço: esses custos englobam necessidades como a pesquisa de preços, o deslocamento do cliente até a empresa, a fila de espera, o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), a manutenção e outros diversos serviços suplementares e complementares ao serviço principal.

A teoria do Marketing de Serviços relaciona serviços suplementares com a inovação do serviço. Em geral, inovar em serviços significa incorporar serviços menores à oferta que agreguem valor ao serviço principal. Nessa análise aplicada do trabalho, a abordagem segue o mesmo raciocínio, porém direcionando para a redução de esforços: serviços suplementares e pequenas inovações podem gerar a redução de custos não-financeiros, agregando valor ao serviço principal.

Para os autores da pesquisa, ao reduzir o esforço que o cliente precisa fazer, a empresa está no caminho de conseguir a fidelização (*loyalty*, no original em inglês) do cliente. A fidelidade, ou lealdade, para os autores, é representada por três características do cliente: ele pretende continuar comprando da empresa, planeja gastar mais nas próximas transações e está disposto a falar bem (e especialmente não falar mal) da companhia.

Talvez a descoberta mais curiosa da pesquisa, e de certo modo paradoxal, é a relação quase nula entre satisfação e fidelidade do cliente. Para 20% dos clientes, a relação comercial foi satisfatória, mas mesmo assim eles não pretendiam negociar novamente com a empresa. Por outro lado, 28% dos clientes insatisfeitos pretendiam negociar novamente com a empresa em questão.

Das empresas ouvidas, 89% afirmaram que exceder expectativas dos clientes é sua estratégia principal. Ao ouvir os clientes, 84% afirmaram que não tiveram suas expectativas atendidas. A conclusão dos autores é que, em serviços, empresas conquistam consumidores fiéis resolvendo seus problemas de maneira simples e fácil. Com essa noção bem clara, é possível aos gestores mudar a ênfase da interação de serviços: ao invés de pedir à linha de frente que encante o cliente, é preferível orientar a linha de frente para que ela desobstrua, torne mais fácil para o que o cliente obter aquilo que ele busca.

4.2 NÍVEL DE ESFORÇO DO CLIENTE

Para medir o nível de esforço realizado pelo cliente, os pesquisadores desenvolveram o "*Customer Effort Score*", ou o "Nível de Esforço do Cliente". Essa escala foi utilizada na realização das pesquisas: ela vai de 1 a 5, sendo 1 um esforço mínimo, e 5 um esforço muito grande que o cliente precisou fazer ao adquirir o serviço.

Resumidamente, a pergunta utilizada na pesquisa foi: quanto esforço você teve que fazer para levar adiante o seu pedido? Os resultados mostraram que, dos consumidores que relataram pouco esforço (escala 1), 94% pretendem comprar novamente e 88% pretendem gastar mais na mesma empresa. Apenas 1% dos clientes que realizaram poucos esforços pretendem falar mal da empresa. No entanto, 81% dos clientes que realizaram esforço alto pretendem falar mal da empresa.

Dessa maneira, duas constatações surgiram da pesquisa. A primeira é a noção clara de que tentar encantar clientes não constrói lealdade; reduzir seus esforços sim (sendo esforço o trabalho que o cliente tem para resolver seu problema). E a segunda constatação é a necessidade dos gestores

atuarem deliberadamente na questão de redução de esforços, pois ela melhora o serviço prestado ao cliente, reduz custos e diminui a rotatividade de clientes.

4.3 MIX DO MARKETING DE SERVIÇOS PARA REDUZIR ESFORÇOS

Na revisão bibliográfica deste trabalho, os 7 P's do Marketing de Serviços descritos por Lovelock e Wirtz (Os tradicionais 4 P's de Kotler Produto, Preço, Praça e Promoção, mais os 3 P's de serviços: Processos, *Physical* e Pessoas) serviram de tópicos para abordar toda a teoria. Nesta parte analítica, os mesmos 7 P's serão usados para relacionar a teoria do Marketing de Serviços com a redução de custos do cliente.

4.3.1 Produto

O produto, que é o serviço principal, como definido na teoria, é um desempenho resultante da conjunção entre os recursos físicos, os recursos tecnológicos e os recursos humanos de uma organização. Modificar o serviço principal é, basicamente, arranjar e orquestrar de maneira diferente os demais elementos do mix do marketing. Essas modificações podem ser inovações simples ou profundas, mas geralmente a maneira mais eficiente de mudança é a partir de serviços complementares e suplementares: pequenas alterações na produção, na entrega, ou em qualquer etapa da prestação que venha agregar valor ao cliente.

Dessa maneira, reduzir esforços tentando modificar o serviço em si pode resultar em ações pouco pragmáticas. Após a pesquisa teórica entre diversos exemplos de empresas que inovaram seus serviços, percebe-se que a inovação ocorre sempre no desempenho: uma nova maneira de entregar, de atender, de produzir, um processo alternativo, uma participação diferente do cliente na produção. E, em todos os casos, a orientação pelo cliente teve papel principal nas mudanças que agregaram valor e trouxeram vantagem competitiva.

Por isso, as ações de redução de esforços serão propostas nos próximos elementos do mix de marketing de serviços.

4.3.2 Promoção

A comunicação tem papel crucial na redução de esforços do cliente: é a partir dela que a empresa irá “educar”, informar, e conseqüentemente facilitar a relação do cliente com o serviço prestado. Diversas vezes, como será apresentado ao longo desse capítulo, a empresa enfrenta dificuldades para “dialogar” com seu público-alvo e seus clientes. Toda a empresa comunica o serviço: e nessa missão, a linha de frente terá papel decisivo no processo de comunicação: ela fará a informação chegar ao cliente de maneira clara e útil.

Uma mudança necessária para uma eficiente redução de esforços é uma nova postura diante das reclamações do cliente. Essa ferramenta de feedback é valiosa para captar necessidades. Acontece que a maioria dos clientes insatisfeitos não reclama: simplesmente abandona a empresa. Reclamações podem se tornar matéria-prima da inovação. Inevitavelmente alguns clientes reclamam devido ao seu estado emocional, ou em função de algum erro pontual. Mas muitas vezes a reclamação pode ser a crítica construtiva; e é função da empresa interpretar e estimular essa crítica.

De fato a sugestão do cliente pode inclusive funcionar como fonte de pesquisa de mercado. Estimular a sugestão, dessa maneira, é atividade estratégica da comunicação na empresa.

Outra estratégia de comunicação é premiar a indicação de clientes. Aparentemente a única redução de esforços da indicação é o benefício da própria empresa, por não precisar buscar novos clientes. Mas o cliente que chega a uma empresa que lhe foi indicada reduz de maneira significativa custos psicológicos, como o risco da dúvida (Será que o serviço é bom? Será que o serviço funciona?). Desse modo, premiando a indicação, sai ganhando o cliente usual, que será recompensado pela indicação; ganha o novo cliente, pois tem o testemunho de alguém que já experimentou o serviço; e sai ganhando a empresa, pois atrai um cliente sem aplicar muitos esforços.

Uma comunicação planejada pode moldar a percepção de valor que o cliente possui do serviço. É importante que seja planejada pela empresa uma maneira de comunicar o que está sendo feito, para que o cliente entenda que uma visita de um especialista, por exemplo, envolva esforços de deslocamento, material, agendamento, entre outros.

Uma empresa de advocacia, por exemplo, pode encontrar dificuldades em informar o preço de um serviço ao cliente; ele não percebe o esforço de pesquisas, redação, deslocamentos até o fórum, telefonemas e demais procedimentos típicos da justiça. Saber informar o que está sendo feito gera percepção de valor, e evita uma percepção equivocada de que o preço cobrado pelo serviço é abusivo.

A pesquisa concluiu que reduzir esforços, em última instância, gera fidelização. E a comunicação é a ferramenta do relacionamento com clientes leais: uma comunicação constante, que dissemine informação relevante e que incentive o feedback do cliente.

4.3.3 Preço

Como visto na teoria, clientes costumam pagar preços mais altos para poupar tempo e esforços. Isso comprova a importância de agregar valor cortando custos físicos: obtendo facilidades, o cliente estará apto a gastar mais. E agregar valor ao serviço, nessa análise, é reduzir esforços.

A gestão da demanda de clientes é fator importante na redução de esforços. E o ajuste do preço é a ferramenta principal da gestão da demanda. Trata-se de um mecanismo de tarifação variada: em horários e épocas de pico, o preço é mais alto. Em épocas de baixo movimento, o preço é menor, mais atrativo. Há tempos isso acontece na alta e na baixa temporada em locais turísticos.

No entanto, essa gestão pode ser mais profunda e estratégica. Com o monitoramento do fluxo de clientes, por exemplo, é possível incentivar ou reprimir a demanda. Academias de musculação podem cobrar preços mais altos depois das 18 horas, e uma tarifa reduzida pela manhã, por exemplo. Salões de beleza costumam cobrar mais caro na sexta e no sábado. Dessa maneira, o cliente é melhor “distribuído”, optando por momentos onde a capacidade de atendimento está ociosa em troca de descontos financeiros. Assim a gestão de demanda, além de reduzir esforços do cliente, otimiza a capacidade de produção do serviço.

A gestão de preços geralmente resulta na necessidade de cortar gastos e diminuir despesas, um momento delicado especialmente em empresas de serviços. Os cortes de custos da empresa precisam ser sempre orientados pelos benefícios que trarão aos clientes. Por mais que a empresa enfrente necessidades financeiras, cortar benefícios do serviço só trará mais prejuízo.

Dessa maneira, para que os cortes não afetem a performance e o desempenho, a gestão dos recursos precisa trabalhar em sinergia com os objetivos da organização. Este fator torna explícito uma característica básica do prestador de serviços: todos os setores da empresa afetam o desempenho final. Cada funcionário e cada atividade que ele realiza terão impacto direto sobre as percepções do cliente em relação ao serviço prestado, à marca e à organização.

Estabelecer preço em serviços não é tarefa simples. Aumentar o preço de um serviço, no entanto, é mais complicado ainda. Um bem físico aumenta de preço por razões tangíveis. Já o serviço, quando fica mais caro, não apresenta motivos: por que a aula de piano agora custa o dobro do preço? A sensibilidade do preço em serviços demanda atenção dos gestores: é preciso que o preço final cubra todos os custos da empresa e defina a viabilidade do serviço. E conforme for agregado valor ao serviço e o cliente tiver a percepção desse valor, a margem de lucro da empresa consequentemente cresce.

4.3.4 Praça

Numa estratégia de redução de esforços, distribuir serviços é distribuir informação sobre o serviço. A entrega do serviço, assim, precisa ser coerente com a estratégia de comunicação da empresa, e especialmente com o seu público-alvo.

A entrega do serviço também depende do perfil e das necessidades do cliente. A entrega, nesse sentido, precisa ser estratégica, pois se levar em consideração as especificidades do público-alvo, atingirá o objetivo de reduzir esforços. Assim, reduzir esforços a partir da distribuição é facilitar a entrega do serviço ao cliente.

Também estrategicamente a empresa pode disponibilizar diversos locais de entrega, como a venda direta, canais eletrônicos, horários diferenciados e até a opção do auto-atendimento. No entanto, essa tarefa de escolher o canal de contato pode ser comprometida se a empresa não estiver atenta as preferências do cliente. Muitas vezes canais alternativos de entrega agregam valor para determinado público. O exemplo clássico são os bancos: muitos clientes mais velhos, por exemplo, preferem o contato pessoal, o diálogo com o gerente para efetuar transações financeiras.

Percebe-se, desse modo, que a redução de esforço físico nem sempre é aquilo que o cliente deseja. Para alguns clientes é mais cansativo acessar o banco pela internet ou resolver tudo no caixa eletrônico. Ele prefere uma pessoa como intermediária da negociação. Conhecer profundamente o cliente, dessa maneira, pode até mesmo trazer novas oportunidades de negócio a partir de modelos alternativos de entrega. No entanto, ignorar preferências de algum nicho de clientes pode acabar com a supressão de algum canal e, conseqüentemente, prejudicar a relação comercial.

A característica principal da distribuição de serviços é sua simultaneidade: é impossível armazenar serviços: o quarto de hotel ou o assento do avião, se não forem ocupados, ficarão ociosos. Por isso a entrega do serviço precisa ser planejada em sinergia com a comunicação e a política de preços, com o intuito de atrair clientes em momentos de pouca procura. Mas também de prevenir e redistribuir clientes em momentos de pico: filas e listas de espera são exemplos concretos de esforço físico realizado pelo cliente.

4.3.5 Processos

Como visto nos capítulos teóricos, em processos de serviços acontece algo de maneira natural: empresas esquecem a orientação do cliente, e acabam realizando os processos de acordo com a viabilidade operacional. E isso torna-se algo inerente aos processos em serviços: facilita-se o trabalho da empresa e da produção, adicionando-se custos e esforços para o cliente.

Um pet shop busca os cachorros em casa no início da tarde. No final do dia, após concluir os serviços de banho e tosa em todos os animais, os

cachorros são entregues: enquanto um é devolvido, os outros aguardam no carro, nas gaiolas. Os clientes sabem que isso não caracteriza maus tratos, mas acham que os animais não precisariam passar tanto tempo andando e aguardando dentro do carro. Sem falar do tempo que permanecem engaiolados na própria veterinária.

Em consequência, muitos clientes preferem eles mesmos levar e buscar o animal até a pet shop, efetuando esforço. A empresa trabalha dessa maneira, claro, devido à viabilidade operacional. O que poderia ser uma oportunidade de inovação no processo de entrega ou então uma estratégia de *branding*, torna-se uma decisão exclusivamente do cliente, não influenciando no preço cobrado pelo serviço.

Os processos são a essência do serviço. Para melhorar estes processos, é preciso implementar esquemas, ou scripts que descrevam todas as etapas do serviço. Primeiramente analisando cada etapa, depois analisando de maneira holística, compreendendo o processo como um todo e especialmente as intersecções entre cada etapa.

Os processos também exigem reelaboração constante devido a vícios e novas necessidades e oportunidades. O feedback constante, como mencionado anteriormente, é a melhor ferramenta de inovação em processos, pois detecta erros, falhas e omissões de acordo com o ponto de vista do cliente. Uma nova postura de incentivar as reclamações e sugestões é fonte valiosa de informação para a melhoria dos processos: e não apenas sugestões dos clientes, mas também dos funcionários, que no dia-a-dia acabam encontrando problemas e elaborando soluções práticas.

Processos de serviços, dessa maneira, precisam ser elaborados sob a ótica das necessidades do cliente. Para elaborar um processo é preciso encontrar pontos críticos em que possam ser reduzidos os esforços do cliente. A redução de esforços também deve orientar o processo constante de revisão e reformulação dos processos, tendo o feedback dos clientes como informação para o planejamento.

Em serviços de alto grau de contato, onde a interação com o cliente é grande e necessária para realização do serviço, a esquematização dos processos adquire ainda mais importância. Nesses casos, é necessária a “encenação” do serviço pelos funcionários, em treinamentos práticos e rotineiros das situações de atendimento. A supervisão do atendimento também deve ser constante, não para fiscalizar desempenho de funcionários, mas para orientar a equipe no sentido de facilitar o acesso do cliente aos serviços. Práticas de avaliação de atendimento, como cliente-oculto por exemplo, se bem aplicadas, podem ser úteis na reavaliação de procedimentos e na premiação de desempenho.

Dessa maneira, projetar processos de serviços é pensar em encontrar soluções fáceis e acessíveis para aquilo que o cliente procura. De acordo com a pesquisa que orienta este trabalho, “encantar o cliente” é um objetivo vago, de difícil projeção. Os processos devem ser projetados e reformulados para reduzir os esforços do cliente: essa é sua necessidade e o seu desejo.

4.3.6 *Physical* (Ambiente)

O projeto de um ambiente de serviços enfrenta dilema semelhante aos projetos de processos de serviços. Isso porque, não raro, projetistas ignoram o ponto de vista do cliente. A preocupação estética, assim, é sobreposta à funcionalidade que a empresa prestadora de serviços precisa ter no seu local de atuação. Se nos processos de serviços as empresas pecam ao priorizar a viabilidade operacional, o design de ambientes erra ao priorizar o fator estético.

O projeto de ambientação deve ter uma visão holística e também individual do ambiente. Assim como na elaboração de processos, a arquitetura deve encontrar detalhes relevantes para o projeto, mas que estejam orquestrados e transmitam a identidade da organização.

A sinalização é um problema recorrente em serviços. Clientes não sabem como agir ou como se portar em função de um ambiente mal sinalizado. Em muitas empresas o cliente não sabe se enfrenta a fila, se precisa retirar uma senha, se aquele departamento é o correto para solucionar seu problema.

Comunicar, informar, sinalizar o ambiente de serviços reduz esforços e economiza tempo do cliente.

O aspecto do ambiente também informa subjetivamente ao cliente o posicionamento da empresa. Um ambiente refinado demonstra qualidade, mas também preços caros. Já um ambiente de serviços mais simples pode transmitir a mensagem de preço baixo e também de qualidade duvidosa. O aspecto físico de uma empresa é sua principal representação tangível. Isso é bastante notado em serviços que são commodities, como postos de combustível. A aparência e a funcionalidade se tornam fatores de escolha, já que as marcas e os preços são semelhantes.

Um ambiente de serviços pode até influenciar no comportamento do cliente. Pessoas se comportam de maneira diferente num restaurante com música ao vivo e bem iluminado do que em um restaurante com música lenta e iluminação reduzida. Projetar um ambiente de serviços, dessa maneira, é também condicionar o comportamento do cliente, mostrar a ele qual é o perfil do público esperado. Esse procedimento evita experiências desagradáveis que um cliente possa ter em função do comportamento inadequado de outro cliente. O projeto de ambientação tem influência direta na conduta do cliente.

4.3.7 Pessoas

A linha de frente de uma empresa empenhada em reduzir esforços do cliente deve ser composta por facilitadores: pessoas que tem como função principal a de resolver problemas dos clientes. É necessário um modelo de atuação, um treinamento dos processos de serviços e uma orientação constante. Mas a liberdade para agir e resolver questões pontuais é fundamental em serviços, especialmente naqueles que apresentam um alto grau de participação (co-produção) do cliente.

O *Empowerment*, nesse sentido, se torna o modelo de gestão ideal para uma empresa de serviços de alto contato, pois fornece liberdade de atuação ao funcionário. A gestão por *empowerment* também supervisiona, mas principalmente orienta e treina seus funcionários, delegando responsabilidades

que resultam em um serviço customizado, que reduz esforços do cliente e resolve seus problemas pontuais e específicos.

Além dos benefícios que a gestão por *empowerment* traz para o serviço e para o cliente, ela também motiva o funcionário. Contudo, é importante que o departamento de recursos humanos trabalhe em sincronia com a produção e o marketing, para que seja selecionado um funcionário que queira assumir responsabilidades. O esforço do recrutamento e da seleção é crucial em serviços: treinamentos e orientações não irão funcionar se o funcionário não possuir as habilidades necessárias para o atendimento, por exemplo.

Os treinamentos, além das competências, precisam difundir entre os funcionários a cultura da organização. Treinamento, em empresas de serviços, não pode ser uma ocasião especial: precisa ser rotineiro, criando cenários de atendimento, revendo boas práticas, enfim, um ensaio constante de como servir o cliente e de como resolver o problemas.

O gestor e líder de uma empresa de serviços assume um papel de supervisão, mas especialmente de orientação. Além disso, o líder é o canal de informação vertical, nos dois sentidos: difundindo cultura e diretrizes da empresa e levando o feedback dos funcionários e dos clientes até a diretoria.

5 CONCLUSÃO

5.1 SOBRE AS PROPOSTAS DE REDUÇÃO DE ESFORÇOS

Uma política de redução de esforços do cliente exige uma nova postura da gestão de marketing de serviços. A redução de custos do cliente é um objetivo palpável, que pode ser mensurado e que resulta em fidelização. O cliente que tem seus problemas resolvidos de maneira eficiente fala bem da empresa, gasta mais e ainda pretende voltar a negociar com essa empresa.

A harmonia dos elementos do mix de marketing de serviços resulta em serviços de alto desempenho. O importante, no entanto, é que cada elemento seja orientado pelas necessidades do cliente, e especialmente planejados para reduzir os esforços que o cliente realiza para adquirir o serviço. Este planejamento parte da avaliação de cada aspecto isolado do serviço, para depois se avaliar a sincronia de todos os elementos do mix de marketing de serviços.

A linha de frente tem papel de destaque nessa empreitada. Para efetivar a estratégia proposta de redução de esforços do cliente, os funcionários de atendimento devem ser treinados e orientados pelos gestores para solucionar problemas. É preciso que esses funcionários possuam liberdade de ação, para que o serviço possa ser customizado e fugir da padronização quando necessário, especialmente em serviços onde o grau de co-produção do cliente é alto.

Para contar com uma linha de frente capacitada, contudo, é preciso escolher as pessoas certas. Por isso, empresas de serviços de alto desempenho dedicam atenção especial à gestão de pessoas. Os processos de recrutamento e seleção precisam ser rigorosos, e isso exige uma sinergia especial entre o departamento de recursos humanos e o marketing. A gestão de pessoas precisa estar integrada ao planejamento do negócio, para que o profissional contratado seja inserido na cultura organizacional e nos objetivos da empresa.

Em empresas de serviços os treinamentos precisam ser constantes, e também devem ser elaborados com o objetivo de reduzir esforços do cliente. Em serviços onde a linha de frente tem muito contato com o cliente e interfere diretamente na prestação, os serviços prestados devem ser ensaiados rotineiramente, a fim de corrigir falhas e aprimorar processos. Treinamentos, no entanto, não servem para reparar processos de seleção pouco criteriosos. Por isso se ressalta a importância dos processos de seleção.

A comunicação também pode reduzir esforços do cliente, especialmente através de informação útil e direcionada, "educando" o cliente a respeito do serviço prestado. Explicar ao cliente como o serviço funciona já é uma redução de esforços significativa. A comunicação também aprimora o serviço: o feedback da linha de frente é crucial para detectar falhas e encontrar a solução mais adequada para o cliente. Além disso, criar canais de comunicação com o cliente gera críticas e sugestões valiosas para a empresa.

Os processos, finalmente, representam a essência de toda empresa de serviços. Analisá-los e entendê-los a partir do ponto de vista do cliente é fundamental em uma estratégia de redução de custos. Na avaliação dos processos se encontram as inovações necessárias para reduzir custos físicos: seja simplificando um processo existente, ou elaborando serviços suplementares que facilitem a relação entre o cliente e a empresa.

Agregar valor e adquirir vantagem competitiva é o objetivo de toda empresa de serviços. No entanto, gestores encontram dificuldades para tangibilizar esse objetivo. O resultado é uma tentativa cara e muitas vezes ineficiente de superar as expectativas e "encantar" o cliente. Este trabalho apresenta a conclusão de que o caminho mais fácil para agregar valor e obter vantagem frente à concorrência é reduzindo os esforços que o cliente faz para adquirir um serviço. Além de satisfação, isso gera fidelidade, aumento das vendas e indicação de novos clientes. E o marketing de serviços, nesse sentido, apresenta meios eficientes para elaborar estratégias de redução de esforços.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DIXON, Matthew; FREEMAN, Karen; TOMAN, Nicholas: **Stop Trying to Delight your Customer**. Disponível em <http://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers/ar/1>

KHATALIAN, Marcos. **Marketing de serviços**. Artigo. FAE Business School. Curitiba: 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing Insights from A to Z**: 80 concepts every manager needs to know. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

LEVITT, Theodore: **Marketing Myopia**. Disponível em <http://hbr.org/product/marketing-myopia-harvard-business-review/an/R0407L-PDF-ENG>

LOVELOCK, Cristopher. WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.