

LUCIANA RIBEIRO LEONCINI

**SETOR DE SERVIÇOS – MARKETING, GESTÃO E QUALIDADE.**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão  
do Curso de MBA em Gestão e Estratégia Empresarial  
da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Renato Marchetti.

CURITIBA

2003

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E FIGURAS .....	iii
RESUMO.....	iv
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	1
1.2 OBJETIVOS .....	2
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	4
2.1 CONCEITO DE MARKETING.....	4
2.2 CONCEITO DE SERVIÇOS .....	7
2.3 OS SERVIÇOS E O MARKETING DE SERVIÇOS .....	10
2.4 DIFERENÇAS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	13
2.5 COMPREENDENDO O SETOR DE SERVIÇOS.....	14
2.6 QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	20
2.6.1 QUALIDADE COMO ATENDIMENTO AS NECESSIDADES DOS CLIENTES .....	27
2.6.2 QUALIDADE PERCEBIDA .....	34
2.7 O FATOR HUMANO E PSICOLÓGICO E A SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	38
2.8 INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS E A SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	49
2.9 IMPACTO DO CENÁRIO AMBIENTAL NOS SERVIÇOS .....	51
2.9.1 O AMBIENTE ECONÔMICO .....	52
2.9.2 ANÁLISES DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DECORRENTES DO CENÁRIO ECONÔMICO PROVÁVEL.....	53
2.9.3 O AMBIENTE TECNOLÓGICO .....	54
2.9.4 O AMBIENTE SÓCIO-CULTURAL.....	55
2.9.5 O AMBIENTE PÚBLICO E POLÍTICO .....	57
2.9.6 EXEMPLOS DE DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICOS .....	58
2.10 O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SERVIÇOS.....	59
2.11 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	61
2.12 ANÁLISE DO MERCADO DO NEGÓCIO.....	64
2.13 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	65
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72

## LISTA DE TABELAS E FIGURAS

1 PARTICIPAÇÃO DOS SERVIÇOS NO PIB BRASILEIRO .....	15
2 EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES MUNDIAIS NO MERCADO DE SERVIÇOS.....	15
3 EXPORTAÇÕES DE SERVIÇOS POR PRINCIPAIS CATEGORIAS-2000 .....	17
4 DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO .....	18
5 MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO .....	24
6 O CICLO DE VIDA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....	37
7 CIRCULO VICIOSO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	47
8 FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	65

## RESUMO

O presente trabalho visa analisar, ressaltando os aspectos de Marketing, a importância do Setor de Serviços para a economia mundial, suas particularidades bem como suas diferenças em relação a Setor Industrial. O setor de serviços já detém a maior participação no PIB dos países desenvolvidos e em muitos dos países em desenvolvimento. Além disso, é o setor que atualmente, mais emprega mão-de-obra. Os serviços hoje no Brasil representam mais de 55% da economia brasileira, ou seja, mais da metade da produção e dos empregos brasileiros provém de serviços.

As dimensões crescentes e a importância cada vez maior dos elementos de serviços nos negócios e na economia, bem como o surgimento de grande quantidade de novos tipos de serviços constitui uma mudança estrutural da economia mundial. Na conjuntura atual, não é simples para uma empresa produzir soluções técnicas mais proficientes em forma de serviços ou bens que as de seus concorrentes. O que faz a diferença hoje são os serviços complementares, oferecidos de maneira competitiva aos clientes, haja vista que suas expectativas são crescentes devido ao maior acesso à informação e ao maior esclarecimento e intimidade em relação à qualidade, o que leva a uma exigência por melhores serviços. Em função disso as organizações atualmente estão vivenciando um período de intensa competição e dinamismo. As constantes mudanças, tanto em ambiente interno quanto externo, exigem que as organizações estejam aptas a enfrentar os crescentes desafios e para isso necessitam desenvolver um diferencial para sobreviver e competir.

Frente a esse panorama, os empresários precisam conhecer os seus processo de prestação de serviços, identificando quais são as necessidades de seus clientes e criando um mecanismo de realimentação de seus processos, de forma a possibilitar que estas necessidades sejam atendidas permanentemente.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A virada de século traz consigo grandes transformações, exigindo que as pessoas busquem formas alternativas de sobrevivência, vislumbre novos horizontes na procura incessante por novos caminhos, que as conduzam a uma vida melhor, em harmonia com tudo que as cercam.

Como parte integrante deste grande sistema que nos envolve, as empresas encerram este século em busca de algo que as transformem em organizações cumpridoras de seu papel junto à sociedade a qual fazem parte. Esta busca faz com que todos trabalhem para alcançar a satisfação de seus integrantes.

As constantes mudanças tanto na convivência, como na política e nos negócios, impulsionam as organizações na busca pela qualidade, que nesta década, transformou-se em elemento determinante para a sobrevivência e continuidade das mesmas.

Neste novo cenário a criatividade e a competência tornaram-se ferramentas essenciais nas mãos dos empresários, como forma de descobrir novas fórmulas que assegurem a melhoria contínua da qualidade e produtividade de seus produtos e serviços, qualidade esta que deve estar voltada para a satisfação das necessidades de seus clientes.

Nos últimos anos, o setor de serviços vem aumentando sua participação na economia e, à medida que cresce o comércio internacional, sua importância extrapola os limites da economia doméstica (LOVELOCK). Como existem muitas pessoas envolvidas na prestação e na utilização de serviços, a melhoria do

padrão de vida da população depende muito da melhoria da qualidade e da produtividade deste setor.

Evidencia-se, hoje, um processo de evolução comercial pelo qual passa o mundo. Com base em uma realidade em que o cliente determina o tipo de produto e serviço que está disposto a pagar, a sociedade agora privilegia mais as exigências do consumidor em detrimento da simples imposição de produtos.

Numa economia baseada em serviços, na qual o cliente participa do processo, é fundamental que as empresas compreendam de uma maneira profunda e completa as atitudes, crenças e valores dos clientes a fim de viabilizar procedimentos vencedores para atender às suas necessidades.

Para se criar um serviço ou uma organização com foco em serviço e desenvolver uma vantagem competitiva com base numa diferenciação do serviço, é necessário que a empresa se dedique a conhecer os clientes, seus problemas e pontos de vista, ou seja, torne-se uma especialista em clientes. O cliente deve ser visto como o patrimônio mais valioso e que precisa ser cuidado e mantido. Atualmente, na sociedade em que vivemos os consumidores têm mais acesso à informação e, conseqüentemente, conhecem mais os seus direitos e o seu poder; eles são mais militantes, mais exigentes. Desta forma, é fundamental que as empresas se preparem para atender, e bem, às necessidades desse novo cliente.

## 1.2 OBJETIVO

O Objetivo desse trabalho é fazer um apanhado da Literatura disponível sobre o Setor de Serviços, apresentando suas características, destacando suas particularidades e diferenças em relação ao setor Industrial e, principalmente,

dando ênfase as características do Marketing de Serviços e a importância do cliente e da qualidade dos serviços prestados.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CONCEITO DE MARKETING

Para a *American Marketing Association*, “*marketing* é o desempenho das atividades que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planejamento e execução de criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização”.

DUCKER apresenta uma definição mais direta: “*marketing* é todo o empreendimento do ponto de vista do consumidor”.

Para Mc CARTHY *marketing* é um processo social que dirige o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores, de maneira a equilibrar a oferta e a procura, e visando alcançar os objetivos da sociedade.

KOTLER conceitua o *marketing* como sendo “a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e/ou projetos formulados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos”. Portanto, para execução de um plano de marketing, há que se levar em conta as necessidades e desejos do mercado, além do uso efetivo de técnicas de preço, comunicação e distribuição, para informar, motivar e servir ao respectivo mercado.

DIBB e SIMKIN afirmam que *marketing* é o resultado de atividades que facilitam e promovem relacionamentos em um ambiente dinâmico através da criação, distribuição, promoção, precificação e gerenciamento de mercadorias, serviços ou idéias. De acordo com eles, para que sejam bem sucedidas, estas

atividades devem ser muito bem planejadas e orquestradas para levar em consideração as necessidades dos consumidores, as mudanças de tendências e a atividade da concorrência, assim como as capacidades da organização e seus recursos atuais e futuros.

JAENSSON define marketing como “filosofia de negócios baseada na aceitação dos empregados da orientação para o consumidor, rentabilidade, a ampla coleta e disseminação da informação de *marketing* pela organização para o avanço na compreensão dos desejos e necessidades dos consumidores e a existência de um sistema de suporte que facilite o comportamento desejado”.

GRONROOS observa que: “o *marketing* deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre em longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento das promessas”.

Atualmente marketing não é mais uma função específica: é uma forma de fazer negócios. Ele deve estar completamente impregnado na organização, de modo que todos os funcionários, de recepcionistas a diretores, tenham como objetivo a implementação dos conceitos de *marketing*. O propósito do marketing não é ludibriar os clientes e nem falsear a imagem da empresa. O seu objetivo é o de integrar o cliente na formulação de produtos e planejar um processo sistemático de interação capaz de dar substância ao relacionamento entre cliente e fornecedor.

Para que as atividades de *marketing* tenham sucesso elas devem ser dirigidas conscientemente para alcançar um objetivo, como por exemplo, a transferência de um produto para o consumidor em troca de uma remuneração

(seja ela dinheiro, reconhecimento e até a recomendação dos serviços para outro cliente). Em contrapartida, o consumidor deseja satisfazer suas necessidades de maneira simples e fácil. É importante ressaltar que marketing é um sistema dual, que envolve a organização e seus clientes. Para que a relação de troca entre eles seja duradoura é necessário captar imediatamente as mudanças para se atualizar.

O composto de marketing também conhecido como *marketing mix* é baseado nos desejos, vontades, necessidades e problemas do consumidor e deriva diretamente do planejamento estratégico, da análise competitiva, da segmentação, da seleção de mercado-alvo e do posicionamento. O composto de *marketing*, mais conhecido por "4P's", compreende certos elementos de *marketing* baseados nas forças de mercado, que são: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (divulgação). Esses elementos devem ser combinados para satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo. Porém esses elementos foram essencialmente desenvolvidos para marketing de bens de consumo, porém o marketing de serviços difere bastante daquele, devendo, assim, existir um composto especialmente desenvolvido para ele. Dessa maneira, o composto de serviços, segundo COBRA, é formado por:

- *Design*: descrição dos principais componentes de um serviço.
- *Embalagem*: nos serviços é realizada de forma indireta, ou seja, na arquitetura e decoração do ambiente onde se realiza o serviço, na qualidade de comunicação entre empresa e cliente ou na aparência de venda pessoal.
- *Marca*: assegura ao consumidor seriedade, idoneidade, confiança e qualidade.

- Preço: muitas vezes o serviço "não tem preço", dependendo do que o cliente consumidor necessita. O conceito de caro e barato é relativo à satisfação de necessidades.
- Serviço ao cliente: maneira pela qual se pretende proporcionar satisfação, sob a forma de um bem adquirido.

## 2.2 CONCEITO DE SERVIÇO

Segundo LOVELOCK, Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do destinatário do serviço.

Segundo KOTLER, um Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um Produto.

Segundo GRONROOS, Serviços são performances, ações ou atividades que a empresa desempenha para satisfazer um mercado consumidor. Servir uma refeição, consertar um aparelho eletrodoméstico, detetizar uma residência, seja qual for a natureza do serviço, entretanto, raramente deixa de existir a oportunidade de interação direta entre os funcionários da companhia prestadora do serviço e os consumidores atendidos.

KOTLER afirma ainda que: "Geralmente, uma oferta de uma empresa ao mercado inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não parte importante nessa oferta. De fato, a oferta pode variar de apenas um bem físico em um extremo, a um serviço totalmente intangível em outro". Ele citou cinco

categorias: bem tangível puro; bem tangível acompanhado de serviços; serviço principal acompanhando bens e/ou serviços secundários e serviço puro.

Serviço é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.

Existem diversos aspectos citados na literatura que podem caracterizar o serviço. Uma das classificações das características dos serviços foi descrita por KOTLER, que fala em quatro particularidades que são:

- A Intangibilidade: Os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Então o desafio do prestador de serviços e do marketing é cercar os aspectos abstratos de elementos mais palpáveis, através, por exemplo, da melhoria da apresentação física do uniforme dos funcionários ou do layout das instalações de um banco, ou seja, e de “evidenciar” a qualidade dos Serviços procurando, de alguma forma tangibilizar este serviço.

- A Inseparabilidade: Diferente dos Produtos os Serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente, chegando a fazer parte e uma pessoa quando o mesmo é por ela prestado. Muitas vezes o cliente está presente e até mesmo é indispensável no ato de prestação do serviço (como no caso do dentista e seu paciente). Desta forma, a Qualidade da interação entre fornecedor e cliente exerce grande influência no resultado do serviço. A presença do cliente aumentando em muito a preocupação com sua satisfação imediata. O sentido de “agradar” constantemente.

- A Variabilidade: Os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. Ou seja, em serviços a padronização é mais difícil de ser alcançada do que no setor

manufatureiro, justamente em função da alta influência dos aspectos subjetivos, ligados ao comportamento de quem fornece e de quem recebe o serviço. Um serviço a um cliente não é exatamente este “mesmo serviço” ao próximo cliente. E esta característica é a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços – como manter uma qualidade uniforme percebida dos Serviços produzidos e entregues aos clientes?

- A Perecibilidade: Serviços não podem ser estocados. Esta característica pode se constituir em um problema quando a demanda é flutuante, pois é preciso encontrar alternativas para atender os clientes inesperados, uma vez que não há como se ter uma "reserva" de serviços para as horas de pico.

KOTLER coloca ainda que os serviços podem ser fundamentados em equipamentos ou pessoas, podem exigir ou não a presença do cliente, podem atender necessidades pessoais ou administrativas, podem ou não visar o lucro e podem ser de propriedade pública ou privada.

ALBRECHT também apontou algumas características dos serviços:

- Os serviços possuem um grande impacto econômico, mas ainda uma Qualidade que deixa muito a desejar.

- Muitas empresas do ramo de serviços mantêm uma postura defensiva no que se refere à Qualidade, mantendo apenas um "setor de reclamações", sem que exista uma ação conjunta de toda a organização em prol da melhoria contínua.

- Em muitos casos a alta administração apenas percebe a importância do serviço quando realmente consegue relacioná-lo com o impacto nos lucros.

- No ramo de serviços, o tempo que uma empresa tem de mercado pode perturbar a compreensão que ela tem dos seus clientes, uma vez que tende a se acomodar e a apresentar distorções na percepção dos clientes e de seu produto.

- Um serviço é um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal ao passo que um produto físico é geralmente "impessoal", quanto a seu impacto sobre o cliente.

- O controle da Qualidade é mais difícil quando se trata de um serviço e não de um bem físico, pois no setor de serviços o produto não um objeto e sim uma interação, onde as pessoas que oferecem o serviço têm um papel fundamental.

- A Qualidade no setor de serviços só é possível quando a alta administração acredita na importância da Qualidade e agir de acordo com esta filosofia.

- Em serviços os funcionários precisam estar convencidos da importância da Qualidade, pois só assim poderão transmitir esta imagem aos clientes.

- Os sistemas, políticas, regras e regulamentos em geral contribuem para uma prestação de serviços medíocre, pois muitas vezes "engessam" a organização, não permitindo que esta satisfaça uma necessidade incomum ou solucione um problema não previsto de um cliente.

### 2.3 OS SERVIÇOS E O MARKETING DE SERVIÇOS

O *Marketing* de Serviços é um campo de investigação recente e ainda em fase de estruturação. As empresas de serviços são, via de regra, baseadas em

equipamentos ou sobre mão-de-obra/pessoas. Um ponto inicial e importante de se definir é a distinção que existe e nem sempre clara entre o *Marketing* de Serviços e como um produto e os serviços de *marketing*.

*Marketing* de Serviços é uma disciplina que procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços. Entende-se como serviço “uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes” (RATHMELL).

Como Serviços de *Marketing* entendem-se todos os fatores do composto de marketing, que auxiliam a empresa a entender à demanda de mercado. Tais serviços identificam: tanto as necessidades não satisfeitas pelos produtos ou serviços aos mercados existentes e aos novos mercados; os serviços de distribuição envolvendo a seleção das vias de distribuição para que o produto ou serviço ofertado atinja mais convenientemente ao seu público consumidor; os serviços de logística que compreendem os serviços de processamento do pedido; os serviços de embarque de mercadoria; o serviço de armazenagem e controle do estoque, para dispor de mercadorias para pronta entrega; e os serviços de transporte. A demanda é atendida, ainda, através dos serviços de pré-venda que ajudam o cliente a identificar corretamente suas necessidades; do serviço de instalação do bem adquirido pelo cliente; e dos serviços de garantia e assistência técnica que propiciam o adequado funcionamento do bem. O serviço de divulgação pode ser exercido através da propaganda, da promoção de venda, do *lobby* (pressão junto aos sindicatos, poderes executivo e legislativo, etc.), do merchandising, das relações públicas e da força de vendas.

Define-se *Marketing* de serviços como as atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda por assistência Profissional. Nestas atividades incluem-se as tarefas de desenvolvimento e promoção de serviços pessoais e comunitários. O objetivo do *Marketing* de Serviços é investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. Toda a oferta de serviços deve sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos. O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área, indica como atingir o mercado e esquematizar a oferta de serviços.

O *marketing* de serviço tem como foco três principais dimensões: a) os clientes atuais e potenciais; b) os funcionários; e c) a interação cliente-prestador de serviço, a chamada “hora da verdade”. Somente quando estas três dimensões são bem atendidas é que o *marketing* de serviço pode alcançar os resultados desejados.

As necessidades dos clientes vêm antes dos produtos e dos serviços. Não é possível inverter a ordem do processo. O cliente, o consumidor, mais do que nunca, está indicando o “norte” para as empresas. É a partir dele e de suas necessidades e seus desejos, que produtos e serviços precisam ser concebidos. Definitivamente não está disposto a aceitar o que a ele tentarem empurrar.

O *marketing* de serviços assemelha-se ao *marketing* de produtos ou bens tangíveis, pois tanto um quanto o outro, são “produtos” destinados a oferecer valor aos clientes. Ambos buscam satisfazer determinadas necessidades e/ou

desejos destes, contudo, a natureza diferente dos serviços exige uma atenção diferenciada por parte dos profissionais de *marketing*.

## 2.4 DIFERENÇAS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS

Uma mercadoria é um objeto, uma coisa, enquanto que um serviço tem uma natureza não física e é, em essência, um desempenho, assim sendo podemos considerar inúmeras diferenças entre tratar a Administração Mercadológica de Produtos e a de Serviços, mas a principal diz respeito ao momento da produção.

Em geral, as mercadorias são produzidas antes de serem vendidas. O que possibilita a execução do controle de qualidade antes da entrega ao cliente. No Mercado de Serviços, a venda ocorre antes da produção. Os serviços não podem ser medidos, testados, contados e verificados antes da compra. Serviços são desempenho de atividades e não podem ser tocados, cheirados, provados ou experimentados antes da compra, conseqüentemente, a percepção do risco tende a ser mais elevada em relação a eles. A intangibilidade torna mais difícil imaginar e desejar os serviços do que as mercadorias (GRONROOS).

Em outras palavras isto quer dizer que no mercado de produtos o consumidor pode ter contato físico com a mercadoria antes de ter a posse desta mercadoria enquanto que no de Serviços o consumidor compra uma promessa de entrega de Serviços. Ele compra uma promessa que só vai ser concluída com a experiência do serviço pretendido, como, por exemplo, em um show.

No Mercado de Serviços, portanto, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do “uso” do serviço.

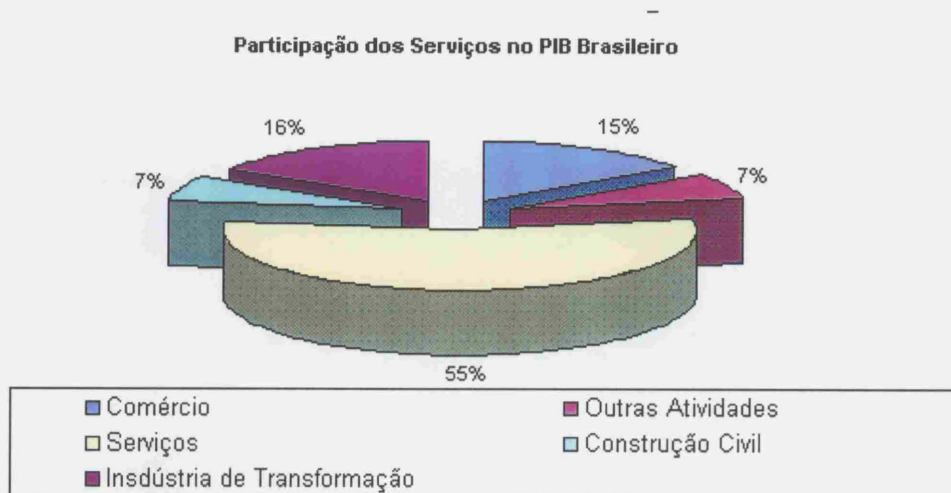
A qualidade do Serviço é a base do *Marketing* de Serviços, enquanto no Marketing de Produtos é o seu desempenho. Entretanto, A fronteira entre a manufatura e o serviço não é precisamente definida: é possível encontrar elementos tangíveis e intangíveis tanto nas empresas ditas de manufaturas quanto nas de serviços.

O planejamento de *marketing* para serviços deve ser distinto do utilizado para produtos, obedecendo às peculiaridades de cada um. As ações de *marketing* que podem ser adotadas por empresas de serviços devem ser baseadas em estratégias.

## 2.5 COMPREENDENDO O SETOR DE SERVIÇOS

Os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto, mas também no mundo. Em 1999, a participação dos serviços na economia foi de 71% na Europa, 67% no Canadá, 62% na América Latina, 41% no Leste Asiático, 56% na África Subsaariana, e 72% nos Estados. Ao mesmo tempo, as exportações de serviços estão ficando cada vez mais importantes. Entre 1990 e 2000, o comércio mundial de serviços aumentou a uma taxa anual de 6,6%, quase a mesma do comércio de mercadorias (6,8%). Nos países em desenvolvimento, o comércio de serviços tem crescido a uma taxa anual particularmente alta, 10,1% durante um período de 10 anos, em comparação a 9,5% do comércio de mercadorias. Com isso a participação dos países em desenvolvimento no comércio mundial de serviços vem crescendo.

FIGURA 1 - PARTICIPAÇÃO DOS SERVIÇOS NO PIB BRASILEIRO



*Fonte: IPEA, IBGE e Banco Central do Brasil.*

Sua participação na exportação passou de 15,7% em 1990 para 21,2% em 2000 e na importação de 20% em 1990 para 22,7% em 2000.

FIGURA 2 - EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES MUNDIAIS NO MERCADO DE SERVIÇOS

	<b>Exportações e importações mundiais de mercadorias e serviços</b>											
	<b>Mercadorias</b>						<b>Serviços</b>					
	Mundo		P. Desenv.		PEDs		Mundo		P. Desenv.		PEDs	
	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp
Valor 2000 (US\$ bilhões)	5.784	8.230	4.150	4.553	1.633	1.677	1.462	1.442	1.154	1.099	308	323
Participação nas exportações/ importações mundiais 2000	-	-	71,70%	73,10%	28,20%	26,90%	-	-	78,90%	77,30%	21,10%	22,70%
Valor 1990 (US\$ bilhões)	3.137	3.326	2.478	2.616	659	710	797	824	672	659	125	165
Participação nas exportações/ importações mundiais 1990	-	-	79,00%	45,20%	21,00%	12,30%	-	-	84,30%	80,00%	15,70%	20,00%
Taxa de cresc. anual 1990-2000	6,80%	6,80%	5,90%	6,20%	9,50%	8,70%	6,60%	6,00%	5,40%	5,20%	10,10%	7,60%
Taxa de cresc. anual 1995-2000	3,60%	4,00%	2,80%	4,70%	5,90%	2,40%	3,90%	3,60%	3,70%	3,80%	5,50%	3,50%

Fonte: Estatísticas de balanço de pagamento do FMI

Os maiores exportadores de serviços são os Estados Unidos com 20% do mercado global em 2000, seguido de Reino Unido, Alemanha, França e Japão que representam quase 50%. Entre os países em desenvolvimento, os maiores

exportadores de serviços são *Hong Kong*, China, Coréia do Sul, Cingapura, Turquia e Índia. Do lado importador: Estados Unidos, Alemanha, Japão, Reino Unido e França dominam 44% do mercado mundial. Entre os países em desenvolvimento: China, Coréia do sul, *Hong Kong*, Arábia Saudita, Cingapura e Índia são os principais importadores de serviços. Aliás, a Ásia em desenvolvimento responde por 2/3 de todas as exportações de serviços, enquanto que a participação da África é mínima, em parte, devido a falta de estatísticas sobre o assunto na região.

No que se refere a distribuição por setores, viagens, transporte e outros serviços ligados a negócios constituem a maior parte do comércio de serviços, 75%, o que também reflete as principais exportações de serviços dos países desenvolvidos. Nos países em desenvolvimento o item viagens responde pela maior parcela, seguido de outros serviços ligados a negócios e transportes.

A tabela abaixo confirma a distribuição tradicional da exportação de serviços, com os países em desenvolvimento tendo uma participação mínima nos setores mais novos em ascensão tais como *royalties*, serviços de informática e informações e serviços financeiros e de seguros. A única exceção encontrada foi no setor de comunicação, que é um setor que se desenvolveu recentemente, onde os países em desenvolvimento tem uma participação de 20%. (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO – UNCTAD – Dezembro/2002).

FIGURA 3 - EXPORTAÇÕES DE SERVIÇOS POR PRINCIPAIS CATEGORIAS—  
2000

Exportação de serviços por principais categorias, 2000								
Categorias	Participação no mercado mundial		Crescimento Médio Anual (%)					
	PEDs	P. Desenv.	Mundo		PEDs		P. Desenv.	
			em 10 anos	em 5 anos	em 10 anos	em 5 anos	em 10 anos	em 5 anos
Transporte	16,50%	83,50%	5,10	1,90	5,90	1,20	4,90	2,10
Viajem	23,10%	78,90%	6,30	2,60	6,50	2,90	5,70	2,50
Serviços de comunicação	20,10%	79,90%	14,80	5,10	23,20	1,30	13,40	6,10
Serviços de construção	8,30%	91,70%	8,80	-2,90	17,00	4,40	8,20	-3,50
Serviços de seguros	16,00%	84,00%	5,40	3,70	6,20	4,60	5,30	3,70
Serviços financeiros	2,90%	97,10%	10,80	13,00	14,10	10,00	10,30	13,10
Serviços de informática e informação	2,60%	97,40%	31,30	25,60	58,40	45,30	31,10	25,30
Royalties	2,10%	97,90%	10,40	5,90	19,80	16,10	10,30	5,70
Outros serviços relacionados a negócios	21,40%	78,60%	6,20	2,40	9,40	-0,50	5,30	3,30
Serviços pessoais, culturais e de lazer	16,40%	83,60%	19,70	15,30	53,40	15,50	18,70	15,70
Serviços governamentais	17,10%	82,90%	-1,00	-2,30	-0,40	0,20	-1,10	-2,80
<b>SERVIÇOS</b>	<b>20,38%</b>	<b>79,78%</b>	<b>6,80</b>	<b>4,00</b>	<b>10,20</b>	<b>5,70</b>	<b>5,80</b>	<b>3,60</b>

Fonte: Estatísticas de balanço de pagamento do FMI

O Setor de Serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos. A menos que você já esteja predestinado para uma carreira ou uma empresa familiar no setor industrial ou agrícola, é grande a probabilidade de que você passe a maior parte da sua vida ativa em empresas (ou órgãos públicos e organizações sem fins lucrativos) que criam e entregam serviços (LOVELOCK).

À medida que uma economia nacional se desenvolve, a participação do emprego entre a agricultura, a indústria (incluindo fabricação e extrativismo) e os serviços mudam drasticamente. Na maioria dos países, o setor de serviços na economia é muito diversificado, incluindo uma ampla gama de atividades diferentes, variando desde empreendimentos gigantescos que operam em uma base global até pequenas empresas que atendem uma única cidade ou bairro.

A maioria das pessoas se surpreende ao descobrir que o domínio do setor de serviços não se limita a nações altamente desenvolvidas. Estatísticas do Banco Mundial, por exemplo, mostram que o setor dos serviços responde por

mais da metade do Produto Nacional Bruto e emprega também mais da metade da mão de obra em muitas nações da América Latina e do Caribe. Em muitos países, há uma enorme economia subterrânea que não é captada pelas estatísticas oficiais. No México, estima-se que até 40% das transações e do comércio sejam informais. Uma parte significativa da produção dos serviços é criada por meio de empregos sem registro em trabalhos domésticos, como os de faxineira cozinheiro e jardineiro, ou em pequenas empresas baseadas na troca em dinheiro vivo, como restaurantes lavanderias e táxis.

FIGURA 4 - DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Distribuição da Força de Trabalho				
Pais	Percentagem dos Serviços no PNB	Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
Brasil	52	22	23	53
Costa Rica	59	25	27	48
República Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad-Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: Banco Mundial, El Mundo del Trabajo en una Economía Integrada, Washington, D.C.: Banco Mundial, 1995

O porte das organizações de serviços varia desde enormes corporações internacionais como companhias aéreas, bancos, seguradoras, empresa de telecomunicações, cadeias de hotéis e transportadoras até uma ampla gama de pequenas empresas de propriedade e administração locais, que inclui restaurantes, lavanderias, táxis, oculistas e inúmeros serviços específicos. Pontos

de prestação de serviços por franquia – em ramos que variam dos fast foods aos planos de saúde – combinam as características de marketing de uma grande cadeia, que oferece um produto padronizado, e a propriedade e operação local de uma instalação específica. Algumas empresas que criam um produto físico sensível ao tempo, como impressos ou revelações fotográficas, estão agora se apresentando como empresas de serviços porque grande parte do valor adicionado é criado por rapidez, personalização e pontos convenientes.

Existem também uma fração de serviços oculta em muitas grandes corporações que são classificadas pelas estatísticas do governo como atividade industrial, agricultura ou extração de recursos naturais. Os chamados serviços internos abrangem uma série ampla de atividades, entre as quais recrutamento, publicações, serviços jurídicos e contábeis, administração de folha de pagamento, faxina de escritórios, manutenção paisagística, fretamento e muitas outras tarefas. Cada vez mais, as organizações estão optando por terceirizar os serviços internos que podem ser executados com mais eficácia por um especialista sub contratado. À medida que essas tarefas são terceirizadas, tornam-se partes do mercado competitivas e por isso são classificadas na categoria de contribuição ao componente serviços da economia. Mesmo quando tais serviços não são terceirizados, porém, os gerentes dos departamentos que os fornecem estariam certos em pensar em termos de prestação de serviços a clientes internos.

Os governos e organizações sem fim lucrativo também estão no ramo de prestação de serviços, embora a extensão desse envolvimento possa variar muito de um país para outro, em função da tradição e dos valores políticos. Em muitos países, as universidades, hospitais e museus são de propriedade pública ou

operam em uma base não lucrativa, mas também existem versões lucrativas de cada um desses exemplos de instituições.

## 2.6 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Vários autores têm se debruçado sobre este assunto na tentativa de manifestar a importância vital da qualidade para as organizações que desejam ser competitivas no mercado atual. Porém para muitas organizações esta premissa continua longe de ser alcançada, muitos são os motivos, dentre eles: a visão errada do que é prestar um serviço ou produto com qualidade.

Qualidade sempre é vista como o atendimento rigoroso de especificações técnicas ou de padrões de conformidade. A origem do movimento de qualidade é este. Surgiu na indústria, envolvendo os processos de fabricação e os produtos finais, visando garantir a confiabilidade. As certificações – desejáveis, claro – limitam-se, porém, a dizer que as coisas são feitas como se propôs fazê-las. Entretanto, não dizem nada sobre o que deve ser feito. Noutras palavras, você pode estar fazendo certo a coisa errada.

Seguir manuais de procedimento, muitas vezes obsoletos, não garante por si só a qualidade. Para ser competitiva uma organização deve ter incorporado, como um todo, a idéia da qualidade em tudo o que faz. Todas as pessoas devem ser responsáveis pela qualidade de um produto ou serviço.

ALBRECHT afirma que “qualidade é uma medida da extensão até a qual uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou adiciona valor para alguém”.

No caso da prestação de serviços é fundamental que se tenha um claro entendimento do que o cliente necessita, ou seja, a agregação de valor está intimamente relacionada ao atendimento das necessidades dos clientes.

A diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços encontra-se na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. Cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade, muitas vezes esta diferença implica até mesmo em “estado de espírito do cliente” no momento da prestação do serviço. As pessoas possuem padrões diferentes de qualidade.

As características presentes nos serviços não dão uma segunda chance para conquistar o cliente, porque elas são definitivas, neste momento da verdade, devido ao fato delas apresentarem peculiaridades que já definimos quando apresentamos as características e particularidades dos Serviços.

Embora a filosofia da Qualidade também se aplique aos serviços, existem pontos importantes que os diferenciam da indústria manufatureira. Isto ocorre pois a Qualidade em serviços engloba inúmeras variáveis subjetivas, relativas ao comportamento e comunicação entre indivíduos, que podem significar o êxito ou fracasso em busca da excelência.

Além disto, muitos serviços "tradicionais" tais como os bancários, de saúde, transporte, por serem oferecidos por órgãos públicos ou por não terem, até pouco tempo, uma concorrência mais acirrada, possuem muitas vezes uma prestação de serviços ineficiente, mantida por carência de medição da satisfação de clientes, que em muitos casos apenas continuam utilizando tais serviços por falta de opção.

No entanto, o novo panorama da concorrência está modificando profundamente as relações entre as empresas e seus clientes. A privatização de serviços tradicionalmente oferecidos por órgãos públicos e o surgimento de empresas mais preocupadas com a excelência no atendimento dos seus clientes têm proporcionado uma reavaliação da Qualidade de serviços.

Dentre os aspectos subjetivos podemos destacar que o resultado final de um serviço é sempre um sentimento, uma impressão a respeito do que foi oferecido, que irá variar de acordo com a expectativa do indivíduo. Quando um serviço atinge as expectativas de um cliente, ele gera satisfação e quando o serviço supera estas expectativas, ele gera encantamento, tendo alcançado a excelência. Atualmente, para uma empresa tornar-se e manter-se competitiva, precisa verdadeiramente encantar seus clientes.

Além disto, cada cliente pode perceber o mesmo serviço de forma diferente, pois os serviços possuem dois aspectos da Qualidade: o serviço de fato e a forma como o cliente o percebe. Estes dois componentes: a Qualidade real e a Qualidade percebida são de igual importância e devem ser considerados no processo.

LOVELOCK afirma que o setor de serviços é o que mais se caracteriza pela diversidade, sendo que muitos serviços estão agregados a produtos manufaturados, como por exemplo, os serviços de assistência técnica autorizada. Ele cita que a década de 80 ficou marcada pelo descontentamento dos clientes em relação não só aos serviços ou bens, mas também em relação àqueles serviços de atendimento, prestados em lojas ou pontos de venda, incluindo dificuldades em resolver problemas, obter informações ou fazer trocas e consertos no pós-venda.

Este autor coloca que este crescente descontentamento do consumidor de serviços, agregados ou não a um bem, fez crescer a preocupação com a qualidade dos serviços, que se tornou um importante diferencial competitivo, mesmo para as empresas que se destacam como manufatureiras.

LOVELOCK coloca que existem diferenças relevantes entre bens e serviços, que irão influenciar na distinção da Qualidade de serviços em relação à Qualidade aplicada ao ramo manufatureiro. Ele listou oito características que podem auxiliar na distinção entre o *Marketing* de serviços e o Marketing de bens: a natureza do produto; o envolvimento do cliente no processo; as pessoas da empresa fazem parte do produto; a qualidade significa controlar problemas; a subjetividade de avaliação do serviço pelo cliente; a não existência de uma única pessoa responsável pela construção de um serviço; a importância do fator tempo; e os diferentes canais de distribuição.

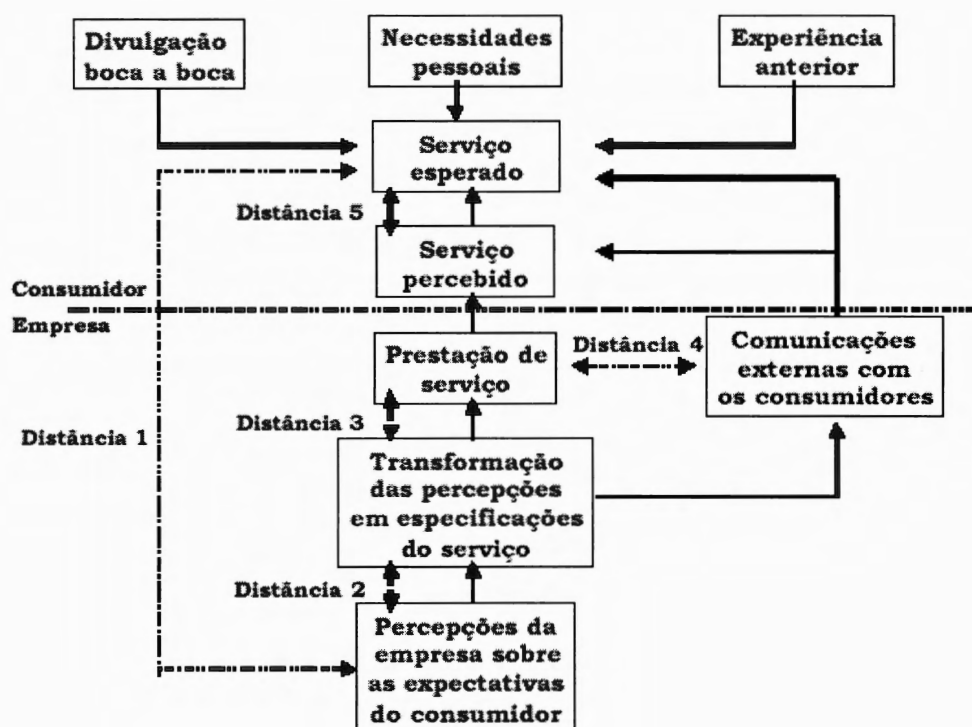
Hoje, cada vez mais, qualidade é sinônimo de satisfação, ou melhor, de superação das expectativas do Cliente. Para GRONROOS, "qualidade é o que o cliente percebe como tal". Em resumo: qualidade é fazer o que deve ser feito, segundo o ponto de vista do consumidor. Dois conceitos são fundamentais para se entender como conquistar o Total Entusiasmo do Cliente: expectativa do consumidor e percepção de qualidade.

De uma forma muito simples, a expectativa do consumidor pode ser definida como sendo "tudo" aquilo que o Cliente espera obter de um serviço para atender suas necessidades. Por outro lado, a percepção de qualidade é aquilo "tudo" que o Cliente entende ter recebido pela aquisição de um serviço.

Segundo PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, citados por KOTLER, existem cinco lacunas que originam problemas na prestação de serviços. Estes

autores formularam um modelo de qualidade de serviço que ajuda a identificar as principais necessidades e exigências para a prestação de um serviço de alta qualidade. Acompanhando a ilustração da figura abaixo é possível compreender melhor esta abordagem.

FIGURA 5 - MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO



Fonte: Journal of Marketing

De acordo com o modelo as lacunas são as seguintes:

- Lacuna entre a expectativa do consumidor e a percepção da empresa nem sempre os gestores têm a percepção correta daquilo que os consumidores querem na realidade. Os gestores de um banco podem pensar que os clientes desejam melhores condições nas taxas de juro, enquanto eles podem estar mais preocupados com um bom atendimento personalizado.

- Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço - os gestores até podem perceber corretamente os desejos dos consumidores, no entanto não adotam um padrão de desempenho específico. Os gestores de um banco podem dizer que o atendimento de clientes está mais rápido, embora não especifiquem isto quantitativamente.

- Lacuna entre as especificações de qualidade do serviço e sua execução o padrão mínimo de qualidade no atendimento pode não ser atingindo, devido à sobrecarga de trabalho ou à falta de preparação dos funcionários. Existe o dilema de como dedicar tempo em ouvir os consumidores e, ao mesmo tempo, executar um serviço com rapidez.

- Lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas as declarações dos funcionários de um banco e a publicidade influenciam as expectativas dos consumidores. Se um folheto de divulgação de crédito habitação diz que o banco tem taxas muito atrativas, mas se o consumidor ao dirigir-se a um balcão considera as taxas elevadas, então a comunicação distorceu as expectativas do consumidor.

- Lacuna entre o serviço percebido e o esperado - neste caso o consumidor subestima a qualidade do serviço, pois avalia o desempenho da empresa de maneira diferente. Um cliente assíduo de um banco vai fazer um depósito num dos caixas do banco, contudo se o gerente o chama ao seu gabinete para o cumprimentar, o cliente pode interpretar isto como uma indicação que poderá haver algum problema.

Em relação a qualquer serviço, o Cliente considera que existem atributos tidos como obrigatórios. Correspondem ao nível de qualidade compulsória, sem a qual não adianta nem pensar em satisfazer o Cliente. Por exemplo, o atendimento

rude ou mesmo indiferente dos vendedores ou consultores técnicos implica em satisfação negativa (ou seja, insatisfação). Porém, o atendimento educado e interessado não significa proporcionar, só por isso, uma sensação de satisfação mais significativa ao consumidor; para ele, é o trivial. Ele, com certeza, entende isto como uma obrigação, não como algo especial. É uma condição necessária, mas não suficiente para obter o entusiasmo do Cliente.

A qualidade básica, por outro lado, corresponde àquelas ações que, se ausentes, provocam insatisfação, mas quando presentes – e bem realizadas –, levam o Cliente a se considerar satisfeito, pois atendem às suas expectativas.

A busca da Qualidade Total em Serviços é a busca do diferencial de atendimento do mercado. Para este mercado, perceber que há um esforço controlado para melhor atender, ajuda a construção da imagem da qualidade percebida.

DAVIDOW declara que os líderes das companhias que são bem sucedidas no serviço ao cliente seguem três princípios básicos:

- Adotar uma cultura voltada ao serviço. Os líderes moldam a cultura da empresa transmitindo as crenças, valores e a missão. E principalmente agindo segundo o que eles pregam, tratando os funcionários exatamente como querem que eles tratem os clientes. A criação de um clima positivo para o serviço é decorrente do interesse demonstrado pelos líderes em relação aos seus funcionários, aumentando sua dignidade e resolvendo seus problemas de maneira rápida e eficaz.

- Tomar o serviço ao cliente um interesse de todos. Envolver todos na responsabilidade de satisfazer e até superar as expectativas dos

clientes. Para este fim os líderes devem estimular os funcionários a sentir e a agir como se fossem os donos da companhia, incentivando-os a assumirem riscos para agradarem os clientes, dentro de limites pré-estabelecidos. A tarefa mais difícil do líder é a de delegar aos seus subordinados responsabilidade e autoridade pelos serviços que executam.

- Declarar guerra à burocracia. Reeducar os gerentes, supervisores e chefias em geral, no sentido de que possam prover auxílio e apoio aos funcionários de linha de frente, aqueles que entram em contato direto com o cliente na prestação do serviço. Para que um sistema de qualidade seja eficiente os funcionários de linha de frente devem ter o poder de resolver os problemas que aparecerem sem a necessidade de haver aquele jogo de empurra-empurra, onde o cliente precisa contatar funcionários de diversos níveis até chegar aos executivos que, finalmente, dão o aval necessário à resolução do problema ocorrido.

GRONROOS afirma ainda, que para assegurar a qualidade do serviço, é preciso gerenciar o processo de entrega deste, bem como os recursos utilizados no processo: funcionários, tecnologia, conhecimento e clientes. Os clientes são importantes recursos nos processos de serviços e detêm parte da responsabilidade pelo seu resultado final, pois acompanham o processo, interagem com os demais recursos e impactam no resultado final. Ou seja, o cliente é também responsável pela entrega do serviço.

### 2.6.1 Qualidade como Atendimento as Necessidades dos Clientes

A qualidade deve ser percebida, principalmente por quem vai usufruí-la, e necessita de comprometimento de quem vai prestá-la. Portanto a organização que se propõe a oferecer qualidade em tudo o que faz, deve conhecer as atitudes e preferências básicas de cada cliente, ou grupo de clientes, deve ter como foco principal às necessidades e expectativas dos clientes, incluindo todos os clientes, tanto os internos como os externos. Deve também gerar entre seus colaboradores o comprometimento com o papel que representam para o desempenho de serviços e produtos que estejam imbuídos de qualidade, para que o cliente perceba esta qualidade.

Assim, segundo ALBRECHT, as empresas centralizadas nos clientes vêem o cliente como ponto de partida, posto de escuta e árbitro final para tudo aquilo que fazem. Elas partem das necessidades e expectativas do cliente, os atributos que são desejados. Então desenvolvem e aperfeiçoam produtos e serviços para satisfazê-las.

A satisfação das necessidades dos clientes passa por vários estágios até se concretizar, como: a identificação das necessidades; a alocação de recursos; o aperfeiçoamento de processos; a definição de uma clara política de qualidade, com metas e objetivos mensuráveis; a criação de indicadores de qualidade. Não esquecendo o treinamento de pessoal e das auditorias internas para checar resultados, com análise crítica para que se possa rever objetivos e possibilitar a retroalimentação do processo.

MOLLER coloca que, a percepção do recebedor de um determinado serviço é afetada por duas espécies de qualidades desse serviço: A qualidade técnica, ou "objetiva", e a qualidade humana, ou "subjativa". Segundo o autor a "qualidade subjativa" exprime o conteúdo emocional do recebedor.

O aspecto subjetivo também está presente no olhar do cliente externo sobre a organização. É importante salientar que as expectativas dos clientes são construídas por experiências anteriores, pela propaganda boca-a-boca e pela propaganda da própria empresa.

Uma má experiência em relação a um serviço, vivenciada pela pessoa ou relatada a ela, terá um efeito extremamente negativo na formação das suas expectativas em relação a uma determinada empresa ou até mesmo a todas de um mesmo segmento.

Segundo GIANESI, a intangibilidade dos serviços, juntamente com a necessidade da presença do cliente e a simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características especiais das operações em serviços, que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes essa avaliação é dificultada pela intangibilidade, uma vez que é difícil a padronização dos serviços, tornando a gestão do processo mais complexa.

Dada as características dos serviços, é fundamental que se controle, ou realimente, os processos em função das necessidades dos clientes.

Para GIANESI, a ênfase passa, portanto, da inspeção do resultado do processo para o controle do processo propriamente dito. A produção e o consumo do serviço ocorrem freqüentemente de forma simultânea. Na maioria dos casos, não há como produzir um serviço antes e inspecionar sua qualidade depois. Além disso, o processo de prestação de serviços é praticamente tão importante na formação da percepção de qualidade do cliente quanto o próprio resultado final.

Em serviços são enfatizadas as relações diretas com os clientes e o processo deve ser flexível, porque o cliente participa do processo produtivo de

forma efetiva (PALADINI). Portanto, as organizações precisam ser flexíveis e possuir capacidade para mudança e renovação constantes.

A qualidade dos serviços pode ser percebida pelos clientes através dos seus componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade de um serviço consiste naquilo que o cliente sente e vê, como por exemplo, a aparência física do hotel, tanto interna quanto externamente. Ou seja, conservação do prédio, jardins bem cuidados, iluminação interna e externa, sinalização, decoração, limpeza do ambiente, acesso, uniforme, asseio e apresentação dos funcionários. Os componentes intangíveis são amabilidade, cordialidade e cooperação. A cordialidade é traduzida através de um sorriso, de expressões adequadas, de uma atitude que traduza a “disposição de servir”.

As pessoas envolvidas na prestação dos serviços são o marketing direto das organizações em que atuam. No setor hoteleiro a atenção, a cordialidade e a competência são, muitas vezes, mais importantes do que a tecnologia. Diferente do setor manufatureiro, os serviços são gerados pelas pessoas e não produzidos por máquinas. Os serviços exigem maior conhecimento da força de trabalho para responder eficazmente às rápidas mudanças que ocorrem no mundo organizacional.

Num Ciclo de Serviço, duas partes são muito importantes: o início e o fim do ciclo. O início porque é o momento onde é criada a primeira imagem; praticamente define se o cliente prosseguirá o processo de compra. O fim, pois é quando é criada a imagem que vai ficar com quem recebeu o serviço; praticamente define se o cliente voltará a comprar novamente no mesmo estabelecimento.

Para GRONROOS a nova concorrência na economia de serviços requer uma profunda compreensão da natureza da produção e consumo dos serviços, bem como das “regras” para gerenciar a situação competitiva de hoje. O autor utiliza a expressão “horas da verdade” quando se refere a “qualquer episódio onde o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e cria uma opinião com relação à qualidade do serviço”. São essas impressões que a organização deixa marcadas na memória do cliente, seja ele interno ou externo, sendo importante que ela se tome consciência de que “a primeira impressão é a que fica” e que procure torná-la o mais positiva possível. Se as interações entre a empresa e seus clientes não corresponderem às expectativas geradas pelas promessas fornecidas pelos tipos impessoais de comunicação, a realidade do serviço não irá corresponder aos benefícios esperados e os efeitos da comunicação podem tornar-se negativos, a confiabilidade da empresa tenderá a sofrer abalos e a imagem organizacional será prejudicada.

A comunicação interativa em serviços comporta não apenas o prestador do serviço, o consumidor e o processo de operacionalização do serviço, como também o ambiente físico, os equipamentos utilizados, tecnologia envolvida e a adequação destes elementos às necessidades dos clientes (GRONROOS). Cada fator é igualmente importante: os serviços são intangíveis e os consumidores procuram constantemente indicativos de qualidade. Os erros podem significar a perda definitiva daquela “hora da verdade”, que muitas vezes a empresa poderá não ter oportunidade de recriar.

CARLSON e GRONROOS acreditam, de fato, que o sucesso da organização irá depender quase que exclusivamente do sucesso de cada

"momento da verdade" e da seqüência das interações experimentadas pelos clientes com os representantes da empresa.

GRONROOS lembra que o pessoal de contato emerge como um recurso crítico. Cada pessoa de contato tem uma maneira específica de se desempenhar, o que é chamado de estilo de desempenho. Não se pode esperar, portanto, que os resultados que a companhia procura obter sejam todos tão bem padronizados e previsíveis quanto se procura delimitar pelos scripts mais rígidos e hierárquicos. Complementa ainda que com a constatação de que não somente os funcionários da organização de serviços esbarram nos rigores de alguns scripts, mas os próprios clientes podem apresentar reações indesejáveis aos encontros de serviços gerenciados pelos scripts cognitivos: "se houver um mau ajuste entre os sistemas e o estilo de consumo dos clientes, eles provavelmente não estarão dispostos a se ajustar aos sistemas ou sentir-se-ão desajeitados como parte desse processo".

Como os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, não se pode separá-los daqueles que os proporcionam, sejam eles homens ou máquinas. KOTLER e ARMSTRONG acrescentam que, devido ao caráter intangível dos serviços (não se pode experimentá-los antes da compra), os consumidores procuram constantemente por sinais de sua qualidade, tirando conclusões a partir de tudo que puderem observar. Isto inclui as instalações, os equipamentos, as pessoas, o preço, o lugar, enfim, quem proporciona os serviços e como, onde e quando são proporcionados.

Uma vez que o processo de percepção do consumidor pela qualidade dos serviços segue padrões especiais, vender serviços - e diferenciar seu fornecimento - requer soluções especiais de *Marketing*. KOTLER e ARMSTRONG

ressaltam a importância do marketing interativo nos serviços: “a qualidade de serviço percebida depende enormemente do momento da interação comprador-vendedor”.

Não se pode deixar de observar, entretanto, que as relações advindas da comunicação interativa, inclusive para o caso do *Marketing* de Serviços, têm características específicas que as outras formas de comunicação não apresentam.

Em primeiro lugar, os anúncios de revistas, por exemplo, não permitem que os leitores façam perguntas, nem mesmo que respondam “sim” ou “não”. Estes anúncios decididamente são monólogos, não diálogos, são informação, não comunicação. Nas interações existe feedback instantâneo e pode-se conduzir mudanças nas relações à medida que a interação progride.

Segundo, a comunicação interativa permite várias combinações entre o número de pessoas que prestam o serviço e a quantidade de consumidores atendidos simultaneamente. Pode-se identificar quatro categorias básicas: um servidor e um cliente, como no caso do conserto de um carro por um mecânico; um servidor e vários consumidores, como quando uma aeromoça serve os passageiros em uma viagem; vários servidores e um consumidor, quando, por exemplo, uma mulher é atendida por uma manicure, um pedicuro e uma cabeleireira, em um salão de beleza; e vários servidores e vários clientes, como quando uma orquestra sinfônica toca para uma platéia.

Terceiro, as interações apresentam diferentes graus de contato entre os consumidores e aqueles que prestam o serviço. GROVE e FISK argumentam que a preocupação com interações em que se verifica maior contato (nos restaurantes, em um médico), deve ser mais acentuada do que naquelas em que

o contato é limitado, como ocorre durante o conserto de um relógio, ou durante um atendimento bancário por telefone.

Finalmente, na maioria das interações humanas, sejam elas direcionadas ou não para *Marketing* de Serviços, agregam-se fatores tais como expressões faciais, tons de voz, gestos e as várias formas de conversa não-verbal, as quais enriquecem a complexidade dos processos de comunicação e conferem importância maior aos aspectos de diálogo do que àqueles de monólogo durante as interações entre a empresa e seus públicos.

### 2.6.2 Qualidade Percebida

A Qualidade Percebida é o estágio final da construção da Imagem de Qualidade. Um componente importante deste processo é dar ao cliente a possibilidade de perceber que esforços estão sendo realizados para obter aquilo que é desejado. A este processo chamamos de Controle Percebido. Existem algumas ações que podem ser realizadas para evidenciar os controles sobre a qualidade no sentido de promover uma melhor Qualidade Percebida:

- **Profissionalismo e Habilidade:** os clientes devem compreender que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados a resultados).
- **Atitudes e Comportamentos:** os clientes devem perceber que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se

interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).

- **Facilidade de Acesso e Flexibilidade:** os clientes devem sentir que o prestador de serviço, sua localização, suas horas de operação, seus empregados, e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se as demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao processo).

- **Confiabilidade e Honestidade:** os clientes devem saber que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e Ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processo).

- **Recuperação:** os clientes devem Ter certeza de que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tornará de imediato e ativamente ações para mantê-lo no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processo).

- **Reputação e Credibilidade:** os clientes devem aceitar que as operações do prestador de serviços merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e representam bom nível de desempenho e valores que podem ser perfeitamente compartilhados entre os clientes e o prestador de serviço (critérios a imagem).

O nível de qualidade percebido por um cliente com relação a um serviço é determinado pela diferença entre a qualidade esperada antes de receber o serviço e a qualidade experimentada durante e após a prestação do serviço.

Quando o serviço prestado não atinge o nível de expectativas do cliente, há um problema de qualidade ou uma falha na prestação do serviço. Daí decorre que a compreensão das origens e da natureza das falhas é fundamental para a gestão da qualidade em empresas de serviço

Um conjunto de quatro opções estratégicas de *marketing* é proposto por GRONROOS: a estratégia da qualidade técnica, a estratégia de preço, a estratégia de imagem e a estratégia de serviços.

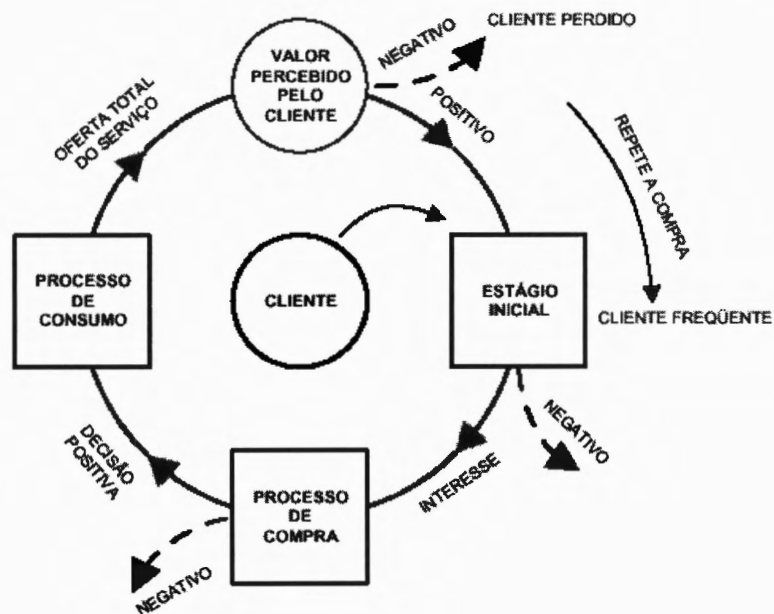
As estratégias de qualidade técnica e de preço já se encontram em uma situação de difícil adoção, por parte das empresas, devido aos avanços e à competição abordados anteriormente. A estratégia de imagem refere-se, segundo o autor, a um "auxiliar imaginativo de um bem ou serviço", dependendo fortemente do composto de comunicação utilizado pela empresa. GRONROOS destaca a estratégia de serviços entre as quatro apresentadas, uma vez que sua finalidade é criação de um valor que, agregado ao produto, estabeleça a diferenciação da oferta. O autor enfatiza que o foco do pensamento ao se adotar a estratégia de serviços, é a sua adoção como competência chave do *marketing* da empresa no atendimento ao cliente (serviço ao cliente).

A utilização dos serviços ao cliente como um elemento diferenciador da oferta das empresas é uma constante, uma vez que os serviços são parte integrante de praticamente toda a oferta. Destaca-se que algumas empresas escolhem os serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa, utilizando-os como a principal estratégia competitiva. A idéia de um produto pré-produzido com características que atendam às expectativas dos consumidores é muito limitada para ser aplicada a serviços. O consumo de um serviço é um processo de consumo e não o consumo de um produto/resultados do processo.

Sendo assim, o consumidor percebe o processo de entrega do serviço como parte do consumo do serviço e não apenas como um resultado do processo.

Um esquema interessante para representar o processo de compra de uma forma dinâmica, considerando o valor percebido e o relacionamento com o cliente ao longo do tempo, e o ciclo de vida do relacionamento com o cliente apresentado por GRONROOS (ver figura abaixo).

FIGURA 6 - O CICLO DE VIDA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE



No ciclo de vida do relacionamento com o cliente, o estágio inicial corresponde as etapas do reconhecimento do problema, busca de informação e avaliação de alternativas, enquanto que o processo de compra corresponde a decisão de compra. O processo de consumo corresponde as interações que ocorrem durante a prestação do serviço. O ciclo acaba na percepção de valor pelo

cliente. Se for negativa, o cliente é perdido, se for positivo, o cliente repete a compra.

Então cabe ao prestador de serviços desenvolver os esforços de forma a tornar o processo de compra uma ação que o cliente perceba o valor agregado e que estimule o retorno ou a repetição do consumo do serviço.

## 2.7 O FATOR HUMANO E PSICOLÓGICO E A SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

O surgimento do *Endomarketing* deu-se por dois motivos: (i) a redescoberta dos recursos humanos como recursos raros e estratégicos para a empresa e (ii) a valorização do *marketing* de serviços como elemento essencial para a performance da organização.

O conceito de marketing interno surgiu primeiro na literatura sobre o marketing de serviços, a partir da noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para a organização. Desde então, o termo tem sido usado como um conceito que abrange várias atividades internas, que como tais não são novas, mas quando focalizadas sob esta perspectiva, ganham uma abordagem diferenciada.

A crescente atenção voltada para o assunto deve-se ao movimento da era industrial para a nova concorrência da era do serviço, na qual a lógica do fabricante precisa ser substituída pelo *know how* do prestador. Nessa transição, o ponto mais crítico consiste no fato de que os empregados orientados para o serviço e especializados são tidos como recursos escassos se comparados com a matéria-prima, a tecnologia de produção e os produtos.

Segundo LAS CASAS, "no *marketing* de serviços estamos principalmente preocupados em comercializar atos, ações, desempenho". Desta forma, como a Qualidade em serviços está alicerçada no desempenho humano e este possui inúmeras características subjetivas, o estudo dos aspectos psicológicos e comportamentais é imprescindível para o êxito de Programas da Qualidade em serviços.

Analisando, os elementos importantes no que se refere ao papel da pessoa do empregado na busca pela qualidade em serviços, deve-se, inicialmente, destacar a constatação de DAVIDOW de que não investir em funcionários é um absurdo, já que o serviço é intangível e o julgamento é feito, principalmente, pela qualidade das interações entre cliente e prestador do serviço. Por isto, um programa de gerenciamento de recursos humanos bem estruturado é imprescindível para a obtenção de uma equipe de funcionários enganados na conquista da preferência dos clientes.

Mesmo os aspectos tangíveis envolvidos na prestação de um serviço, tais como: o conforto, higiene e beleza das instalações onde o serviço é prestado, a aparência dos funcionários e a confiabilidade das informações prestadas, também estão sujeitos a serem percebidos de formas diferentes, de acordo com as singularidades psicológicas de cada cliente.

Desta forma, os funcionários com os quais o cliente tem contato, exercem um papel fundamental na percepção que este terá da Qualidade do serviço. Funcionários motivados, adequados ao perfil da empresa são vitais para que se possa proporcionar um serviço com excelência.

Assim, tanto o comprometimento dos trabalhadores com os ideais da empresa, quanto aquilo que o cliente deseja ou necessita estão intimamente

ligados a uma série de fatores psicológicos e comportamentais, de natureza extremamente subjetiva, que tornam este um ponto crucial no que se diz respeito ao sucesso de um programa da Qualidade Total. Embora os fatores comprometimento de trabalhadores e encantamento de clientes sejam bastante subjetivos, é possível estabelecer uma série de atitudes organizacionais favoráveis ao seu bom desenvolvimento.

Neste sentido, o sucesso das organizações hoje está ligado, mais do que nunca, a fatores que vão muito além da manutenção de uma prática gerencial tradicional que enfatiza uma simples “logística” de pessoal, cujos gestores apresentam unidades ou departamentos de cunho administrativo caracterizados por forte burocratização e escassa capacidade de inovação. As empresas precisam operar de forma integrada, utilizando eficazmente recursos tanto materiais quanto humanos, a fim de responderem com agilidade e eficiência às rápidas mudanças que ocorrem no macro-ambiente.

Para, de um lado, enfrentar a turbulência e a incerteza e, de outro, operar de maneira integrada, é preciso que haja grande identificação e cooperação por parte dos membros da organização, ou seja, são necessárias novas formas de gestão, todas elas voltadas para o estímulo do envolvimento do empregado com a empresa.

Nesta linha de raciocínio, o *endomarketing*, ou *marketing* interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização. O *endomarketing*, política que se volta para a valorização dos empregados, merece toda a atenção que se presta às políticas orientadas ao

público externo, visto que a satisfação das necessidades e desejos dos trabalhadores os habilita a satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes.

Em outras palavras, o *endomarketing* consiste em uma filosofia de gerenciamento que, além de estimular a motivação dos funcionários, estimula entre eles valores orientados para a satisfação do cliente. O conceito principal de *marketing* interno pressupõe que a harmonia de interesses no interior da organização facilita qualquer ação mercadológica externa.

Ao passo que, quando tratamos de *marketing*, referimo-nos às relações de troca ocorridas entre as organizações e o mercado externo, quando falamos em *Endomarketing*, buscamos observar, além dessas relações, aquelas que ocorrem entre as organizações e seus empregados - os quais, analogamente, seriam considerados como clientes internos. Desta forma, enquanto os clientes externos trocam dinheiro por produtos ou serviços, os empregados trocam um bom desempenho no trabalho por recompensas ou benefícios.

GRONROOS coloca que o *Endomarketing* funciona como um processo holístico de gerenciamento, que visa integrar as múltiplas funções da organização de duas formas: primeiro, assegurando que os empregados de todos os níveis da organização participem ativamente no contexto de um ambiente que se volta para a preocupação com o cliente; segundo, assegurando que todos os envolvidos sejam preparados e estejam suficientemente motivados para atuar de forma orientada na prestação de serviços. O autor afirma que toda organização tem um mercado interno, composto de empregados, que deve receber a primeira atenção, e, a não se que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco.

*Endomarketing* engloba dois tipos de processos gerenciais: De atitudes e da comunicação.

O gerenciamento de atitudes é considerado como a parte predominante do *Endomarketing*, possibilitando que a empresa consiga uma vantagem competitiva, através do despertar de novas atitudes dos empregados, bem como da motivação dos clientes, em relação ao oferecimento de seus serviços. O gerenciamento da comunicação se dá pela divulgação ampla de informações sobre as rotinas de trabalho, sobre os produtos e serviços, e sobre as suas campanhas publicitárias, para que gerentes e pessoas de contato direto com o cliente possam realizar suas tarefas com mais precisão e coerência. E possam, por outro lado, captar as necessidades e exigências, transmitidas, por diversos meios, pelo cliente.

As organizações que desenvolvem planos e estratégias voltadas a mercados externos precisam considerar não apenas os elementos do composto de *marketing* (produto, preço, distribuição e promoção), mas também o papel do pessoal. Neste contexto, as empresas estão cada vez mais focando esforços na venda de sua própria imagem aos funcionários, os quais são tratados como “clientes internos”. A razão para tais investimentos é simples: como GRONROOS coloca, a maior satisfação dos empregados facilita o desenvolvimento de uma força de trabalho mais consciente do papel do cliente, mais orientada para o mercado e mais preocupada com as vendas.

Reconhecer a importância do pessoal dentro do composto de *marketing* a fim de conquistar e manter clientes implica em um destaque substancial na performance competitiva da empresa. Em outras palavras, uma maior atenção dada à relação empregado-cliente pode resultar em um aumento notável na

qualidade do serviço, na satisfação dos clientes externos e, conseqüentemente, na maior fidelização do público-alvo.

Um aspecto essencial na avaliação da influência que os empregados exercem sobre o cliente final é dividi-los de acordo com o grau de freqüência de contato que possuem com o público-alvo. Para isto, JUDD, apresentado em PONCE, propôs um esquema de categorização que resulta em quatro grupos: pessoal de contato, modificadores, influenciadores e isolados. Vejamos como cada um deles é caracterizado:

- **Pessoal de contato:** possui contato freqüente ou periódico com o cliente e está muito envolvido com as atividades convencionais do marketing. Precisam ser treinados, preparados e motivados para servir ao cliente de maneira que garanta a sua retenção. Sugere-se que o pessoal de contato seja selecionado, avaliado e recompensado com base em seu potencial de satisfazer as necessidades do público-alvo;

- **Modificadores:** embora não estejam diretamente envolvidos com as atividades convencionais do marketing, têm contato freqüente com o cliente. Exemplos de modificadores são as recepcionistas do departamento de crédito e as telefonistas. Precisam desenvolver grande habilidade de relacionamento com o público-alvo. Treinamento e monitoramento de performance são especialmente importantes neste caso;

- **Influenciadores:** embora envolvidos com os elementos do composto de *marketing*, têm pouco ou nenhum contato com o cliente. Desempenham, ainda assim, um papel importante na implementação da estratégia de marketing de relacionamento da organização, uma vez que são responsáveis por atividades como pesquisas de mercado, por exemplo;

- Isolados: desempenham funções de apoio, as quais não têm contato direto com o cliente nem com as atividades convencionais do marketing. No entanto, não se deve subestimar a influência dos isolados na performance da organização, visto que eles são responsáveis por funções tais como a de compras e processamento de dados.

Uma outra proposta de JUDD é que, reconhecida a importância das pessoas como fonte e essência de um compromisso de toda a organização com o cliente, inclua-se os empregados como uma variável distinta e separada do composto de *marketing*. Para o autor, designar o pessoal como o 5º “P” do *marketing* (ao lado de produto, preço, promoção e ponto de distribuição) formalizaria a noção de que as pessoas realmente importam.

Deve-se ressaltar que o relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda. Em uma grande e crescente proporção de transações, o relacionamento na verdade intensifica-se subsequente à venda. Isto faz com que a escolha do vendedor numa próxima vez torne-se um fator crítico. Enfim, a próxima venda, o próximo produto, a próxima idéia e o próximo sucesso dependem muito dos relacionamentos externos. O bem mais precioso de uma empresa está em suas relações. Não se trata de “quem você conhece”, mas de “como você é conhecido por eles”.

O pessoal de contato constitui, dessa forma, um elemento primordial do ponto de vista do marketing, ao passo que personifica a organização aos olhos do cliente. Tanto uma empresa como um serviço são abstratos, sendo a única coisa tangível as relações que o cliente experimenta com o suporte físico e, sobretudo, com o pessoal de contato.

Aumentar o envolvimento deste pessoal no programa é uma tarefa do marketing interno. Focalizando as necessidades dos empregados, as organizações podem criar um ambiente que enfatize a interação deles com o cliente final.

O pessoal de contato deveria conhecer os objetivos e estratégias de marketing de sua organização, bem como as necessidades de seus clientes. No entanto, é de responsabilidade da empresa assegurar que este pessoal seja treinado, preparado e motivado a servir.

Assim, uma organização bem sucedida com seu marketing interno depende de sua capacidade em recrutar e selecionar pessoal competente e oferecer-lhe um pacote atrativo de emprego, benefícios, recompensas e treinamento, a fim de salientar suas habilidades e encorajar a orientação ao cliente.

Uma estratégia de *marketing* interno eficiente está dirigida à criação de todos aqueles comportamentos que propiciam no pessoal de contato com clientes uma atitude entusiasta e consistente com a estratégia geral de marketing.

KOTLER apontou que: “Os quatro Ps de *marketing* de serviços: pessoas, pessoas, pessoas e pessoas.” numa clara alusão à importância essencial do aspecto humano para o setor de serviços.

A Qualidade em serviços depende, em um grau extremamente elevado, do aspecto humano envolvido no processo, ou seja, das pessoas que irão oferecer este serviço e da forma como elas se relacionam com os clientes.

É de vital importância ressaltar que o produto de um serviço não é um objeto e sim a interação entre indivíduos, caracterizando assim sua essência baseada na experiência psicológica e pessoal. Isto que torna o setor de serviços

muito peculiar quanto ao que pode afetar, profunda e diretamente, a Qualidade do seu produto, tendo aqui o elemento humano uma relevância ainda maior do que no ramo manufatureiro.

Para que uma organização, especialmente no setor de serviços, possa oferecer Qualidade aos seus clientes, é necessário que as pessoas que nela trabalham estejam comprometidas com a missão e os objetivos da empresa, e que possam assim "encantar" seus clientes. Este comprometimento deve partir, em primeiro lugar, da alta gerência, para em seguida envolver todos os níveis hierárquicos da empresa.

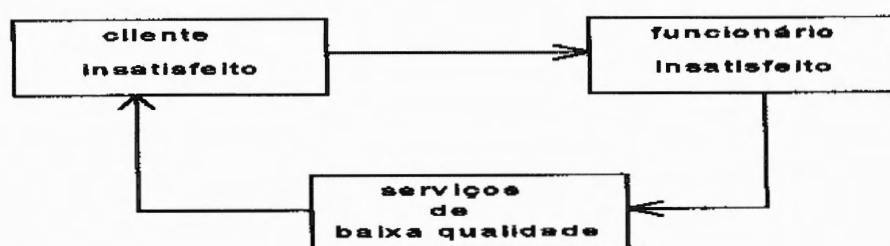
De acordo com GRONROOS o produto interno do Endomarketing consiste de um emprego e de um ambiente de trabalho que motivem os empregados, fazendo-os responder favoravelmente às demandas da gerência. Referindo-se aos objetivos gerais do *Endomarketing*, GRONROOS destaca: assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, e, portanto, desempenhem com êxito suas responsabilidades de "marketeiros de plantão" em suas tarefas no marketing interativo; e atrair e reter bons empregados.

O conceito de hora da verdade, literalmente, significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro momento de oportunidade. O processo da produção de serviços e da entrega tem sempre que ser planejado e executado de forma que não ocorram horas da verdade mal administradas.

O absenteísmo e a rotatividade de pessoal decorrentes de uma motivação baixa contribuem em muito para o declínio da qualidade das organizações, e

devem ser evitados com veemência. DAVIDOW coloca que “os líderes alegam que a alta rotatividade é inevitável, mas os indícios sugerem que a culpa é da gerência. O recrutamento cuidadoso, o treinamento intensivo e constante e uma abundância de programas não dispendiosos que motivem e incentivem, quase sempre diminuem drasticamente a rotatividade”. A satisfação dos clientes é diretamente proporcional a satisfação dos funcionários e vice versa. O autor alerta ainda para o fato de que funcionários que não encontram na empresa uma estrutura que lhe permita executar o serviço com qualidade acaba desagradando os clientes por não conseguir satisfazer suas expectativas, com isto acabam por desistir de continuar tentando, deixando os clientes ainda mais desapontados. Com esta situação estabelecida instaura-se um círculo vicioso, como mostra a figura abaixo: os clientes insatisfeitos geram funcionários insatisfeitos que por sua vez produzem serviços ruins que resultam em novas insatisfações.

FIGURA 7 - CÍRCULO VICIOSO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS



Além da preocupação com o moral dos empregados, é importante também não descuidar da sua capacitação. A garantia da excelência nos serviços passa por um sistema completo e bem estruturado de treinamento. O treinamento deve atingir a todos os níveis da organização e deve ter um duplo propósito: o treinamento técnico, que abrange os detalhes da execução correta de uma função, e o treinamento social, que focaliza os valores, atitudes, técnicas inter

peçoais, soluções de problemas, comunicação e empatia necessárias à prestação de um bom serviço. Ambas as partes do treinamento são importantes, no entanto é comum que as empresas se preocupem somente com as habilidades técnicas de seus funcionários deixando de lado exatamente as lições mais importantes para a realização do bom serviço.

As habilidades para o relacionamento com os clientes são realmente cruciais na área de serviços, por outro lado, estas habilidades são difíceis de serem ensinadas, pois dependem muito das características da personalidade dos funcionários e dos clientes. Cabe então aos responsáveis pelo treinamento descobrirem situações cujas respostas podem ser mais ou menos padronizadas e principalmente despertarem nos funcionários a sensibilidade e o interesse em analisar o cliente para então agir de forma a satisfazê-lo.

Para adquirir habilidades técnicas talvez o treinamento feito de maneira formal seja o mais adequado, mas quando se trata de habilidade social, a maneira formal tende a dar certo apenas quando a função de serviço ao cliente é altamente padronizada. Na maioria das vezes o treinamento social é passado através de exemplos de atitudes que devem ser tomadas em determinadas situações. Com isto, as situações de prestação de serviços passam a ser agrupadas por similaridades e as atitudes de resposta começam a seguir determinados padrões.

Outro aspecto importante para que os funcionários sintam-se realmente responsáveis pela satisfação do cliente, consiste na necessidade da estrutura organizacional delegar aos empregados completa responsabilidade e autoridade para satisfação do cliente. É claro que cabe aos líderes prover algumas diretrizes e estabelecer certos limites neste sentido, deixando uma certa liberdade para que

os funcionários tomem suas próprias decisões. Os Líderes podem dar algumas sugestões de atitudes reativas, no entanto, o uso destas sugestões e a análise se a atitude tomada é suficiente para que determinado cliente continue satisfeito depende da sensibilidade do prestador de serviços que está em contato direto com o cliente. Desta forma, a tomada de decisões é de responsabilidade de cada um dos funcionários. Esta participação nas decisões implica em um comprometimento maior com a missão, os valores e as diretrizes da empresa, o que é fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços.

E como último fator que atua na satisfação dos empregados e, conseqüentemente, dos clientes, está a valorização do trabalho executado. Quando os empregados são treinados é importante mostrar-lhes a conexão entre ações e resultados. Assim é esperado que a remuneração recebida seja justa. O reconhecimento pode vir também na forma de recompensas e outros incentivos como elogios, medalhas, reconhecimento público e principalmente com novas oportunidades de crescimento pessoal e novos desafios profissionais. Estimular a participação dos funcionários através de sugestões sobre como podem ser melhorados seu trabalho, a estrutura organizacional e qualquer aspecto que represente melhoria para os clientes e funcionários não só é uma medida motivadora proporcionando auto-estima e auto-realização, como contribui sensivelmente para a detecção e solução de problemas.

## 2.8 INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS E A SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Uma das dimensões da qualidade dos serviços já discutidas anteriormente é a tangibilidade, que engloba, entre outras coisas, as instalações e equipamentos da organização. A importância dada a esta dimensão da qualidade depende do cliente e do tipo do serviço procurado. Em um hospital ou em um restaurante, por exemplo, as instalações limpas e organizadas são mais importantes do que em uma oficina mecânica. De qualquer forma, as instalações são uma espécie de cartão de visitas da organização, pois é a primeira coisa que o cliente observa. Geralmente os clientes vêem o ambiente físico como um retrato do serviço que será prestado, por isto a organização precisa tomar cuidado com o tipo de imagem que ela está passando a seus clientes pelas suas instalações.

No que concerne aos equipamentos percebe-se que no setor de serviços a interação do cliente com o funcionário de linha de frente é mais importante do que equipamentos de alta tecnologia. No entanto, como coloca DENTON, a utilização inteligente da tecnologia melhora a consistência, responsabilidade e contabilidade do serviço prestado.

Não se pode ignorar a evolução da informática, que proporciona *hardwares* e *softwares* cada vez mais úteis para o processo de tomada de decisão, para o armazenamento de dados e a agilização dos serviços. Muitas empresas já estão oferecendo serviços completamente automatizados, como no caso de bancos com seus equipamentos de consulta e saque rápido. Neste caso, o próprio cliente toma parte na execução do serviço. No entanto, estes equipamentos não substituíram os funcionários de atendimento nos caixas de bancos, pois nem todos os clientes aceitam este tipo de serviço preferindo o atendimento personalizado.

A tecnologia deve estar sempre aliada a uma grande dose de sensibilidade, ou seja, ao trabalho de um funcionário que possa avaliar e satisfazer todas as necessidades dos clientes. Os computadores podem ser grandes aliados dos funcionários, aumentando sua capacidade de conhecimento, através de um banco de dados, melhorando a qualidade e disponibilizando informações, com um aumento de produtividade e possível redução de custos.

Em empresas grandes como instituições financeiras, a análise dos investimentos e saques diários seria praticamente impossível sem a utilização de equipamentos de informática. A contabilidade de entregas por transportadoras também ficaria comprometida sem um banco de dados adequado. Pode-se imaginar a regularidade dos serviços ferroviários europeus sem os controladores de tráfego? Assim, pode-se concluir que, apesar de suas peculiaridades, o setor de serviços encontra lugar para a utilização da tecnologia em favor de seus clientes.

## 2.9 IMPACTO DO CENÁRIO AMBIENTAL NOS SERVIÇOS

Como sabemos, os negócios estão sujeitos a ação de variáveis exógenas, sobre as quais as empresas não conseguem influir diretamente. Mas estas variáveis do meio ambiente atuam nas diversas atividades com menor ou maior probabilidade de representarem oportunidade ou ameaça. Essas variáveis podem ser oriundas das diversas fontes.

Numa configuração do Impacto Ambiental sobre o composto empresarial dos países, agem sobre ele os seguintes fatores: a economia, a tecnologia, a sociedade, a cultura e a política.

### 2.9.1 O Ambiente Econômico

A importância da análise das variáveis econômicas aumenta ou diminui em função da necessidade de interação da empresa com a economia do país. Isto fica claro quando imaginamos que uma taxa de inflação persistentemente alta pode significar uma ameaça aos serviços de consumo em massa. Mas representara uma oportunidade para uma empresa de consultoria empresarial que preste serviços de ganhos de produtividade.

Da mesma forma que o desenvolvimento de uma política salarial com cunho mais social reflete uma oportunidade para o aumento do consumo de serviços, pode, também, significar uma ameaça ao protecionismo de exportação. Por que? Simplesmente porque os salários mais altos decorrentes de uma política eminentemente social representam uma melhor distribuição da renda, aumentando a possibilidade de consumo no mercado interno, mas ao mesmo tempo elevando os preços de exportação.

Enfim, as variáveis econômicas atuam de forma a causar impactos diferenciados em função do tipo de serviço. No limite de generalização, costuma-se dizer que uma variável econômica pode significar uma oportunidade ou uma ameaça, dependendo da capacidade gerencial de tratá-la adequadamente, dentro de cada cenário. O sucesso ou fracasso de uma empresa depende, assim, de como as informações são analisadas em cada segmento de mercado. Para isso, é útil o esforço de desenvolvimento de análises macroeconômicas e setoriais.

## 2.9.2 Análises de Oportunidades e Ameaças Decorrentes do Cenário Econômico Provável

O crescimento da exportação agrícola favorece as empresas de serviços de exportação, porém diminui o negócio de intermediários dedicados aos serviços de transporte para o mercado interno, por exemplo. Devido as restrições alfandegárias norte-americanas há uma diminuição da exportação de aço brasileiro, surgindo a necessidade de redução de custos operacionais das siderúrgicas. Com a redução de produção siderúrgica, há mais oportunidade de negócios para empresas de consultoria que trabalham com redução de custos e conseqüente diminuição de negócios das empresas prestadoras de serviços como: transporte, serviços médicos, alimentação etc.

Já o decréscimo da renda per capita pode favorecer o consumo de determinados serviços como transporte público e diminuir o consumo de outros serviços públicos como telecomunicações e energia. Enfim, é importante um mapeamento da economia para dirigir as operações estratégicas dos negócios em geral e das empresas de serviços em particular.

Quando os serviços dos correios ganham confiabilidade, crescem os negócios das empresas de marketing direto. No entanto, quando a economia vai bem, diz o ditado popular, há setores que não vão bem. Com redução da inflação e controle das taxas de juros decrescem os negócios dos especuladores financeiros e cresce a procura por ganhos advindos diretamente do trabalho e não mais da aplicação financeira.

### 2.9.3 O Ambiente Tecnológico

Por outro lado, o tratamento da tecnologia como uma das principais variáveis do processo de planejamento estratégico dos serviços é recente e pertence a moderna administração. Embora nos dias de hoje se dispense salientar essa afirmação, é bastante pertinente uma recordação do aumento da velocidade de transformação das descobertas científicas a sua utilização de forma comercial.

A partir dos anos 70, embora a política de planejamento estratégico tenha atingido uma grande aceitação no mundo, a variável tecnologia ainda não era tratada como um fator de apoio estratégico, como e hoje.

Atualmente, a tecnologia exerce um forte impacto nos negócios em geral. Por esse motivo é fundamental analisar a tecnologia dentro do enfoque estratégico.

Se a estratégia visa principalmente alcançar vantagens competitivas duráveis, a tecnologia representa sem dúvida um dos principais mananciais de inspiração e consideração do estrategista para diferenciar serviços e obter vantagens dessas diferenciações.

A aquisição ou desenvolvimento de tecnologias pode sugerir ao estrategista uma redefinição do negócio em função do impacto que essa variável causa nas necessidades dos clientes. Ou seja, a inovação tecnológica pode proporcionar satisfação de necessidades latentes, por meio de novas soluções.

Mas afinal, o que é tecnologia? Responder esta questão de forma simples e objetiva é saber fazer, ou seja, deter capacidade técnica em vários campos dos

serviços como: tecnologia de serviços (*design*), processos, materiais, aplicações e *marketing*.

Se considerarmos a capacidade (saber fazer) de desenvolvermos projetos de serviços com desenhos e especificações diferenciadas, concebidos por processos que tragam vantagens de custo e qualidade; aplicados em soluções de problemas dos utilizadores com uma tecnologia de *marketing* apoiada em distribuição e assistência técnica adequada, então teremos feito a estratégia integrada com tecnologia, em todas as tarefas do ambiente empresarial.

Basicamente, a tecnologia causa impacto competitivo em duas áreas principais: na área de performance do serviço, levando vantagens ao mercado pela diferenciação do serviço; e na área de economia de produção, resultando em vantagens de economia e de escala de produção com redução de custos.

A tecnologia, porém, através de suas inovações pode representar tanto uma ameaça as empresas que não consigam acesso a essas tecnologias diferenciadoras como uma oportunidade do serviço e ou redução de custos.

#### 2.9.4 O Ambiente Sócio-Cultural

A sociedade age de maneira determinante na adoção ou rejeição de determinados serviços. Na sociedade japonesa, por exemplo, onde a venda de produtos e serviços é feita tradicionalmente pelo sistema porta a porta, o segredo da venda está em se conseguir convencer o líder de cada comunidade a comprar. Isto obtido, o produto ou serviço ofertado terá grande aceitação na respectiva comunidade.

É evidente que o comportamento da sociedade ocidental difere do comportamento oriental, porém, mesmo em menor escala, os adotadores de um novo sistema servem de modelo para os adotadores tardios e até mesmo para os retardatários. Uma prova disso é o crescente uso do sistema de Leasing de veículos pelas empresas e a locação de carros para negócios e lazer. Em vez da compra a tendência é o uso do serviço de locação, por comodidade fiscal e tributária e também pela facilidade operacional.

Um outro hábito que gradativamente se incorpora a sociedade dos negócios é o do cheque –restaurante, que facilita a alimentação dos funcionários. Dentro do mesmo diapasão crescem os serviços de alimentação controlados pelas indústrias para explorarem seus restaurantes e lanchonetes.

As vantagens dos serviços vão sendo gradativamente compreendidas pela sociedade em geral e pela comunidade dos negócios em particular. E para isso muito contribui a cultura, pois é através dela que se propagam as vantagens do uso de serviços. Mas não é só, na medida em que cresce a renda per capita de um lado e em que diminui as jornadas de trabalho por outro, se desenvolve a busca por serviços.

Com o tempo ocioso crescente as pessoas vão a busca de lazer, fazendo crescer os serviços de manutenção de veículos; alimentação; hotelaria; transporte; rodoviários; ferroviários e aéreos; locação de veículos; equipamentos de lazer etc.

A semana inglesa, que passou a incorporar o sábado ao fim de semana, a proibição da abertura do comércio aos domingos e a redução gradativa da jornada de trabalho de 44 horas semanais para 40 horas, representa um contingente enorme de pessoas em busca de lazer.

A partir do momento em de um lado cresce a cultura de um país e de outro diminuem as possibilidades da utilização de contingentes ociosos de mão-de-obra em pequenos serviços, sobretudo domésticos, surgem novas oportunidades de serviços: jardinagem, pintura, conservação, serviços do lar etc. que passam a ser exercidos por empresas especializadas de serviços.

A própria necessidade de trabalho externo da dona de casa, acelera a sub contratação de serviços de pessoas físicas e ou jurídicas.

Mas num país em que, a cada ano, se reduz o numero de salas para cinemas e teatros, a expectativa e de que a cultura possa reverter tal situação caótica a médio ou longo prazo. A cultura e uma miscigenação de hábitos de assimilação e de produção que não é estanque no nível de escolaridade. Em outras palavras, a escolaridade não e por si um indicador de cultura, mas apenas uma parte dela.

A cultura se estabelece em função dos hábitos de leitura, assistência a teatro e ao cinema; a produção de artes escritas, faladas, pintadas, musica, escultura etc.

#### 2.9.5 O Ambiente Público e Político

O crescimento do poder público, das comunidades em geral e do poder político, tem levado muitas empresas a rever suas abordagens estratégicas, pois serviços inócuos ou nocivos podem hoje ser banidos pela ação dos poderes públicos e políticos.

Cresce no mundo inteiro a conscientização da força de um povo e do papel fundamental do poder político a legislar e dirigir os destinos de uma comunidade

ou nação. Isso faz as empresas prestadoras de serviços, sobretudo as de interesse público, executarem um marketing cada dia mais integrado.

Uma vez que a própria configuração do serviço deve vir ao encontro das necessidades da comunidade, e preciso fazer pesquisa. A adaptação do serviço deve ser contínua para satisfazer os desejos mutantes dos consumidores. E a própria embalagem deve ser tal que atraia um número crescente de usuários, entendendo-se por embalagem a aparência física do banco, a decoração e conservação dos aviões, ônibus, carros etc.

A política de preços deve ser formulada para cobrir custos e proporcionar lucros é claro, mas não se deve descuidar do papel social da empresa prestadora de serviços. E mais do que isso é preciso prestar serviços ao cliente, que lhe dê garantia do bom funcionamento do serviço adquirido. E que proporcione ao cliente uma ampliação do serviço adquirido como um bem, pela anexação de um outro esperado. Servir a comunidade deve ser o lema operacional.

#### 2.9.6 Exemplo de Direcionamento Estratégico

Diante das possíveis mutações ambientais é preciso que a empresa se adapte, formulando estratégias consistentes com cada tipo de desafio.

Se a economia proporcionar uma inflação declinante, é preciso aproveitar a oportunidade segmentando os tipos de serviços a serem ofertados em função das novas expectativas de vida das classes sócio-econômicas e culturais. Contudo, se a distribuição de renda se alterar negativamente, para se acentuar a má distribuição ou positivamente para uma distribuição mais eqüitativa em qualquer dos casos, surgirão novas oportunidades para serviços. Quanto há ma

distribuição, cresce a necessidade de serviços públicos para suprir as populações carentes, como serviços públicos de água e esgoto, transporte, alimentação etc.

Quando, no entanto, a distribuição de renda melhora-se acentua o poder de compra da classe média e aí surge a oportunidade para novos serviços de lazer domésticos, públicos, de saúde, bancárias, seguro etc.

## 2.10 O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SERVIÇOS

Antes de se planejar estrategicamente um serviço é preciso compreender como um problema pode ser melhor interpretado e solucionado e isto é possível através do raciocínio estratégico. No sistema mecânico de raciocínio, baseado na convencionalidade do pensamento dirigido, as pessoas tendem a decompor o problema apenas reagrupando-o de forma diferente, atingindo uma solução apenas pela reorganização dos elementos do problema.

Na intuição, a tendência é o uso do raciocínio para decompor o problema com base no quadro referencial que cada um tem de experiências já vividas, chegando-se a uma otimização específica que pode ser viável ou não.

Já o raciocínio estratégico difere da abordagem do sistema mecânico e da intuição pela fragmentação do problema em partes, buscando na análise da essência de cada parte, atingir uma mudança da configuração da solução a ser perseguida.

A importância do raciocínio estratégico fica evidente quando compreendemos que no mundo dos negócios há uma série de fatos que se interagem a cada momento. E o processo de tomada de decisões, fica difícil sem que o planejador prepare sua mente para raciocinar sempre estrategicamente,

isolando cada fato em si e interagindo-os na busca de soluções duradouras, que proporcionem vantagens competitivas.

Planejar estrategicamente produtos e serviços significa, em essência, formar condições para a tomada de decisões, criando barreiras competitivas duráveis em relação ao ambiente empresarial em que, devidamente exploradas e combinadas, permitem um conhecimento da unidade em estudo, suficiente para formulação de decisões estratégicas.

Observando a estratégia sob essa ótica, o trabalho estrategista consiste na otimização do desempenho do negocio através dos “fatores críticos de sucesso”.Ao mesmo tempo, o estrategista deve explorar os pontos fortes da empresa, atendendo às necessidades do mercado claramente definidas.

Trabalhar os pontos fortes significa ordenhar a vaca leiteira. Porem, quando a empresa trabalha seus pontos fracos e o mesmo que pretender tirar leite de pedra. Portanto, uma empresa pode obter vantagens competitivas ao longo do tempo, quando ela tem um comportamento estratégico, que busque minimizar as ameaças ambientais e maximizar as oportunidades de mercado. Ou seja, e preciso desconfiar do lema “antes tarde do que nunca”. Para ter sucesso uma empresa precisa ser pioneira ou saber tirar vantagens das inovações tecnológicas e se adaptar rapidamente às mutações ambientais.

Quanto maior for o hiato entre o comportamento inercial e o comportamento estratégico, maior a vantagem de que a empresa dinâmica pode obter. Em outras palavras, se uma empresa se adapta rapidamente ao meio ambiente e os concorrentes são lentos, ela pode tirar vantagens disso. E a essência da vantagem competitiva e exatamente a velocidade de decisão estratégica no menor tempo.

Uma empresa preocupada com seu mercado e futuro deve explicitar princípios e escolher uma estratégia competitiva para conduzir suas atividades em longo prazo. Assim, planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial de manutenção e desenvolvimento de estratégias para a organização, o seu mercado, suas oportunidades e seus recursos.

## 2.11 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O Planejamento estratégico de marketing, segundo proposição por KOTLER, tende a incorporar o próprio planejamento estratégico da empresa, quando esta é voltada para o marketing. Então, baseia-se no desenvolvimento específico da missão, objetivo, estratégia de crescimento e portfólio de produtos.

O primeiro passo é definir a missão e para isso é importante levantar as seguintes questões: (1) "Qual é o nosso negócio?", (2) "Qual será o nosso negócio?" e (3) "Qual deveria ou deverá ser o nosso negócio?".

Uma vez que a missão está definida é importante estabelecer os objetivos de curto e longo prazo e os recursos que serão utilizados para obtenção dos mesmos. O terceiro elemento proposto por KOTLER no desenvolvimento de um plano estratégico é a estratégia de crescimento, através da qual definimos a forma de crescimento: (1) atraindo ou penetrando em novos mercados ou (2) expandindo a linha de produtos para abranger maiores segmentos de mercado.

O conceito final refere-se ao portfólio de produtos. O plano consiste em avaliar cada produto para que se determinem quais podem ser melhorados, mantidos ou eliminados, sob uma ótica de custo benefícios. Concluindo, planejamento estratégico de marketing define objetivos, não somente em termos

de lucratividade, mas ele permite planejar à frente, preparando a empresa para mudanças, envolvendo e inspirando as pessoas e principalmente: ele permite entender o consumidor. Segundo DRUCKER "qualquer desejo sério de planejar deve indagar: qual é o nosso negócio, começando pelo consumidor, sua realidade, sua situação, seu comportamento, suas expectativas e seus valores".

Com essas questões respondidas é possível entender melhor o negócio, não deixando de visualizar o crescimento da empresa, mudanças da clientela, introdução de novas tecnologias, etc. Ou seja, é muito importante prever as incertezas do mercado para planejar melhor o negócio em direção do que deve ser no futuro. É importante enfatizar que a missão deve ser orientada para o mercado, motivadora, e, deve ser uma definição precisa do negócio.

O tratamento estratégico de negócios se inicia com a Definição Estratégica de Negócios para os diversos grupos homogêneos de clientes. Prossegue com a Análise do Negócio, procurando dimensionar os fatores chaves de sucesso bem como os fortes e fracos da empresa em seu negocio. E, através da Analise das Oportunidades e Ameaças da empresa, avaliar a concorrência. Todos esses três fatores devem ser conduzidos com o objetivo de criar barreiras competitivas duráveis.

A fixação de objetivos para uma empresa de serviços requer muita negociação interna, a fim de que ela seja posicionada para resultados positivos – vender com lucro, por exemplo. Em outras palavras, é preciso que a empresa de serviços tenha entre seus objetivos, é evidente, a prestação de bons serviços. Mas o que é um bom serviço? Prestar o serviço certo, na hora certa, ao custo e lugar certos, com esforço de *marketing* certo, são alguns exemplos. Mas um serviço só é bom na medida em que ele supra as necessidades de seus

consumidores. E o serviço vendido como um produto só é bom quando ele vem acompanhado de ampliações que proporcionem tantas facilidades e satisfações possíveis para o seu adquirente.

Depois que a direção da empresa, face à sua missão e ao escopo do seu negócio, definir os objetivos globais, o executivo de *marketing*, baseado numa análise da situação externa, pode estabelecer seus objetivos. O objetivo de marketing de serviços deve proporcionar alvos para o direcionamento das estratégias de marketing. De forma que os objetivos de marketing são submetas para o cumprimento das metas gerais da empresa. Dentre os meios que a empresa deve manipular para realizar os seus objetivos de lucro, crescimento, participação de mercado e de retorno sobre investimentos estão:

- Tornar o serviço tangível - A intangibilidade tem dois significados: não pode ser tocado e não pode ser facilmente compreendido mentalmente. E esta situação estabelece um desafio estratégico: como tornar um serviço mais tangível, isto é, como tornar o serviço mais palpável pela criação de uma representação tangível. Um bom exemplo disto foi a criação dos cartões de crédito bancário em plástico, que tornaram esse serviço automático – desconto de cheques, retiradas noturnas de dinheiro e saques em fins de semana – algo tangível.

- Sincronizar provisão e demanda - Uma vez que os serviços não podem ser inventariados, pois não são mercadorias contabilizáveis, é preciso estabelecer com clareza a demanda para se aprovisionar adequadamente a oferta de serviços. Em outras palavras, uma companhia aérea, sabendo que a demanda de passageiros aumenta em vésperas de feriados, deve providenciar

vãos extras para prover o aumento da procura, pois uma venda perdida não pode ser recuperada mais tarde.

Para encontrar uma estratégia ideal do serviço veremos, a seguir, os pilares sobre os quais construiremos o raciocínio estratégico, ou seja: a análise do negócio.

Segundo KOTLER "boas empresas atendem necessidades, grandes empresas criam mercados". Ao se fazer uma reflexão desta colocação, devemos lembrar que o mercado consumidor é influenciado por tendências e megatendências. Enquanto a moda é algo imprevisível, de curta duração, não possuindo significado social, econômico e político, as tendências são mais previsíveis e duráveis, tendo relação com vários outros indicadores que emergem simultaneamente. Já as megatendências são grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se desenvolvem lentamente e que, uma vez instaladas, exercem influência por algum tempo, como por exemplo, o crescimento da importância do setor de serviços nos últimos anos.

## 2.12 ANÁLISE DO MERCADO DO NEGÓCIO

O posicionamento de um serviço no mercado se inicia com a definição do perfil do comprador de serviços (dados sócio-econômico/culturais) para se identificar nichos de mercado inexplorados. Para isso é importante se sistematizar os passos para a análise do mercado.

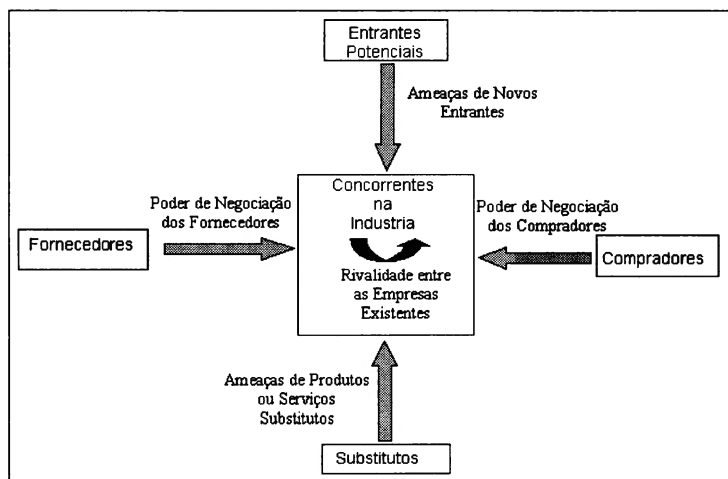
Os critérios gerais de análise do mercado são aplicáveis a serviços. A pesquisa de mercado e o sistema de informações de *marketing* são instrumentos importantes para, por exemplo, avaliar a análise de oportunidades e ameaças.

## 2.13 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A determinante mais importante na realidade dos serviços é a atratividade do setor. A estratégia competitiva depende da compreensão das regras dessas atratividades, ou seja, das oportunidades de mercado e das respectivas ameaças ao negócio. Segundo PORTER em todo complexo competitivo industrial, de consumo ou de serviços as regras são disputadas por cinco forças, conforme mostra a figura abaixo.

Através da metodologia das cinco forças competitivas PORTER expõem os fatores críticos do negocio que merecem atenção, bem como a sua complexidade, de maneira que a empresa tendo este conhecimento pode identificar possíveis inovações tecnológicas que venham melhorar a sua rentabilidade.

FIGURA 8 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



- O poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores representam uma ameaça ao elevarem os seus preços, ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Caso os fornecedores sejam concentrados, o que

os torna poderosos, podem comprometer a rentabilidade da empresa quando esta não consegue repassar os aumentos de custos em seus preços. PORTER avalia que devem ser considerados como fornecedores os recursos humanos (por exemplo mão-de-obra qualificada), uma vez que quando a força de trabalho é bem organizada, ou quando acontece uma redução na oferta de mão-de-obra, o poder dos fornecedores de recursos humanos pode ser elevado, principalmente em empresas de serviços.

- A ameaça dos produtos substitutos: novos tipos de serviços podem surgir no mercado e tornar obsoleta a tecnologia atual da empresa, podem reduzir as taxas de retorno dos investimentos, na medida em que forçam um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

- O poder dos novos concorrentes: existe sempre a possibilidade de novas entradas de concorrentes no mercado de atuação da empresa, o que pode acarretar nestas profundas mudanças, pois os entrantes geralmente trazem novas idéias e desejos de conseguir uma fatia do mercado, podendo vir munidos de recursos para tanto. A entrada de um novo participante pode levar a uma queda nos preços, ou os custos podem ser inflacionados, conseqüentemente reduzindo a rentabilidade da empresa.

- O poder de negociação dos Clientes: os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da empresa. Dependendo da sua situação no mercado os grupos de compradores podem exercer pressão em relação à redução dos preços, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seu negócios totais.

- A rivalidade entre os concorrentes existentes: as empresas são rivais em um serviço porque disputam posições no mercado de atuação, esta disputa caracteriza-se pelo uso de táticas como: concorrências de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes.

Segundo o PORTER a partir da análise de cada uma dessas dimensões poderão ser identificados os pontos fracos e os pontos fortes de cada empresa em relação a estrutura do setor em que atua e pode-se traçar um plano de ação que incluirá: o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudanças.

Essas forças determinam, portanto, a rentabilidade do setor porque influenciam os preços, custos e requerem investimentos. O poder dos clientes influencia os preços, que se modificam pela ameaça de substituição. O poder dos clientes pode também influenciar custos e investimentos porque esse poder demanda custos de serviços. O poder de barganha dos fornecedores determina os custos de materiais e serviços. A intensidade da rivalidade influencia preços, bem como os custos de competição nas áreas industriais, desenvolvimento de produtos e força de vendas. A ameaça de entrada limita os preços e limita também os investimentos requeridos para deter os novos participantes.

A composição das cinco forças estabelece a função de Estrutura do Setor. A base fundamental da performance de posicionamento acima da média em longo prazo, é a conservação da vantagem competitiva. Embora a empresa tenha

inúmeras forças e fraquezas em relação aos concorrentes, elas disputam dois tipos básicos de vantagem competitiva. A empresa detém custos baixos ou diferenciação. As fraquezas e forças das empresas estão em função dos impactos relativos a custos ou diferenciação.

A habilidade de jogar com as cinco forças é que vai determinar a preponderância dessa empresa no ambiente competitivo.

De fato, dois fatores caracterizam o sistema competitivo: a importância da vantagem competitiva e a maneira de como obtê-la. Destes dois fatores nascem as vantagens duráveis de uma atividade.

O sucesso de um negócio é importante se a vantagem competitiva for sensível. Quando o quadro competitivo não vislumbra possibilidades de diferenciação, a responsabilidade do setor em longo prazo somente permite repor o ativo fixo para atender a demanda. Em resumo, uma rentabilidade alta e durável não pode deixar de ser acompanhada por uma vantagem competitiva durável.

A maneira de como obtê-la é a questão. Se a diferenciação custa mais do que a vantagem que se consegue obter, então é a concorrência de custos e preços que assegura o sucesso. Entretanto, se é rica a disponibilidade de diferenciação algumas atividades adaptam a oferta e a estrutura de custo às necessidades específicas de segmentos. Se a especialização se desenvolve mesmo diante de concorrentes principais.

Ao contrário, se a vantagem de diferenciação é fraca ou as desvantagens derivadas são elevadas, a atividade se encontra num sistema fragmentado.

Essas duas variáveis, vantagem competitiva e diferenciação, propõem uma matriz, cuja análise estratégica em cada situação é diversa.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das diferentes abordagens podemos observar que em todas existe a preocupação primordial da relação com os clientes. Na realidade, em todas elas um dos grandes desafios a vencer para conseguir triunfar é a criação de relações privilegiadas com os clientes, pois a satisfação do cliente ditará as regras no mercado.

Atualmente há abundância de produtos em cada categoria e os consumidores compram o que melhor atende suas necessidades e expectativas individuais, sendo que as melhores empresas são aquelas mais hábeis em satisfazer e encantar. Estas empresas vêem o marketing como uma filosofia presente em toda a empresa e não como uma função isolada, onde a liderança do mercado é conquistada através da visão de novos produtos, serviços, estilos de vida.

É preciso recordar, no entanto, que os desafios da venda estão hoje presentes em todas as áreas de atividades públicas ou privadas, de empresas lucrativas ou não-lucrativas. E em todas elas é notória a necessidade da adoção de conceitos de marketing para ajudar a vender seus serviços.

Até mesmo as religiões vêm adotando técnicas de marketing na “venda” de bens da salvação. Talvez isto possa parecer exagero, mas o fato é que os tempos mudaram, e ter um bom serviço não basta. É preciso administrar a demanda de serviços, através da força do marketing (COBRA).

A palavra-chave para qualificar a relação entre um fornecedor de serviços e um cliente é “importância”. A questão essencial para um fornecedor de serviços

é fazer com que seu cliente sinta que é importante para ele. Se sentir que não é importante para o fornecedor, a certa altura o cliente irá embora, e o fará mesmo que o serviço seja realmente bom. Em contrapartida, se a empresa prestadora fizer com que ele se sinta importante para ela, é muito provável que tolere os erros circunstanciais que ela venha a cometer. Pode-se fazê-lo se sentir importante com gestos ocasionais, como, por exemplo, dar-lhe boas-vindas calorosas, agradecer, fazer um acompanhamento gratuito durante as primeiras 24 horas - todas essas coisas que chamamos técnicas de serviço ao cliente e podem ser utilizadas para lembrar a um cliente que é alguém importante para a empresa e o negócio dela. Importância é a palavra crucial ao definir o que é preciso fazer para estabelecer uma relação duradoura. (Harry Beckwith).

O serviço é altamente dependente do caráter pessoal. Com isto, a cultura, as habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar a qualidade do serviço prestado.

Para superar as características de intangibilidade, instantaneidade e o alto grau de dependência do prestador de serviço, a empresa precisa oferecer ao empregado uma estrutura organizacional que possibilite a ausência de falhas na prestação do serviço. Esta estrutura, por sua vez, deve atentar para a otimização de todos os elementos críticos que influem diretamente na qualidade, utilizando de maneira adequada a infra-estrutura e os procedimentos, implementando uma liderança orientada para a satisfação do cliente, para a inovação e a participação e estabelecendo um nível de motivação elevado junto às pessoas da organização.

Não importa quantas dimensões a empresa levará em conta para elaborar seus padrões de qualidade desde que sejam levados em consideração os

aspectos subjetivos e objetivos. É um erro muito comum na indústria de serviços ignorar as dimensões subjetivas na melhoria sistemática da qualidade, isto devido as dificuldades em especificar padrões de qualidade para itens relacionados ao comportamento humano.

A primeira preocupação de um programa de recursos humanos deve ser com o próprio nível de satisfação do empregados com a empresa. Para a motivação da equipe, a identificação de suas necessidades dentro da organização e a satisfação gradativa destas necessidades, bem como a perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional, é fundamental para a criação de um clima positivo na empresa. A partir daí é que se pode aplicar os programas de endomarketing que, se fazem através do contínuo treinamento e motivação dos funcionários que interagem com o cliente e de todo o pessoal de apoio, buscando criar um espírito de equipe, cujo maior objetivo é proporcionar a satisfação do cliente.

As empresas de serviços enfrentam três grandes desafios: aumentar sua diferenciação competitiva, sua qualidade e produtividade. São estratégias necessárias para criar mais valor ao cliente, criando lealdade do mesmo em relação à empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALBRECHT, Karl.** *Revolução nos Serviços: Como as Empresas podem Revolucionar a Maneira de Tratar os seus Clientes* – São Paulo: Pioneira, 1994.

**American Marketing Association Journal**, 1982 (3), p. 3.

**ARMOSTRONG, J. Scott; OVERTON, Terry S.** *Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys.* **Journal of Marketing Research.** August, p. 396-402, 1977.

**BERRY, Leonard L. e Parasuraman, A.** *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade* - São Paulo: Maltese - Norma, 1992.

**CARLZON, Jan.** *A hora da verdade* -10a ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

**CIORLIA, Renato.** *O efeito UAU! Conquistando o Total Entusiasmo do Cliente* - São Paulo - ABRAC

**COBRA, M e ZWARG F.A.** *Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias* – São Paulo: McGraw Hill, 1986.

**CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO – UNCTAD - Relatório sobre Comércio Eletrônico e Desenvolvimento** - Dezembro/2002.

**DAVIDOW, William H. e Uttal, Bro.** *Serviço total ao cliente - A arma decisiva* - Rio de Janeiro: Campus, 1991.

**DENTON, D. Keith.** *Qualidade em serviços* - São Paulo: Makron Books, 1990.

**DIBB, Sally e SIMKIN, Lydon.** *Strategy and tactics: Marketing leisure facilities.* In: **The Service Industries Journal.** Julho, 1993.

**DRUCKER, P.** *The Age of Social Transformation* - New York: Atlantic, 1994.

**GIANESI, Irineu G.N.** *Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente* - São Paulo. Atlas, 1994.

**GRÖNROOS, C.** *Marketing: Gerenciamento e serviços - a competição por serviços na Hora da verdade* - Rio de Janeiro: Campus, 1995.

**GROVE, Stephen e FISK, Raymond.** *The dramaturgy of services exchange: an analytical framework for services marketing.* In: **LOVELOCK, Christopher (ed.),** *Services Marketing* - Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

**HSM Management** – *Como Vender o Invisível* –Entrevista com Harry Beckwith - Fevereiro 2001.

**KOTLER, Philip e BLOOM P.N.** *Marketing para Serviços Profissionais* - São Paulo: Atlas, 1988.

**KOTLER, Philip.** *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* - São Paulo: Atlas, 1998.

**LAS CASAS, Alexandre Luzzi.** *Marketing de Serviços* - São Paulo: Atlas, 1995.

**LOVELOCK, Christopher e WRIGHT L.** *Serviços: Marketing e Gestão* – São Paulo: Saraiva, 2002.

**MC CARTHY, E. J.** *Marketing* - Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1982.

**MCKENNA, R.** *Marketing de relacionamento* - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**PALADINI, Edson Pacheco.** *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços* - São Paulo: Atlas, 1995.

**PONCE, Felícia A. Urbina.** *Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco.* **São Paulo, 1995.**

**PORTER, Michael E.** *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da Concorrência -.* **Rio de Janeiro: Campus, 1996.**

**VIANTE, Jociane Rigoni.** *Marketing de Serviços II - Curso de aperfeiçoamento - São Paulo.*