

RAFAELA DO NASCIMENTO BICHESKI

**PROPOSTA DE MARKETING DE SERVIÇOS PARA EMPRESA DO
SETOR DE CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS.**

**Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título
de Especialista em Gestão Empresarial.**

**Orientador: Prof. Paulo Henrique Muller
Prado**

**CURITIBA
2004**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de um ano de estudo e pesquisa, proporcionada pela pós graduação em Gestão Empresarial da Universidade Federal do Paraná. Inicialmente gostaria de agradecer os professores e coordenador o apoio, a confiança e por sempre estar presentes para escutar, compreender e ajudar-me a crescer na busca do conhecimento científico. O apoio de toda a equipe com certeza é responsável por hoje estar mais perto de atingir meus sonhos! Muito Obrigada!

A Caliper Estratégias Humanas do Brasil, quero agradecer por fazer da empresa meu campo de estudos, por acreditar em meu potencial, auxiliar-me sempre que possível e principalmente por incentivar a minha realização, meus sonhos, colaborando para que minhas batalhas se transformassem em vitórias. Muito Obrigada!

Meus pais

Sua índole serena tem me ajudado a tratar os outros
e a mim mesma com mais amabilidade.
Tu te aténs às minhas qualidades e passa ao largo dos meus defeitos...
Sempre encontras em mim algo que possa ser elogiado.
Minhas vitórias e realizações são dedicadas à vocês meus pais.

Ao meu Marido

Minha vida se enriquece de tantas formas
pela sua presença,
porque em ti encontrei o amigo
que sempre desejei...
e o amor de que sempre necessitarei.
Obrigada pelo teu amor!

APRESENTAÇÃO

Este é um estudo de caso que apresentará uma empresa do segmento de serviços, sua área de atuação é em consultoria de recursos humanos. Uma empresa multinacional que atua no Brasil a sete anos.

O segmento deste setor está em expansão e o mercado tem um grande potencial, porque muitas empresas tendem a investir no setor de seleção e recrutamento visto que os custos de uma má contratação além de ser elevados ainda podem comprometer a imagem da empresa.

Durante este trabalho acadêmico, serão analisadas revisões teóricas sobre Marketing de Serviços e um estudo sobre a empresa. A empresa já adotou e implantou algumas estratégias de marketing, com o objetivo de fidelizar e manter um relacionamento com seus clientes.

Havia a necessidade de reavaliar toda estratégia para apontar o que poderia ser repetido em seu planejamento do próximo ano. Para isto, será analisado como foi feita esta implantação, quais foram os resultados obtidos, além de apontar os pontos positivos e negativos das estratégias, utilizando como base os modelos teóricos que serão apresentados durante este estudo de caso.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	i
INTRODUÇÃO	1
OBJETIVO DO TRABALHO	1
JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	1
METODOLOGIA	1
REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	2
1. SERVIÇOS.....	2
1.1 Características do Setor de Serviços.....	3
1.1.1 Comportamento do Consumidor de Serviços	4
2. MARKETING DE SERVIÇOS	5
2.1 Planejamento Estratégico em Marketing.....	6
2.2 Estágios de Compra	8
2.3 Atender as Expectativas dos Clientes	9
2.4 Pontos de Ação.....	11
2.6 A Qualidade do Serviço como Ponto Estratégico.....	12
2.7 A Concepção do Serviço	13
2.8 Preço de Mercado e Valor Agregado.....	14
2.9 A Venda de Serviços.....	15
2.10 Planejamento da Entrega do Serviço	16
2.11 Distribuição de Serviços.....	17
2.12 Critérios para Escolha do Canal de Distribuição	18
3. ESTRATÉGIAS.....	20
3.1 Estratégia de Marca.....	20
3.2 Estratégias Promocionais.....	20
3.4 Estratégias de Comunicação.....	22
3.5 Estratégias de Propaganda e Promoção de Vendas.....	23
4. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ERA DA INTERNET	27
A EMPRESA E SUA ATUAL SITUAÇÃO.....	29
DESCRIÇÃO GERAL.....	29
1. Produtos e Serviços.....	29
2. Estrutura.....	32
ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	34
RECOMENDAÇÕES.....	41
CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS	45

INTRODUÇÃO

OBJETIVO DO TRABALHO

Este trabalho pretende especificar algumas propostas de marketing de serviços e estabelecer a melhor estratégia para uma empresa de consultoria em recursos humanos.

JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Através deste estudo, serão apresentados conceitos teóricos de marketing de serviços, o que poderá acrescentar novas idéias e estratégias a serem postas em prática no campo empresarial, além de estudar um caso prático de marketing de uma empresa, podendo analisar o que foi proposto, qual a receptividade do cliente e quais foram os acertos e erros desta proposta.

METODOLOGIA

A realização da parte teórica foi através de uma pesquisa bibliográfica, buscando livros atuais, que trouxessem como tema, Marketing de Serviços.

Para a parte de estudo de caso, foi realizado um levantamento de informações quanto a implantação e desenvolvimento, da estratégia adotada pela empresa, a fim de iniciar um programa de marketing de relacionamento com seus clientes.

REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1. SERVIÇOS

Os serviços sempre estiveram presentes de alguma maneira em nossa sociedade, mas sua complexidade e diversidade aumentaram tremendamente durante o último século. Ao contrário da crença popular, foram os serviços, e não os bens manufaturados, que impulsionaram o moderno crescimento econômico. A Revolução industrial do século XVIII provocou mudanças não só na produção, mas também nas estruturas financeiras e nas redes de transportes e comunicações. Não é de admirar que os dois maiores setores de serviços – bancário e ferroviário – tenham crescido junto com a Revolução Industrial. Sem o aparecimento desses e de outros serviços, benefícios econômicos de unidades de produção em larga escala nunca poderiam ter sido realizados.

O crescimento econômico por sua vez, estimulou o crescimento da indústria de serviços, já que um aumento de prosperidade significa que empresas, instituições e indivíduos tornam-se cada vez mais desejosos de trocar dinheiro por tempo e de comprar serviços. Salários que podem ser gastos com mais despreocupação levaram a uma proliferação de serviços pessoais, principalmente no setor de lazer. O crescimento significou um aumento não só no volume, mas na variedade e diversidade dos serviços oferecidos.

Em termos econômicos, a indústria de serviços é responsável atualmente por 58% do produto interno bruto (PIB) mundial. Agora todas as economias desenvolvidas possuem grandes indústrias de serviços, e o Japão e a Alemanha em particular tem economias de serviços pelo menos tão desenvolvidas quanto à dos Estados Unidos. Muitas empresas prestadoras de serviços agora operam em nível internacional e as exportações de serviços estão aumentando.

O interesse nos problemas de marketing em empresas prestadoras de serviços está aumentando rapidamente. Isso pode ser explicado em parte pelos níveis crescentes de

competição em muitos setores da indústria de serviços. O marketing de serviços demorou a emergir devido a uma falta de necessidade dele em uma época em que a demanda excedia a oferta e as pressões competitivas eram poucas. Todavia, atualmente a competição está aumentando e os consumidores estão exigindo mais e melhores serviços. A crescente sofisticação entre os consumidores significa que os padrões de serviços estão mudando continuamente, e havia temores de que as empresas não conseguissem acompanhá-los.

Atualmente é mais importante do que nunca entender os consumidores e como esses consumidores escolhem serviços alternativos que lhes são oferecidos e como avaliam esses serviços após recebê-los. Entender a ligação entre processos de escolha e avaliação é particularmente importante, já que consumidores satisfeitos são necessários para a repetição do negócio.

1.1 Características do Setor de Serviços

Dentre as principais características do setor de serviços, destacam-se:

A intangibilidade – um serviço é mais intangível do que tangível. O grande desafio do homem de marketing é tornar tangível esses aspectos intangíveis de um serviço, destacando os benefícios de uma forma clara.

O relacionamento com os clientes – muitos serviços não podem ser produzidos sem a presença e a cooperação do cliente. Como os serviços não podem ser armazenados eles devem ser produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos.

A perecibilidade – quando um serviço exige a presença de um cliente, para receber e consumir o serviço, a empresa do setor de serviços deve estar atenta ao tempo do cliente, pois os serviços são perecíveis. Em outras palavras, eles não podem ser armazenados para consumo posterior. A demanda de serviços deve ser bem calculada e administrada.

A inseparabilidade – o serviço depende da performance sobretudo de pessoas. Um funcionário é parte essencial de um serviço. E, como decorrência disso, o setor de serviços é quase sempre caracterizado como de mão-de-obra intensiva.

1.1.1 Comportamento do Consumidor de Serviços

O consumidor de serviços é individualista por natureza e exige soluções sob medida para as suas necessidades. Isso implica em adotar uma estratégia sob medida para atender as necessidades e desejos de cada cliente. Portanto, compreender a natureza da tomada de decisão de compra de um serviço é o ponto de partida de qualquer ação de Marketing.

A escolha entre muitas ofertas de serviços é exercida pelo consumidor como uma maneira de satisfazer as suas necessidades.

Para alguns autores como John E. G. Bateson e K. Douglas Hoffman, o processo de compra utilizado pelo consumidor passa por três estágios.

2. MARKETING DE SERVIÇOS

A orientação para o marketing é uma questão de postura filosófica. É um direcionamento das atividades dos comerciantes no sentido de respeitar o consumidor como uma importante e vital parte no processo de comercialização. Neste sentido, uma microempresa na área de serviços, com apenas três funcionários, pode ser muito mais orientada para o marketing do que uma empresa de maior porte que exibe em seu organograma várias funções mercadológicas. O diferencial importante é o nível de atendimento e respeito ao consumidor em todas as etapas do processo de comercialização.

Uma das condições essenciais é que o principal administrador e proprietário acreditem na necessidade de implantação do marketing e acredite também que a melhor forma de se obter resultados positivos é pela satisfação de desejos e necessidades dos consumidores. A alta administração deve ser a primeira a assumir a filosofia, para depois, então, passá-la a seus subordinados. Portanto, a disseminação da idéia de marketing deve ser feita inicialmente entre os elementos-chave numa empresa.

Para que ocorra esta comunhão de idéias, o ideal é montar um programa de treinamento de marketing. Reuniões periódicas, enfatizando as vantagens e implantando as diretrizes básicas, também auxiliam este propósito.

Além da filosofia, o desenho organizacional facilita o alcance destes objetivos. Uma empresa bem estruturada, adequada ao ambiente em que atua, permite este trabalho. Nessa estrutura, departamentos que demonstram a preocupação com os consumidores são importantes, podendo ser centrais de atendimento, telefones diretos para eventuais reclamações, ou outro esforço deste tipo.

A prática de contratação, recrutamento e seleção devem visar indivíduos que tendem a aceitar o conceito como filosofia de trabalho, essas tendências podem ser identificadas em entrevistas de emprego.

Para as empresas que adotam o conceito de marketing, as vantagens são muitas, como por exemplo: monitorar alterações de mercado, maior conhecimento das necessidades do cliente, permite uma melhor concorrência; alocações de recursos de forma eficiente.

2.1 Planejamento Estratégico em Marketing

O desenvolvimento de um Plano de Marketing é um processo rigoroso que exige tempo e dedicação em sua redação e, o que é mais importante, em sua implantação, controle e revisão.

O plano de Marketing é um dos mais importantes instrumentos do planejamento estratégico e, via de regra, tem como objetivo ampliar vendas, direcionando os negócios para reter os clientes atuais e conquistar novos clientes.

Quando o texto é desconexo em relação à realidade do dia a dia da empresa ele é um sério candidato ao fracasso.

O plano precisa envolver e comprometer as áreas-chave da empresa. Além do departamento de Marketing, de Compra, de Logística, todos devem estar comprometidos com seu sucesso.

Para o levantamento de um plano estratégico de marketing, alguns pontos devem ser levantados para escolha da melhor estratégia. São eles:

Análise competitiva – a empresa frente a seus principais concorrentes. Análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Isto é, realize um completo diagnóstico da empresa frente à concorrência.

Mercados visados – Dentre todos os mercados em que uma empresa pode atuar, é importante definir o foco estratégico do seu negócio.

Mercado potencial – É importante avaliar a demanda para os produtos da empresa em função do potencial dos mercados em que ela atua. Para cada mercado geográfico é possível definir um plano de atuação.

Pesquisa de mercado – O sistema de informações é a inteligência viva de uma organização. Por meio da pesquisa é possível determinar o que o cliente quer, como atua a concorrência, quais são os fatores sociais, políticos e econômicos que mais interferem nos negócios da organização. Em nível macro ambiental e em nível de micro meio-ambiente, pode-se determinar o que o cliente espera receber da empresa e o que os fornecedores gostariam de rever sob a forma de informação de mercado. Pode-se ainda testar novos produtos, os compradores, estudar preços, entender os clientes-chave e avaliar a eficácia da propaganda e da promoção de vendas.

Análise da segmentação de mercado – O plano deve conter uma análise detalhada de cada segmento de mercado visado. O que significa ir além da simples anotação dos segmentos. Implica, isto sim, detalhar as estratégias de Marketing para cada segmento. Anotando para cada, qual é o Público alvo e quais são os objetivos.

Análise competitiva – Por meio da análise da atuação da concorrência é possível estabelecer ações estratégicas e táticas para neutralizar a ação dos principais competidores.

As perguntas chaves são: Quem são os concorrentes? Como eles se comparam a sua instituição em termos de porte e desempenho? Onde eles atuam em que setores do mercado eles são mais competentes? Quais são os seus principais produtos e serviços? Quais são as vias de distribuição que eles utilizam? Quais são os serviços que a concorrência mais vende?

2.2 Estágios de Compra

Para comercializar serviços de modo eficaz, os gerentes de marketing precisam entender os processos mentais usados por consumidores durante cada um dos três estágios de compra: a escolha pré-compra entre alternativas, as reações de consumidores durante o consumo e a avaliação da satisfação pós-compra.

O estágio de Pré-compra: Esse estágio começa quando uma pessoa percebe uma necessidade ou um problema. Em seguida, a pessoa procura informações relevantes de fontes internas e externas, chega a um conjunto de soluções para o problema e por fim seleciona a opção que considera mais satisfatória.

O Estágio de Consumo: Um resultado importante do estágio pré-compra é a decisão de comprar uma determinada marca da categoria do serviço. Este estágio consiste na experiência que é fornecida por meio do processo interativo. Mesmo quando um serviço é prestado para algo que a pessoa possui (ex. conserto de automóvel) e não para a pessoa propriamente dita, o processo de produção/consumo do serviço com a frequência implica uma seqüência de interações pessoais entre um consumidor e uma empresa prestadora de serviços. Talvez o resultado mais importante do estágio de consumo seja a contradição do conceito de que a avaliação pós-compra só acontece em um determinado momento depois do uso.. Devido ao processo estendido de entrega do serviço, alguns autores formularam a hipóteses de que a avaliação pós-escolha acontece durante e depois, e não apenas depois do uso de serviços. Os consumidores avaliam o serviço enquanto interagem com o prestador de serviços. Do ponto de vista de marketing, isso abre a perspectiva de poder influenciar a avaliação diretamente. O gerente de restaurante que visita mesas de clientes e pergunta “como está a refeição?” pode detectar problemas e mudar avaliações de um modo que um fabricante de bens nunca poderia fazer.

Avaliação pós-compra: A satisfação do consumidor é o resultado fundamental do processo de marketing. Trata-se de um fim em si mesmo, mas que também é a fonte de recomendações boca a boca, podendo desse modo estimular compras futuras.

Consumidores avaliam serviços comparando o serviço que percebem terem recebido com suas expectativas. Se o serviço percebido é igual ou superior ao serviço esperado, o consumidor fica satisfeito. O que importará é o serviço percebido e não o serviço verdadeiro.

2.3 Atender as Expectativas dos Clientes

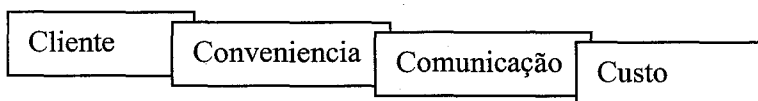
Em sua forma básica, a satisfação do cliente é criada pela comparação de suas expectativas com suas percepções do processo de prestação do serviço. Em uma época de crescentes pressões competitivas, as empresas podem ser tentadas a prometer demais. Se a empresa faz promessas que não pode cumprir, inicialmente aumenta as expectativas do cliente e em seguida diminui a satisfação deste quando essas promessas não são cumpridas.

O professor Philip Kotler sugere que a empresa deve procurar erguer barreiras, oferecendo altas satisfação aos consumidores. No setor, de serviços pela própria natureza intangível das transações, as barreiras são mais difíceis de serem erguidas. Para driblar essa condição é que muitas empresas buscam a alta satisfação de clientes como estratégia de retenção.

Como o tempo será um dos recursos mais escassos no novo milênio, é preciso gerar serviços que poupem tempo. A força propulsora da rapidez e da conveniência dos serviços deve procurar proporcionar economia de tempo e facilidades inusitadas aos consumidores.

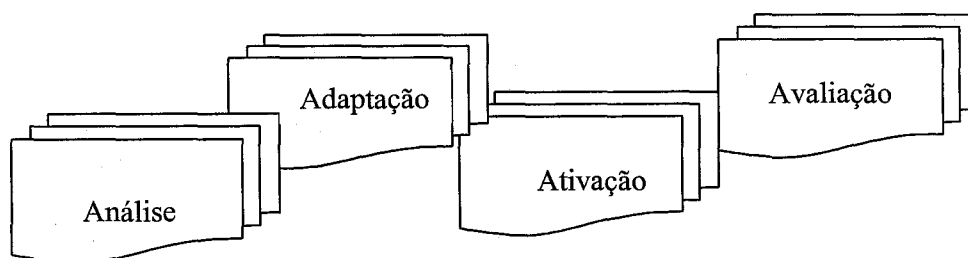
Dentre os sistemas de Marketing consagrados, é destacado os 4 Cs de Robert Lautenborn e os 4 As do professor Raimar Richers.

Os 4 Cs.



Mais importante do que ter um produto ou serviço para ofertar, é ter um cliente para satisfazer. Com o cliente na mão, um gerente de marketing, pode desenvolver um serviço sob medida para esse cliente. Para reter um cliente é preciso proporcionar diversas conveniências, com o objetivo de tornar esse cliente fiel. Uma vez que cliente satisfeito é cliente fiel. O difícil é desenvolver um elenco de atividades que mantenham esse cliente satisfeito. A conveniência de ser atendido com cortesia e magia. Muitas vezes uma relação cessa, quando a empresa de serviços, transforma aquele que deveria ser um momento mágico em um momento trágico. A comunicação é o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o serviço. Ela precisa ser objetiva, falar com clareza dos principais pontos da oferta e dar oportunidade para que o consumidor fantasie a oferta, sentindo-se envolvido e comprometido com ela. E por, último, o custo não pode estar acima das possibilidades e expectativas do comprador. Viabilizar um projeto pode depender de um controle perfeito de custos.

Os 4 As.



A análise do mercado é o primeiro ponto na estratégia de marketing. É preciso saber por meio da pesquisa de mercado, o que o cliente busca para depois desenvolver um serviço sob medida. Pela análise também é possível acompanhar os passos da concorrência para minimizar sua ação.

Após analisar o potencial de um mercado é possível desenvolver um produto ou serviço que atenda as expectativas e anseios dos consumidores. Essa etapa o professor Richers chama de adaptação do serviço. Essa adaptação significa desenvolver o desenho em conformidade com os desejos explícitos e ocultos dos consumidores de serviços.

A ativação do mercado é obtida pela distribuição e logística para levar o serviço até o cliente pelo esforço de comunicação publicitária tradicional e do comércio eletrônico e ainda de promoção de vendas e merchandising, para não só informar, como persuadir as pessoas a comprarem e ainda pelo esforço de venda pessoal e pela internet para induzir pessoalmente ou pela tela do computador o cliente a comprar.

A avaliação é a tarefa de confrontar o monstro, ou seja, de avaliar custos incorridos e resultados alcançados.

2.4 Pontos de Ação

Uma empresa de serviços deve investir em tecnologia para colher elementos que possibilitem agilizar a tomada de decisão. Esta tecnologia pode estar baseada com base nas máquinas ou inspirada em sistemas organizacionais simplificados que agreguem valor aos serviços ofertados.

As ações estratégicas, devem tangibilizar um serviço, isto é, tornar tangíveis os aspectos intangíveis de um serviço. Deve ainda, oferecer benefícios financeiros, sociais ou estruturais visando fidelizar o cliente, usando, outrossim, a força do Marketing, como a promoção de vendas, propaganda, entre outros.

Através destes pontos de ação, pretende-se conseguir uma estratégia de diferenciação, que para Porter, “ advém da criação de valor para o comprador por meio do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador. Mas o valor só existe se for percebido pelo comprador... Para o valor ser percebido pelo comprador ele deve ser

comunicado pela força de vendas ou ainda por meio da propaganda, para que o cliente o perceba e recompense por meio da compra, ou seja por intermédio de um preço-prêmio, que é o preço que o consumidor paga a mais pelo prêmio percebido, ou seja pelo benefício proporcionado que é um fator de diferenciação de um serviço.”

2.5 Plano de Vendas

Fazendo parte do Plano de Marketing deve constar um plano de vendas, por região, por tipo de clientes e por equipe de vendas. Devem figurar nele também as estratégias de vendas que possibilitem ampliar a participação do mercado e aumentar os lucros da empresa.

2.6 A Qualidade do Serviço como Ponto Estratégico

A qualidade é um importante elemento para definir um serviço ofertado. E é com base nesse critério que um consumidor estabelece a diferenciação entre o serviço de uma empresa e de seus concorrentes.

Para produtos tangíveis, a qualidade pode ser utilizada para comparação entre diversos bens no mercado. Porém, para serviços a qualidade é mais difícil de ser testada, até porque um serviço é consumido ao mesmo tempo em que produzido.

A definição do conceito de qualidade em poucas palavras não é fácil. A empresa de serviços deve estabelecer requisitos e especificações que, uma vez estabelecidos, permitam fixar metas de qualidade para os vários níveis da organização.

A qualidade é um conceito formulado à luz da percepção do consumidor e só pode ser definida com base nas especificações que satisfaçam suas necessidades.

Em outras palavras, o consumidor é quem define o que é qualidade.

A qualidade de um serviço tem duas dimensões: um instrumental, que descreve os aspectos físicos do serviço e outra que diz respeito aos aspectos funcionais, relativos aos aspectos intangíveis ou psicológicos do desempenho do serviço.

Portanto, como descreve Gronroos, um serviço é identificado pelos aspectos “técnicos” e pelos aspectos “funcionais”, como dois componentes da qualidade.

Como um serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, os aspectos técnicos e funcionais precisam estar bem articulados para proporcionar ao consumidor a percepção objetiva da qualidade.

Um serviço sendo mais intangível do que tangível, com uma variabilidade enorme decorrente de desempenho associados de máquinas, equipamentos e pessoas, é preciso que o resultado esteja em consonância com as expectativas do diversos consumidores.

2.7 A Concepção do Serviço

A concepção de um serviço implica em determinar a sua configuração e estabelecer os padrões esperados para o seu desempenho.

A concepção de um novo serviço implica na determinação, não só do ponto de vista técnico e funcional, mas sobretudo da forma de fazê-lo chegar até o consumidor.

Deve proporcionar facilidades na reserva e compra e na efetiva entrega do serviço.

Um serviço só é viável se for de fácil acesso ao cliente. Portanto, a compra pressupõe a facilidade da entrega.

A palavra mágica no terceiro milênio é *delivery* (entrega). Vender e não entregar não é vender.

Como os serviços são mais intangíveis do que tangíveis, uma das formas de tangibilizar um serviço é a entrega, a outra é dar configuração física ao serviço. Um

exemplo é o cartão de banco, que viabiliza saques, depósitos, pagamentos e tantas outras funções.

Portanto, a maior evidência da eficiência de um serviço de entrega é a rapidez e a preservação das expectativas do cliente.

2.8 Preço de Mercado e Valor Agregado

O que é preço de um serviço? É um valor monetário estabelecido para a troca por um serviço. O preço de um serviço deve partir dos custos ou deve ser estabelecido com base no mercado? A base monetária que estabelece o preço é particularmente importante quando se sabe que a receita é a razão de ser de uma empresa que visa lucro.

O mercado deve ser o principal fator para a determinação de preços e não os custos exclusivamente. Os custos devem ser orientativos, mas a base deve ser o preço que o mercado considera válido pagar pelo serviço.

Em outras palavras, quando “algo” acrescentado a um serviço é considerado importante pelo cliente pode-se dizer que esse “algo” agregou valor.

Portanto, a noção de preço de um serviço deve considerar três elementos-chave: custo; concorrência e valor.

O custo do serviço deve levar em conta todos os valores despendidos para a sua elaboração. E esse é, para algumas empresas, o principal fator determinante do preço. Outro fator é a concorrência, pois o preço acaba por servir de parâmetro para o mercado considerar o valor.

O que agrega valor para um serviço não é exatamente o que a empresa imagina, mas sim o valor percebido pelo cliente. O que um cliente percebe como valor pode estar ou não em consonância com a suposição da organização.

2.9 A Venda de Serviços

A venda é a troca de um serviço por uma expressão monetária. Ela é uma das funções mais antigas da humanidade, mas também uma das mais ameaçadas de extinção, segundo o professor Marcos Cobra. A venda eletrônica de serviços ainda não prescindiu totalmente a venda pessoal, mas o mundo dos negócios vem mudando em ritmo acelerado e isso significa uma completa revisão de valores operacionais por parte das organizações de serviços.

Com a globalização, surgiu uma nova modalidade de integração através da chamada “sociedade em rede”, em que a comunicação instantânea propicia a compra sem sair de casa.

As rápidas transformações que a informatização proporciona estão moldando um novo e diferente sistema distributivo. A facilidade da entrega domiciliar e as ofertas de serviços estão cada vez mais atraentes.

O novo profissional de vendas deve ter uma nova postura e, sobretudo, uma maior formação profissional. Dominar computação e idiomas, são agora pré-requisitos. Assim como um curso universitário e alguma pós-graduação são desejáveis, para que possam saber fazer uma pesquisa de mercado com seus clientes, para entender as tendências do comportamento do consumidor.

O vendedor de serviços deve sempre se colocar no lugar do cliente e ver a sua empresa com os olhos do cliente. O que falta e como ele gostaria de ser atendido, são reflexões importantes.

Tendo isso em mente, o vendedor poderá atender melhor, pois a regra é simples para poder atender é preciso entender o que o cliente quer ou precisa.

Enfim um serviço precisa ser concebido e vendido em conformidade com o preço de mercado, que o cliente acha justo. A eficiência na entrega é o fator determinante no grau de satisfação do consumidor. Os funcionários motivados produzem melhor, assim

como um vendedor competente é a chave do sucesso. O novo profissional de vendas deverá ser um consultor cibernético de negócios, com um amplo conhecimento de técnicas de pesquisa de mercado, promoção de vendas, publicidade, merchandising, finanças dentre outras. A produtividade do homem de vendas é um poderoso incentivo ao investimento em conhecimento. Um serviço de baixo valor agregado não sensibiliza um consumidor por mais leal que ele seja à marca do serviço ou empresa.

Uma empresa de serviços deve ousar mudar. E mais, deve ter a coragem de melhorar sempre. Isso implica em refletir sobre alguns pontos-chave: a concepção do serviço, o valor percebido pelo cliente, um preço competitivo, a venda com o foco no cliente, a busca da produtividade em vendas e na entrega e reavaliação da concepção do serviço.

A configuração física de um serviço sempre pode ser aprimorada, sobretudo no atendimento de venda e na entrega do serviço. A melhor maneira de encantar o cliente é agregar valor ao serviço de acordo com a ótica do cliente, isto é, pelo valor percebido como relevante.

Ampliar a produtividade da equipe de vendas é um dos desafios a ser encarado de forma permanente. A entrega deve ser ágil, rápida e em conformidade com as expectativas de desempenho do serviço. Por melhor que seja o serviço, ele sempre pode ser aprimorado.

2.10 Planejamento da Entrega do Serviço

A entrega do serviço é um processo interativo entre o fornecedor e cliente, o que torna interessante que a propaganda da empresa apresente, por exemplo, um cliente e um representante da empresa trabalhando juntos para alcançar o resultado desejado. A propaganda de serviços, de modo particular, deve concentrar-se em encorajar clientes a comprar e também em encorajar funcionários a desempenhar sua parte. Sem dúvida, a propaganda que ilustrará a inseparabilidade do processo de entrega do serviço deveria concentrar-se tanto no cliente quanto nos prestadores de serviço da empresa.

Planejar é sempre um desafio que exige uma disciplina tática para o organizar dados e formular opções viáveis. Um plano de marketing, para ter sucesso, deve estar redigido de forma pragmática, apresentando os objetivos, analisando os cenário para o ano, desenvolvendo estratégias, prevendo a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos e, mais do que isso, deve ter emoção e coração. Um plano mal escrito não é um planejamento é um documento qualquer, fadado a ser engavetado.

2.11 Distribuição de Serviços

No marketing de bens, como também no de serviços, sabe-se que a satisfação do consumidor não é decorrente exclusivamente do composto de serviços. Outros elementos são necessários e fundamentais para o complemento desta satisfação. Um bom serviço será apreciado se for prestado no local em que o cliente estiver necessitando-o, assim como disponível no momento certo.

Nada impede que o consumidor viaje alguns quilômetros para contratar um serviço, mas muitos deixarão de fazê-lo devido à distancia. Por essa razão, é de extrema importância a decisão de distribuição de serviços, uma vez que esse elemento do composto mercadológico proporciona satisfações de tempo e de lugar, ajudando o consumidor a compra-lo no tempo e lugar adequados.

Na área de serviços, o processo de distribuição sofre algumas alterações quando comparado com a área de bens. Os canais para distribuição, por exemplo, são geralmente mais curtos, apresentando um menor número de intermediários. Na maioria dos casos, não necessita de armazéns para estoques, nem tampouco outros elementos de logística considerados importantes e tradicionais na distribuição de bens.

O sistema de distribuição proporciona vantagens que merecem ser citadas. A diversidade de ofertas do lado do fornecedor, e os desejos e necessidades do lado do cliente exigem, para maior eficiência, um elemento central pra coordenar o processo e equilibrar ofertas e demandas heterogêneas.

No entanto, a decisão sobre que canal e que sistema de distribuição optar depende de muitas variáveis, que devem ser consideradas e analisadas para uma perfeita determinação.

2.12 Critérios para Escolha do Canal de Distribuição

Um dos principais aspectos que devem ser analisados e determinados é o nível de distribuição que se deseja. Os prestadores de serviços selecionam os intermediários que podem ajudá-los. Nesse caso, o critério de seleção prevê a escolha de uma determinada capacidade de prestação de serviços que no nível de profissionalismo mais compatível com os objetivos da empresa. Por outro lado, pode haver interesse em distribuir serviços de forma exclusiva quando os fornecedores interessam-se em nomear apenas um representante ou agente em determinadas regiões.

Pode-se determinar também uma distribuição de forma intensiva, em que geralmente não existe um critério para distribuição. Em alguns casos, prestadores de serviços, além de nomearem vários representantes em diversos locais, utilizam-se de outras formas diretas como telemarketing ou Mala Direta.

Uma das diferenças na distribuição de serviços, como vimos, é que os canais são geralmente mais curtos. Não existem estruturas tradicionais como aquelas para distribuição de bens. A razão disso é que no marketing de bens as funções mercadológicas são mais diferenciadas. O fabricante pode dedicar-se apenas à fabricação e delegar ao representante os serviços de vendas. Na área de serviços, essas funções são praticamente oferecidas em conjunto, uma vez que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo exercendo a função-produção, pois, nesses casos, “fabricação” e vendas são inseparáveis.

A decisão de distribuição depende muito do nível profissional dos intermediários disponíveis no mercado. Muitas vezes, não é possível encontrar as pessoas com as

condições necessárias para a distribuição de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa.

A venda de intangíveis é mais difícil que a de bens pela própria característica do objeto de comercialização. Alguns serviços devem ser ensinados e os clientes praticamente doutrinados para seu consumo. Essa situação torna a venda de serviços um trabalho mais pacencioso, doutrinário e que exige dos intermediários especiais qualificações. Não são todos os intermediários que estão no setor, que têm condições de desenvolver essa tarefa. Se um intermediário não for bem escolhido, todo o programa de marketing da empresa pode ser um fracasso.

3. ESTRATÉGIAS

3.1 Estratégia de Marca

A marca é o maior e melhor investimento que uma empresa pode realizar, superando em muito os investimentos em ativos físicos.

A marca é a realização de sonhos, ilusões e fantasias das pessoas. Por isso, ela precisa ser destacada mais por seus benefícios caracterizados pelos aspectos intangíveis, como a quantidade de prêmio, status e poder de prestígio, do que por seus atributos, como características físicas, durabilidade, qualidade e desempenho.

O valor da marca é implicitamente caracterizado pelo seu potencial de agregar valor a um produto ou serviço.

A marca é, portanto, o maior valor patrimonial e sensorial das empresas.

E a marca, para ser valorizada, precisa proporcionar alegrias, satisfação e felicidade por sua posse ou uso.

Pensemos na marca com os olhos do cliente. Ou seja, a marca não é sua, mas do consumidor. Manter sempre a qualidade agrega credibilidade a marca e faz com que o consumidor utilize a marca como um fator decisório na escolha de um produto.

3.2 Estratégias Promocionais

A compreensão do papel da comunicação na diferenciação de serviços é uma área de investigação das mais intrigantes.

Pois se o papel da propaganda é atuar com um “proxy” na diferenciação de produtos ou serviços ajudando a criar, a longo prazo, imagem de marca para o anunciante.

A comunicação não é construída apenas pela força persuasiva da propaganda, uma vez que ela é mais abrangente, estando presente em todas as formas de expressão que constituem o relacionamento humano. Ela deve ser analisada por meio de suas expressões verbais e não verbais, ou seja, não só pelo que se fala, mostra e escreve, mas por todas as ações que representam a imagem de uma empresa.

Um cliente pode ser influenciado de diferentes maneiras a se decidir pelos serviços de uma empresa, entre outros aspectos, o atendimento é com certeza, uma das melhores formas de se “encantar clientes” e de se ampliar negócios.

O primeiro fator que age sobre o cliente consumidor na sua decisão de compra de um serviço, diz respeito à satisfação de suas necessidades. Para identificar necessidades é preciso pesquisar formalmente e indagar informalmente, ou seja, é preciso estabelecer um duplo canal de comunicação com os clientes, perguntar e ouvir.

O segundo fator corresponde aos benefícios que o cliente busca na empresa, os serviços que ele considera importantes. O benefício é algo que o consumidor espera que o serviço faça por ele, além do que o serviço faz por seus atributos. Por meio de benefícios hedonísticos e sensoriais, o serviço da empresa pode parecer maravilhoso e ter bom aspecto, sendo que com novos meios criativos pode-se melhorar ainda mais o serviço ao cliente da empresa.

O terceiro fator na escolha de uma empresa de serviços depende do posicionamento que a empresa e a sua marca ocupam na mente do consumidor. Essa imagem é construída por meio de atendimento impecável. Para o cliente consumidor, a empresa, são as pessoas e os equipamentos.

O consumidor precisa identificar uma marca entre várias disponíveis no mercado. Para isso é preciso que a arquitetura da imagem de uma empresa de serviços, seja constituída por sua fachada, pela página da internet, que seja lembrada prazerosamente pelos clientes.

O comportamento do consumidor, suas atitudes, preferências e intenções: a empresa de serviços deve investir em pesquisas de mercado. E mais, é fundamental que cada funcionário em contato com os consumidores procure entender suas expectativas.

A credibilidade da instituição de serviços é um dos fatores mencionados pelo Professor Cobra, “uma empresa de serviços ou mesmo um profissional liberal de serviços para ser credível, precisa não apenas de estabilidade econômica, mas acima de tudo que os clientes sintam e respirem essa credibilidade”.

Quando a comunicação é eficaz, a empresa também passa a ser vista como eficaz. A empresa é para o cliente o que ela mostra ser, ou seja, como se dá a conhecer.

A imagem resulta da soma de crenças, atitudes e impressões – verdadeiras ou falsas – que uma pessoa tem de uma determinada empresa. E essas crenças, atitudes e impressões resultam de contatos diretos ou indiretos com os aspectos emocionais e simbólicos, como a personalidade e com aspectos físicos.

3.4 Estratégias de Comunicação

A venda de um serviço depende da atração que uma mensagem exerce sobre um consumidor. Uma propaganda tem significados diferentes para diferentes pessoas.

A propaganda é uma forma paga de comunicar e disseminar uma informação a determinado público comprador. Uma comunicação de um serviço pode ter três características:

A primeira casual – quando algum fato, é noticiado sem nenhuma interferência ou pagamento por parte da organização.

A segunda informada – quando, por alguma razão é feito um comunicado ao público.

A terceira persuasiva – quando o objetivo do anunciante é efetivamente convencer as pessoas da audiência a comprar um determinado serviço.

A propaganda é uma forma de comunicação e quanto mais convincente ela for, mais eficaz ela será. Sem anunciar uma empresa dificilmente conseguirá tornar seus serviços, conhecidos e lembrados. Portanto, anunciar, ainda que seja apenas para informar, é preciso. Contudo, é bom lembrar que existe uma íntima relação entre gastos com propaganda, custos e lucros. Ou seja, o custo de anunciar se não gerar vendas em volumes compensatórios, poderá inibir o lucro da empresa. Dessa maneira, o investimento em propaganda deve estar sob controle, pois o consumidor de serviços é mais racional do que se imagina.

A propaganda cria preferência para a marca do serviço anunciado. Sob esse aspecto “a propaganda é uma tentativa de influenciar a opinião e a conduta da sociedade, de tal modo que as pessoas adotem uma opinião e uma conduta determinada” (Jean Domenach).

3.5 Estratégias de Propaganda e Promoção de Vendas

As estratégias de propaganda devem ter objetivos claros acerca de quem se pretende atingir, quando, onde, com que frequência e por quais veículos.

O plano de mídia deve ter um cronograma detalhado das ações táticas a serem executadas, uma seleção de mídia, uma análise de alternativas e uma alocação de recursos.

3.5.1 A Ineficiência de Campanhas Promocionais

A experiência mostra que são frequentes as falhas em campanhas promocionais. As principais causas de ineficiência de campanhas promocionais são: falha na determinação de segmentos específicos; orçamentos ineficientes; falhas na determinação de objetivos; falhas técnicas na elaboração do material promocional.

Algumas campanhas promocionais são muito vagas e por isso não atingem o público-alvo visado. Há necessidade de segmentação do mercado de serviços para um melhor

trabalho de marketing. Muitos setores não reconhecem esta necessidade e são vítimas de desnecessários prejuízos devido à abrangência demasiada da campanha.

Um trabalho promocional bem-feito é orientado para um grupo específico de consumidores, pois cada vez mais acrescentam-se diferenças substanciais nos hábitos de consumo.

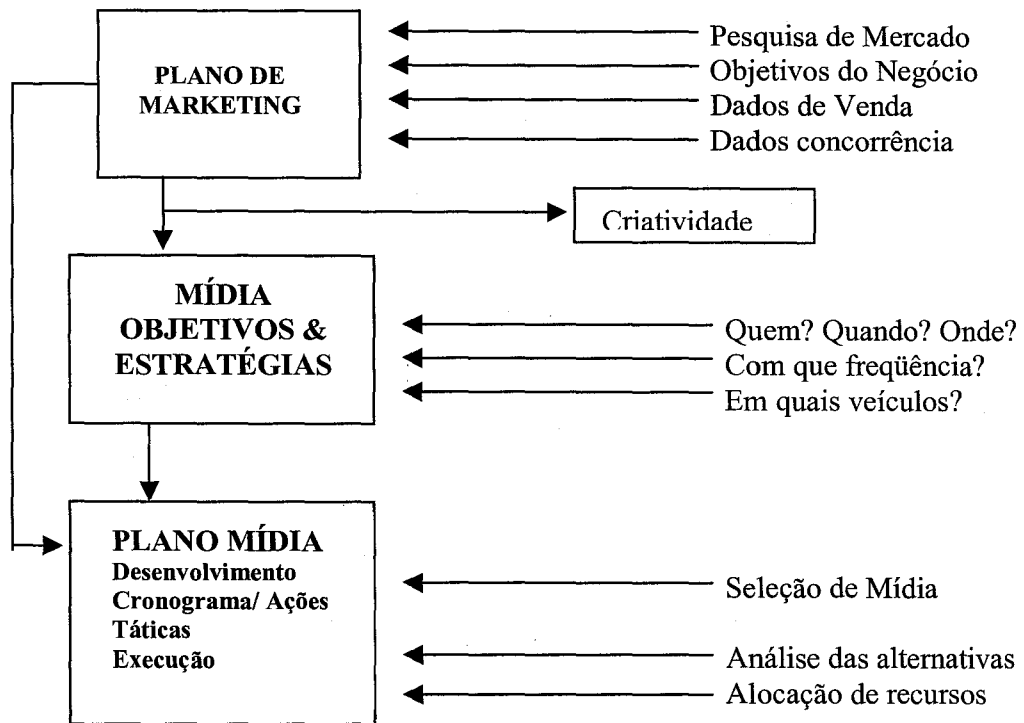
A tendência mundial do marketing, graças à utilização da informática, é cada vez mais segmentar, e com este procedimento chegar mais próximo às expectativas dos consumidores. Segmentado fica mais fácil elaborar campanhas específicas, que comuniquem as mensagens de forma mais eficiente e com resultados positivos.

Muitos empresários de serviços relutam em investir em campanhas promocionais, principalmente em setores mais conservadores do mercado. Por isso, sempre que consideram a hipótese de investir em programas promocionais o fazem com certo pessimismo, sem acreditar totalmente nos resultados, conseqüentemente alocando importâncias irrisórias, aquém do recomendado.

Há casos em que a limitação é devida a falta de recursos, mesmo que os empresários reconheçam a importância do investimento. Em qualquer situação, no entanto, o programa de marketing deve ser considerado e a verba adaptada de acordo com as necessidades do programa. Parte-se do princípio de que a estratégia promocional considera sempre a análise ambiental e os recursos internos da empresa antes de uma determinação do programa de marketing e portanto a verba não deve ser alterada somente por aspectos de credibilidade. Muitos setores de serviços concentram-se apenas no desenvolvimento técnico, falhando nas exigências promocionais dos programas.

Uma vez que a campanha promocional tem objetivos diferentes, erros na determinação de objetos causam confusão e desperdício de verbas orçamentárias. Um exemplo é a empresa que investe na divulgação de marca de uma categoria de serviços desconhecida do mercado, enquanto o mais lógico seria divulgação do serviço em si visando familiarizar e alertar os consumidores para o consumo.

Na elaboração do material promocional deve estar claro o objetivo que se pretende atingir. Há problemas em consequência da quantidade exagerada de informações. Com excesso de informações a mensagem não atinge os consumidores visados. A confusão de objetivos dificulta a determinação das informações relevantes a serem incluídas nos comerciais ou peças promocionais.



3.5.2 Definição do Público Alvo

Toda comunicação em serviços deve ser direcionada para um determinado público, a partir dessa definição, dita em Marketing como “público alvo”, é preciso saber o que esse público quer e a partir daí configurar o serviço. Uma vez concebido o serviço, é importante escolher a mensagem que fale às expectativas e fantasias das pessoas. Isto é, fale ao coração das pessoas.

O público a ser atingido deve estar bem definido, para que a cobertura da propaganda seja eficaz. A programação da mídia deve prever um conjunto de inserções por um

determinado tempo, em conformidade com um cronograma. Um anunciante com pequena verba deve concentrar a comunicação, atacando apenas o que é importante, concentrando as inserções em mídias adequadas e em épocas em que terá melhores resultados.

O papel da comunicação para serviços não se restringe à diferenciação, mas é importante para construir a imagem do serviço e da sua organização. E mais, a publicidade via internet, associada ao comércio eletrônico, começa a ser representativa de uma nova tendência. Dessa forma o comércio eletrônico tende a crescer e isso impõe uma nova metodologia de comunicação e venda.

4. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ERA DA INTERNET

Não resta a menor dúvida de que a Internet tem revolucionado a forma de comercialização do final do século XX. As estatísticas atestam que o crescimento é vertiginoso desde sua utilização no uso doméstico e progressivamente, tem sido cada vez maior o número de usuários. A velocidade da mudança e do crescimento é tão exagerada que fica difícil falar sobre o assunto com base em dados, devido à rápida desatualização dos mesmos.

Muitos prestadores de serviços têm feito uma variedade de ofertas em suas páginas da Internet. Na verdade, encontramos empresas que procuram fazer todo o processo de comercialização via rede. Essa tendência tem aumentado e o futuro de um banco é a de transformar-se em virtual, apesar de que sempre será necessário o atendimento pessoal em alguns dos produtos. Outras empresas, como supermercados, fazem suas ofertas via Web e entregam seus produtos nos locais indicados pelos compradores. Permitem praticamente o processo completo.

Em alguns casos, a própria prestação de serviços é feita pela mídia. Alguns psicólogos chegam a dar consultas cobrando um honorário pré-fixado. Serviços de consulta de diferentes ramos de atividades podem ser prestados da mesma forma. No entanto, alguns prestadores de serviços utilizam a Internet apenas para divulgar seus produtos. Acreditam que vendendo diretamente podem prejudicar a qualidade da venda, preferindo usá-la apenas como veículo de divulgação. Independente dessas colocações, a Internet é um importante meio para a prestação de serviços ou divulgação dos produtos. Alguns profissionais acreditavam que ela chegaria a tirar negócios do mercado publicitário. No entanto, o que se percebe é que houve um deslocamento: o mercado publicitário está sendo utilizado para formação de marca, enquanto a Internet, para informação, divulgação de produtos. Por outro lado, o crescimento projetado de sites é tão grande que as mídias convencionais serão utilizadas pra divulgá-los.

O comércio e promoção de produtos através da internet, aumentou de uma maneira desordenada e descontrolada nestes últimos anos, fazendo com que os consumidores recebam por dia inúmeras informações sendo elas praticamente todas descartadas. Muitos empresários iludiram-se com um meio de comunicação rápido e barato, deixaram de analisar para quem estavam oferecendo seu produto ou serviço e qual a melhor maneira de abordagem. Hoje não é raro o uso de “filtros” que tentam coibir esta massa de mensagens com anúncios de diversos produtos, chamados de SPAM. Estas mensagens são vistas pelos usuários da internet como uma praga que deve ser combatida e excluída o mais rapidamente possível, além de invasivas (já que não foram solicitadas) estas mensagens ainda são responsáveis por envio de vírus. A internet/ e-mail, são fontes de comercialização de produtos e publicidade e devem ser encarados como as demais estratégias de promoção e vendas, ou seja, necessita de plano estratégico e direcionamento para que consiga obter o resultado desejado.

A EMPRESA E SUA ATUAL SITUAÇÃO

DESCRIÇÃO GERAL

A empresa analisada do setor de consultoria em recursos humanos é a Caliper do Brasil.

A Caliper Estratégias Humanas é uma empresa americana com sede em Princeton, New Jersey, que há mais de 40 anos avalia o potencial de colaboradores e orienta quanto à contratação, gestão e desenvolvimento de equipes das mais diversas empresas em todo o mundo. Foram cerca de 2.000.000 profissionais avaliados em mais de 25.000 organizações em 38 países. A Caliper, hoje, é uma empresa global.

A Caliper presta consultoria de recursos humanos, que tem como principais áreas de atuação, serviços de orientação para contratação ou promoção de colaboradores, gestão de performance, formação de equipes, planejamento de carreiras, *coaching* para executivos, além de programas de treinamento customizados.

O instrumento de avaliação Perfil Caliper, que deu origem à empresa, está disponível em 19 idiomas.

1. Produtos e Serviços

Perfil Caliper

O Perfil Caliper consiste em uma ampla avaliação de personalidade que permite analisar um profissional e identificar seu potencial e a possível adaptação a um cargo ou equipe.

Mediante um conjunto de 150 questões, o Perfil Caliper define, com precisão, competências fundamentais para o sucesso profissional, como: liderança, habilidades

em relacionamentos, resolução de problemas, tomada de decisão, organização pessoal, administração do tempo.

O Perfil Caliper conta com o serviço de reporte verbal fornecido em até 24 horas após o recebimento do perfil. Esse reporte é realizado por um Consultor Caliper, que aponta maneiras de explorar as competências do profissional avaliado para que melhor atenda às necessidades da empresa.

A análise do perfil permite comparar o potencial do profissional com as necessidades do cargo a ser preenchido, para que haja o “casamento perfeito” (*Job Matching*) entre o indivíduo e a função. Apresenta, de forma personalizada, os pontos fortes do indivíduo, suas áreas de vulnerabilidades e seu potencial, permitindo seu melhor desenvolvimento.

O contratante vai conhecer com maior precisão os membros de sua equipe, aproveitando eficazmente suas habilidades, além de poder fornecer treinamentos específicos e acompanhamento para que superem seus padrões atuais de desempenho.

Perfil de Desenvolvimento Individual

O PDI é um relatório complementar ao Perfil Caliper ou ao Perfil Caliper de Vendas. Sem que haja a necessidade de fazer uma nova avaliação, o PDI destaca os pontos fortes e vulneráveis do profissional, apontando claramente quais as áreas em que há oportunidade de desenvolvimento. Com redação personalizada e direcionada ao avaliado, é recomendado como apoio em situações de reposicionamento de função e desenvolvimento de competências.

Este relatório permite apontar as áreas em que há necessidade de aprimoramento pessoal.

Identifica as motivações do avaliado, permitindo melhora no desempenho dentro das organizações.

É escrito de maneira didática e expositiva, oferece sugestões de desenvolvimento para

estimular determinadas características, trabalhar limitações e identificar estratégias de motivação para desempenhar as tarefas do dia-a-dia

First Step de Vendas

É um instrumento de avaliação *on-line*, com 75 questões, que auxilia a empresa a selecionar, com elevado nível de precisão e agilidade, os mais promissores profissionais para compor sua equipe de vendas. São avaliadas características como persuasão e segurança interna.

É realizado *on-line* e com maior rapidez, fornecendo resultados imediatos; Proporciona informações precisas sobre os profissionais potenciais para a equipe de vendas;

O relatório é enviado em minutos, via web

Avaliação 360°

Este é um sistema único, que fornece uma ampla visão do desempenho individual, envolvendo, nessa avaliação, profissionais que se relacionam diretamente com o avaliado: superiores, o próprio avaliado, pares de trabalho, subordinados e clientes. O resultado do processo traz ainda informações derivadas do Perfil Caliper do avaliado, transformando-se num guia para identificação de ações que podem torná-lo ainda mais eficaz e para a implantação de programas de treinamento.

A Avaliação 360° é realizada *on-line*, com perguntas de múltipla escolha e espaço para que os avaliadores possam descrever detalhadamente características do avaliado que poderiam ser trabalhadas, além de dar opiniões sobre seu desempenho. O retorno verbal, minucioso e com aproximadamente 2 horas de duração, é feito logo após todos os envolvidos preencherem os questionários.

Estudo de *Benchmark*

Avalia a equipe de profissionais traçando um paralelo entre as características de personalidade dos que possuem desempenho excelente e as características dos que possuem desempenho insatisfatório.

Com essas informações, é possível traçar um gráfico no qual se define o intervalo entre as duas avaliações, indicando as habilidades que devem ser buscadas nos profissionais, a fim de se conquistar verdadeiros campeões de desempenho.

Programas de Treinamento

Os programas de treinamento desenvolvidos pela Caliper objetivam fornecer instrumentos para o desenvolvimento das habilidades necessárias à gestão de processos de seleção e formação de profissionais da organização. A Caliper oferece seminários já estruturados com conteúdo voltado para determinados focos de ação mas, também poderá desenvolver treinamentos específicos, voltados para a necessidade atual da organização.

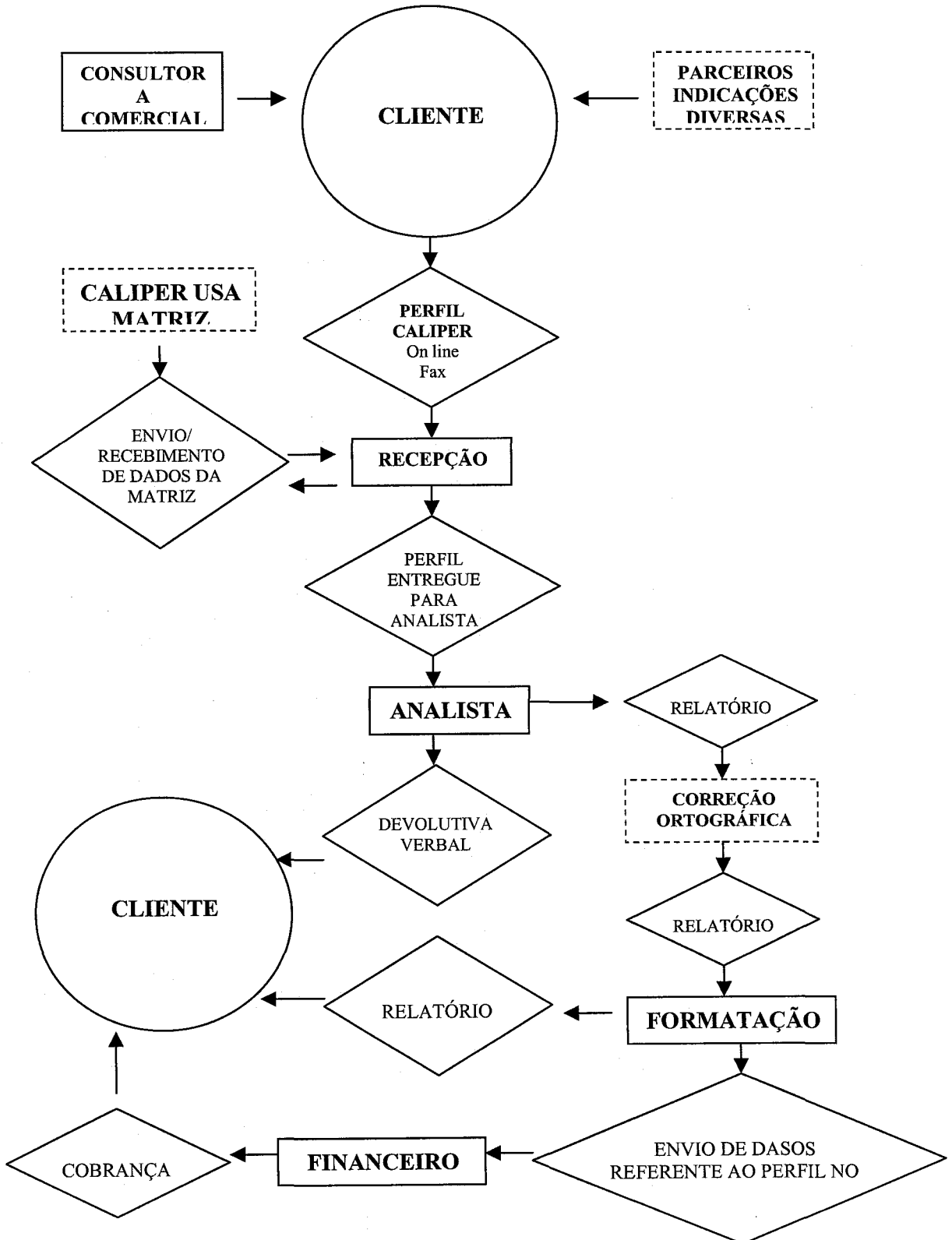
No Brasil, a Caliper está há 8 anos avaliando e auxiliando no desenvolvimento de equipes de grandes e médias empresas, entre elas: O Boticário, Wal-Mart, Renault, D’Paschoal, Perdigão, Tigre Tubos e Conexões, dentre outras.

2. Estrutura

Com sede em Curitiba, contando com uma equipe de dez funcionários, além de prestadores de serviços e parceiros, atende empresas do Brasil inteiro.

O contato com seus clientes é em boa parte “virtual” – internet ou telefone, raros são os casos que necessitem de uma consultora comercial ou analista presentes na empresa contratante. No caso do perfil Caliper a aplicação é feita on line ou em papel pelo

próprio empregador, isso possibilita que a empresa possa manter uma estrutura enxuta para atender seus clientes que podem estar em diversas localidades. Para melhor compreensão do funcionamento da empresa abaixo está um fluxograma das atividades.



ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Hoje a empresa não conta com um departamento ou profissional responsável pelo marketing da empresa e também não há um planejamento orçamentário e estratégias anuais.

Existe uma empresa terceirizada responsável por alguns materiais promocionais e institucionais da empresa, esta empresa também auxilia na organização e manutenção do site da empresa na internet.

Ou seja, meios de comunicação com um prospect, estão canalizados somente a um contato de uma das consultoras comerciais, acesso ao site e indicação. Não há outro método de comunicação com futuros clientes e o contato com os clientes ativos dava-se somente quando este solicitava algum serviço da Caliper.

Depois de uma queda das solicitações dos clientes ativos e perda de algumas contas importantes com estes clientes, a Caliper resolveu tomar um posicionamento mais ativo e intensificar o envio de mala-direta a futuros formadores de opinião na área de recursos humanos.

A partir do final do ano 2003, a empresa toma mão de duas estratégias de marketing de relacionamento com os clientes antigos e uma estratégia de marketing em massa para divulgação do nome Caliper e seus serviços.

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Proposta 1 – Fidelização

Plano - Nesta estratégia a empresa propõe aos clientes que fechem um “pacote” de perfis ano, com o objetivo de definir o quanto cada empresa utilizará os serviços da Caliper no ano seguinte. O cálculo do número de “perfis ano” que o cliente deveria utilizar foi o número de perfis utilizados no ano anterior.

Ação Planejada – Todos os clientes da Caliper (A, B e C) receberam através de e-mail uma carta com esta nova proposta e as alterações de preço para o ano seguinte e avisando que a analista responsável pela conta entraria em contato para maiores informações.

Ação Realizada – Conforme planejado os contatos de cada cliente receberam através de e-mail esta carta proposta, porém as analistas conseguiram fazer todos os contatos.

Conclusão – Apenas algumas empresas aderiram a esta proposta. Outras preferiram não firmar um acordo por não acreditar no benefício oferecido ou ainda por não ter fechado a cota para este tipo de investimento.

Falhas encontradas

- O período em que foi realizado o levantamento das informações e envio desta carta ao cliente foram curtos;
- Não houve uma pré-seleção das empresas das quais a Caliper tinha interesse em manter esta parceria. A carta foi enviada a todos os clientes, até aqueles que não tem um volume razoável de compra ao ano, fazendo com que a Caliper em alguns casos tivesse que manter esta proposta com o desconto para empresas que não darão o retorno financeiro esperado.
- A forma de envio não foi adequada, pois tratando-se de uma proposta que necessita de um retorno com tempo pré-determinado, a escolha de enviar estas cartas por e-mail deixou o sistema com falhas, pois alguns clientes alegaram que não receberam, outros que deletaram a mensagem por acharem de se tratar de malas diretas (ainda mais no final do ano) e em alguns casos o e-mail estava incorreto ao a pessoa de contato já não trabalha mais na empresa;
- Não houve o acompanhamento das analistas, por falta de tempo para dedicarem-se a apenas contatar os clientes, afim de saber se receberam a

proposta, e conseguir um feedback maior dos clientes quanto ao serviço da empresa e oferecer novos produtos;

- Neste caso não foi calculado o tempo que as analistas levariam para cumprir esta tarefa, fazendo que o objetivo principal – manter um relacionamento com o cliente para conseguir fidelização – não fosse atingido conforme esperado.

Avaliação

Para um processo de implantação de uma proposta como esta – Marketing de Relacionamento – deve-se levar em conta que este tipo de ação, demanda tempo e algum investimento, conforme sugere Courtis em seu livro Marketing de Serviços e neste caso não ocorreu.

Não houve um planejamento e nem uma estratégia elaborada para analisar estes erros que foram constatados depois da aplicação, ou seja, a proposta foi testada diretamente com os clientes sem uma preparação para que os riscos de falha na operação fossem amenizados.

De qualquer forma a empresa conseguiu dar um passo no relacionamento com seus clientes, apesar de um retorno abaixo do esperado, a Caliper conseguirá para este ano aprimorar esta estratégia, tendo condições de alterar seus planos com os erros do passado, afim de conseguir atingir um número maior de clientes e assim conseguir oferecer a eles uma proposta personalizada com as necessidades de cada um.

A partir do momento em que receberem esta carta proposta e o contato de um consultor ou analista da Caliper, estes clientes terão condições de passar um feedback dos serviços que estão recebendo e qual a melhor proposta para cada um deles.

Mesmo que a empresa não feche este “pacote proposto” a grande idéia por trás é de estar em contato com o cliente, receber o feedback das ações e serviços da Caliper e

poder no ato ou em um tempo menor sanar um problema que poderia gerar a descontinuidade do uso do serviço.

Em se tratando de empresas de serviços, o controle de qualidade está em todo o processo e não só na entrega do serviço prestado e o grande trunfo deste setor é conseguir este feedback do cliente sobre o serviço recebido, tendo a chance de mudar o que foi feito de maneira não esperada pelo cliente, podendo até surpreendê-lo com alguma ação que o beneficie de alguma forma ou que faça seu conceito sobre o serviço mudar para melhor.

A idéia de aliar o relacionamento com o cliente ao fechamento inicial de perfis utilizados por uma determinada empresa é tentar unir o “útil ao agradável” mas deve-se ter em mente que a Caliper só conseguirá fechar um número maior de “pacotes” quando conseguir fidelizar seus clientes, para isso é importante que este contato continue, mesmo não recebendo em princípio uma resposta positiva quanto ao fechamento deste “pacote”. O importante desta ação está em poder ouvir o que cada cliente deseja e o que a empresa pode mudar para melhor atendê-los.

Proposta 2 – Feedback do serviço prestado

Plano - Nesta estratégia a empresa propõe que os clientes que fizeram o perfil Caliper, respondam a um questionário para levantamento quantitativo da avaliação preenchida. O objetivo é conseguir além de levantar informações sobre o serviço prestado, conseguir material estatístico para comprovação da qualidade e excelência do serviço da Caliper. Neste formulário o gerente e ou pessoa responsável pelo avaliado deverá responder se o perfil levantado pela Caliper tem correspondido no dia-a-dia do funcionário e se a recomendação foi adequada.

O formulário desta avaliação está no final deste trabalho esta no anexo.

Ação Planejada – Todos os clientes da Caliper (A, B e C) receberam inicialmente uma amostra maior de fichas para preenchimento afim de conseguir resgatar algumas avaliações feitas com mais de um ano, passada esta etapa o objetivo é enviar a cada três meses este questionário para que o volume recebido pelo cliente seja menor e mais atual.

Ação Realizada – Foi enviado esta primeira remessa de formulários, pelo correio.

Conclusão – Algumas empresas ligaram para perguntar sobre este formulário, para compreender melhor sua finalidade, outros não deram nenhum retorno e uma parcela pequena começou a retornar estes formulários para a Caliper.

Falhas encontradas

- Como este foi o primeiro formulário a ser enviado, esperava-se um retorno pequeno, porém muitas empresas não gostaram de ter recebido uma grande quantidade de formulários, indispondo-se a responder futuros formulários desta forma;
- Em outros casos o contato da empresa já não existia e os formulários foram extraviados.

Avaliação

Quando uma empresa de serviços propõe fazer uma ação de pesquisa como esta com seus clientes, deve-se agir com muita cautela no levantamento das informações da empresa (como endereço correto, o nome do contato na empresa, se ele ainda existe e em alguns casos um contato prévio explicando o que eles estarão recebendo);

Neste caso se as empresas que iriam receber um número maior de formulários tivessem um contato da Caliper explicando o objetivo da avaliação e a não urgência no preenchimento do mesmo, esta indisposição poderia ter sido amenizada.

E se houvesse uma pessoa que ficasse responsável por esta ligando e atualizando as informações do contato da empresa antes de enviar os formulários os extravios seriam reduzidos.

Enfim, deve-se ter em mente que sempre que necessite do tempo de outrem para continuidade do processo, neste caso preenchimento do formulário, a empresa requisitante deve estar ciente da demora e até do não preenchimento deste formulário, cabe então um contato com a empresa para tentar explicar a importância da participação deste cliente e se mesmo assim este cliente continuar oferecendo resistências e não querendo receber estes formulários, sua vontade deve ser respeitada, como forma de entendimento do feedback dado e continuidade de futuros contatos, conforme apresenta o professor Marcos Cobra em seu livro Estratégias de Marketing de Serviços, no qual oferece propostas de como manter um relacionamento com seu cliente respeitando não só os interesses da empresa.

Proposta 3 – Divulgar o nome e os serviços oferecidos pela Caliper

Plano – Utilizar um CD com uma mala direta de e-mails para enviar informativos da empresa mensalmente, além de acrescentar os endereços eletrônicos dos clientes da empresa.

Ação Planejada – Todos os clientes e mais os endereços da mala direta do CD receberiam mensalmente uma mensagem eletrônica sobre as atualizações da Caliper.

Ação Realizada – Foi enviado para todos os clientes e não clientes esta mala-direta.

Conclusão – O provedor de e-mails da Caliper enviou um comunicado solicitando que a empresa não enviasse mais “spams” as pessoas que não solicitaram e nem permitiram o uso de seus e-mails para recebimento de informativos.

Falhas encontradas

- Muitos dos endereços do CD de mala-direta estavam incorretos, fazendo com que a pessoa responsável pela administração do envio destes formulários perdesse um tempo maior arrumando e excluindo e-mails inexistentes;
- A repercussão desta mala-direta foi negativa, já que muitas pessoas sentiram-se “invadidas” pelo recebimento destes informativos.

Avaliação

A internet esta aí para auxiliar o contato com clientes e prospects, porém deve-se tomar cuidado para não fazer parte de empresas que invadem a vida de seus futuros clientes com informações desnecessárias, assim como fazem algumas empresas de telemarketing. Conforme estudo apresentado neste trabalho - Prestação de Serviços na Era da Internet.

Sempre deve haver um público específico para receber as mensagens, aqui se retorna para uma regra básica do marketing – determinar um público alvo. “Tentar atingir a todos fará com que a empresa não atinja ninguém”(Marketing de Serviços, Las Casas, Alexandre Luzzi.)

O envio de informativos aos clientes e prospects é sempre válido, porém é importante tomar o cuidado para não se tornar inadequado, fazendo com que a empresa não tenha o resultado esperado, como foi o que ocorreu neste caso com a Caliper. Ao invés de divulgar o seu nome e os seus serviços para pessoas a quem interessavam, foi enviado a diversas das quais não há nenhum registro para acompanhamento e ainda foi mal interpretada por alguém que fazia parte daquela lista.

RECOMENDAÇÕES

Baseada na revisão teórica apresentada neste trabalho, pode-se apontar que inicialmente é importante que a empresa tenha alguém responsável pelo setor de marketing na empresa, para que haja uma confiabilidade e responsabilidade em tudo o que sairá para o cliente, além de ter essa pessoa como contato direto com os clientes em determinadas ações propostas pela empresa.

Tendo em vista que muitas das ações da empresa falharam por falta de levantamento correto de dados e falta de tempo das demais áreas para se disponibilizar a fazer esta atividades. Havendo alguém que fique responsável por esta área, todas as futuras ações terão um acompanhamento mais detalhado e responsável sem sobrecarregar as demais áreas da empresa.

É importante também fazer um planejamento de marketing para a empresa como um todo e para o ano que irá começar, conforme citado por todos os autores pesquisados sugerem como ação básica para iniciar e implementar novas propostas.

Neste planejamento serão definidos pontos importantes como definição de público alvo, verba destinada a divulgação da empresa, participação de feiras e palestras, ações de marketing para fidelizar os clientes, enfim haverá um planejamento concreto das ações que serão tomadas pela empresa, diminuindo assim as falhas nas implantações das propostas além de reduzir o número de gastos financeiros pela falta de planejamento.

Se a meta de todos é conquistar novos clientes, fidelizar os já existentes e estabelecer estratégias de relacionamento, cujo objetivo é garantir satisfação máxima quanto ao produto e serviços prestados, devemos ter em nossas organizações uma área de Marketing.

O profissional voltado para o Marketing da empresa definirá como manterá cada um de seus clientes.

Se estas estratégias não estiverem bem definidas tanto de forma conceitual como operacionalmente, haverá apenas um conjunto de iniciativas esparsas e um desperdício de investimento.

Não há dúvida que uma estratégia de serviços traz benefícios imediatos para uma organização.

Uma empresa orientada para o serviço tem como meta atingir clientes e estabelecer relacionamentos tão próximos que os mesmos possam ser chamados de parceiros, porque quanto maior a proximidade, maior será a lealdade e o valor do ponto de vista do cliente, caso contrário, só teremos relacionamentos comerciais transitórios, e é sabido o quanto custa conquistar e recuperar clientes.

As empresas se tornarão muito mais competitivas se, antes de planejar uma investida estratégica, focalizar o mercado, obter o registro de necessidades e expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho atual da sua empresa e da concorrência, porque as necessidades de Serviços dos clientes mudam, do mesmo modo que suas expectativas de como estas necessidades serão satisfeitas.

Proporcionar ao seu cliente um excelente atendimento é uma das formas mais importantes de diferenciar o seu produto.

Caberá a este novo setor da empresa 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.

CONCLUSÃO

Através deste trabalho pode-se levantar questões importantes da prática de marketing de serviços.

São poucos os profissionais especializados e as empresas ainda estão procurando adaptar-se a esta nova realidade mais competitiva, que antes acontecia somente no mercado de marketing de produtos.

As ações e campanhas de marketing custam caro para empresa e nem sempre darão o resultado esperado, por isso sem um planejamento, conforme foi visto na revisão bibliográfica, as empresas tendem a “remar” sem direção, fazendo de seus clientes parte do experimento de “trabalhar com marketing”.

E através de uma empresa real pode-se constatar o quanto é importante ter estabelecido todas as definições teóricas, como escolha de público alvo, segmentação, formas de venda, enfim de vários conceitos que ainda para empresa são vistos como métodos desconhecidos e com pouca credibilidade

Desta forma prática como foi realizado este estudo, há como analisar a teoria e elaborar sugestões de melhoria as implementações propostas, visando unir o que a empresa acredita ser necessário fazer naquele momento, com os recursos oferecidos pelo marketing.

Enfim, este trabalho, apresentou a situação atual de uma empresa de serviços, o que está sendo feito na área de marketing, as propostas atuais e através do levantamento destas ações pode-se verificar com melhor clareza os erros e acertos de cada uma, proporcionando uma releitura do conteúdo didático, para poder auxiliar esta empresa a atuar e conhecer todas as ferramentas que o marketing disponibiliza para o setor de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. **Marketing de Serviços**, 2ª Edição , São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2000

COURTIS, JOHN . **Marketing de Serviços**. São Paulo, Livraria Nobel S.A – 1991

ROCHA, ÂNGELA DA , MELO, RENATO COTTA DE. **Marketing de Serviços**. 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas – 2000

BATESON, JOHN E. G., HOFFMAN, K. DOUGLAS. **Marketing de Serviços**. 4ª Edição, Porto Alegre, Bookman, 2001

COBRA, MARCOS. **Estratégias de Marketing de Serviços**. 2ª Edição, São Paulo, Cobra Editora e Marketing - 2001

ANEXOS

Modelo do e-mail enviado para os clientes propondo um contrato anual;

Modelo da carta e do formulário enviado para as empresas avaliarem a performance do avaliado recomendado ou não pela Caliper;

Modelo do e-mail “mala direta” enviada para os e-mails listados no CD.

■ Caliper Estratégias Humanas do Brasil
Av. do Batel, 1230, cj. 805
80420-090 Curitiba - PR
Tel. (41) 342-3400
Fax (41) 342-1504
DDG 0800 707 0304
www.caliper.com.br

Curitiba, 17 de dezembro de 2003.

MODELO MÍDIA
At. Sra. Modelo

Ref.: **Reajuste de Preços para 2004**

Prezada Sra. Modelo

Matriz
Princeton EUA

Outros Escritórios

Alemanha

Austrália

Brasil

Canadá

China

Espanha

Inglaterra

Japão

México

Suécia

Suíça

Taiwan

A Caliper vem prestando serviços de avaliação e consultoria à MODELO MÍDIA, com a manutenção dos seus preços inalterados ao longo do ano. Todavia em função dos aumentos econômicos ocorridos nos últimos 12 meses, necessitamos reajustar nossos preços, razão pela qual informamos que deveremos praticar os valores descritos abaixo para os serviços prestados à sua empresa, a partir de 1º de janeiro de 2004:

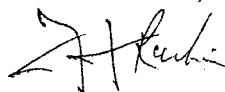
Relatórios	Valor Atual R\$	Valor Novo R\$
Composto	825,00	910,00
Competências	330,00	365,00
PDI	130,00	145,00
Hora Consultoria	300,00	330,00

Todavia, com o objetivo de reduzir o impacto desse reajuste, gostaríamos de propor a formalização de um **Contrato Anual de Prestação de Serviços de Consultoria** com sua empresa. Assim, poderemos, a partir de um volume anual mínimo acordado, garantir um reajuste máximo de apenas 5% (cinco por cento) sobre os valores atuais. Sua Consultora Caliper entrará em contato em breve para conversar sobre essa oportunidade!

Lembramos que a Caliper oferece a seus clientes, além das avaliações de potencial pelo Perfil Caliper, avaliações de desempenho 360º, orientação para seleção e promoção, consultoria customizada para formação e desenvolvimento de equipes, além de programas *coaching* para executivos e de treinamentos especialmente formatados para melhoria de performance gerencial e de vendas. Visite nosso *site* www.caliper.com.br para obter maiores informações.

Agradecemos sua compreensão e reiteramos nosso comprometimento em continuamente proporcionar atendimento com excelência à sua empresa.

Atenciosamente,



José Geraldo Recchia
Diretor Presidente

CALIPER

Soluções para alta performance.

Caliper Estratégias Humanas co Brasil

Av. co Batel, 1230, cj. 805

80420-090 Curitiba – PR

Tel. (41) 342-3400

Fax (41) 342-1504

DDG 0800 707 0304

www.caliper.com.br

Curitiba, xx de xxxxx de 2004.

Empresa: «Empresa»

At. Sr.(a) «First_Name» «Last_Name»

Prezado(a) Sr.(a) «First_Name»,

Matriz

Princeton EUA

Outros Escritórios

Alemanha

Austrália

Brasil

Canadá

China

Espanha

Inglaterra

Japão

México

Suécia

Suiça

Taiwan

Nosso Departamento de Pesquisas, sediado em Princeton, NJ – EUA, desenvolveu um breve e confidencial questionário com o objetivo de somarmos esforços para estudar e aprimorar os serviços fornecidos aos nossos clientes.

Contamos com sua colaboração para responder ao breve questionário anexo.

Suas respostas, é claro, serão tratadas de forma totalmente confidencial.

Nessa etapa verificaremos os resultados dos profissionais que fizeram o Perfil Caliper, Perfil Caliper de Vendas e First Step de Vendas nos meses de novembro e dezembro de 2003.

Por favor, apenas complete a pesquisa e a encaminhe à Caliper, via correio, utilizando o envelope com porte pago anexo, ou via fax pelo (41) 342-1504 A/C do Depto. de Pesquisa.

Solicitamos que seja respondida por você ou, quando possível e de preferência, pela chefia imediata do avaliado.

Se você tem alguma dúvida ou esclarecimento a fazer quanto ao preenchimento desta pesquisa, teremos prazer em atendê-lo pelo 0800-707-0304.

Obrigado,

Equipe Caliper.

Comercial

De: "Caliper" <comercial@caliper.com.br>
Para: "Clientes Caliper" <comercial@caliper.com.br>
Enviada em: terça-feira, 6 de abril de 2004 15:16
Assunto: Autorização para Envio de Informativos Caliper

CALIPER

Soluções para alta performance.

Caro Cliente

A Caliper esforça-se continuamente para trazer informações atualizadas que agreguem maior qualidade nos processos de seleção e desenvolvimento de pessoal. E quer dividir essas experiências com quem faz da Caliper o que ela é hoje: seus clientes. Assim, adequando-se ao procedimento legal que é utilizado nas relações de internet, vem pedir sua autorização para enviar, periodicamente, informações e notícias da área de gestão de pessoas, *coaching*, recursos humanos e afins. Ressalta-se que esse envio se dará de forma totalmente gratuita.

Caso, em algum momento, deseje não receber mais essas informações, seremos solícitos em cancelar o envio delas sob a comunicação de "remover".

A Caliper acredita que uma relação de confiança se constrói com transparência e integridade e tem certeza de que a troca de experiências pode, em muito, auxiliar os processos de desenvolvimento pessoal em todas as empresas.

Um grande abraço

José Geraldo Recchia
Presidente Caliper do Brasil

Para **continuar recebendo** os e-mails com atualizações, responda esta mensagem escrevendo "Adicionar" no campo de Assunto (Subject).

Para **não receber mais** e-mails com atualizações, responda esta mensagem escrevendo "Remover" no campo de Assunto (Subject).