

RIVALCIR DE ALMEIDA RODRIGUES

MARKETING: DO SERVIÇO AO CLIENTE

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios em 2005.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

Curitiba - PR

PESAMENTO

“Tudo aquilo que eu não sabia, eu não tive vergonha de indagar, assim adquiri conhecimento” (Filósofo grego).

“Quem para de aprender envelhece, tenha 20 ou 80 anos. Quem continua aprendendo se mantém jovem” (Henry Ford).

“Não há problema algum em não saber quando não se tem conhecimento. O problema está em não estar disposto a aprender” (Benedetto Varchi).

“Poucos aceitam o fardo da própria vitória; a maioria desiste dos sonhos quando eles se tornam possíveis” (Paulo Coelho).

“Ninguém pode ajudar aquele que pensa que já sabe tudo.... Ninguém aprende sem ter o desejo de aprender” (autor desconhecido).

“Não poderás ajudar aos homens de maneira permanente se fizeres por eles aquilo que eles podem e devem fazer por si próprios” (Abrahan Lincoln).

MENSAGEM

“Todas as pessoas que pensaram profundamente, estudaram intensamente, sabem disso”, disse a senhora Burton Chance.

“Existe uma ajuda que vem ... a qual nos refresca, nos estimula e nos dá visão ... (más) ninguém pode ajudar aquele que pensa que já sabe tudo ... Ninguém aprende sem ter o desejo de aprender”.

Esta parece ser a ocasião de dizer que o desejo de apreender é um dos elementos absolutamente essenciais ao sucesso. E quando há tantos decidindo se devem continuar a preparação, se devem parar, se devem desistir, se devem satisfazer com menos do que o melhor do que poderiam ser, seria prudente nos lembrarmos de que não há limites para a mente humana e que o maior desperdício do mundo é o desperdício de possibilidades humanas.

Muitíssimo é perdido por falta de vontade, por falta de motivação, por falta de confiança e coragem e por falta de preparação adequada. E nenhum moço ou moça deveria começar a vida contentando-se em fazer menos do que possam fazer, ou menos que possam ser, ou sem vontade de se esforçar mental, física e financeiramente, sacrificando alguns prazeres, alguns passatempos, um pouco de indolência, certo conforto fácil e conveniência. Ninguém deve passar pelo período dedicado a preparação sem procurar aprimorar-se e tornar-se mais necessário.

Existe muito a ser feito em todo o mundo, muitas oportunidades e ensejos. E, já que o mais precioso recurso de todos é a capacidade humana de aprender e fazer, é pura preguiça e imprudente falta de visão não prosseguir, não continuar a preparação fazendo o melhor que pudermos, com coragem, curiosidade, competência e caráter. E, a medida que o fizermos, o auxílio virá. O auxílio vem quando os outros nos vêem dispostos e motivados, fazendo um esforço sincero.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a todos os professores que com empenho me ensinaram, aos colegas de classe pelos momentos maravilhosos e de grande sacrifício que juntos passamos neste período e a todos os colaboradores que auxiliaram de qualquer forma no desdobramento e realização desta obra, sem o qual seria impossível chegar a este nível de execução.

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra aos meus familiares, em especial a minha esposa Caroline e a minha filha Lorena, que me apoiaram a superar mais este degrau de minha formação.

RESUMO

Rodrigues, Rivalcir de Almeida. **Marketing: do Serviço ao Cliente**. Este trabalho destina-se a mostrar o impacto do marketing sobre os resultados das empresas de serviço, pois diferentemente dos bens tangíveis os serviços são extremamente mais complicados de se mensurar devido a pouca tangibilidade. Então, este artigo tem como finalidade primordial indagar que sem o apoio das ferramentas do marketing dificilmente a empresa de serviço se sobressairá em relação a seus concorrentes.

Através de uma equipe capaz de superar as expectativas do cliente, utilizando-se das ferramentas do marketing como uma ancora para a permanência do cliente e angariação de novos clientes, assim a empresa de serviço terá êxito e permanecerá no mercado, contrariando as expectativas do mercado de que sete de dez empresas fecham suas portas antes de dois anos.

Veremos neste trabalho que uma equipe bem treinada de acordo com as ferramentas do marketing poderá trazer a empresa resultados satisfatórios, não necessariamente poderá ser de curto prazo, no entanto os clientes perceberão as mudanças no atendimento e treinamento dos funcionários e isso causará um efeito de longa duração e fará com que este cliente faça uma excelente propaganda boca-a-boca.

Toda a equipe deve-se valer das ferramentas do marketing, desde o funcionário menos influente, ou seja, aquele que não tem uma ligação direta com o cliente até a alta direção da empresa, pois sendo assim todos poderão de alguma forma influenciar para que os resultados da empresa sejam satisfatórios.

Palavras-chave: Ferramentas, marketing, intangibilidade, resultados, serviços.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
PENSAMENTOS	V
SUMÁRIO	VI
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	VII
RESUMO	VIII
1 INTRODUÇÃO	01
1.1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	01
1.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	02
1.3 HIPOTHESES.....	02
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	02
1.5 OBJETIVOS.....	03
1.6 GERAL.....	03
1.7 ESPECÍFICOS.....	03
2 MARKETING – A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE	04
2.1 Definindo Marketing.....	04
2.2 O marketing no mundo globalizado.....	05
3 GESTÃO DE MARKETING NOS SERVIÇOS	06
3.1 Serviço.....	06
3.2 Crescimento do mercado de serviços.....	09
3.3 Participação do setor de serviços no mercado.....	10
3.4 Diferença entre bens e serviços.....	12
3.5 Marketing de serviços x Marketing de mercadorias.....	12
3.6 Pontos fundamentais da escolha de um produto/serviço.....	16
3.7 Os clientes como parte dos serviços.....	17
3.7.1 Elaborar o serviço com foco no cliente.....	17
3.8 Componentes da administração integrada de serviços.....	18

3.9 Evidências de capacitação	20
3.9.1 Evidências percebidas.....	20
3.9.1.1 Ambiente físico	21
3.9.1.2 Comunicação.....	23
3.9.1.3 Preço e custo.....	24
3.10 Precificação do serviço, uma tarefa árdua	27
3.11 O desempenho no alcance de novos clientes.....	30
3.12 Prestar serviço com confiabilidade	33
3.13 Testar o serviço	35
3.14 Perfeita informação do ciclo operacional do negócio	36
3.15 Aumento do valor líquido em relação a percepções do cliente .	38
3.16 Como o marketing pode refletir nos resultados.....	40
4. CONCLUSÃO	43
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
6. ANEXO I – PARTICIPAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS	45

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Delivery Habibs	38
Figura 2 – Custos e Benefícios Percebidos	39
Gráfico 1 – Percentual da População Economicamente Ativa (EUA).....	09
Gráfico 2 – Percentual do produto interno bruto (EUA).....	09
Gráfico 3 – Participação dos serviços no BIP	11
Gráfico 4 – Mercado de trabalho.....	11
Quadro 1 – Natureza e papéis do marketing de mercadorias	14
Quadro 2 – Natureza e papéis do marketing de serviços.....	15
Quadro 3 – Determinação dos custos totais de um serviço	29
Quadro 4 – Benefícios potenciais da confiabilidade do serviço	32
Quadro 5 – Os três pilares de apoio à confiabilidade do serviço	35
Tabela 1 – Componentes do ambiente físico.....	21

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

A crescente mudança na estrutura econômica mundial, a expansão de novas tecnologias e as mudanças constantes dos hábitos do consumidor vem potencializando a heterogeneidade do setor de serviços. É importante considerar que com a expansão dos seguimentos voltados a prestação de serviços é crescente de real forma a competitividade na busca ou na manutenção de clientes e a chave para o sucesso está na diferenciação que o marketing de serviços pode fazer para esclarecimentos das questões difíceis da busca do sucesso das empresas de serviços.

A questão está em como estas empresas se estabelecerão com tamanha competitividade, como demonstrar e tangibilizar os serviços para o cliente em potencial, como criar um bom relacionamento com o cliente após conquistá-lo e de que forma manter a qualidade dos serviços prestados.

O marketing de serviços é uma ferramenta primordial para que a empresa possa se destacar e continuar ativa no mercado, pois estamos vivenciando, principalmente no Brasil o grande crescimento das atividades relacionadas à prestação de serviços, como as empresas ligadas a finanças, jurídicas, comunicação, engenharia, auditoria, consultoria, seguro, transportes e armazenagem, comércio, propaganda e publicidade, serviços ligados à segurança, educação e outras. Todos estes serviços têm suas particularidades e seus desafios constantes em manter e conquistar novos clientes devido à alta competitividade e irá depender de como as empresas tratam as questões relacionadas ao marketing o sucesso no mercado.

1.2 PROBLEMA

Porque as empresas não se valem do marketing como uma ferramenta para ampliar seus negócios?

O que o marketing tem haver com a prestação de serviços, qual sua força e como poderá servir de alavanca para alcançar resultados satisfatórios para a empresa prestadora de serviços?

1.3 HIPÓTESES

- Embora as pessoas liguem o marketing mais aos bens de consumo do que na prestação de serviços, pois confundem muito o marketing com publicidade e propaganda. No entanto, o marketing está mais voltado aos bens intangíveis do que necessariamente a um produto. Toda empresa antes de pensar em produzir ou prestar quaisquer tipos de serviços deverá antes decidir como será o processo de marketing, ou seja, como o produto ou serviço será apresentado aos consumidores e clientes.
- Se os produtos/serviços têm uma boa informação de marketing a aceitação poderá ser mais bem mensurada.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A percepção da satisfação do consumidor pode ser avaliada através de pesquisas bem simples, basta mensurarmos como está as indicações boca-a-boca, como o cliente chegou até seu estabelecimento comercial e como este estabelecimento é visto pelas pessoas. Vemos que quando um cliente compra um produto em um certo estabelecimento e tem uma experiência positiva ele indicará este estabelecimento para um grande número de pessoas, podendo causar um efeito positivo nos negócios desta empresa.

Quando uma empresa está atuando no mercado sem o auxílio de ferramentas de marketing será bem complicado se não impossível sua ascensão no mercado, sendo que as empresas devem traçar um plano estratégico definindo bem claro a missão e os objetivos gerais e o processo de marketing auxilia em analisar as

oportunidades, selecionar os consumidores-alvo, desenvolver o mix de marketing e administrar os esforços do marketing. A empresa que estiver neste caminho estará fardada ao sucesso e o reconhecimento de sua marca neste mercado tão competitivo.

1.5 OBJETIVOS

Este trabalho científico tem como finalidade mensurar a importância do marketing no setor de serviços e como o consumidor/cliente escolhe o serviço a ser lido de maior interesse ou o que melhor atender suas necessidades. As ferramentas do marketing criam uma influência muito grande na escolha de um produto ou serviço.

1.6 GERAL

Uma vez escolhida a atividade a ser explorada, tendo logicamente uma boa visão de como é o mercado e quais os pontos fortes e fracos deste mercado, o próximo passo é realizar o detalhamento dos planos operacionais. O composto de serviço aliado ao composto de marketing, tendo como base uma boa comunicação para com o mercado em questão para alcançar vantagens competitivas que façam com que uma empresa tenha um bom conceito perante em seu negócio.

1.7 ESPECÍFICOS

Qualidade do serviço

Benefício do serviço

Avaliação do benefício

Garantia do serviço pelo consumidor

Adaptação do serviço às necessidades do utilizador

Condições de boa utilização – assistência técnica

Ajuda financeira ao cliente

Treinamento de funcionários e vendedores do cliente

2 MARKETING – A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE

O conceito da percepção da qualidade feita por consumidores de diversos países está intimamente ligado na experimentação, sendo logo esta experiência de experimentação estimulada através de várias ferramentas do marketing, tais como uma boa apresentação da embalagem, exposição do produto áreas estratégicas, a seguimentação dos consumidores e várias outras estratégias ligadas ao marketing.

Sabemos que o marketing de um produto ou serviço é criado de acordo com a necessidade humana, ou seja, todo o ser humano tem necessidades físicas, seja a de alimentação, vestuário, lazer, segurança, necessidades sociais e individual e milhares de outras necessidades básicas ou não. Na verdade a necessidade não é criada pelo profissional de marketing e sim pelos desejos humanos, porém o marketing poderá induzir o consumidor à tomada de decisão a adquirir um determinado produto ou serviço.

Quando uma empresa está disposta a colocar um produto a disposição do consumidor e tornar-se mais um fornecedor de um determinado nicho de mercado deve primeiramente pensar na necessidade do cliente em potencial, ou seja não adianta lançar um produto sem levantar as principais características e vantagens acerca dos produtos similares existentes neste mercado e por fim ter uma ferramenta eficaz de divulgação e promoção dos produto ou serviço que está sendo inserido no mercado.

2.1 Definindo Marketing

As pessoas definem o marketing como vendas e propaganda, não é que estejam erradas, porém todas as pessoas estão sendo invadidas por inúmeros comerciais dos meios de comunicação como a mídia televisiva, impressa e agora também através da internet, na verdade como comenta Philip Kotler *“Alguém sempre esta tentando nos vender alguma coisa. Parece que não podemos escapar da morte, dos impostos e das vendas”*. (KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Princípios de Marketing, 7ª Edição. 1999, p. 03.)

É impreterível comentar que vender e promover são essenciais a quaisquer produtos ou serviços, no entanto não são a funções mais importantes que o profissional de marketing administra e sim são apenas duas funções do marketing.

Se o profissional souber realizar um excelente trabalho na identificação da necessidade do consumidor, satisfazendo-o através de um produto ou serviço de alto valor percebido, com preços bem definidos, distribuição e promoção, ou seja, planejar bem os 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção), determinadamente não haverá motivos para que produtos ou serviços não sejam vendidos.

A função do marketing é descobrir as necessidades do consumidor e satisfazê-lo através de inovação e desenvolvimento de bens e serviços essenciais a sua vida.

2.2 O marketing no mundo globalizado

A administração do marketing no mundo atual é bem mais complexa do que anteriormente, por vivemos em um mundo globalizado, com problemas globais, pois a concorrência também se tornou globalizada. Um grande exemplo é o mercado chinês sendo praticamente impossível concorrer com este mercado se comparado ao valor dos custos de produção, no entanto as empresa nacionais podem diferenciar-se através de produtos de alta qualidade e valores agregados, fazendo com que o consumidor final trace uma linha comparativa entre os benefícios oriundos da aquisição de produtos nacionais comparados com os da concorrência externa.

Na revista HSM Manangement revelam um aumento significativo do uso de ferramentas nos últimos nos anos de 2002 e 2003 no Brasil, com maior concentração em ferramentas já exaustivamente testadas e comprovadas como verdadeiras como verdadeiras fornecedoras de direção, tais como Benchmarking, Planejamento Estratégico, Pesquisas com Clientes e várias outras ferramentas, principalmente ligadas ao marketing empresarial. (HSM Manangement, março/2004, p. 39).

Com recessão econômica em toda parte do mundo as ferramentas de gestão auxiliam na administração da empresa moderna, fazendo com que os executivos e administradores tomem decisões bem mais acertadas e com foco em pesquisas previamente testadas e aprovadas.

3. GESTÃO DE MARKETING NOS SERVIÇOS

3.1 Serviço

É simplesmente complicado definir o que é um produto ou serviço de forma pura, pois a maioria dos produtos tem como força de venda um serviço agregado, o mesmo se dá a uma empresa de serviço, tomamos como exemplo uma rede de fast-food, é notório que toda rede lanches rápidos tem seus produtos como principal fonte de apelo ao consumidor final, no entanto, se equipe não prestar um serviço de qualidade de com agilidade não adiantará todo o apelo do produto em si. Os produtos são bem definidos e o seu apelo comercial é infinitamente mais notado pelo consumidor, porém no que se refere às empresas de serviço há um fator predominante que dificulta o a visibilidade do resultado que é a intangibilidade.

As escritoras Mary Jô Bitner e Valerie A. Zeithaml simplificam o conceito de serviço como ações, processos e situações. Para concretizar e tangibilizar os serviços às empresas necessitam apresentar relatórios tangível para seus clientes. Assim sendo a empresa de serviço que conseguir mensurar os resultados e apresentar serviços de qualidade, diferenciando das demais prestadoras de serviços poderá manter seus clientes por um longo tempo.

(ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jô, Marketing de Serviços – A Empresa com Foco no Cliente, 2003, p. 28)

As empresas precisam apresentar os resultados de seus serviços por meio de relatórios que mensuram as atividades de análise de problemas através de reuniões com cliente ou telefonemas para informar as ações, os processos a atuações que a prestação de serviços pôde mensurar.

Há uma enormidade de definições de serviço, Christian Grönroos em seu livro Marketing Gerenciamento e serviço, descreve estas inúmeras definições:

“Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens” (American Marketing Association, 1960)

“Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodações), ou satisfações intangíveis apresentadas quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega)” (Regan, 1963).

“Serviços colocados no mercado: Uma transação no mercado realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objetivo da transação é outro que não a transferência propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível” (Judd, 1964).

“Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas a venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividade que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio” (Besson, 1973).

“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (Blois, 1974).

“Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não são necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço” (Satanlon, 1974).

“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor” (Lehtinen, 1983).

“Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor” (Andresen et al., 1983).

“Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (Kotler & Bloon, 1984; e Kotler, 1988).

“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor” (Free, 1987).

“Serviço pe algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre seu pé” (Gummesson, 1987b; referindo-se a uma fonte não identificada).

Cada uma dessas definições abrangem o significado do serviço, porém há inúmeras outras definições que abrangem o mesmo item, no entanto podemos tirar disso tudo que serviços são intangíveis e podem ou não estar ligados aos bens físicos, na verdade o autor sugeriu que fosse combinadas definições sugeridas por Lehtinen, Kotler & Bloom e por Gummesson:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é oferecida como solução ao(s) problemas(s) do(s) cliente(s).

(GRÖNROOS, Christian, Marketing – Gerenciamento e Serviços – A Competição por Serviços na Hora da Verdade, 1995, p. 34-36)

3.2 Crescimento do mercado de serviços.

O mercado de serviços é uma força predominante no mundo inteiro, a cada momento o crescimento da indústria de prestação de serviços vem crescendo, vemos nos gráficos abaixo:

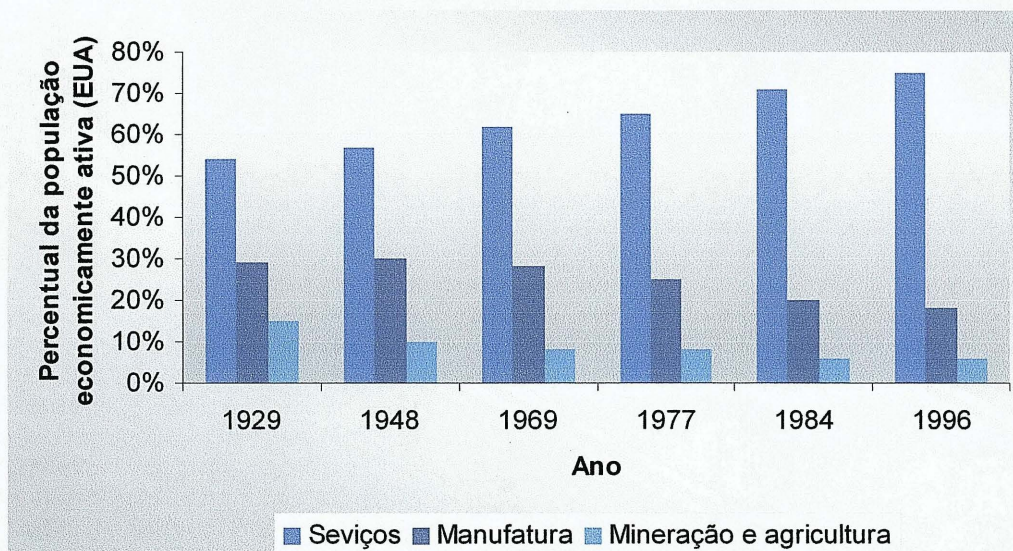


Gráfico 1

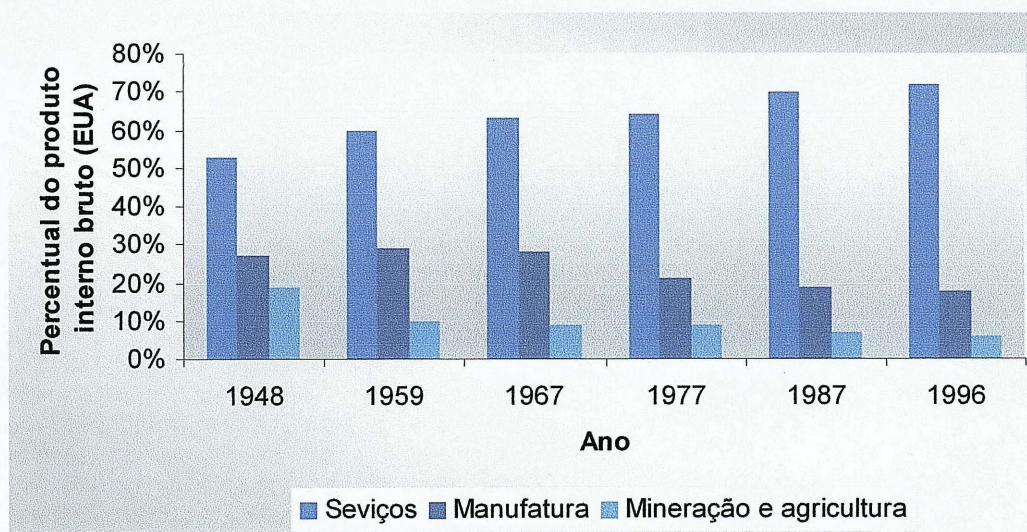


Gráfico 2

Fonte: Survey of Current Business, April 1988, Table B.8; July, 1988, Table 6.6B, and July 1992, Table 6.4C; Eli Ginzberg and George J. Vojta "The Service Sector of the Economy", Scientific American 244, n. 3 (1981) 31-35

3.3 Participação do setor de serviços no mercado

Os negócios com serviços estão crescendo no mundo todo. Enquanto a balança comercial dos Estados Unidos com a comercialização de bens permaneceu no vermelho, em 1997 havia um superávit de US\$ 85 bilhões em serviços. Prestadora de serviços de classe internacional como American Express, McDonald's e Hotéis Marriot, em conjunto com diversas empresas de serviço de pequeno porte estão exportando informações, conhecimentos, criatividade e tecnologia de grande demanda em outras partes do mundo.

O Brasil tornou-se, nas últimas décadas, uma economia na qual o setor Serviços representa quase dois terços do emprego urbano metropolitano e responde por mais da metade do PIB, numa trajetória semelhante à evolução econômica dos países desenvolvidos. No âmbito da economia mundial, a expansão das atividades de serviços constituiu uma das mais importantes mudanças introduzidas no cotidiano humano no século XX. Não obstante, nos quase três séculos de desenvolvimento da ciência econômica, deu-se pouca atenção a elas. E evidente que, nos primórdios da Revolução Industrial, a importância do setor era muito inferior ao seu papel atual. Mesmo assim, os Serviços são considerados ainda como a parte menos entendida da economia. Em contrapartida, o papel desempenhado pelos serviços está longe de poder ser negligenciado, não só por sua dimensão em termos de renda e emprego, mas também por diversos de seus segmentos estarem proporcionando insumos fundamentais ao setor industrial, como é o caso de seguros, telecomunicações, transportes e todo o setor bancário. (Gatt, 1999)

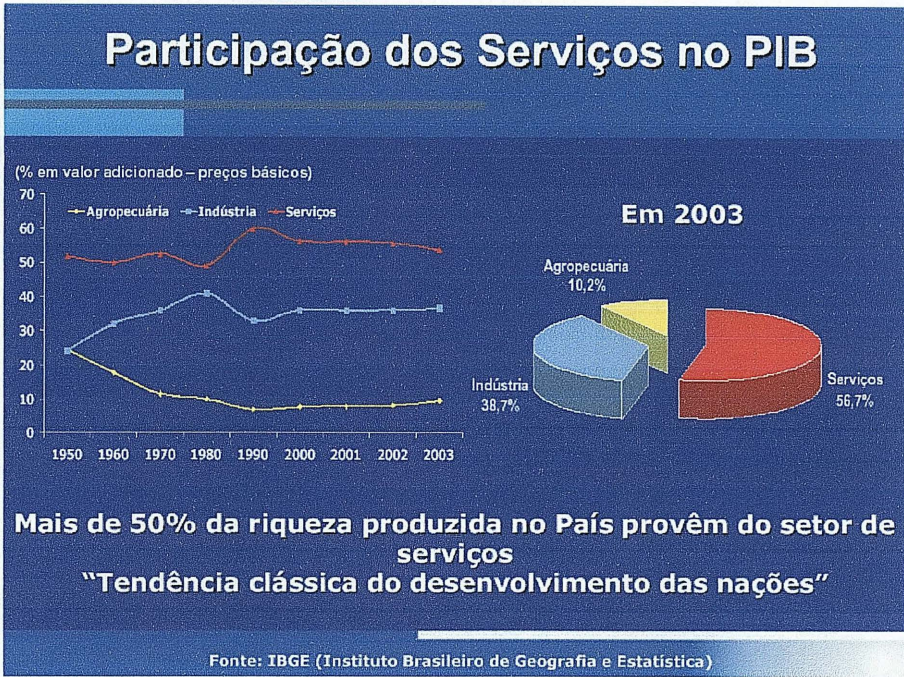


Gráfico 3

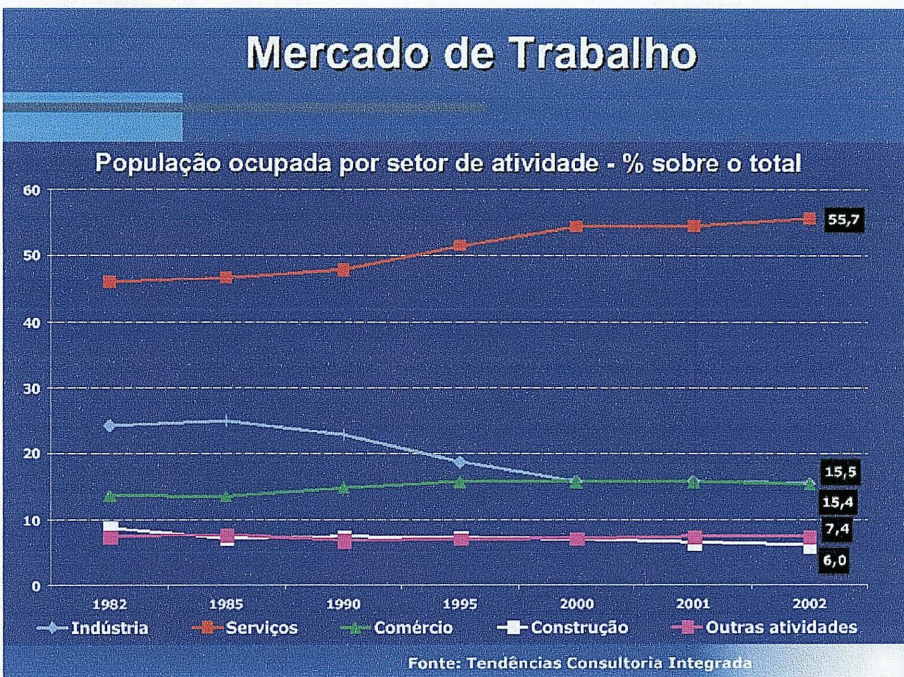


Gráfico 4

Fonte: ANGELO, Eduardo Bom - Presidente da Brasilprev , Inserção do Brasil no setor de serviços da economia mundial.

3.4 Diferença entre bens e serviços

A maioria dos bens de consumo normalmente tem uma procura bem mais elevada, sendo que as características físicas do produto normalmente são os elementos mais importantes para a escolha, a cor, designe, preço, resistência, impressão são fundamentais para que o produto permaneça no mercado. No entanto há benefícios que somente são percebidos após a aquisição e consumo ou utilização dos produtos.

Os serviços são intangíveis, sendo necessário enfatizar atributos de experiência, confiança e capacitação da empresa prestadora de serviço e isso somente é adquirido através de boas referências ou por experiência própria.

- Os clientes não obtêm propriedade do serviço
- Os produtos dos serviços são realizações intangíveis
- Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção
- Outras pessoas podem fazer parte do produto
- Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais
- Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes
- Normalmente há uma ausência de estoques
- O fator tempo é relativamente mais importante
- Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

3.5 Marketing de serviços x marketing de mercadorias.

De acordo com Leonard L. Barry a função do marketing tem um papel fundamental na fabricação, pois identifica a necessidade do cliente, podendo atribuir um excelente resultado na aceitação do produto. Nesta situação a tangibilidade das mercadorias e sua demonstração visível permitem que o departamento de marketing desenhe com eficácia todos os quatro papéis de estimulação da demanda antes de o cliente se comprometer com a compra.

Quando a Speed-Lupe abriu suas portas em Seattle, Washington, foi uma das primeiras empresas de serviço de troca de óleo e lubrificação a ser inaugurada até então. Atualmente há centenas dessas lojas. Na época, porém, com um conceito totalmente inovador, a idéia era oferecer

serviços básicos de lubrificação automotiva como alternativa a postos de gasolina, de forma rápida (em 10 minutos), sem necessidade de marcar hora. Em virtude de o conceito ser conhecido dos consumidores àquela altura, os proprietários da Speed-Lupe tinham que comunicar e posicionar claramente o serviço, de forma que os consumidores desenvolvessem expectativas adequadas. E, uma vez que a manutenção automotiva é altamente intangível, sendo que os consumidores sequer compreendem significativamente o que é feito em seus veículos, os proprietários da empresa lançaram mão intensivamente de evidências físicas tangíveis para comunicar o conceito antes, durante e depois da venda.

Para comunicar uma imagem de serviço rápido e eficiente, a Spped-Lupe fez publicidade que ia direto ao ponto, utilizando letreiros bem definidos e ondulados. Por exemplo, um outdoor escrito com grandes letras azuis e brancas: “TROCA DE ÓLEO EM 10 MINUTOS, SEM MARCAR HORA, ABERTO 7 DIAS DA SEMANA, DAS 9 ÀS 18 HORAS”. Os prédios onde o serviço era executado comunicavam claramente a idéia de eficiência. De fato, o exterior das primeiras instalações da Spped-Lupe tinha uma aparência de um restaurante de lanches rápidos, e que era coerente de idéia de rapidez, eficiência e previsibilidade. A sinalização de entrada e de saída era instalada claramente para que os clientes que ali chegassem pela primeira vez pudessem saber exatamente como conduzir seus veículos.

Ao guiar seu veículo em direção a área de serviços, o cliente era saudado com mais evidências físicas, que claramente diferenciavam a Spped-Lupe de seus concorrentes naquela época. A área de serviços era muito simpática e tinha uma pintura que refletia muita luz, com um balcão de serviço que dava um ar de profissionalismo, onde o cliente preenchia os papéis para encaminhar o serviço. O pessoal responsável pela prestação do serviço vestia uniformes profissionais e auxiliavam o preenchimento dos papeis, enquanto o cliente era convidado e esperar em uma área limpa e funcional, que dispunha de café de revistas. (Ou, ainda, os clientes podiam ser convidados a permanecer na área de serviço para observar o trabalho feito em seus carros). Em uma das paredes das salas de espera estava exposto um enorme painel que mostrava o lado de baixo de um automóvel e sobre o qual estavam identificados todos os pontos de lubrificação, mostrando, com isso, exatamente o que estava sendo feito com o veículo. Essa forma de evidencia proporciona informação aos clientes e transmite confiança naquilo que está sendo feito.

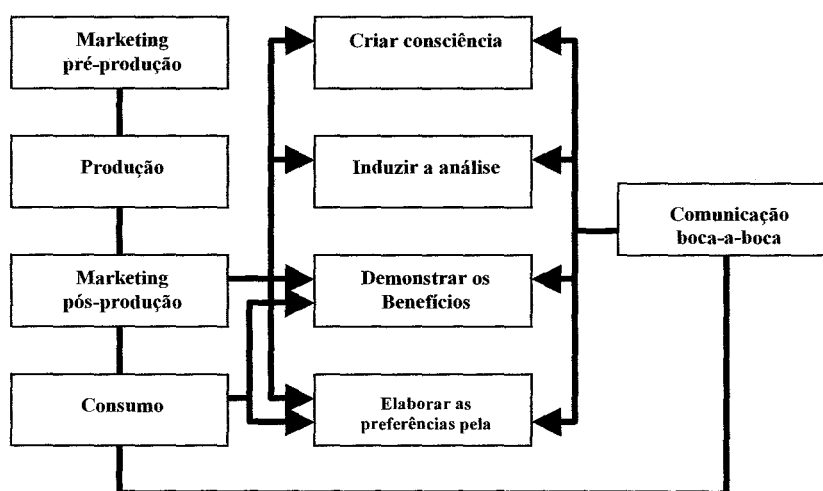
Para finalizar, o funcionário lubrifica as fechaduras das portas do carro, para indicar que nada foi esquecido e o cliente por sua vez, recebe uma lista de controle com a identificação de todos os itens de serviço prestados. Três meses depois, a Speed-Lupe enviava um cartão postal de lembrança, sugerindo que já estava na época de trocar novamente o óleo.

(ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jô, Marketing de Serviços – A Empresa com Foco no Cliente, 2003, p. 231)

Neste case foi esclarecido de que forma uma empresa de serviço pode tornar tangível sua atividade através de uma boa comunicação, expondo seus atributos de

qualidade nos serviços, seus diferenciais perante a concorrência, criando as expectativas dos clientes e fazendo com que a experiência dos serviços seja positiva para os consumidores.

A evidencia física transforma a empresa de serviço mais tangível, pois desta maneira há uma interação mais clara com o cliente, facilitando a comunicação com o mercado, se uma empresa consegue tangibilizar suas atividades com evidencias físicas não necessitará despender uma grande parte de seu faturamento em propagandas e auxiliará sem muitos esforços a comunicação boca-a-boca.



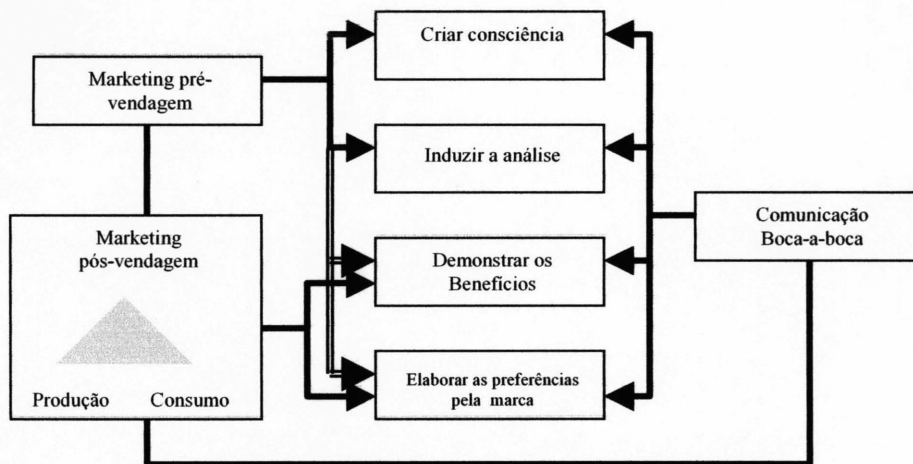
Quadro 1 – Natureza e papéis do marketing de mercadorias

Fonte: BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., Serviço de Marketing, p. 18.

Os escritores Leonard L. Berry e A. Parasuraman comentam que quando o boca-a-boca exerce influência forte de mercadorias (automóveis e computadores pessoais, por exemplo), é porque os clientes sentem dificuldades para avaliar os produtos antes da compra e pressentem o risco de cometer um equívoco. Em geral, quanto mais difícil para o cliente a avaliação dos aspectos evidentes de um produto antes da compra, mais forte será o potencial das influências boca-a-boca e mais o produto precisará receber marketing como um serviço.

Como demonstra o quadro 2, o escritor comenta que a natureza e os papéis do marketing diferem para os serviços . Embora tanto o marketing se serviços

quanto o marketing de mercadorias comecem com a identificação da necessidade e com as funções de projeto de produto, em geral as mercadorias são produzidas antes de serem vendidas e os serviços, vendidos antes de serem produzidos. Porém o marketing para os bens de consumo tem uma influência mais positiva do que para os serviços, pois o resultado do marketing de mercadorias é altamente influenciado através da embalagem, promoção, preço e distribuição. No caso dos serviços os clientes necessitam experimentar, pois antes é intangível antes de conhecê-lo.



Quadro 2 – Natureza e papéis do marketing de serviços

Fonte: BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., Serviço de Marketing, p. 19.

Porque as empresas não se valem do marketing como uma ferramenta para ampliar seus negócios?

Todos aqueles que executam quaisquer tipos de serviços devem se valer das ferramentas do marketing, desde o proprietário de um estabelecimento até o funcionário menos remunerado deve agir criando uma sinergia positiva de atendimento com Q maiúsculo de QUALIDADE.

As empresas que se tornaram grandes apostaram em utilizar-se da ferramenta de marketing para o sucesso integrando de grande idéia a execução de serviço de classe superior.

O que o marketing tem haver com a prestação de serviços, qual sua força e como poderá servir de alavanca para alcançar resultados satisfatórios para a empresa prestadora de serviços?

A qualidade do serviço é a base do marketing de serviços, porque o marketing do produto central é um desempenho. O desempenho é o produto; é o desempenho que os clientes compram. Um conceito sólido de serviço é o que dá a companhia oportunidade de competir pelos clientes; um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço.

(BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., Serviço de Marketing, p 17)

Os clientes precisam experimentar os serviços, pois são intangíveis, e com a experiência poderão chegar a conhecer e poder mensurar a diferença existente entre os demais. A intangibilidade faz com que seja mais difícil a escolha de um serviço do que simplesmente comparar as qualidades de um produto na prateleira de um estabelecimento comercial. Para o cliente a percepção do risco torna-se infinitamente maior na escolha de um serviço do que um bem de consumo, na escolha de um produto o consumidor pode cheirar, apertar, fazer funcionar, da mesma forma como produzir estas sensações no cliente em potencial as empresas de serviços podem impulsionar a escolha por seu serviço.

3.6 Pontos fundamentais da escolha de um produto/serviço.

Os consumidores antes de escolherem a aquisição de um produto ou serviço passam por um processo de tomada de decisão:

- **Reconhecimento da Necessidade:** O cliente tem uma necessidade a ser atendida ou um problema a ser solucionado.
- **Busca de informação:** O cliente busca informação para ajuda-lo na satisfação de uma necessidade.
- **Avaliação de alternativas:** O cliente seleciona um subgrupo de alternativa e as avalia.
- **Compra:** O cliente escolhe uma marca em particular e, então, efetua a compra.
- **Pós-compra:** O cliente avalia a escolha feita e decide se atendeu satisfatoriamente as suas expectativas.

(ZEITHAML, Valérie A. e BITNER, Mary Jo, Marketing de Serviço – A Empresa com Foco no Cliente, 2003, pg. 52).

Os consumidores estão buscando empresas que possam satisfazer suas necessidades, no entanto estes clientes em potencial irão obter informações antes da decisão de contratar uma empresa com atributos necessários para tal atividade. Por isso as empresas de serviço precisam estar atentas as reais necessidades do cliente, neste caso o marketing de serviço irá auxiliar a empresa em informações de atributos para melhor atender seu cliente.

3.7 Os clientes como parte dos serviços.

O cliente deve fazer parte do serviço, pois o trabalho a ser entregue deverá superar sua satisfação, pois através dos atributos de experiências deste cliente a empresa prestadora de serviço terá outros contatos pelo bom trabalho efetuado.

O tempo de execução também é uma forma de avaliar a capacidade da empresa prestadora de serviço. Normalmente o cliente tem expectativas sobre quanto tempo uma determinada tarefa deve levar para ser concluída – seja ela um corte de cabelo ou a conclusão de um relatório de pesquisa. Os clientes de hoje são muito sensíveis ao tempo, e a velocidade relativamente é um elemento fundamental para a satisfação do cliente, pois o tempo é uma ferramenta fundamental para a mensuração de um bom trabalho.

3.7.1 Elaborar o serviço com foco no cliente

Um hóspede do Holiday Inn da Union Square, em São Francisco, está tentando ligar o rádio em seu apartamento. Não importa que botão ele aperte, o rádio não toca. Por fim, o hóspede informa a recepção o defeito do rádio. Um empregado do hotel logo chega ao apartamento com um novo rádio, uma caixa de bombons e flores. O rapaz liga sem dificuldades o rádio que já estava no apartamento (funciona perfeitamente) e logo tranquiliza o hóspede, dizendo que o rádio é cheio de nove-horas para funcionar. O empregado mostra ao hóspede com o rádio funciona e sai do apartamento amistosamente, deixando os dois doces, os chocolates e as flores.

Uma senhora idosa está em seu supermercado preferido, o Ukrop's Super Market, de Richmond, Virgínia. Tira uma abacaxi enorme do balcão de frutas, segura-o por alguns minutos e depois o devolve, com evidente relutância. O presidente da Ukrop's, James Ukrop, vê a sena e pergunta à cliente se ela gostaria de comprar metade do abacaxi, indicando com isso que o supermercado teria o prazer de corta-lo ao meio. A cliente aceita e afirma que gosta muito de ir ao Ukrop's porque a equipe é muito gentil e a faz sentir-se muito bem recebida.

(BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., Serviço de Marketing, p. 15).

Nestas duas histórias pode-se exemplificar e ilustrar a discussão central do tema, a real necessidade da empresa está em prestar um serviço com qualidade, presteza e atenção ao atender o cliente. As histórias ilustram que o ponto-chave para quaisquer empresas, sendo ela ou não do ramo de serviços, está menos na aparência e na sofisticação e sim em atitudes que não podem ser tangíveis, como a gentileza, o bom senso e a satisfação em atender o cliente em potencial podendo se tornar fiel ao estabelecimento.

Quantos de nós não passamos por experiências semelhantes ao hospedarmos em um hotel, ao fazermos compras em algum estabelecimento comercial. Quando somos tratados de forma diferente em algum estabelecimento sempre pensamos em voltar para aquele local. o mesmo se dá quando as coisas são inversas.

3.8 Componentes da administração integrada de serviços.

Os autores do livro “Serviços – Marketing e gestão, Christopher Lovelock e Lauren Wright descreveram oito componentes básicos da administração integrada de serviços”:

Elementos do produto. Os gerentes devem selecionar as características do produto principal (bem ou serviço) e o pacote de elementos suplementares que o envolvem, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e o grau de desempenho dos produtos (ou serviços) concorrentes.

Lugar e tempo: A entrega dos elementos do produto para os clientes envolve decisões sobre o lugar e o tempo da entrega e pode envolver canais de distribuição física ou eletrônica (ou ambos), dependendo da natureza do serviço que está sendo fornecido. As empresas podem entregar o serviço diretamente para os clientes ou para organizações intermediárias, tais como pontos de varejo de outras empresas que recebem uma porcentagem do preço de venda para executar certas tarefas associadas a vendas, serviço e contato com o cliente.

Processo: A criação e entrega de elementos do produto aos clientes exigem o projeto e implementação de processos eficazes. O processo descreve o método e a seqüência dos sistemas operacionais de serviços. É provável que processos mal concebidos irrite os clientes devido a entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço. Da mesma forma, processos deficientes o bom desempenho do pessoal da linha de frente, resultam em baixa produtividade e aumentam a probabilidade de falhas nos serviços.

Produtividade e qualidade: produtividade e qualidade, muitas vezes abordadas separadamente, devem ser vistas como duas faces da mesma moeda. Nenhuma empresa de serviço pode se dar ao luxo de abordar qualquer elemento em separado. A **produtividade** melhorada é essencial para manter os custos sobre o controle, mas os gerentes precisam cuidar para não reduzirem indevidamente os níveis de serviço que será lamentado pelos clientes – e também talvez pelos funcionários. A qualidade do serviço, tal como definida pelos clientes, é essencial à diferenciação do produto e para aumenta a fidelidade do cliente. Entretanto, investir na melhoria da qualidade em entender o balanço entre custos e incrementos na receita pode colocar em risco a rentabilidade da empresa.

Pessoas: Muitos serviços dependem de interação direta e pessoal entre os clientes e os funcionários de uma empresa (como ao cortar um cabelo ou o comer em um restaurante). A natureza dessas interações influencia muito as percepções da qualidade do serviço que recebem em grande parte pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço. Em treinamento e motivação de seus profissionais, principalmente – mas não exclusivamente – daqueles que entram em contato direto com os clientes.

Promoção e educação: Nenhum programa de marketing pode ter o sucesso sem um programa de comunicação eficaz que proporcione promoção e educação. Esse componente desempenha três papéis cruciais: fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos. No marketing de serviços, grande parte da comunicação é, por natureza, educacional, principalmente pra clientes novos. As empresas podem precisar ensinar-lhes os benefícios dos serviços, onde e quando obtê-lo e como participar dos processos de serviço. As comunicações podem ser feitas por indivíduos com vendedores e treinadores ou por meio de mídia como televisão, rádio, jornais, revistas, outdoors, folhetos e sites da Internet.

Evidência física: A aparência de edifícios, jardins, veículos, mobília interior, equipamentos, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis fornecem evidência tangível da qualidade de serviço de uma organização. As empresas de serviços precisam administrar cuidadosamente a evidência física porque esta pode exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes. Em serviços dotados de poucos elementos tangíveis, como seguros, a propaganda é freqüentemente utilizada para criar símbolos significativos. Um guarda-chuva, por exemplo, pode simbolizar proteção, e uma fortaleza, segurança.

Preço e outros custos do serviço: O preço e outros custos do componente serviço remetem a administração aos vários custos incorridos pelos clientes para obterem benefícios do produto do serviço. As responsabilidades não se limitam às tarefas tradicionais de estabelecer o preço de venda aos clientes, fixação de margens para o comércio e definição de condições de crédito. Os gerentes de serviço também reconhecem e buscam minimizar outros custos em que os clientes podem incorrer aos comprarem e utilizarem um serviço, entre os quais, tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas.

(LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren, *Serviços – Marketing e gestão*, 2002, p. 21-23)

3.9 Evidências de capacitação

Como abordado nos itens anteriores, as empresas de serviço necessitam tangibilizar seus serviços através da boa aparência de sua sede, jardins, veículos, equipamentos, uniformes, materiais de marketing, como folder e outros materiais impressos, e o mais importante de tudo os membros de seu quadro de serviço, estes elementos básicos facilitarão a escolha perante inumeráveis concorrentes.

3.9.1 Evidências percebidas

Quando estamos falando de empresa de bens de consumo podemos dizer que o seu produto é um objeto, uma coisa, que se autodefine. Quando estamos buscando por uma geladeira, estamos buscando um produto já definido, quando estamos buscando uma geladeira, buscamos um produto definido, o que fará com que escolhamos ente as diversas marcas será o preço, o designe e os benefícios advindos do produto. Embora, como o serviço é algo intangível, na sua essência um serviço é um desempenho e só pode ser avaliado depois de ser experimentado, porém o cliente em potencial pode avaliar as condições que a empresa tem para exercer a atividade proposta através de **evidências tangíveis**, como por exemplo,

as instalações, o equipamento, os empregados, o material de comunicação, pode também avaliar os serviços já realizados através de outros clientes, todos estes elementos servem como ancora para o cliente tomar uma decisão de contratar uma empresa de serviços.

Como citado pelos escritores Berry e Parasuraman há três categorias de evidencias físicas que os clientes notam quando estão buscando o fornecedor de um determinado serviço:

- Ambiente Físico
- Comunicação
- Preço e custo

3.9.1.1 Ambiente físico

Componentes do ambiente físico

Fatores ambientais	Pano de fundo que existe abaixo do nível de percepção imediata do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do ar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Temperatura ▪ Umidade ▪ Circulação/ventilação • Ruído • Cheiro • Limpeza
Fatores do projeto	Estímulos que existem adiante da percepção do cliente	<p><u>Estéticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquitetura • Cor • Escala • Materiais • Textura/padrões • Forma • Estilo • Acessórios <p><u>Funcionais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Decoração • Conforto • Sinalização

Fatores sociais	Pessoas no ambiente	Platéia (outros clientes)
		<ul style="list-style-type: none"> • Número • Aparência • Comportamento
		Pessoas de serviço
		<ul style="list-style-type: none"> • Número • Aparência • Comportamento

Tabela 1

Fonte: Adaptado de Julie Baker – “ The Role of Enviroment in Marketing Services: The Costumer Perspective” – (O Papel do Ambiente nos Serviços de Marketing: O Ponto de Vista do Consumidor)

Todos os fatores mostrados por Julie Baker não devem ser esquecidos por quaisquer empresas, sejam elas de bens de consumo ou de serviço. Quem gostaria de alimentar-se em um estabelecimento onde os fatores físicos são deixados de lado, onde o proprietário não se preocupa com o ambiente do local. Para as empresas de serviço os fatores físicos são fundamentais para tangibilizar os serviços prestados, pois o cliente sempre estará analisando a estrutura física do futuro prestador de serviço e o papel do ambiente físico é fundamental para o crescimento da empresa. Não esquecendo que para se ter uma estrutura a empresa terá que imobilizar parte de seus ganhos financeiros e isso pode ser altamente prejudicial para uma empresa que está desestruturada ou para uma equipe que está iniciando seu negócio. Então podemos dizer que para estas empresas que estão iniciando sua atividade comercial seria apostar na qualidade dos serviços prestados e assim poderão diferenciar-se das empresas que se encontram no mercado a mais tempo. Em muitos casos a empresa de serviços não possui uma necessidade de investimento maciço na estrutura física, no entanto, no que se refere aos fatores sociais a empresa deve então se preocupar, investir em treinamentos e saber contratar é o caminho correto para o sucesso. O número, a aparência da equipe de frente pode induzir tanto em aproximação quanto em afastamento dependendo das expectativas do serviço que tenha um dado cliente. A aparência dos empregados de serviço é especialmente decisiva na administração das evidencias, quando a gerencia preocupa-se com este fator predominante para a empresa de serviço saíra na frente dos concorrentes que não tem esta fator como predominância em sua

empresa. O professor Michael Salomon comenta a respeito deste assunto ao escrever sobre o tema “as embalagens das pessoas”:

“A apresentação do produto é decisiva – a única diferença que há entre serviços é que, sendo o produto em grande parte pessoas, devem ser pessoas corretamente embaladas. Um contador usando um terno espalhafatoso, um maitre em jeans ou uma executiva num vestido provocante não inspiram muito a confiança exigida para o cumprimento de seus deveres. A pessoa quer transmitir uma determinada imagem; sua roupa está em contradição tangível”.

(Michale R.Salomon, “Packaging The Service Provider”, The Service Industries Journal, março de 1995, pp 65 e 67)

3.9.1.2 Comunicação

Este é outro fator predominante para a empresa de serviços, principalmente quando há funcionários distantes da base operacional da empresa. A comunicação é primordial para manter o nível de qualidade da prestação de serviço, principalmente quando não há diretamente um gerente por perto para a avaliação constante da atividade, daí a necessidade em manter um grau de comunicação elevado, através de treinamentos constantes, e a confiança entre equipe de frente e gerencia fará com que o cliente sinta-se mais seguro quanto ao serviço que está sendo feito em sua empresa.

Devido a grande necessidade em manter os padrões de qualidade, as empresas de bens de consumo tentam manter parcerias com poucos fornecedores de matéria-prima, isso auxilia a empresa a ter um processo de asseguração de qualidade, colocando o fornecedor como co-responsável do produto final. Isso está se tornando realidade nas empresas de serviço dos mais variados ramos de atividades, como: empresas de informação (telefonia e informática), assessoria jurídica, contabilidade, sanitização, controle de pragas, manutenção de máquinas e equipamentos, etc. Quanto maior a complexibilidade e qualidade do serviço prestado menor será a concorrência e maior será a possibilidade da empresa em atender todo o conglomerado de unidades de seu cliente. Isso está se tornando cada vez mais possível devido ao grande avanço das empresas de comunicação, através de celulares, software de comunicação aliados a Internet e outros equipamentos.

Uma empresa de serviço pode tornar sua atividade mais tangível se sua comunicação for eficaz, por exemplo, para conseguir atrair um público maior de

consumidores infantis o McDonald's ilustra sempre a embalagem de seus produtos infantis com figuras personalizadas para criança fazendo uma comunicação direta com o público alvo e tornando o produto mais atrativo.

Não basta tornar eficiente a comunicação com o "cliente interno", a equipe de trabalho se a empresa não tiver uma boa comunicação com o "cliente externo", seus parceiros comerciais, como por exemplo:

3.9.1.3 Preço e custo

América Online

Durante vários anos, o provedor de Internet América Online (AOL) desfrutou de uma clientela fiel – e crescente – a respeito de seus preços relativamente altos. Originalmente, cobrava uma assinatura básica de 9,95 dólares para 20 horas de acesso por mês, mas 2,95 dólares para cada hora adicional. Essa fórmula mantinha a maioria dos assinantes consultando o relógio, embora os usuários mais fanáticos acumulassem contas mensais de 500 dólares ou mais. Mas, no Brasil, com a crescente concorrência dos provedores de acesso gratuito e de outros já consagrados no mercado – como o UOL, em 2000 esta tarifa já era de 24,95 reais por acesso ilimitado – no mundo todo ele reviu sua estratégia: nos Estados Unidos, onde é líder absoluta, cobram-se agora 19,95 dólares pelo uso ilimitado.

A mudança entre esses dois padrões não foi fácil. Pesquisas entre clientes da AOL evidenciaram que estes apoiavam a mudança. Assim, já em 1996, os clientes americanos da AOL passaram a obter acesso ilimitado à Internet mais o conteúdo de propriedade da AOL, incluindo jogos, acesso a sites de jornais e revistas e atrações especiais como sites de investimentos.

A princípio a AOL ficou encantada com a explosão de novos negócios. Mais de meio milhão de pessoas assinaram o serviço no primeiro mês da campanha, apenas nos Estados Unidos, levando o presidente da empresa a exclaimar: "Mais tarde, olharemos para este ponto da história como o momento em que o mercado de massa passou para a Internet". No curso do mês seguinte, a clientela da empresa cresceu de 7 para 8 milhões de membros.

Em janeiro de 1997, porém começaram a surgir problemas quando o "mercado de massa" congestionou as operações de serviço da AOL até o ponto em que o acesso a Internet se tornou praticamente impossível. Embora a AOL viesse acrescentando modems durante meses, em antecipação as suas mudanças de preços, o aumento radical na demanda rapidamente esgotou a capacidade adicional. Para piorar as coisas, os clientes haviam aumentado substancialmente seu tempo online porque não havia quaisquer custos para as horas adicionais. Em meados deste mesmo

mês, a AOL estava implorando publicamente para que “mostrassem alguma moderação” durante o período de pico da noite. Mas os assinantes céticos começaram a permanecer mais tempo ainda online, com receio de que seria difícil conectar novamente de desligassem.

Os clientes começaram a ficar cada vez mais insatisfeitos à medida que o acesso pela AOL se tornava praticamente impossível. Particularmente irritante foi o fato de que, apesar de sua incapacidade para utilizar o serviço, a AOL todo mês ainda cobrava automaticamente de seus cartões de crédito. E não era fácil para eles cancelar a assinatura – que exigia a conexão por meio da AOL, um feito aparentemente impossível. Finalmente, a AOL cedeu a pressão dos clientes furiosos e dos promotores públicos de mais de 30 estados, que começaram a mover processos se a situação não fosse resolvida. O provedor concordou em reembolsar em dinheiro o valor equivalente a dois meses de serviço para os assinantes que estivessem encontrando dificuldade para se conectarem. Também concordou em limitar a propaganda e permitir o cancelamento de assinaturas por fax ou carta simples.

Alguns clientes foram cínicos. Argumentavam que o plano penalizava os usuários mais substanciais da AOL porque as pessoas apenas poderiam obter um reembolso se tivessem ficado online por um número limitado de horas em dezembro e janeiro. As críticas também questionavam o valor de um mês gratuito, já que os usuários ainda estavam encontrando dificuldades para a conexão. Entretanto, outros clientes achavam que a empresa estava demonstrando boa-fé em tentar resolver o problema e diziam estar dispostos a ter paciência por mais três ou quatro meses enquanto a AOL aumentava sua capacidade de atendimento.

Quando a poeira baixou, muitos analistas do setor achavam que a AOL havia saído como indiscutível vencedora. Os assinantes gastavam uma média de 16 horas online durante os meses estipulados no acordo, embora apenas aqueles que haviam se conectado por menos de 15 horas estivessem credenciados para o reembolso. A inscrição para o reembolso ou para um mês de serviço grátis, era um processo oneroso, e muitas pessoas eram ocupadas demais (ou preguiçosas demais) para se inscrever. Jogando com o fato de que, no geral, perderia relativamente poucos assinantes, a AOL acertou. Muitos assinantes decidiram que a mudança para um novo provedor não valia o tempo e o esforço requeridos para conhecer um novo sistema e notificar todos sobre a mudança de seus endereços de e-mail. Dessa forma, a AOL ainda possuía uma vantagem de cerca de 3 milhões de assinantes sobre o CompuServ, seu concorrente mais próximo, e esperava mantê-la. “Ninguém mais oferece o mesmo conteúdo e facilidade uso”, comentou um porta-voz da AOL. “Criamos uma comunidade online e nossos clientes respondem a isso”.

Entretanto, no início de 1998, a AOL estava novamente com problemas. Desta vez, a questão era uma prática bastante comum neste mercado de oferecer 50 horas de acesso grátis para atrair novos assinantes. Os advogados alegaram que a promoção da AOL era enganosa, porque não deixava claro que os clientes tinham que utilizar 50 horas em um mês de assinatura. Além disso, ao

aceitarem o tempo gratuito, os novos assinantes atraídos pela promoção estavam automaticamente assinando o futuro uso pago da AOL.

(LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren, *Serviços – Marketing e gestão*, 2002, p. 266-67)

Apresentamos com a experiência da AOL que para estipular um valor para os serviços prestados há vários fatores predominantes:

- ✓ Local do serviço prestado
- ✓ Evidência de tangibilidade do cliente
- ✓ Capacidade da empresa prestadora de serviço
- ✓ Concorrência
- ✓ Política de preço da região
- ✓ Tempo para execução do serviço, etc.

É infinitamente mais complicado a colocar preço de serviços do que bens de consumo, pois como discutimos em capítulos anteriores de nos serviços há o que chamamos de desempenhos intangíveis e que normalmente muitos serviços possuem um coeficiente mais alto nos custos fixos em relação a custos variáveis do encontrado nas empresas de bens manufaturados. Em raríssimas situações uma empresa de serviço não dependerá de outros serviços para a boa execução de sua atividade, como por exemplo, serviços de hotelaria, hospitais, locação de veículos e máquinas. Por isso ao estipularmos um preço de um serviço é preciso levar em conta todos os itens mencionados acima senão poderá haver prejuízo no final do exercício.

A intangibilidade do desempenho dos serviços e a invisibilidade das instalações e mão-de-obra dos bastidores necessárias tornam mais difícil para os clientes perceberem o que estão obtendo em troca de seu dinheiro do que quando compram um bem físico. Considere os proprietários de residência que chamam um electricista para reparar um circuito com defeito. Dois dias mais tarde (se tiverem sorte), o electricista chega. Portando uma pequena caixa de ferramentas, ele abre o armário onde está localizado o painel de circuitos, logo detecta o problema, substitui um disjuntor com defeito e pronto! – tudo volta a funcionar. Apenas uns vinte minutos se passaram. Logo em seguida, os proprietários ficam horrorizados ao receberem a

conta, a maior parte relativa a taxas de mão-de-obra. Basta imaginar o que o casal poderia comprar com o montante do dinheiro (LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. SERVIÇOS – Marketing e Gestão. 2002, p.189.), no entanto o que eles não conseguem imaginar são os custos fixos que o proprietário do negócio precisa recuperar e também em muitos casos a necessidade do serviço é tão grande e a atividade é extremamente complexa que o consumidor não se importará como custo do serviço a ser prestado, dependendo é claro do valor de mercado.

3.10 Precificação do serviço, uma tarefa árdua.

Os autores do livro “Serviços Marketing Gestão” citam que a determinação e a alocação de custos econômicos podem ser uma tarefa desafiadora em certas operações de serviço devido à dificuldade de se definir como atribuir custos fixos em uma instalação de múltiplos serviços, como um hospital.

(LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. SERVIÇOS – Marketing e Gestão. 2002, p.269.)

Um fator predominante é o tempo, pois o cliente normalmente fica eufórico com o término de uma atividade como, por exemplo, a reforma de um imóvel, comidas Fast Food, entrega de pizza, no entanto o serviço não poderá ser extremamente rápido porque criará uma desconfiança perante o contratante do serviço. As vezes, a velocidade aumenta os custos operacionais – refletindo normalmente necessidade de se pagar horas extras ou utilizar um equipamento mais caro.

Os autores Lovelock e Wright comentam também como pode tornar tangíveis os custos para poder chegar a um fator comum ao preço a ser cobrado pela atividade exercida: Custos não financeiros do serviço para o cliente. Na maioria das situações, os clientes tendem a incorrer em uma séria de custos não financeiros do serviço, que representam o tempo, esforço e desconforto associados a procura, compra e uso. O envolvimento dos clientes na produção (que é particularmente importante nos serviços que processam pessoas e no auto-atendimento) significa que os clientes incorrem em encargos como desgaste físico e mental e exposição a experiências sensoriais indesejadas como ruído, calor e cheiros. Os serviços dotados de muitos atributos de experiências e confiança podem também criar custos

psicológicos, como a ansiedade. Os custos não financeiros podem ser agrupados em quatro categorias distintas:

- ❖ custos temporais do serviço são inerentes a realização do serviço. Existe um custo de oportunidades para os clientes pelo tempo em que são envolvidos no processo de entrega do serviço porque poderiam utilizar esse tempo de outras formas. Eles poderiam até estar trabalhando para conseguirem renda adicional. Os clientes da AOL classificam o tempo gasto tentando conectar como tempo perdido;

- ❖ custos físicos do serviço, com fadiga, desconforto e ocasionalmente até contusões, podem estar envolvidos na obtenção de serviços, principalmente se os clientes precisam ir até a fábrica de serviço e se a entrega implica auto-atendimento;

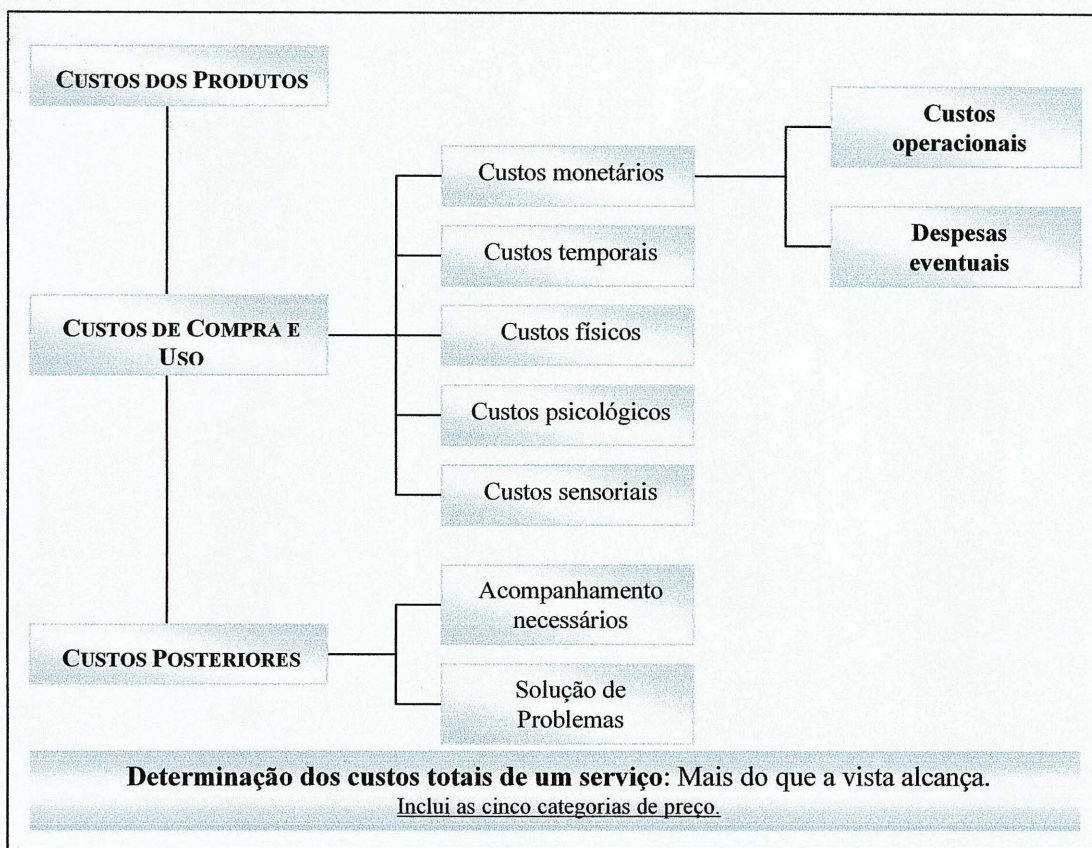
- ❖ custos psicológicos do serviço, com o esforço mental, sensações de incompetência ou medo, estão as vezes ligados à avaliação de alternativas de serviço, realização de uma escolha e, em seguida, utilização de um determinado serviço. A raiva e a frustração sentidas pelos assinantes da AOL diante da impossibilidade de se conectarem constituíam sua perda de tempo;

- ❖ custos sensoriais do serviço, dizem respeito as sensações desagradáveis que afetam qualquer um dos cinco sentidos. Em um ambiente de serviço, o cliente pode ser submetido a ruídos, cheiros, correntes de ar, calor ou frio excessivos, assentos incômodos, ambientes visualmente monótonos e até gostos desagradáveis.

(LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren, *Serviços – Marketing e gestão*, 2002, p. 272)

Às vezes, referimo-nos coletivamente aos custos físicos, psicológicos e sensoriais como esforço ou embaraço.

Conforme mostra na figura a seguir, os custos totais de compra e utilização de um determinado serviço também incluem os associados a atividades de procura. Quando da procura de um bom estabelecimento de ensino, com faculdade, colégios ou escolas, quanto dinheiro, tempo e esforço despendeu antes da decisão de qual estabelecimento escolher. Além disso, podem ocorrer falhas no serviço e isso pode obrigar os clientes a perderem tempo, dinheiro e esforço tentando resolver o problema.



(LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. SERVIÇOS – Marketing e Gestão. 2002, p.273.)

Tabela 3

Quando os clientes compram um determinado serviço pesam todos os benefícios advindos da atividade a ser-lhe conferida e relacionam o preço também aos seus custos. Quando nós contratamos um serviço é prudente de nossa parte avaliar os benefícios que esperamos ao receber em troca o investimento antecipado de dinheiro, tempo e esforço, casualmente pagamos um ágio para economizar tempo, minimizar esforço indesejado e obter maior conforto. Como é o caso de compras em lojas de conveniências, dificilmente este tipo de estabelecimento haverá uma enorme fila para o pagamento de mercadorias, nas maioria dos casos procuramos estas lojas nos horários onde o tempo não nos permite a compra em outros locais. Então, estamos dispostos a pagar preços mais altos (custos financeiros do serviço) para reduzir os custos não financeiros do serviço. Entretanto, uma vez que nem todos estão dispostos (ou em condições) de pagar por preços mais altos do serviço, algumas empresas criam vários níveis diferentes de

serviço. As companhias aéreas e hotéis reservam locais diferenciados para classes sócias, ou pessoas que estão dispostas a pagar mais em troca de benefícios adicionais.

3.11 O desempenho no alcance de novos clientes.

O desempenho confiável dos serviços é uma peça fundamental para excelência do marketing nos serviços. Quando uma empresa descuida de sua prestação de suas responsabilidades, quando deixa de cumprir promessas feitas para permanência ou atração de novos clientes ela abala a reputação feita com tanto cuidado pela área de marketing ou comercial da empresa e acaba com a chance de obter excelência do trabalho efetuado. Do ponto de vista do cliente a prova do trabalho é um serviço realizado impecavelmente.

Quando um serviço não extrai do cliente sua confiança isso irá atrapalhar o desempenho de novas vendas, ou seja, normalmente se obtém de cada cliente três referencias que normalmente se tornaram clientes, no entanto quando esta cadeia se quebra possivelmente o cliente insatisfeito fará uma marketing negativo para uma quantidade muito maior de clientes em potencial para aquele prestador de serviços que não obteve a excelência no trabalho executado.

A lavanderia que perde nossas roupas, o hotel esquece de arrumar o quarto do hóspede, a empresa aérea que sempre atrasa seus vôos, quem deseja ter como prestador de serviços este tipo de empresa? Este tipo de empresa perde totalmente a confiança do consumidor que os negócios que fariam com eles.

Barry e Parasuraman fizeram um estudo no qual investigaram sistematicamente o tema "Qualidade de serviço" na qual avaliaram desde serviços "puros" como seguros a serviços associados com serviços tangíveis como, por exemplo, concertos de eletrodomésticos. A prova empírica da pesquisa mostrou coerentemente que a confiabilidade foi o principal critério que os clientes levaram em consideração ao avaliarem a qualidade do serviço de uma determinada empresa.

É obvio que somente a confiabilidade não foi o único fator determinante nas avaliações da qualidade dos serviços. A pesquisa indicou cinco dimensões gerais que influenciaram as avaliações.

Confiabilidade: A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.

Tangíveis: A aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Sensibilidade: a disposição para ajudar o cliente a proporcionar com presteza um serviço.

Segurança: O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.

Empatia: A atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

(BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., Serviço de Marketing, P. 30)

Contudo a confiabilidade foi repetidamente aparecendo como a dimensão mais crucial a cada estuda em que mediram a relativa importância das cinco dimensões. A confiança é a essência para que uma empresa possa se destacar entre milhares, é a base do marketing de serviços e o coração que mantém viva a alma de cada organização estando ela quem qualquer seguimento de mercado, sendo empresas de bens de consumo ou de serviços, no entanto para a empresa de serviços é muito mais visível os resultados oriundos de um bom desempenho no trabalho executado.

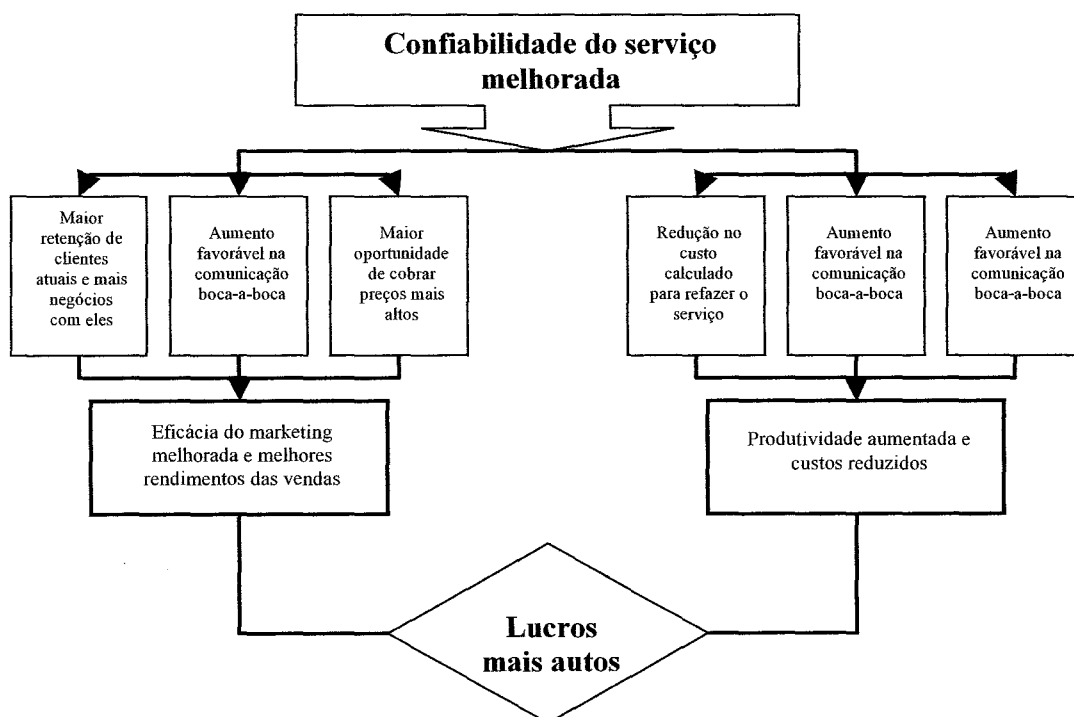
Fazer bem os serviços pela primeira vez contribuirá significativamente nos resultados e nos lucros das empresas, melhorando ao mesmo tempo a eficácia do marketing e a eficiência do funcionamento da empresa prestadora de serviços. Quando a empresa presta um trabalho de alta confiança aumentando as oportunidades de competir eficazmente e construir uma reputação nos serviços prestados para o cliente. Quando a empresa alcança um diferenciação perante os demais concorrentes por meio de uma sólida confiabilidade no serviço pode proporcionar diversos benefícios significativos para o marketing:

- Índices mais elevados na retenção de clientes

- Menor pressão para envolver-se em dispendiosos esforços para recrutar novos clientes
- Mais negócios nos clientes atuais
- Mais comunicação boca-a-boca
- Promover maior oportunidade de ter uma margem mais elevada
-

Na pesquisa realizada foi notado uma grande freqüência de insatisfação na prestação de serviços que os consumidores buscaram e que com a escassez de um serviço merecedor de confiança e houve uma grande expressão de recompensar generosamente as empresas de serviço confiável. Quando um cliente encontra um prestador de serviço confiável além de realizar o marketing boca-a-boca incessantemente jamais irá trocá-lo por outro somente pelo preço.

Comerciais atrativos, anúncios bem elaborados e atraentes não servirão de alavanca para a permanência dos clientes e não é suficiente sem a eficácia na prestação de serviços. Normalmente este tipo de ferramenta trará um resultado mais negativo para as empresas que prometem mais do que fazem.



Quadro 4 – Benefícios potenciais da confiabilidade do serviço.

(BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., Serviço de Marketing, 1992, p. 32)

A interação entre funcionários, patrões e sobre tudo a interação com o cliente fecha um ciclo perfeito da satisfação, compromisso e lucro certo. Quanto a força de trabalho está sintonizada com os objetivos da empresa e esta oferece ferramentas necessárias para o bom funcionamento do sistema, dificilmente haverá cliente insatisfeito, pois é interessante conotar que um cliente frustrado que solicita a devolução do capital investido no projeto por motivo de serviços mal elaborados ou desmoralizam o trabalho ou os funcionários torna a empresa prestadora de serviço perca sua produtividade, aumente a rotatividade de empregados, prestação de serviço em deterioração e custo alto. *Por outro lado, as empresa que cobram um preço alto ou instituem incentivos para estimular a confiabilidade no serviço e possuem recursos para isso promovem um ambiente de trabalho positivo que gera alta produtividade e reduz os custos com a melhoria no moral, no entusiasmo e na lealdade dos empregados.*

(Fonte: BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., Serviço de Marketing , 1992, p. 38)

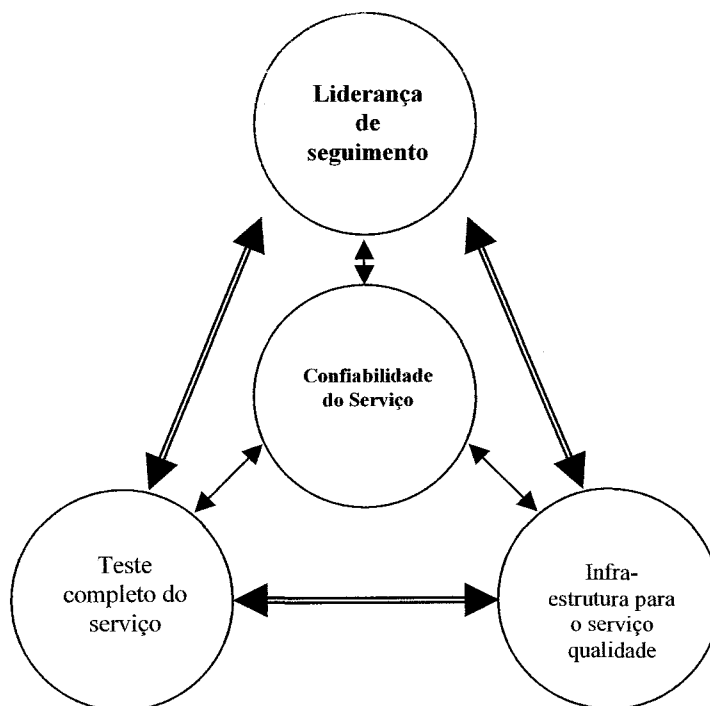
2.12 Prestar serviço com confiabilidade.

Quando falamos em “defeito zero” vem logo o pensamento em uma grande companhia, onde atuam com ótimas parcerias com seus fornecedores, com equipes de controle de qualidade de elevadíssimos conhecimentos e experiência, no entanto a manufatura proporciona a oportunidade de eliminar a produção defeituosa muito antes de chegarem ao consumidor final. No entanto para os prestadores de serviço é muito mais complicado, seria como comparar uma peça teatral com a produção de cinemas ou televisão, ou seja, é infinitamente menos complicado um ator atuar no cinema ou televisão do que apresentar uma peça teatral, no cinema o ator ainda tem uma grande oportunidade de corrigir seus erros o que dificilmente teria no palco. Para as empresas de serviço o ator principal é o funcionário que está a frente do trabalho, ou seja, se este funcionário ou equipe não estiverem com conhecimento e experiência necessária para a execução do projeto isso ocorrerá na frente do cliente, tendo um fator de complicação infinitamente superior. As falhas num serviço de restaurante onde a comida não está em conformidade, onde a mesa não está em perfeitas condições de organização ou higiene ou a de um hospital onde não há profissionais de saúde preparados para certas atividades faz com que o fator de confiabilidade seja abalado.

A tangibilidade do ambiente, dos materiais de apoio ou da equipe deve estar muito bem definida, pois se o cliente não consegue tangibilizar os serviços que estarão a sua disposição dificilmente irá se convencer que esta empresa é a melhor opção para sua contratação.

De outra maneira se as etapas dos serviços não são bem claras ou se os colaboradores não estiverem aptos para esclarecer as dúvidas ou solicitações dos clientes, mesmo que o trabalho seja bem elaborado, porém, sem tais informações é bem provável que o cliente não fique satisfeito. A informação continua é uma grande ferramenta para o bom andamento de qualquer negócio ligado à prestação de serviços. Uma equipe bem treinada onde há uma interação entre o trabalho executado e os benefícios a serem obtidos com tal atividade, seja ela simples ou de extrema dificuldade com certeza trará grandes rendimentos e reconhecimentos da organização de tal empresa, refletindo em ganhos reais do mercado em que esta se encontra.

O quadro abaixo exemplifica o que está sendo estudado:



Quadro 5 – Os três pilares de apoio à confiabilidade do serviço

Fonte: BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., Serviço de Marketing, 1992, p. 36

2.13 Testar o serviço

Para que um produto tenha boa aceitação no mercado o mesmo é testado por inúmeras vezes e por diferentes tipos de pessoas. Para que um novo automóvel seja lançado além dos diversos testes dentro da companhia o mesmo é colocado a prova em pistas que exemplificam com muita exatidão as vias em que este veículo será utilizado. Para que um novo medicamento fique a disposição dos consumidores o mesmo passa por diversos testes laboratoriais e dificilmente é colocado no mercado antes de cinco a dez anos. O mesmo poderia acontecer aos serviços, no entanto não basta somente a experiência do proprietário do negócio, sem a preparo adequado de equipes e estrutura para o bom funcionamento do projeto.

Novos conceitos de trabalho devem ser testados primeiramente como um projeto, abrangendo uma equipe responsável e atenta a todos os detalhes, no qual irá identificar todas as falhas e propor mudanças consistentes para o novo conceito. Aqueles que são responsáveis pelo novo projeto, seja a equipe de marketing ou simplesmente os gerentes ou proprietários do negócio devem expor os novos conceitos com bastante clareza para a equipe de linha, examinando muito bem o processo pelo qual o novo conceito deverá passar antes de levá-lo ao lançamento em grande escala.

“O planejamento de um serviço permite que a empresa teste suas pressuposições no papel e no trabalho exaustivo, deixando de lado o entusiasmo; um gerente de serviços pode testar um modelo em seus clientes e usar a informação obtida para modificar o plano antes de testar novamente o procedimento. A alternativa que há – deixar os serviços para o talento individual e administrar as peças em vez do conjunto - deixa a empresa mais vulnerável e cria um serviço que reage com lentidão as oportunidades do mercado.”

(SHOSTACK, G Lynn, “Services Blueprints’ Help to Iron Out System Design Flaws Before Front Liners Take the Fall”, The Services Edge, 1990, p. 8.)

2.14 Perfeita informação do ciclo operacional do negócio.

Normalmente as pessoas passam por experiências negativas ao buscar informações de serviço em algumas empresas, principalmente se tentam buscar estas informações através de uma ligação telefônica, isto ocorre porque as empresas ainda não compreenderam que uma informação dada com exatidão e rapidez faz com que o cliente obtenha confiabilidade ao defrontar com problemas e ver que estes problemas foram solucionados através de um contato rápido com a prestadora de serviço.

Todos os funcionários necessitam entender muito bem suas atividades, entender o que estão fazendo e como seu trabalho interage com o trabalho dos outros. É normal encontrar pessoas que atuam no mesmo departamento e não têm a menor idéia do que os outros estão fazendo. A comunicação entre o departamento que está em contato com cliente deve ter uma sintonia perfeita com o pessoal que promove o serviço, este é um item bem interessante, pois se a equipe de venda se compromete com o cliente antes de discutir a viabilidade da atividade com o pessoal de serviço e o equipe de serviço não sabe dos compromissos assumidos com os clientes pode gerar um ciclo de quebra de promessas de serviço. Quando tratamos de uma empresa de serviços o negócio tem de ser bastante rigoroso para a equipe que compõem todo o ciclo da atividade, pois uma equipe bem treinada e sintonizada com outras faz com que o trabalho seja executado com competência e excelência e quando o trabalho supera as expectativas torna o cliente aliado e parceiro.

A Metropolitan Life Insurance Company é uma empresa que utiliza amplamente e com bons resultados as equipes multifuncionais para atender seus clientes de seguros em grupo. John Falzon, vice-presidente sênior de qualidade e planejamento da MetLife, dá ênfase ao papel decisivo do trabalho em equipe centrando no cliente na prestação do serviço confiável: “Os produtos e serviços do seguro em grupo da MetLife não podem ser tratados como artigos fora do comum. Temos de responder às expectativas e necessidades específicas de nossos clientes e só podemos fazer isso se trabalharmos juntos, como membros participantes de uma equipe. Vendo a nós mesmo do ponto de vista do cliente e envolvendo todas

as unidades funcionais que contribuem para o trabalho desde o começo, evitando que aconteçam problemas”.

Os autores do livro “Serviço de Marketing – Competindo através da Qualidade” sugeriram esta lista de verificação de atividades para a administração melhorar a confiabilidade do serviço:

1. ***Será que nós acreditamos que 100% de confiabilidade – um serviço impecável – é um objetivo que vale a pena?*** Estaremos convencidos de que a melhoria da confiabilidade pode simultaneamente melhorar a eficácia do marketing e a eficiência da operação? Estaremos gastando dinheiro demais no marketing e na correção de um serviço não-confiável quando nossos recursos seriam mais bem direcionados na prestação de um serviço bem-feito na primeira vez?

2. ***Será que compreendemos bem as dificuldades envolvidas na luta pelo 100% de confiabilidade do serviço?*** Será que gostamos do fato de que o serviço impecável tem de ser prestado em tempo real? Sabemos quanta “sobra” de serviço as nossas operações geram pela falta de comunicação e devido a um mau planejamento.

3. ***Será que nós demonstramos a todos os empregados o compromisso que temos em relação à confiabilidade do serviço?*** Com que frequência os executivos conversam com os empregados sobre a importância de lutar pelo serviço impecável? A confiabilidade do serviço é reiterada em todos os comunicados da empresa? A nossa meta do serviço impecável é enfatizada em nossos contratos?

4. ***Será que testamos rigorosamente os novos serviços antes de sua introdução no mercado?*** Será que planejamos e compreendemos plenamente anatomia de cada serviço que criamos? Será que os nossos clientes e empregados atuam no planejamento do serviço? Nós “ensaiamos” o serviço com clientes e empregados?

5. ***Será que avaliamos constantemente nossos serviços depois de sua introdução no mercado?*** Nós solicitamos, recompensamos e utilizamos as informações trazidas pelos empregados para melhorar o serviço depois de sua estréia no mercado? Temos instalado algum sistema para aprender analisar de modo sistemático as reclamações dos clientes e outras preocupações sobre o serviço?

6. ***Estamos fazendo o bastante para ter a certeza de que os nossos empregados são capazes e são encorajados, além de estarem motivados para atingir o serviço impecável?*** Ao contratar pessoal, fazemos sérios esforços para garantir que sejam competentes e se sintam comprometidos com a excelência do serviço? Levamos adiante programas para treinamento de

empregados que se concentrem em proporcionar o serviço impecável? Patrocinamos programas formais e visíveis de reconhecimento do empregado para comemorar as realizações do serviço impecável?

7. Será que nós estimulamos, facilitamos e exigimos o trabalho de equipe e a comunicação entre todas as unidades funcionais? Temos equipes multidisciplinares voltadas para o cliente encarregadas de assegurar um serviço impecável? Podemos promover a coesão entre os departamentos e as funções com a implementação de sistemas formais de comunicação? Temos programas de formação multidisciplinar de empregados que os ajudem avaliar seus trabalhos entre si?

(BERRY, Leonard L, PARASURAMAN, Serviços de Marketing – Competindo através da Qualidade, 1993, p. 186)

2.15 Aumento do valor líquido em relação a percepções do cliente

Um profissional da área de marketing pode aumentar o valor líquido do serviço prestado mediante a adição de benefícios ao produto básico, como por exemplo, o consumidor ao comprar na rede de Fast Food Habib's poderá usufruir de um atendimento de entrega em apenas 28 minutos, caso o cliente não receba o pedido neste tempo o produto não será cobrado, isso pode causar um grande impacto na percepção e preferência dos consumidores ao escolherem um serviço de alimentação de entrega rápida.



Figura 1

Em muitos casos, as empresas de serviço também dispõem da opção de aumentar o valor minimizando para os clientes os custos não financeiros indesejados, entre as abordagens possíveis, incluem-se:

- ❖ redução dos custos temporais do serviço envolvidos na compra, entrega e consumo do serviço;

- ❖ minimização dos custos psicológicos indesejados em cada etapa do serviço;
- ❖ eliminação de custos físicos indesejados que podem ser sofridos pelos clientes, notadamente durante os processos de procura e entrega dos serviços;
- ❖ diminuição dos custos sensoriais desagradáveis do serviço mediante a criação de ambientes mais atraentes, redução de barulho, instalação de moveis e equipamentos mais confortáveis, filtragem de cheiros irritantes e garantia de que alimentos, bebidas e medicamentos tenham um gosto agradável.

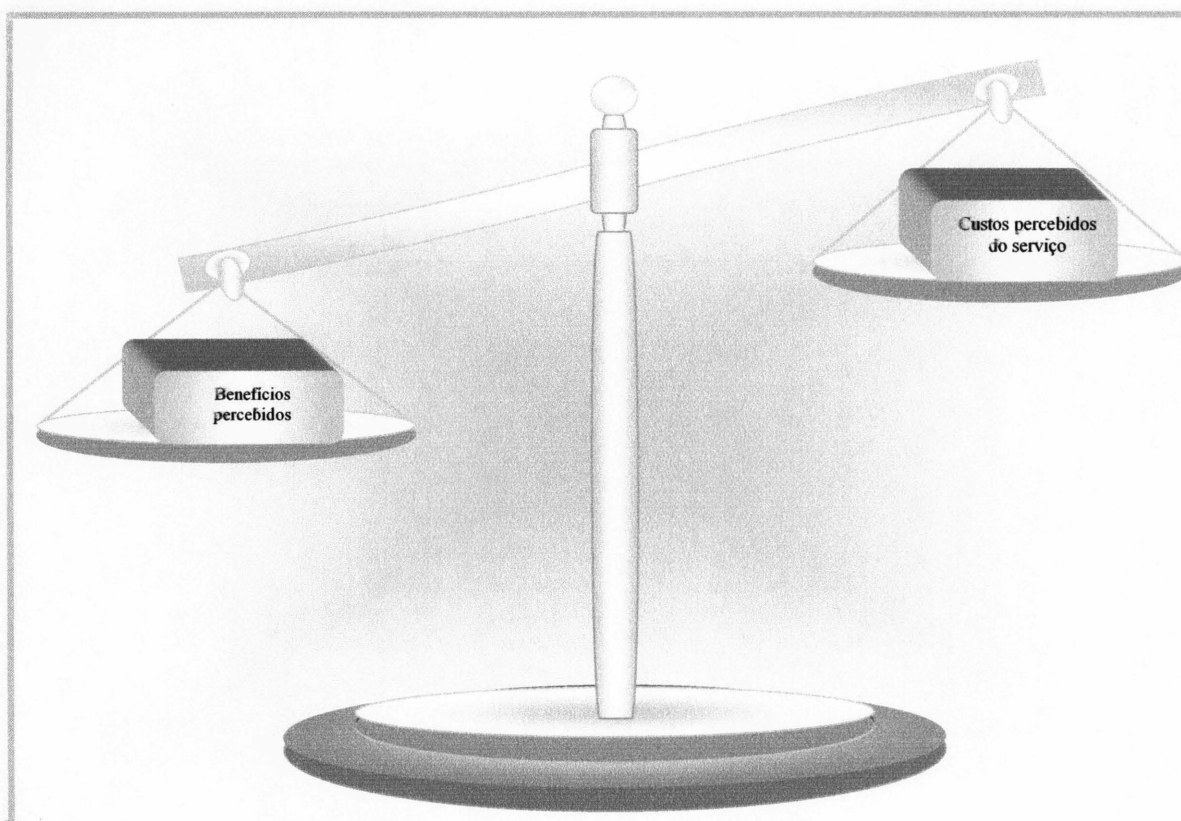


Figura 2 – Custos e Benefícios Percebidos

Fonte: (LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. SERVIÇOS – Marketing e Gestão. 2002, p.274-75.)

A redução significativa desses tipos de custos pode até permitir que as empresas de serviço aumentem o preço e ainda continuem a oferecer o que é percebido pelos clientes como bom valor.

Quando as qualidades vivenciadas pelos clientes depois de o serviço executado causa um impacto crucial para o prestador de serviços. Quando o cliente utiliza um serviço e descobre que ele custou mais e propiciou menos benefícios do que o desejado, tendem a ter sentimentos de irritação e agrega baixo índice de tolerância para a atividade executada atribuindo-lhe um valor mínimo. Em casos extremos quando o cliente sente que o fornecedor apresentou enganosamente características, benefícios, custos ou resultado do serviço, pode buscar restituição ou mover ações legais por motivo de fraude. Por isso é de extrema importância que ambas as partes entendam muito bem as responsabilidades, principalmente o prestador de serviço deve manter muito bem treinada e informada a equipe de frente, tornando-a apta a prestar um serviço de qualidade de acordo com o combinado e fazendo com que o cliente se encante pelo serviço prestado.

Os clientes são os únicos juizes da qualidade do trabalho executado, e quando as expectativas e impressões são negativas da primeira vez é muito difícil para a empresa tentar surpreender seu cliente novamente, pois a previsão do cliente com o serviço realizado estará abalada, pois inicialmente cria uma expectativa muito positiva para alcançar um novo cliente, no qual este cliente tem uma zona de tolerância, do desejado e adequado. O nível de serviço desejado reflete o que o cliente espera receber e o nível de serviço adequado reflete o que o cliente acha aceitável. Neste caso é imprescindível dizer que a empresa que está prestes a prestar um serviço deve entender bem o que realmente o cliente quer e como fará para satisfazer suas expectativas prestando-lhe um trabalho de alta qualidade, pois acima da zona de tolerância o desempenho surpreenderá agradavelmente o cliente, tornando com que este se torne leal e reforce sua marca através da referencia boca-a-boca.

2.16 Como o marketing pode refletir nos resultados.

As empresas podem ampliar seus negócios utilizando-se apenas três métodos: atraindo mais clientes novos, fazer mais negócios com clientes atuais ou reduzir os atributos com os clientes atuais. No entanto, a empresa que está pensando em expandir seus negócios deve planejar muito bem para assegurar as condições necessárias para receber os novos clientes. É interessante lembrar que o cliente comprometeu-se com o fornecedor ao selecioná-lo, chegando à que de

alguma forma a empresa escolhida era a melhor alternativa disponível, sendo assim, não é errado pensar que dificilmente o cliente irá trocar seu fornecedor, no entanto é interessante lembrar que o marketing para atração de novos clientes é apenas a etapa intermediária, *as oportunidades mais significativas do marketing ocorrem depois que os clientes em potencial se tornam clientes.*

(BERRY, Leonard L, PARASURAMAN, Serviços de Marketing – Competindo através da Qualidade, 1993, p. 191)

O que a empresa faz para alimentar o relacionamento com o cliente é decisivo para o crescimento contínuo para empresa, utilizar-se de boas ferramentas do marketing para atração de novos clientes e depois ter displicência em relação ao reforço deste relacionamento não tem muito sentido nisso. A verdade é que o esforço que a empresa faz para atração de novos clientes é infinitamente menor e menos oneroso do que trabalhar com os clientes ativos, a falha está no que Michael O'Connor chama de "segundo ato". *A empresa se concentra em atrair novos clientes para a organização (primeiro ato), mas dá pouca atenção ao que deveria ser feito para que o cliente volte sempre (ou permaneça) (segundo ato).* Em seu artigo, O' Connor apresenta seu antigo professor, Daniel Carmichael, que ensinou a "teoria do marketing do barril que vaza", O' Connor conta:

Carmichel começou sua aula desenhando um barril no quadro. Depois desenhou uma série de buracos nele, dando-lhes nomes: grosseria, falta de estoque, serviço ruim, empregados sem treinamentos, má qualidade, má seleção, valor pobre, etc. Desenhou jorros de água saindo de cada buraco e comparou-os aos clientes. O bom professor observou aos alunos que, para sustentar um negócio como esse, a empresa deve "despejar" constantemente novos clientes no barril – um processo caro, que jamais termina. Acrescentou que a empresa bem sucedida tapou os buracos de seu barril e passou a perder muito menos cliente.

(Michael J. O'Connor, "Most Failures Come in the Second Act; Retailing Is No Exception". *International Trends in Retailing*, outono 1989, pp. 17-21)

A observância constante em manter o "segundo ato" ativo é que sustentará o mercado para a empresa de serviço, fará também com que o cliente em potencial se torne cliente e reduzirá significativamente a chance deste cliente passar para a concorrência.

O que o professor Carmichel quis observar com o exemplo do “barril que vaza” é que muitas vezes a empresa de serviço mantém todos os seus esforços na busca de novos clientes e esquecem que é muito mais viável e menos oneroso manter a retenção de clientes do que buscar negócios com novos clientes. Quando a empresa tem um bom marketing de relacionamento terá maior sucesso na atração, desenvolvimento e retenção tornando seus clientes potenciais em “clientes verdadeiros”. Clientes que estão contentes com seu fornecedor e percebem que estão recebendo valores e sentindo-se valorizados com certeza farão novos negócios e dificilmente trocarão o fornecedor pela concorrência.

Os verdadeiros clientes são mais lucrativos, permanecem mais tempo, fazem mais propaganda boca-a-boca e provavelmente se disponham a pagar um preço mais elevado pelos benefícios que o serviço oferece. Além disso, quando a empresa de serviço obtém a vantagem de ter “clientes verdadeiros” diminuem seus custos de marketing e publicidade, diminuem também a rotatividade de clientes, podendo aumentar consideravelmente seu lucro.

3. CONCLUSÃO

Na competição para angariar mais clientes no setor de serviços as empresas não podem deixar de compreender as características dos clientes em potencial, no qual um gerenciamento bem sucedido na área de marketing irá tornar mais clara esta questão.

Os dirigentes e as pessoas não envolvidas diretamente com o serviço devem entender todas as etapas do processo de serviço para poderem apoiar suas equipes de campo, pois quando os clientes necessitam de um apoio técnico é de extrema importância todos os participantes do processo entenderem e atenderem de prontidão o que o cliente necessita.

Quando tratamos de serviço estamos falando de gerenciamento de equipes e é claro que uma empresa de serviço deverá ter em seu escopo principal o treinamento de sua equipe de campo, pois uma equipe está sintonizada com os objetivos da empresa dificilmente irá perder clientes e como cita Michael O'Connor *“A empresa se concentra em atrair novos clientes para a organização, mas dá pouca atenção ao que deviria ser feito para que o cliente volte sempre (ou permaneça).”*

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

BERRY, Leonard L, PARASURAMAN, A. **Serviço de Marketing – Competindo Através da Qualidade**. Edição em Português. São Paulo: Editora Maltese-Norma. 1992. 237p.

COBRA, Marcos, ZWARG, Flávio A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. 1ª Edição. São Paulo: Editora McGraw-Hill. 1990. 283 p.

GRONROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade**, 4ª Edição, Editora Campos, 1993, 377p.

KLOTELER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Princípios de MARKETING**, 7ª Edição, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1995, 523p.

KOTLER, Philip, BLOOM, Paul N. **Marketing para Serviços Profissionais**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas. 1990. 350 p.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **SERVIÇOS – Marketing e Gestão**. Edição em Português. Editora Saraiva. 2002. 415p.

ZEITHAML, Valerie A., BITNER, Mary JO. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2ª Edição. Porto Alegre: Editora Bookman. 2003. 523 p.

Sites:

Site IBGE – (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – www.ibge.com.br

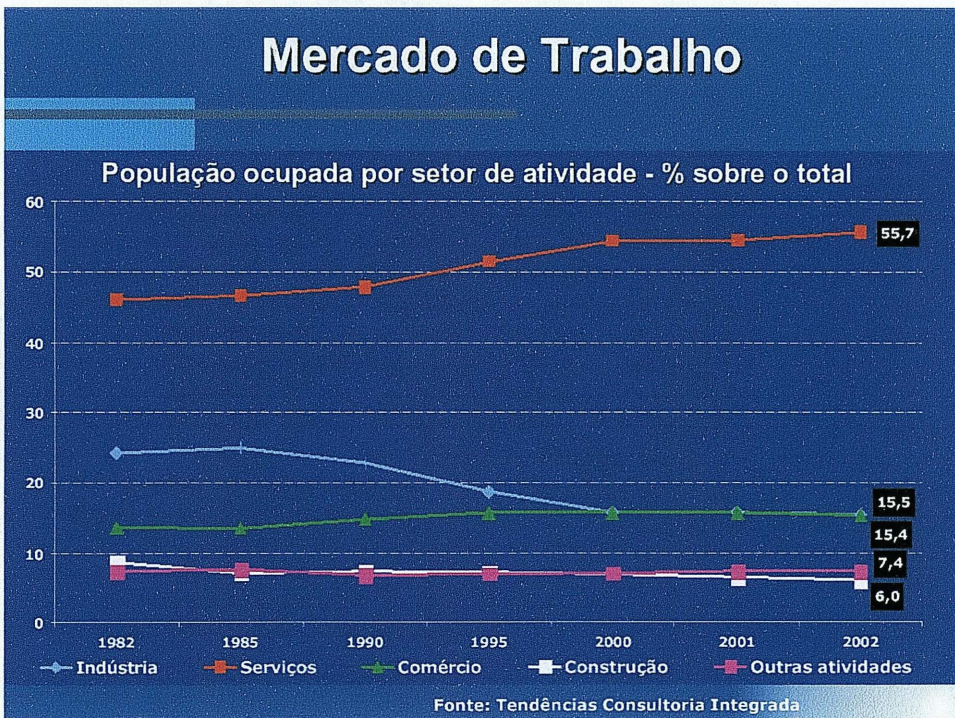
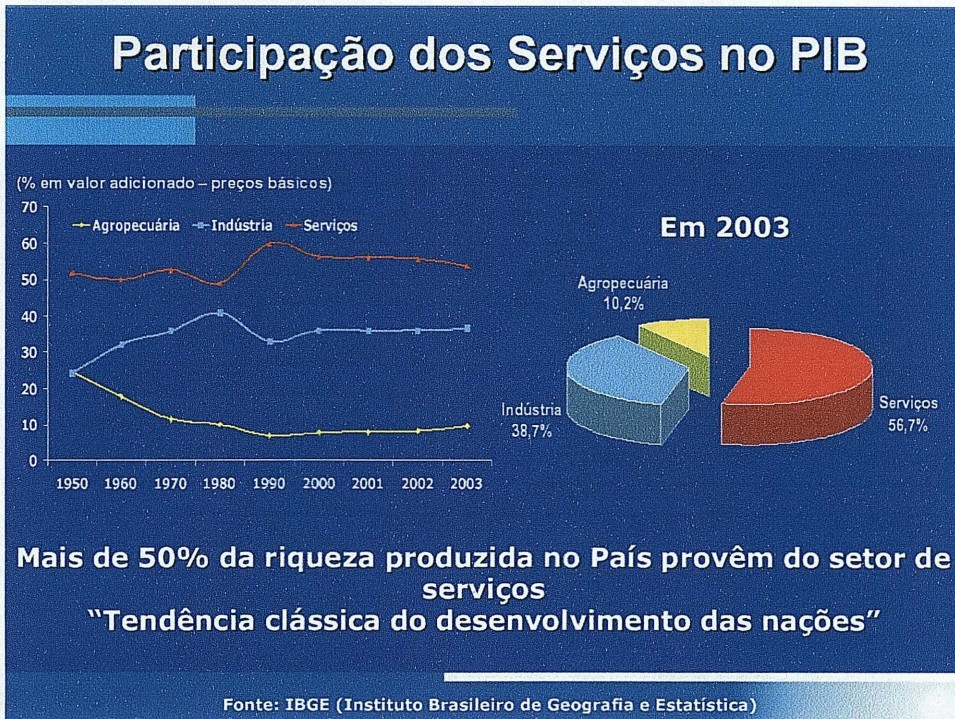
Site IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - www.ipea.gov.br

Site MDIC – (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio) – www.mdic.gov.br

Site OMC – (Organização Mundial do Comércio) – www.wto.org

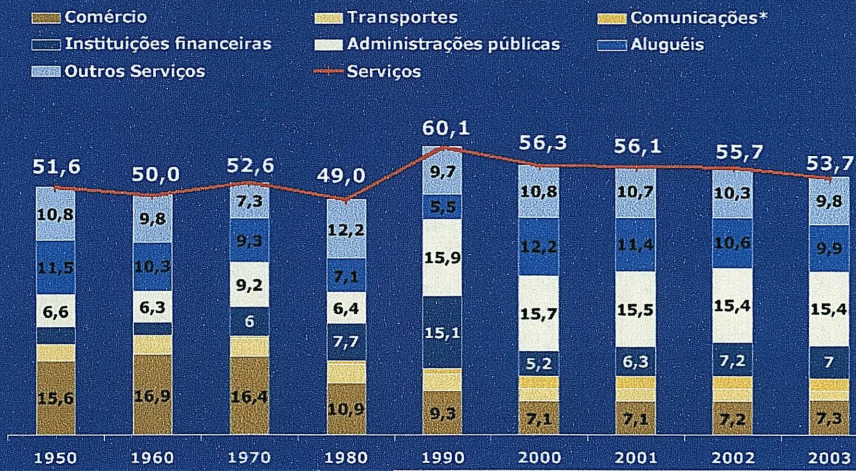
Site SECEX – (Secretaria de Comércio Exterior) – www.secex.gov.br

5. ANEXO I - PARTICIPAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS



Participação no PIB

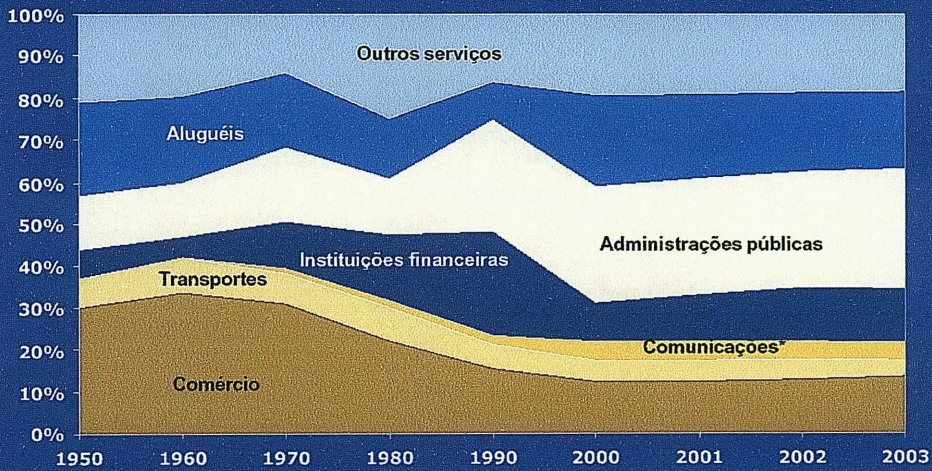
Pelo valor adicionado - preços básicos - Anual - (% PIB)



Fonte: IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)

Participação das Atividades no PIB Serviços

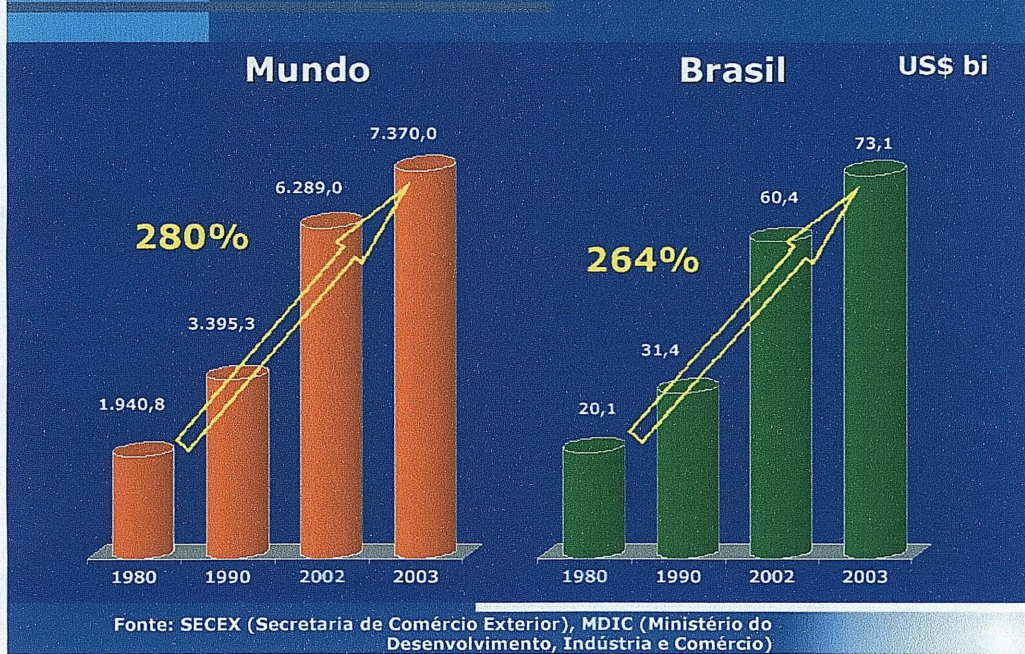
Pelo valor adicionado - preços básicos - % do PIB Serviços



*Incluído em transportes até 1970

Fonte: IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)

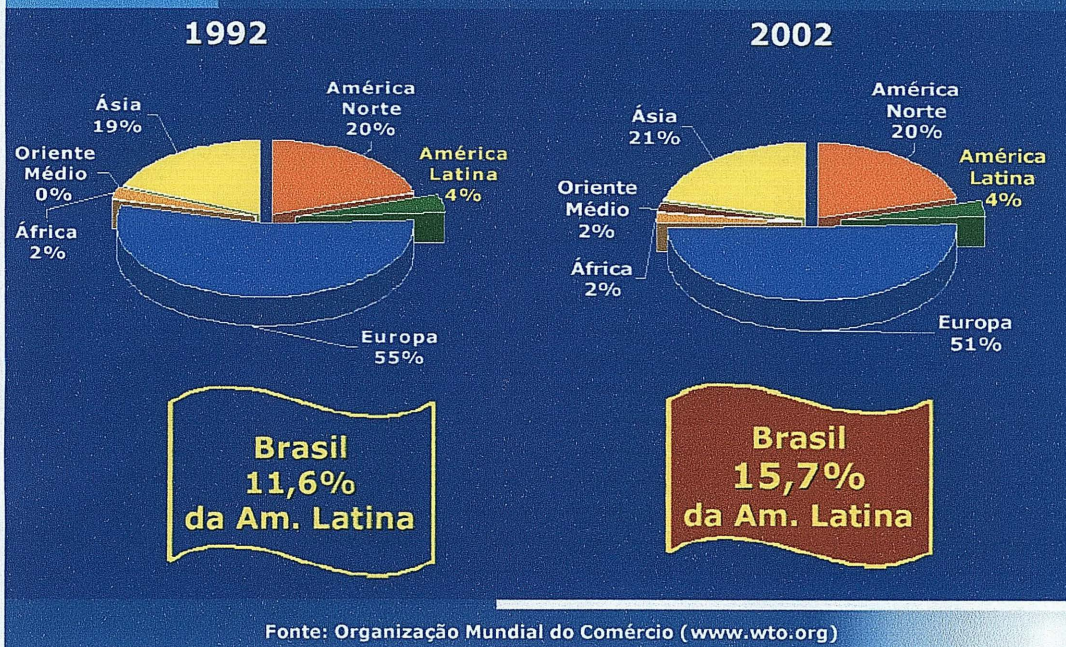
Exportações de Mercadorias



Exportações de Serviços



Exportações Mundiais de Serviços Brasil ganha espaço na A.L.



Principais Exportadores de Serviços no Mundo (market share)

