

BSFEAC

SERVIÇOS DE MARKETING
EM BUSCA DA EXCELENCIA

Ana Karine Muniz Melo

Fortaleza - Ceará

1993

SERVIÇOS DE MARKETING
EM BUSCA DA EXCELENCIA

Autora: Ana Karine Muniz Melo - 8906963

Orientador: Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira

Monografia Apresentada Para Obtenção da Graduação
no Curso de Administração de Empresas da Universi-
dade Federal do Ceará.

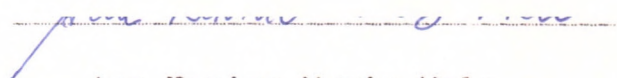
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Fortaleza


1993

Esta Monografia foi submetida como parte dos requisitos à obtenção da graduação em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

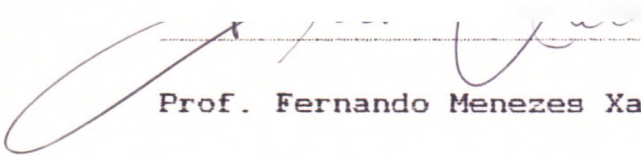
A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética Científica.


Ana Karine Muniz Melo

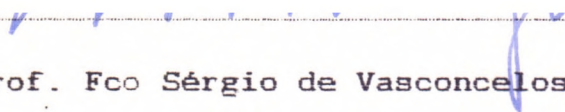
Monografia aprovada em: / / 1993


Prof. Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira


NOTA


Prof. Fernando Menezes Xavier


NOTA


Prof. Fco Sérgio de Vasconcelos Bezerra


NOTA

A Deus e a Minha mãe Cleusa
pelo Amor e Dedicção.

- AGRADECIMENTOS

Ao professor Sérgio Nogueira, pelas horas dedicadas na orientação desta monografia.

Ao franqueado da Mc Donald's, Adolfo Bichucher.

Ao Sr. Edson Ventura, representante da GM em Fortaleza.

A todos os amigos e familiares que ajudaram e incentivaram a realização deste trabalho.

SUMARIO

JUSTIFICATIVA.....	01
INTRODUÇÃO.....	02
1.0 - O CONCEITO DE SERVIÇOS DE MARKETING.....	06
1.1 - Estratégia de serviços ao cliente.....	10
2.0 - QUALIDADE EM SERVIÇOS DE MARKETING.....	18
2.1 - Fazer bem o serviço da primeira vez.....	18
2.2 - Fazer muito bem o serviço da segunda vez.....	28
3.0 - ADMINISTRAR E SUPERAR AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES...36	
3.1 - Estrutura das expectativas dos clientes.....	37
3.2 - A Administração das expectativas do cliente....	38
4.0 - A ESPINHA DORSAL DO SERVIÇO: A INFRA ESTRUTURA.....	42
4.1 - A implantação dos elementos de sustentação.....	42
4.2 - Grandes investimentos.....	44
4.3 - Economia de escala e alcance.....	46
4.4 - Infra-Estrutura invisíveis.....	47
4.5 - Os princípios de criação de infra-estruturas...48	
5.0 - O MARKETING DE SERVIÇO NA DÉCADA DE 90.....	50
5.1 - O imperativo da qualidade.....	50
5.2 - Em busca da Excelência.....	51
5.3 - O aumento nas aspirações e nos hábitos de qualidade dos serviços.....	55
6.0 - CONCLUSÃO.....	57
7.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

JUSTIFICATIVA

Esta monografia tem o propósito de contribuir para uma compreensão mais objetiva do conceito de serviços de Marketing, aproveitando o ensejo para fazer uma distinção do mesmo com o já conhecido conceito de Marketing de serviços.

O tema escolhido reflete a preocupação da sociedade no que tange a qualidade dos serviços prestados pelas organizações, sejam elas fazedoras de produtos ou serviços. As organizações estão cada vez mais conscientes de que é muito difícil se tornarem líderes em serviços da noite para o dia. É necessário trabalhar com afinco e continuidade.

O objetivo desse trabalho é fornecer uma amostra dos princípios e métodos utilizados para melhorar o serviço ao cliente. Tanto no Brasil como no Exterior há carências de obras específicas sobre serviços de Marketing. Diante das limitações encontradas ao longo do período de pesquisa e análise do material disponível, foi necessário olhar em volta e recorrer ao mercado local em busca de algumas respostas.

Enquanto há escassez de Literatura específica sobre qualidade em serviços de Marketing, os padrões de exigências continuam aumentando. À medida que a concorrência fornece serviços cada vez melhores os clientes ficam mais exigentes.

Quando o serviço oferecido pelas outras empresas é de má qualidade, basta muito pouco para que sua empresa ganhe a reputação de salvadora do cliente.

Portanto, quem quiser se beneficiar da crise nos serviços precisa, obrigatoriamente, implantar um sistema de controle de serviço através da busca da excelência na prestação de serviços. Caso contrário, vai ser esmagado pela concorrência. Nesse ramo não há tempo a perder.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o crescimento do setor de serviços tem sido de relevante importância e, isso vem se refletindo na maneira com que as pessoas têm se tornado cada vez mais exigentes na hora de escolher a organização que vai lhes prestar algum tipo de serviço.

No mundo dos negócios começa a surgir uma crise nos serviços ao cliente e a maioria dos gerentes só começaram a perceber isso agora. E, ainda assim, não sabem como enfrentá-lo. O preço dessa ignorância se revela no alto número de empresas que foram atropeladas devido a incapacidade das mesmas de oferecer um serviço eficaz ao cliente. E, as empresas que conseguiram sobreviver, isto é, se manter no mercado devem isso a busca da perfeição do serviço do cliente.

Quando se fala em serviços de Marketing a intenção é englobar tudo que o cliente compra junto com o produto ou serviço, isto é, todos os fatores do composto de Marketing que auxiliam a empresa, atender à demanda de mercado para seus produtos. Contudo, hoje em dia isso não basta para manter o cliente satisfeito; preciso, acima de tudo, encantar o cliente.

Diante do que foi exposto acima, o objetivo desse trabalho é:

- * Difundir uma mentalidade voltada para a qualidade em serviços de marketing;
- * Adotar uma filosofia de fazer bem o serviço da primeira vez;

- * Conhecer e superar as expectativas dos clientes;
- * Mostrar a importância de uma infra-estrutura bem planejada;
- * Enfatizar a importância de um sistema de Marketing integrado com sinônimo de qualidade.
- * Tornar conhecido o movimento de algumas empresas que estão em busca da excelência como meio de se manterem no mercado com uma vantagem competitiva em relação as demais organizações.

1.0 O CONCEITO DE SERVIÇOS DE MARKETING

Serviços de Marketing é um campo de estudos recente e ainda se encontra em fase de estruturação. A bibliografia sobre esse tema é escassa e a maioria das publicações são de origem estrangeira.

As empresas de serviços são baseadas em equipamentos ou sobre mão-se-obra/pessoas. Um ponto inicial a ser definido nesse trabalho é a distinção que existe entre o Marketing de serviços como um produto e os serviços de Marketing.

Em primeiro plano temos o Marketing de serviços que é uma disciplina para o estudo dos fenômenos e fatos que ocorreu na venda de serviços. É bom frisar que serviço é "Uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto instangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfação que compensam dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes".¹

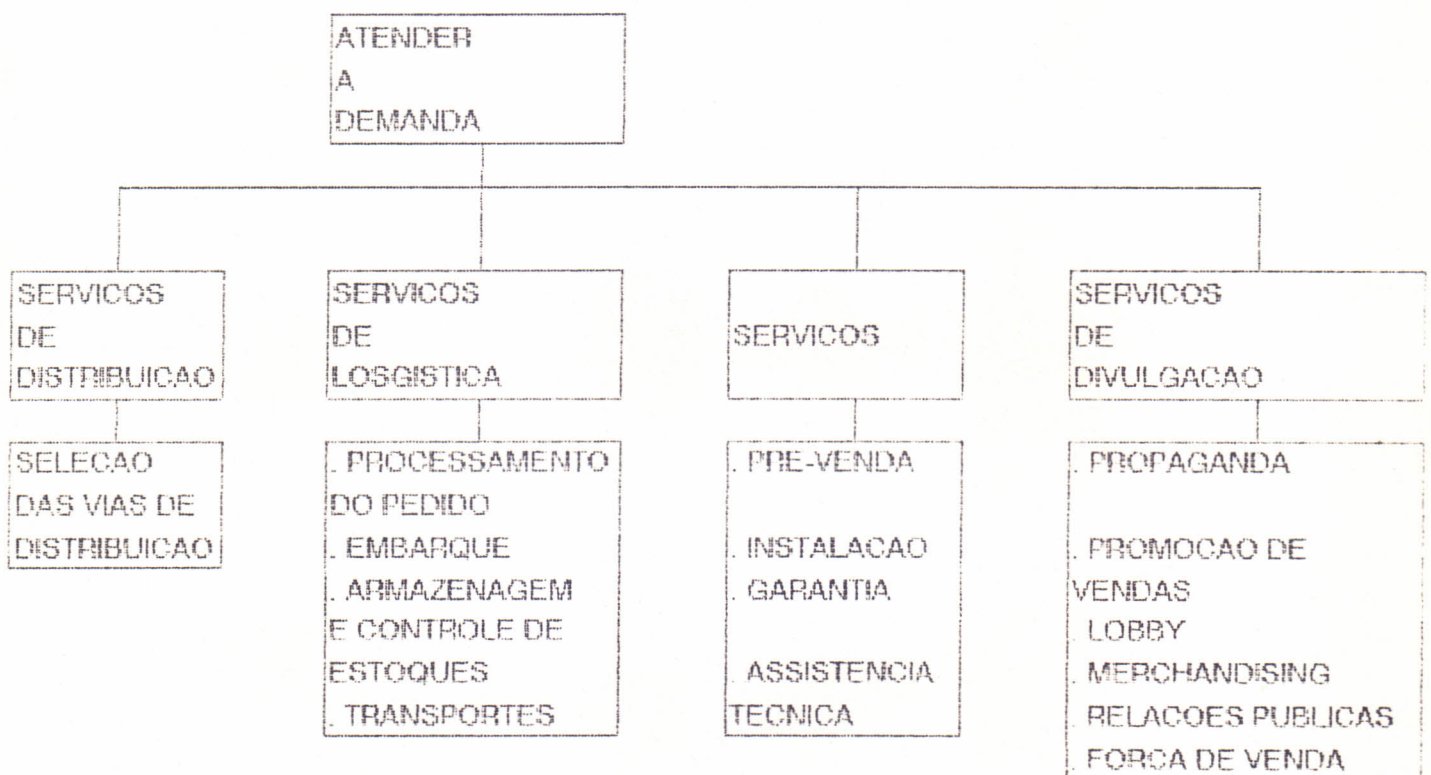
1. RATHMELL, JOHN M. Marketing In The Service Sector, Cambridge Massachusetts, Winthrop Publishers, Inc, 1974

Já serviços de Marketing são todos os fatores do composto de Marketing, que auxiliam a empresa a atender à demanda de mercado para seus produtos, através dos serviços de pesquisa de mercado. "Os Serviços de pesquisa de mercado identificam:

- * As necessidades são satisfeitas pelos produtos os serviços;
- * As novas oportunidades de produtos ou serviços;
- * Os serviços de distribuição;
- * Os serviços de logística;
- * Os serviços de divulgação;
- * Os serviços de instalação do bem adquirido pelo cliente;
- * Os serviços de pré-venda, que ajudam o cliente a identificar corretamente suas necessidades; e
- * Os serviços de garantia e assistência técnica que propiciam o adequado funcionamento do bem".²

2. COBRA, MARCOS. Administração de Vendas. Ed. ATLAS, São Paulo, 2a. Edição, 1984.

QUADRO 1.1 - COMPOSTO DE MARKETING



Tendo-se feito a distinção entre serviços de Marketing e Marketing de serviços chega-se a conclusão de que o primeiro é subconjunto do segundo. E que a essência do Marketing de serviços é o serviço. A qualidade do serviço é a base do Marketing de serviços, porque o Marketing do produto central é um desempenho. O Marketing de serviços, por sua vez, deve estar presente em toda atividade humana quando o mesmo é visto sob o ângulo da qualidade do produto final. O conceito sólido de serviço é o que dá à empresa 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.

Um ponto importante a ser observado é o fato de não existir meio termo quanto a satisfação do cliente quando o produto é um serviço. O serviço pode ser bom ou ruim, excelente ou péssimo. E as consequências negativas são irreparáveis.

1.1 - Estratégia de Serviços ao Cliente

O Objetivo do serviço deve ser sempre o cliente. E por esta razão que uma empresa de serviços deve prestar bons serviços. Não basta vender um serviço, é preciso assistir ao cliente ou ao usuário para que ele possa ter satisfação com a venda ou uso do serviço.

Segue logo abaixo trechos extraídos de um artigo da revista EXAME, cujo título é "Acima de tudo O CLIENTE".³

ia Cena: Uma Senhora idosa está em seu supermercado favorito. Tira um abacaxi enorme do balcão de frutas, segura-o por alguns minutos e depois o devolve, com evidente relutância.

O presidente da rede de supermercados, vê a cena e pergunta à cliente se ela gostaria de comprar metade do abacaxi, indicando com isso que o supermercado teria prazer em cortá-lo ao meio. A cliente aceita e afirma que gosta muito de ir a esse supermercado porque a equipe é muito gentil e a faz sentir-se muito bem recebida.

2ª Cena: No final da tarde de 31 de Dezembro de 1992, o gerente de vendas Ney Lazzari participava da festa de confraternização dos funcionários da Olvebra, grande fabricante de alimentos com sede em Porto Alegre. Foi chamado às pessoas à sala da central de atendimento ao consumidor da empresa.

De outro lado da linha, informou-lhe uma das telefonistas, estava a dona de casa Leila Boscana Zavarise, Irada, Leila dizia que as embalagens de seis potes de um dos produtos fabricados pela Olvebra, O Novomilk, estavam defeituosas. Como pretendia sair de férias no dia seguinte, exigia a reposição do produto, um leite em pó à base de soja, que ela dava por recomendação médica a seu filho recém-nascido. "Procurei acalmá-la e pedi seu endereço," diz Lazzari. Em seguida, ele em pessoa apanhou seis potes do Novomilk, despediu-se dos colegas e rumou em direção à casa de Leila. Verificou a procedência da reclamação e fez a troca de potes. "Se tivesse deixado para resolver depois do Ano-Novo, teríamos perdido o cliente", afirma Lazzari. "Tenho certeza de que ela ainda está conosco". Está mesmo. "Desde então passei a ter confiança na Olvebra", confirmou a dona de casa Leila na semana passada.

3ª CENA: Há alguns meses, um cliente habitual da loja do McDonald's localizada no Norte Shopping, em Del Castilho, na zona Norte do Rio de Janeiro, aborreceu-se com a demora no atendimento do seu pedido, uma diet coke e um Chickeu McNuggets. Não reclamou na hora, mas acabou escrevendo uma carta para Realco, a empresa que controla o ramo carioca da rede.

A carta foi repassada ao gerente da loja. Em companhia de seu supervisor, o gerente dirigiu-se à casa do consumidor, na Barra da Tijuca, distante 35 quilômetros. Diante de um cliente estupefato, o gerente explicou que o atraso ocorrerá porque aquele tipo de sanduiche tinha pouca saída na hora do almoço. Mesmo assim desculpou-se. O cliente aceitou a explicação, voltou a frequentar a loja e se tornou amigo do gerente.

4ª CENA: Na primeira quinzena de agosto, Arlete Leal, funcionária da SUAT, o serviço unificado de assistência técnica das empresas do grupo Refripar, de Curitiba, recebeu um estranho chamado de uma cliente. O forno de microondas que ela acabará de comprar estava funcionando perfeitamente. O problema é que a cliente não estava conseguindo fazer nele um pudim, como pretendia. Arlete não teve dúvida; deixou um colega em seu lugar e foi correndo à casa da cliente, a quem ensinou a melhor maneira de preparar o pudim.

As cenas descritas acima são um exemplo de que as empresas que buscam a excelência são capazes de fazer para agradar o cliente. As histórias ilustram o fato de que o ponto-chave marketing de serviços está menos na aparência e na sofisticação e mais em virtudes antiquadas, como a gentileza e o bom senso. Mostram a força de marketing das pequenas coisas os rivais esquecem de fazer, desde ensinar uma dona de casa a preparar um pudim até se locomover 35 quilômetros para dar explicações e pedir desculpas a um consumidor insatisfeito. Mostram a importância de serviços úteis ao cliente, como cortar frutas ao meio para satisfazer o cliente.

Numa era de competição acirrada os avanços tecnológicos e nas inovações nos produtos acabam sendo copiadas pela concorrência. A grande chave da diferenciação, diante de um consumidor cada vez mais exigente e consciente de seu poder, é ir além do óbvio, que é satisfazê-lo. É necessário encantá-lo, superar suas expectativas. Vê-lo como princípio, o meio e o fim. Porque nada deve ser tão importante para uma empresa quanto compreender bem os anseios do consumidor.

Um bom exemplo de **estratégia de serviços** ao cliente é o da empresa aérea TAM Transportes Aéreos Regionais. Nos vôos que partem entre as 7 e 9 horas da manhã do Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, onde está instalado o QC da TAM, os tripulantes dividem a cena, muitas vezes, com o comandante Rolim Adolfo Amaro, dono da Companhia. Rolim cumprimenta os passageiros e agradece-lhes a preferência. Como não é possível conversar demoradamente com todos, Rolim encontra outras formas de tomar o pulso de seu público. Uma delas é a distribuição de cartas pelas comissárias durante a viagem. Nelas Rolim propõe uma troca de cartões de visita. A carta vai anexado um cartão de Rolim, com o número do telefone de um serviço especial da TAM, o Fale com o Presidente. Esse sistema tem produzido bons resultados. Um deles foi a extensão da rota São Paulo Uberaba até Uberlândia, no Triângulo Mineiro.

O que Rolim vem praticando é chamado pelos americanos de MBWA, Management by Walking Around, que pode ser produzido como "Administração Andando por Aí" (Contudo esse método já era utilizado pelo General Mac Athur - 2º GM no pacífico). Trata-se de um sistema "criado" por Sam Walton, um homem que gastava boa parte de seu tempo percorrendo lojas de

sua empresa, Wal-Mart, a maior cadeia de comércio varejista dos Estados Unidos. Segundo esse modelo de gestão o presidente é quem deve estar no pelotão de frente.

Cada vez mais os presidentes e diretores de empresas vêm trocando as intermináveis reuniões de diretoria pelo contato direto com a clientela. As pessoas abominam a impessoalidade dos negócios. Elas valorizam o contato pessoal e gostaria de ver um sorriso por trás do produto ou serviço que estão comprando.

Um outro tipo de estratégia é transformar em marketing numa função de linha. Essa é uma tarefa para o diretor de marketing. Nos negócios de serviços, os executivos menos eficientes do departamento de marketing lutam para ser espertos no marketing que fazem; os executivos mais competentes lutam para transformar todos na organização em espertos fazedores de marketing.

O principal desafio para os executivos de marketing de uma empresa de serviços é reconhecer que a maioria das funções tradicionais do marketing é na verdade responsabilidades de todas na organização - em primeiro lugar, dos que estão na linha de frente, isto é, dos que estão em contato direto com os clientes.

A mentalidade do marketing é como se fosse um **jardim de estratégias**, atitudes, hábitos, habilidades, conhecimentos, sistemas e instrumentos que existem numa organização a todo momento. Com a devida atenção e carinho, as plantas florescem; sem elas o jardim morrerá.

O diretor de marketing é responsável pelo florescimento desse jardim. O diretor precisa de uma visão corajosa

do que o jardim pode chegar até ser e de muito empenho para manter o jardim saudável e crescendo em todas as estações do ano.

Dessa forma, o diretor fica incumbido de desempenhar três papéis de liderança para ajudar a transformar e sustentar o marketing como uma função de linha.

- Papel Número Um: Arquiteto da Mudança

A idéia fundamental do marketing é fazer um bom ajuste entre a organização e seus mercados. Nada é constante no ambiente do marketing. A economia não é. Os valores culturais não são. A competição não é. Enfim, nada está para sempre inserido no ambiente do marketing.

Um papel importante dos diretores de marketing de empresas de serviços é ajudar a redefinir orientações estratégicas de suas empresas (instituições) em resposta às mudanças das condições dos mercados.

Para que a arquitetura da mudança seja efetivada é necessário a elaboração de dois planos:

- 1^o Definir a orientação estratégica relevante e lucrativa voltada para o futuro;
- 2^o Apresentar as estratégias internas que efetivamente mudem a instituição;

A mudança eficaz exige um plano estratégico externo e um plano estratégico interno. E para que haja mudança, os diretores de marketing precisam trabalhar em parceria com os executivos de linha na formulação desses planos.

- Papel Número Dois: Facilitador de Marketing

Um das obrigações de um diretor de marketing é compreender e capitalizar o fato de que os empregados que fazem o serviço estão mais próximos do cliente; estão na melhor posição de fazer o marketing. Assim, os diretores de marketing podem facilitar o marketing por toda a organização de três maneiras:

1º Trabalhar constantemente para educar os empregados administrativos e os não-administrativos sobre a natureza, os objetivos e as aplicações do marketing.

2º Encontrar formas para tornar a prática do marketing mais fácil para os empregados, seja através da formação de um banco de dados, de treinamento interno e serviços de comunicação, etc.

3º O diretor de marketing deve ser um incansável e evidente defensor da qualidade do serviço na organização.

- Papel Número Três: Administrador da Imagem

Administrar a imagem institucional é um das mais importantes tarefas do diretor de marketing. Contudo, a intangibilidade dos serviços desafia aquele que faz o marketing a usar todos os recursos possíveis para estabelecer uma identidade diferenciada e convincente da empresa.

Transformar a semelhança em distinção é uma tarefa difícil quando o produto é um desempenho. John Hamby, presidente da Glastoubury Bank and Trust Company, em Glastoubury,

Connecticut apreende muito bem o desafio da imagem no marketing de serviços:

"Diferenciar-se dos concorrentes, de fato e aos olhos dos clientes atuais e potenciais, é uma das dificuldades mais persistentes no nosso negócio. Nada funciona tão bem com ter boas respostas para satisfazer as necessidades do cliente. Contudo, mesmo quando se consegue a superioridade do produto, neste negócio de serviços ainda resta o problema de assegurar-se de que a diferença é reconhecida e aplaudida".

É necessário que os diretores de marketing tenham uma visão sistêmica; não basta lutar para consolidar os serviços que a empresa vende, é preciso consolidar a marca da empresa.

Uma vez que o diretor de marketing tenham executado com eficiência esses três papéis, a empresa se torna mais competitiva e se aproxima cada vez mais do cliente.

O objetivo do serviço deve ser sempre o cliente, e criar estratégias de benefícios aos clientes é uma forma de manter os clientes satisfeitos e conquistar um maior número de clientes dentro de seu mercado.

2. QUALIDADE EM SERVIÇOS DE MARKETING

A qualidade do serviço - o desempenho confiável e preciso do serviço - é a base da excelência do marketing de serviços. Se uma empresa presta um serviço de modo descuidado, se comete erros que poderiam ser evitados, se deixa de cumprir promessas feitas para atrair clientes, ela enfraquece a confiança do cliente em suas capacidades e diminui suas chances de obter recomendações pelo seu serviço. Do ponto de vista do cliente, a prova de um serviço é a sua realização impecável.

2.1 Fazer bem o serviço da primeira vez.

- A Confiabilidade é o mais importante

Quem deseja viajar por uma empresa aérea cujos pilotos são normalmente dignos de confiança, ser operado por um cirurgião que normalmente se lembra em que parte do corpo deve ser feita a cirurgia ou trabalhar com uma instituições financeiras que normalmente mantêm seus registros em Ordem?

Quando o cliente está indeciso, o "normalmente" não é suficiente. A confiabilidade não é exigida apenas em serviços de "alto risco". A oficina que diz que o nosso carro foi consertado quando não foi, o serviço de táxi que esquece de nos apanhar na hora de ir para o aeroporto - esses prestadores de serviço também perdem a nossa confiança. E os negócios que faríamos com eles.

Através de pesquisas formais foi descoberto que a confiabilidade é o fator mais importante para os clientes de serviços. Desde 1983, que há investigações sistemáticas sobre o tema de qualidade do serviço através de uma série de

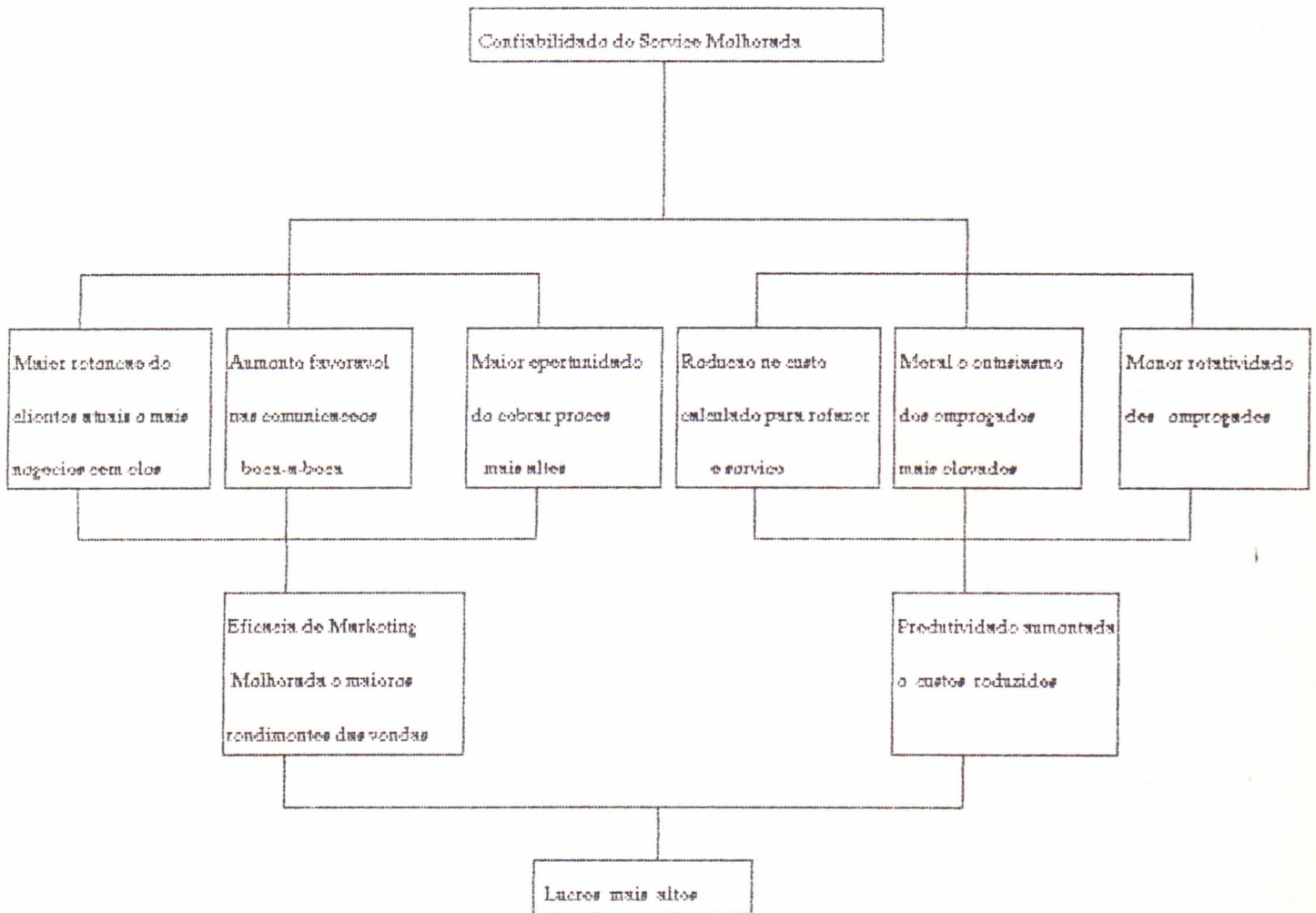
estudos que vão dos serviços "puros" (por exemplo, seguros) a serviços associados com produtos tangíveis (por exemplo, conserto de eletrodomésticos).⁴ A prova empírica da pesquisa mostra que a confiabilidade é o principal critério que os clientes levam em consideração ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa.

Certamente, a confiabilidade não é o único determinante nas avaliações de qualidade do serviço do cliente. A pesquisa em questão índice cinco dimensões que influenciam essas avaliações:

- Confiabilidade: 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 e 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.

Em pesquisa feita junto a 1900 clientes de cinco empresas de serviço a classificação dessas dimensões foi assim definida: 1º. Confiabilidade; 2º. Sensibilidade; 3º. Segurança; 4º. Empatia; e 5º. Tangíveis. A confiabilidade e a essência da qualidade de serviços, que, por sua vez é a base da excelência do marketing de serviços.

4. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuruman e Leonard L. Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations (N.Y: Free Press, 1990).



Quadro 2.1 Benefícios Potenciais da Confiabilidade do Service

- Prestar Serviço Confiável

No ramo de serviços uma cultura de "defeito zero" é algo tão decisivo como na fabricação. Todavia, a meta do defeito zero é mais complexa nos serviços por diversas razões.

Em primeiro lugar, os fabricantes se beneficiam com a separação entre produção e consumo de mercadorias que lhes dá a oportunidade de eliminar produtos defeituoso antes que eles cheguem aos clientes. Em contrapartida, para a maioria dos serviços a fábrica é o campo onde o serviço é realizado e, assim sendo, as falhas e os defeitos ocorrem na frente do cliente. Dessa forma, fazer bem o serviço da 1ª. vez é algo que envolve maior presteza e requer um grau de disciplina maior do que assegurar que a mercadoria não tenha defeitos quando de aquisição por parte do cliente.

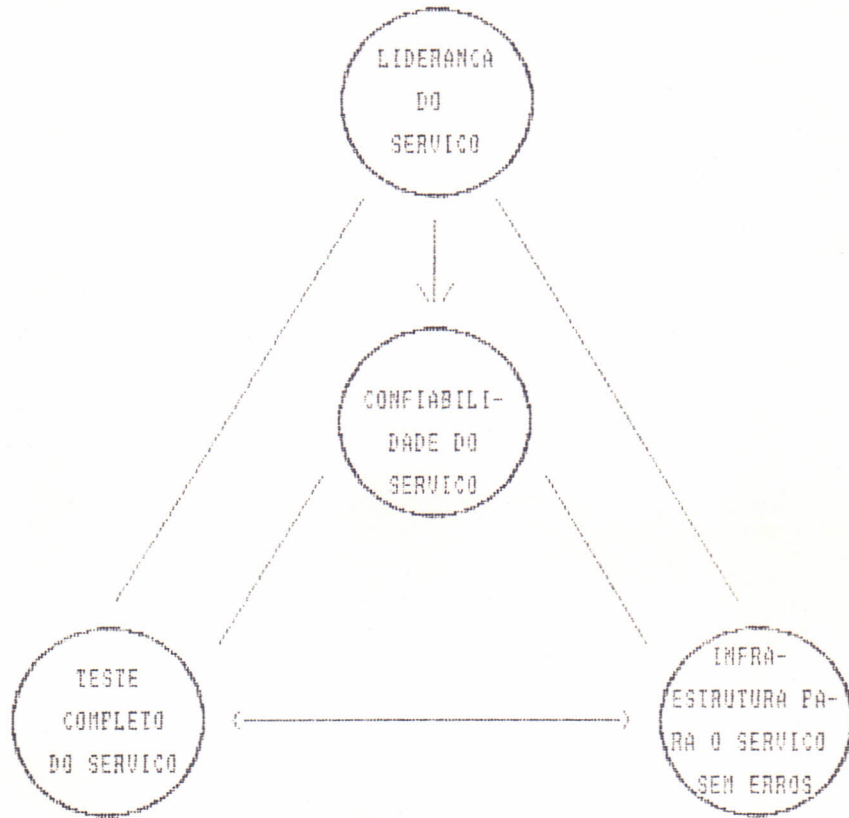
Em segundo lugar, dada a intangibilidade dos serviços os critérios para serviços impecáveis são menos concretos e mais subjetivos do que os critérios para produtos tangíveis sem defeito. As impressões do cliente sobre a justeza de seu desempenho são determinantes cruciais da sua confiabilidade. Mesmo que o serviço satisfaça os critérios de correção estabelecido pelo executante, não será impecável se não satisfazer também os critérios do cliente, não importando quão subjetivos sejam esses critérios. Por exemplo, os doentes podem avaliar a exatidão do diagnóstico de seu médico com base no tempo em que ele levou para examiná-los, mesmo que o tempo de exame, em si, não seja tecnicamente tão importante.

Em terceiro lugar, em se tratando de serviços o termo defeito tem um sentido mais amplo do que na fabricação. Um serviço que poderia ser preciso continuará sendo falho se

confundir ou frustrar os clientes. A confusão e a frustração do cliente poderão inundar uma empresa de perguntas reclamações e afetar de modo negativo a eficácia de marketing e a eficiência operacional da empresa. As perdas de produtividade que os serviços confusos causam nas organizações prestadoras se assemelham aos produtos defeituosos descartados - "sobras"- no setor manufatureiro.

Diante do que foi exposto fica evidente que a complexidade da confiabilidade ao serviço impõe excepcionais dificuldades às empresa que lutam por defeito zero em serviços.

Para combater essas dificuldades é necessário desenvolver diversas atividades que evitem falhas nos serviços. Essas atividades podem ser divididas em três grandes categorias: (1) Propiciar liderança no serviço; (2) testar e retestar inteiramente o serviço; (3) erigir e alimentar uma infraestrutura organizacional para o serviço sem erros.



QUADRO 2.2 - OS TRES PILARES DE APOIO A CONFIABILIDADE DO SERVICO.

(1) LIDERANÇA DO SERVIÇO

Líderes fortes, apaixonados pela perfeição, é que são a vida da estratégia do serviço centrada na confiabilidade. Os Líderes que estabeleceu altos padrões de serviço cultivam a prática do "fazer bem de primeira vez".

Os líderes fortes que defendem o serviço impecável adotam a atitude de "se não estiver consertado, quebrará" em vez da atitude "se não estiver quebrado, não conserte". Dessa forma, o pilar de liderança do serviço reforça o segundo pilar, da confiabilidade do serviço - o teste completo do serviço.

(2) O TESTE COMPLETO DO SERVIÇO

A introdução de um serviço ao mercado sem que se faça um teste rigoroso é uma das maiores causas de não confiabilidade no serviço. A intangibilidade do serviço é a principal razão para testes inadequados e lançamentos apressados de novos serviços. As atitudes de se realizar pesquisas de consumidor e teste de produto em cima de concertos abstratos intimidam muitas empresas de serviço. Porém, essas empresas devem aceitar e combater com eficácia essas dificuldades quando seu objetivo é não cometer erros.

O teste completo do serviço é composto de três etapas:

- O teste pré-lançamento.

Consiste em fazer uma prévia do serviço para que erros e falhas possam ser detectados .

O planejamento do serviço

"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 serviço 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 de do conjunto - deixa a empresa mais vulnerável e cria um serviço que reage com lentidão às oportunidades do mercado"⁵

5. G. Lynn Shostack, "Service Blueprints" Help to Iron Out System Design Flaws Before Front Liners Take the Fall", the service Edge, Julho - Agosto de 1990, p 8.

- O teste pós-lançamento.

É necessária a reavaliação periódica e sistemática do serviço depois de sua introdução no mercado para detectar e corrigir pontos falhos que não surgiram na fase dos testes de pré-lançamento. "Os serviços são - em grande parte - heterogêneos: sua natureza e seu desempenho podem variar de prestador para prestador, de cliente para cliente e a cada dia".⁶ Assim, mesmo um teste e um ensaio pré-lançamento abrangentes podem deixar de revelar todas as coisas que poderiam dar errado.

(3) A infra-estrutura para o serviço sem erro

O termo infra-estrutura é usado para englobar os vários fatores organizacionais que deveriam existir para sustentar uma cultura do "fazer bem da primeira vez. Quase todos esses fatores dizem respeito a questões relacionadas ao pessoal e ao trabalho de equipe".

- Pessoal.

O pessoal responsável pela prestação dos serviços na empresa é o ponto crucial da infra-estrutura para serviço sem erros. A maioria dos negócios depende do trabalho das pessoas, sendo as interações empregado-cliente parte significativa dos serviços prestados. Virtualmente todos empregados da

6. Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing", Journal of Marketing, Primavera de 1985, pp. 33-46.

empresa de serviço interagem com clientes externos e internos (ou seja, outros empregados). Dessa forma, o desempenho de todos os empregados, independe do tipo de cliente que atendam, acaba influenciando as avaliações que os clientes externos fazem do serviço prestado. Daí a máxima de David B. Luther: "As atividades e o comportamento do empregado podem desgastar ou melhorar a reputação do serviço de uma companhia".

- O trabalho de equipe

Um trabalho de equipe eficaz entre os empregados e as comunicações internas das empresas também é elemento decisivo de uma infra-estrutura voltada para o serviço impecável. A falta de entendimento, cooperação e comunicação entre os departamentos em muito contribui para um serviço não-confiável. E é sabido que esse tipo de falha dentro de uma organização, além de frustrar o cliente com um serviço não confiável, também frustra os empregados e afeta de modo adverso o seu desempenho.

Dada a importância do trabalho de equipe em uma empresa de serviço é necessário um certo grau de estruturação e capacidade de delegar poderes por parte da gerência, especialmente nas empresas onde os limites entre as funções estão firme e fortemente estabelecidos e onde há medo de perder o controle.

Assim, as recompensas provenientes da suplementação de uma estrutura tradicional por equipes que trabalham em conjuntos centrados no cliente serão grandes, tanto em termos de preencher as exigências do cliente como o de promover a produtividade do empregado.

2.2 Fazer muito bem o serviço da segunda vez

A busca incansável pelo serviço impecável é a característica marcante da excelência no serviço, todavia, até mesmo empresas que incorporam de coração a filosofia do serviço sem erros não escapam de falhas. "Os erros são o ponto crítico de todo serviço. Por mais que tentem, mesmo as melhores Companhias de Serviço não podem prever um voo atrasado, um forte bife queimado ou um pacote extraviado de vez em quando. A verdade é que, como os serviços em geral são feitos na presença do cliente, os erros são inevitáveis"⁷

Dessa forma, a recuperação excelente do serviço é tão decisiva quanto a busca pelo serviço impecável na criação de uma base qualitativa para os serviços de marketing.

Apesar da retórica atual no meio empresarial sobre a importância do serviço prestado, geralmente as companhias fazem mal a correção de erros de serviço que os clientes acabam sofrendo. A alta incidência de respostas insatisfeitas para problemas de serviços é em si razão suficiente para que as empresas se esforcem mais na recuperação de serviços. Mesmo porque, a recuperação excelente do serviço proporciona uma boa oportunidade para reforçar o relacionamento com os clientes e criar fidelidade de sua parte.

7. Christopher W. L. Hart, James L. Heskett e W. Earl Sasser, Jr. "The Profitable Art of Service Recovery", Harvard Business Review, Julho, Agosto de 1990, p. 148.

- A Recuperação do Serviço: um relatório

A competição cada vez maior e clientes mais exigentes levaram muitas empresas - nos setores de mercadorias e de serviços - a prestar maior atenção ao atendimento a seus clientes em vez de apenas vender para eles.

No entanto, as empresas ainda praticam esforços de recuperação do serviço inadequados. Os consumidores que reclamam em geral são encarados pela empresa como "o inimigo". Os que tratam das reclamações podem tecnicamente cuidar do problema em particular, mas continuam deixando o consumidor enfurecido: a mentalidade do "inimigo" começa com a suposição de que o cliente está errado.

Com isso, há uma proliferação de clientes frustrados lamentando o processo hostil e cheio de obstáculos, aparentemente sem esperanças de mudar, que em geral aguarda aqueles que pedem a retificação de um serviço falho.

O potencial que têm os processos de remuneração ineficazes para exarcebar ainda mais a ira de clientes chateados foi confirmado por uma pesquisa que o professor Hart e seus colegas fizeram. "Os estudos que fizemos mostram que mais da metade de todos os esforços para responder a reclamação de clientes acaba reforçando as reações negativas a um serviço".⁸

8. Hart, Heskett e Sasser, "The Profitable Art of Service Recovery", p. 150.

O relatório sobre os esforços globais de remuneração do setor de serviços ainda é deficiente. Existe algumas empresas famosas por seus esforços; porém são em muito superadas por companhias que não têm sistemas, ou têm sistemas falhos, para a recuperação do serviço.

- Os benefícios de uma boa recuperação do serviço

As situações de recuperação do serviço têm um bom potencial para deixar uma impressão significativa na idéia que o cliente faz de uma empresa. Normalmente os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas - um hotel que não tem apartamento para hóspede que fez reserva, um garçom que derrama sopa no cliente, um cartão de crédito que apresenta despesas de compras que o cliente não fez - produzem uma emoção mais intensa e, dessa forma, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável.

Assim, as situações de recuperação do serviço oferecem uma das melhores oportunidades para transmitir o compromisso da empresa em relação a clientes e para reforçar sua lealdade.

Em pesquisa feita pelo First National Bank de Chicago, detectou-se os dez principais atributos do serviço para os clientes:

Quadro 2.3 - Os Dez atributos mais importantes do serviço para os clientes.

- 1 - Receber um telefonema de retorno quando prometido.
 - 2 - Receber uma explicação sobre um problema ocorrido.*
 - 3 - Receber informação sobre números de telefone para que eu sabia para onde ligar.
 - 4 - Ser prontamente contactado assim que o problema estiver resolvido.
 - 5 - Poder falar com alguém que tenha autoridade.
 - 6 - Saber quanto tempo levará para que o problema seja resolvido.
 - 7 - Receber informações sobre alternativas viáveis quando um problema não pode ser resolvido.
 - 8 - Ser tratado como ser humano, não como um número de conta.
 - 9 - Ser informado sobre as maneiras de evitar um problema futuro.
 - 10 - Ser informado sobre a situação quando o problema não pode ser resolvido de imediato.
- * - Os atributos em negrito referem-se a recuperação de serviço.

- A ligação entre a confiabilidade e a recuperação

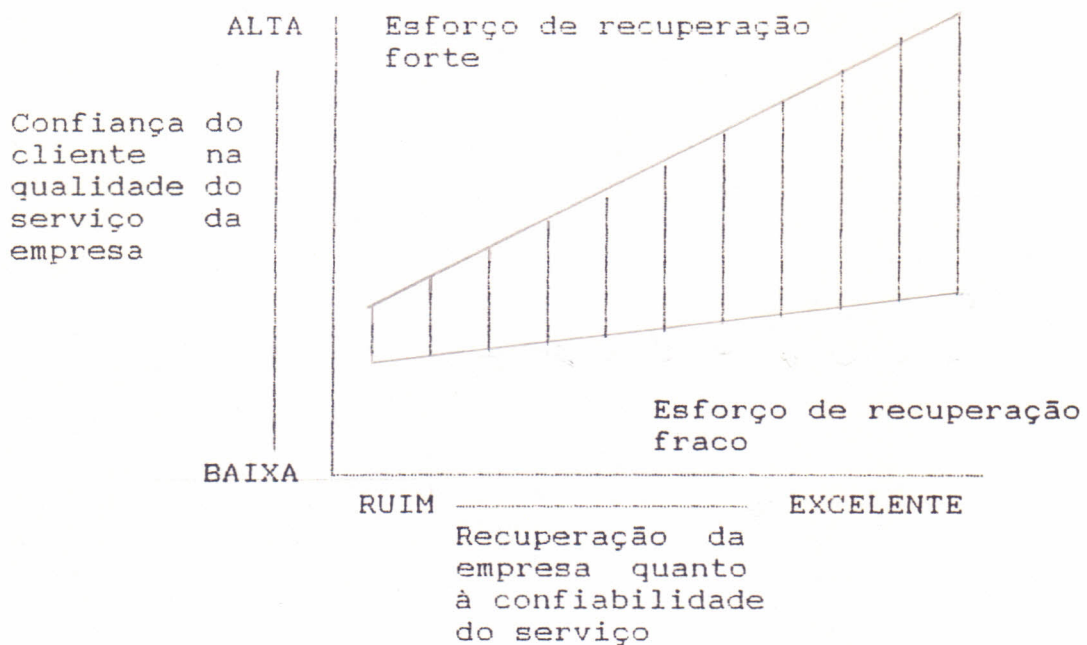
Quando ocorre um problema de serviço, a confiança do cliente na empresa pode ficar abalada, mas não desmoronará, a não ser sob duas condições:

1. O problema reforça um padrão recorrente de falhas anteriores;
2. O esforço de recuperação não satisfaz o cliente, piorando, em vez de corrigir a falha.

A primeira condição implica sérios problemas com a confiabilidade do serviço. Pouca coisa importa mais para o cliente quando o serviço de uma empresa constantemente infestado de problemas. Uma excelente recuperação do serviço não é a cura eficaz para a não confiabilidade crônica.

Quando um problema no serviço é seguido por um esforço fraco de recuperação - segunda condição mencionada acima -, a empresa falha duas vezes, criando "um duplo afastamento" das expectativas do cliente.

"Esse duplo afastamento esvaziará bastante a confiança do cliente na empresa; quando ele é precedido por um histórico de não-confiabilidade, devastará a confiança do cliente, levando-o para o competidor".



QUADRO 2.4 - Influência diferencial de esforços fracos e fortes de recuperação sob diferentes níveis de confiabilidade.

O quadro retrata a provável influência de esforços de recuperação fracos versus fortes sobre a confiança de cliente numa empresa. O histórico passado da companhia como provedora de serviço confiável tem influência na maneira como seus esforços de recuperação atuarão sobre a confiança do cliente. Quando a reputação da empresa quanto à confiabilidade no serviço já é ruim, um esforço fraco de recuperação faz desmoronar qualquer nível de confiança que ainda possa existir. Sob tais circunstâncias, não é provável que um forte esforço de recuperação, embora mais eficaz do que um fraco, proporcione algum aumento significativo na confiança do cliente.

A excelente confiabilidade do serviço e um esforço enérgico de recuperação quando ocorreu falhas ocasionais porém inevitáveis no serviço são os pontos de sustentação das empresas de serviços exemplares.

Para que uma empresa tenha um desempenho excelente na recuperação do serviço, é necessário que siga uma lista de verificação de atividades que serve como termômetro do seu desempenho. A seguir:

1. Temos um sistema eficaz para captar as queixas espontâneas dos clientes? Será que facilitamos as reclamações do cliente (por exemplo, oferecendo-lhes suficientes linhas telefônicas de discagem gratuita)?
2. Realizamos pesquisa formal sobre problemas no serviço do cliente? Nossos empregados estão treinados para ser ouvintes e observadores atentos para detectar problemas no serviço?
3. Monitoramos sistematicamente potenciais pontos falhos em nosso serviço? Será que a detecção desses problemas em potencial antes dos clientes é uma prioridade em nossa empresa?
Se não, por quê?
4. Nossos empregados estão preparados e são estimulados a ser excelentes na resolução de problemas no serviço? Nossos empregados recebem delegação de poderes para resolver problemas dos clientes com um mínimo de prejuízos? Reconhecemos e recompensamos os empregados por proporcionarem um excelente serviço de recuperação?

5. Somos sensíveis ao fator perturbação por que passam os clientes para obterem a resolução dos problemas de serviço? Fazemos questão de proporcionar algo extra aos clientes que passam por problemas em nosso serviço?

6. Lutamos por descobrir as origens de nossos problemas de serviço? Designamos formalmente uma pessoa ou uma equipe para investigar as causas subjacentes a problemas recorrentes?

7. Modificamos a monitoração de nosso processo de serviço com base em experiências de recuperação? Estamos alertas em relação a pontos falhos não identificados anteriormente?

8. Temos um sistema eficiente de rastreamento dos problemas? Se sim será que analisamos periodicamente as informações desse sistema para descobrir novas idéias visando a melhoria do serviço?

3. ADMINISTRAR E SUPERAR AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

As expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa. Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm. "Para conquistar uma reputação pela qualidade do serviço, as empresas devem executar seus trabalhos em níveis que os clientes sintam estar satisfazendo ou ultrapassando suas expectativas. Os clientes são os únicos juizes da qualidade do serviço. A administração pode pensar que o serviço da empresa é ótimo, mas quando os clientes discordam dessa ideia, é porque há algum problema".⁹

A discrepância entre expectativas e impressões é o determinante primordial nas avaliações de qualidade do serviço feitas pelos clientes, um fato amplamente confirmado pela literatura sobre o assunto. Entretanto, a expressão "expectativas" como padrão comparativo é normalmente usada em dois sentidos diferentes - aquilo que os clientes **acreditam** que ocorrerá quando deparam com um serviço (previsões) e aquilo que os clientes **desejam** que ocorra (desejos).

9. Berry, Leonard L, 1942 - Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade / Leonard L. Berry, A. Parasuraman - São Paulo: Maltese-Norma, 1992 p. 77.

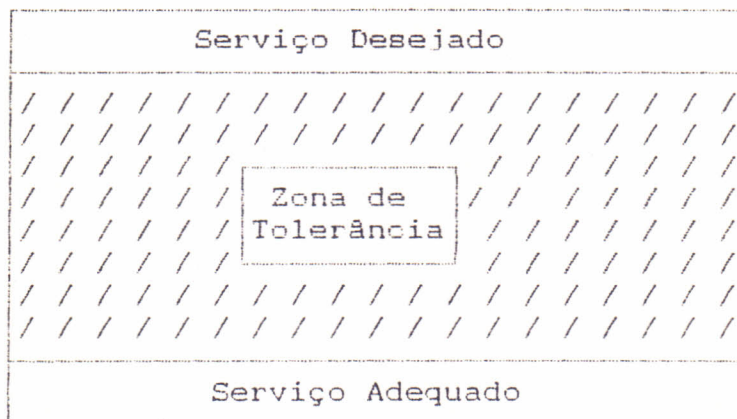
3.1 Estrutura das Expectativas dos clientes

- Dois níveis de expectativas

As expectativas dos clientes sobre o serviço existem em dois níveis diferentes: um nível desejado e um nível adequado. O nível de serviço desejado reflete o serviço que o cliente espera receber. É um misto do que o cliente acredita que "pode ser" com o que "deverias ser". O nível de serviço adequado reflete o que o cliente acha aceitável. Em parte, é um função da avaliação do cliente sobre o que "será" o serviço, ou seja, o nível de serviço previsto pelo cliente.

Uma "zona de tolerância" separa os níveis desejado e adequado. Essa zona de tolerância é o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz sua lealdade. Acima da zona de tolerância, o desempenho surpreender agradavelmente os clientes, reforçando sua lealdade.

Quadro 3.1 Dois níveis de expectativa



- Mudanças nos níveis de expectativa

Os níveis de expectativa dos clientes são dinâmicos e flutuam em resposta a uma série de fatores. Embora os dois níveis flutuem, o nível desejado tende a mudar mais lentamente e em quantidades menores do que o nível adequado. Assim a variação na zona de tolerância parece o movimento de uma sanfona, resultando grande parte dessa variação mais de flutuação no nível de serviço adequado do que no desejado.

Entre os fatores que poderiam influenciar os níveis de expectativa dos clientes e induzir mudanças em suas zonas de tolerância estão os intensificadores de serviço duradouro, necessidades pessoais, intensificadores de serviço transitório, promessas explícitas de serviço, comunicação boca-a-boca e experiência passada.

3.2 A Administração das Expectativas do Cliente

Uma boa forma de se administrar as expectativas de maneira eficiente é cumprir as promessas de serviço feitas pela empresa, executando o serviço de modo confiável e comunicando-se eficazmente com os clientes.

- Assegurar que as Promessas Reflitam a Realidade

As promessas explícitas e implícitas do serviço estão completamente dentro do controle da empresa. A administração dessas promessas é a melhor forma de administrar as expectativas.

Para assegurar que o serviço prometido seja compatível com o serviço feito, os administradores devem:

* Resistir ao impulso de imitar os competidores que caem na tentação de exagerar nas promessas;

* Realizar pesquisas periódicas para avaliar a influência de seus preços nos níveis de expectativa do cliente e nas impressões preço-valor.

* Solicitar informações do pessoal da linha de frente sobre a precisão das mensagens proporcionais a serem feitas.

- Valorizar a Confiabilidade

Fazer bem o serviço da primeira vez - sendo confiável.

- Contribuir diretamente para a excelência do serviço, porque a confiabilidade está em primeiro lugar para os clientes.

Problemas são intensificadores transitório do serviço que elevam os níveis de expectativa dos clientes durante a recuperação. Quando aconteceu problemas, é comum que as zonas de tolerância dos clientes diminuam e os níveis desejado e adequado de serviço aumentam tanto para a dimensão resultante quanto para as dimensões do processo do serviço de recuperação.

- Comunicar-se com os Clientes

Uma comunicação normal com os clientes - para compreender suas expectativas e preocupações, para explicar-lhes o serviço que recebeu ou apenas para expressar apreciação por seus negócios - estimula a tolerância e, dessa forma, é uma poderosa arma para administrar as expectativas.

Entre os ingredientes da comunicação eficaz com o cliente, que aumenta suas zonas de tolerância, estão os seguintes:

- * Estimular os clientes a entrarem em contato com a empresa;
- * fazer com que os representantes da empresa sejam facilmente acessíveis aos clientes;
- * Iniciar os contatos com os clientes e dar uma continuidade regular a esses contatos;
- * Treinar e favorecer os empregados a proporcionarem serviço personalizado, compreensivo e atencioso;
- * Recompensar os empregados por manterem relacionamento com os clientes.

- Superar as Expectativas dos Clientes

A administração das expectativas consolida o caminho para superá-las e proporciona a base a partir da qual as empresas podem capitalizar as oportunidades que o serviço feito ou sua recuperação oferecem para superar as expectativas dos clientes.

- Tornar-se Excelente na Prestação do Serviço

Durante a execução do serviço as empresas têm a melhor oportunidade de aumentar o âmago da confiabilidade do serviço de maneiras que diferenciem uma companhia da outra.

Não é muito provável que hotel venha a superar as expectativas só por ter preparando o apartamento reservado pelo cliente. Presume-se que qualquer hotel deva fazer isso, ai não há nenhum elemento surpresa. Mas com gentileza, cortesia ou atenção fora do comum os empregados do hotel podem surpreender os clientes e ultrapassar suas expectativas.

As expectativas dos clientes são os verdadeiros padrões para avaliar-se a qualidade do serviço. Compreender a natureza e os determinantes dessas expectativas é essencial para assegurar que a execução do serviço satisfaça ou sugere as mesmas. A seguir veremos uma lista de verificação de atividades para promover a lealdade do cliente através de uma boa administração e da superação das expectativas:

1. Nós lutamos para apresentar um quadro realista de nossos serviços para os clientes?

2. Fazer bem o serviço da primeira vez é prioridade máxima em nossa empresa?

3. Nós nos comunicamos de maneira eficiente com os clientes? Treinamos e exigimos que os empregados demonstrem aos clientes que nos preocupamos com eles e que os valorizamos?

4. Surpreendemos os clientes durante o processo de realização do serviço? Tomamos providências específicas para incentivar a excelência durante a realização do serviço?

5. Os nossos empregados encaram os problemas de serviço como oportunidades para impressionar os clientes - ou eles enxergam como aborrecimentos? Nós os recompensamos por um serviço de recuperação excepcional?

6. Estamos sempre avaliando e melhorando o nosso desempenho em relação às expectativas dos clientes? Capitalizamos oportunidades para superar o nível desejado de serviço?

4. A ESPINHA DORSAL DO SERVIÇO:

A INFRA-ESTRUTURA

O maior custo da produção de um serviço excepcional refere-se à criação de infra-estruturas - redes de pessoas, instalação físicas e informações que ajudem na produção do serviço ao cliente. Já que o investimento é tão grande, criar infra-estruturas só faz sentido se os outros elementos do serviço estiverem presentes.

Entretanto, em termos de concorrência, as recompensas da criação de infra-estrutura, ou fábricas de serviços, são enormes. Como as fábricas tradicionais, as infra-estruturas de serviço revelam grandes economias de escala - quanto maior a fábrica, menor o custo de produção - e de alcance - quanto mais serviços uma infra-estrutura produz, mais fácil é acrescentar novos serviços. Assim sendo, as infra-estruturas podem tornar-se fortes barreiras aos concorrentes. As companhias líderes na corrida da infra-estrutura arrancaram de tal forma que os seguidores raramente conseguem ultrapassá-las.

4.1. A Implantação dos Elementos

Não basta ter uma fábrica de serviços pra produzir automaticamente um serviço excelente. Os clientes não o recompensarão necessariamente por isso. Apostar na infra-estrutura pode ser um erro fatal, principalmente no caso de uma companhia recente sem nenhum passado no mercado.

Os clientes esperam mais seus fornecedores. Esperam uma abordagem de mercado consultiva, uma aplicação mais eficaz da tecnologia, melhor treinamento, um suporte exemplar. E, para que uma empresa preencha todos os requisitos é necessário traçar uma estratégia antes de se lançar no mercado.

- Preparando o Cenário. A Estratégia.

O primeiro passo, e o mais importante, para um serviço de excelente qualidade é desenvolver uma estratégia de serviço. A estratégia prepara o cenário e define as restrições de todas as outras etapas. Ignorar a estratégia e apressar-se para melhorar o serviço é sempre um erro.

O plano estratégico pode ser dividido em três etapas:

1a. Segmentar.

Ao contrário da clássica segmentação do mercado, a segmentação do serviço ao cliente concentra-se mais em suas expectativas do que em suas necessidades. Podem existir vários segmentos do serviço ao cliente num único segmento de mercado, e um segmento do serviço ao cliente pode abranger vários segmentos do mercado.

"Tentar servir mais de um segmento com excelência é perigoso. Se tiver que fazê-lo, certifique-se de que os serviços esperados não sejam radicalmente diferentes. Se houver grandes diferenças, é melhor abandonar os segmentos menos valiosos ou criar diferentes organizações para fornecer o serviço"¹⁰.

10. Davidow, William H. Serviço Total ao Cliente: A Arma Decisiva/William H. Davidow e Bro Uttal. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 67 a 69.

2a Descobrir quais são as expectativas dos clientes.

Concentre-se nos clientes mais importantes e destaque as diferenças entre a concepção de serviço da sua empresa e a deles. Examine as estratégias dos concorrentes; Descubra onde se encontram no "Ciclo de Vida do Serviço" e como superá-las ou aprimorar as vantagens oferecidas por eles.

3a Definir as expectativas dos clientes.

Desenvolva um plano de comunicação que influencie os clientes a ter expectativas menores em relação aos serviços do que o serviço que realmente lhes será oferecido.

Se uma empresa pode entregar de forma consistente uma encomenda porta a porta em 18 horas, garanta que o serviço poderá ser feito em 24 horas, se o pessoal de consertos de sua empresa responde aclamadas de Serviços em duas horas, prometa três.

4.2 Grandes Investimentos

Quanto a maioria das pessoas pensa em economia de serviços, pensa em empresas com um grande número de funcionários e com investimento de Capital relativamente baixo. Embora seja correto afirmar que as operações de serviço empreguem muitas pessoas, as infra-estruturas necessárias ao serviço também conferem a essas operações níveis surpreendente-

mente altos de investimento de capital. " Uma pesquisa exaustiva de empresas que oferecem unicamente serviços, desde alimentação a eletrodomesticos, concluiu que os serviços igualavam-se ou excediam a produção em termos de investimento de Capital".¹¹

Um ponto básico no serviço ao cliente, tanto na indústria de produção quanto na de serviços, é que as infra-estruturas representam um custo altíssimo. Ao criar operações de serviço ao cliente, não basta contratar e treinar pelotões de pessoas e colocá-las sentadas na frente de uma mesa telefônica. É necessário também investir muito dinheiro nas infra-estruturas necessárias para que elas realizem seu trabalho de forma econômica e eficiente - sistemas de computadores, uma rede de escritórios, estoques de peças de reposição e equipamentos de manutenção.

Tentar tornar os funcionários produtivos sem treiná-los de forma abrangente é o caminho certo para o desastre. O vendedor que não foi treinado não sabe dizer aos clientes

11. Davidow, Willian H.. Serviço Total ao Cliente: A Arma Decisiva/Willian H. Davidow e Bro Uttal. Rio de Janeiro: Campus. 1991 p. 195.

onde está determinada mercadoria; o caixa não treinado enlouquece os clientes, demorando horas para concluir uma venda com cartão de crédito.

O treinamento dificilmente é uma questão rápida. Os novos funcionários precisam frequentemente de meses e até mesmo anos para torna-se totalmente produtivos. Entretanto, como passar do tempo as infra-estruturas podem tornar os funcionários de serviços mais produtivos - e reduzir a necessidade de contratar novos funcionários - diminuem tanto os gastos de contratação e treinamento quanto os custos de vendas perdidas.

4.3 Economia de Escala e de Alcance

Como as fábricas de bens físicas, as fábricas de serviço muitas vezes exibem significativas economias de escala - podem produzir serviços incrementais a um custo marginal - e de alcance - podem lidar com novos tipos de serviço a um custo quase marginal. Essas economias podem se tornar vantagens poderosas para as companhias que desejam investir pesado em infra-estruturas de serviço ao cliente antes que seus concorrentes o façam.

As economias de alcance numa infra-estrutura de serviço ao cliente não são tão abrangentes para que as companhias possam pensar em servir um grande número de segmentos de clientes diferentes. As infra-estruturas de serviços estão intimamente relacionadas aos segmentos de mercado que servem e raramente funcionam bem no caso de segmentos de clientes

diferentes. "Na verdade, as infra-estruturas são tão específicas ao cliente que os estudiosos de serviço ao cliente garantem que a única forma das companhias terem economias de alcance é desenvolver novos serviços essenciais, a serem vendidos aos segmentos de mercado existentes, e não a novos segmentos"¹²

4.4 Infra-Estruturas Invisíveis

Certas infra-estruturas essenciais ao serviço ao cliente não têm nada a ver com escritórios, estoques de peças de reposição ou frotas de caminhões de conserto. Ao contrário, consistem de informações que uma companhia reúne sobre suas próprias atividades e sobre seus clientes. Os investimentos em informações também podem ser uma vantagem competitiva, assim como os investimentos numa fábrica de serviços. O proprietário de uma sólida infra-estrutura de informação é capaz de personalizar os negócios com os clientes, agilizar o fornecimento de serviços e ajustar as ofertas de serviço às mudanças nas preferências do cliente muito antes dos concorrentes. E o tipo exato de informação, organizado de forma inteligente, pode preencher os clientes de forma mais eficaz do que qualquer outro tipo de infra-estrutura.

12. Cowell, Donald. O Marketing de Serviços; William Heine mann Londres, 1984. pg. 130.

As infra-estruturas de informação são a chave do serviço ao cliente em setores caracterizados pelo grande número de transações relativamente pequenas como serviços financeiros e varejo. Várias empresas estão procurando conhecer melhor o consumidor, a American Express pode servir de exemplo. Seu banco de dados, possui informações detalhadas sobre os portadores de cartão de crédito, que vão desde o número de filhos até a frequência em restaurantes. Foi com base em outro dado, a profissão de seus associados, que a American Express consegue desencadear uma venda bem-sucedida do seguro Renda Certa. Foram enviadas 100.000 malas diretas diretas aos profissionais liberais de sua lista e mais de 1000 seguros foram vendidos. "O segredo é oferecer o produto certo para a pessoa certa", diz Roberto Cavalcante, vice-presidente da American Express, "só podemos fazer isso porque sabemos quem são e o que querem nossos clientes".

4.5 Os Princípios de Criação de Infra-Estrutura

A infra-estrutura é a espinha dorsal do serviço ao cliente. Diante do que foi exposto, fica claro que nenhuma companhia é capaz de fornecer serviço sem criar uma fábrica de serviços. E graças às economias de escala e alcance, os poucos concorrentes que possuem as fábricas de serviços mais eficientes também possuem uma vantagem auto-consolidadora.

Ao criar infra-estrutura, tenha em mente três princípios:¹³

1. Planejar a longo prazo

Pouquíssimo investimentos em infra-estruturas começam a mostrar um retorno positivo em menos de três anos. Construir uma infra-estrutura demanda muito dinheiro.

2. Casar a infra-estrutura com o cliente

Quanto mais uma fábrica de serviços refletir as necessidades, expectativas e capacidades dos clientes que deve servir, mais eficaz e eficiente será.

As infra-estruturas bem adequadas têm uma vantagem secreta. Se atendem excepcionalmente bem às necessidades e expectativas dos clientes, eles ficam satisfeitos pagar o preço necessário para financiar uma fábrica de serviços de primeira qualidade.

3. Nunca deixar o crescimento das vendas ultrapassar muito o crescimento do serviço, e vice-versa.

É impossível equiparar exatamente a demanda de serviço criada pelas vendas ao fornecimento do serviço permitido pelas infra-estruturas. Um sempre fica acima ou abaixo do outro. A distância fica perigosa quando cresce muito.

Quando as vendas ameaçarem esmagar o serviço, dispense temporariamente o pessoal de vendas até que o crescimento da infra-estrutura consiga equiparar-se. Quando a infra-estrutura tiver crescido de tal forma que a companhia nade em capacidade de ociosa, feche a torneira dos gastos até que as vendas criem uma demanda suficiente para interromper a ociosidade.

13. Davidow, William H. Serviço total ao cliente: a arma decisivo /William H. Davidow e Bro Uttal. Rio de Janeiro: Campus, 1991. pg 212.

5. O MARKETING DE SERVIÇO NA DÉCADA DE 90

5.1 O Imperativo de Qualidade

A qualidade do serviço é a base do marketing de serviços. Um serviço de alta qualidade proporciona credibilidade à força das vendas e à publicidade estimula o boca-a-boca favorável, aprimora a percepção de valores dos clientes, além de levantar o moral e aumentar a lealdade tanto dos empregados como dos clientes. A qualidade dos serviços não é uma disciplina distinta do marketing de serviços - é sua própria essência. As empresas com um serviço ruim não podem dar certo no marketing de serviços, não importa quão atraente seja a sua publicidade ou quão experiente e qualificada seja a equipe de vendas. As súplicas dos anúncios e dos vendedores só convencerão mais gente a experimentar um novo serviço e aprender em primeira mão a evitar a empresa no futuro.

A essência da qualidade do serviço é a confiabilidade manter a promessa de serviço. Empresas que rotineiramente quebram suas promessas, que não são confiáveis, que cometem erros com frequência, acabam perdendo a confiança do cliente. E a confiabilidade do cliente é o bem mais valioso de uma empresa de serviço.

A amistosidade não compensa promessas de serviço quebradas. Os clientes de hotel esperam que suas reservas garantidas sejam honradas; clientes de banco esperam que seus extratos mensais sejam corretos. A maior parte dos clientes gosta de desculpas sinceras quando a promessa do serviço é quebrada, mas as desculpas não apagam da memória o serviço não confiável.

Um serviço de recuperação excelente é decisivo para estimular a confiança do cliente nos **valores de serviço** da empresa. A recuperação não pode mudar a realidade de uma falha inicial no serviço, mas pode demonstrar a ambição da empresa no bom atendimento e a posição da falha inicial como aberração. Os riscos são altos, porque uma recuperação ineficaz significa decepcionar duas vezes o cliente: uma no serviço inicial e outra no serviço de recuperação.

A melhor oportunidade para demonstrar um serviço excelente é durante o processo de serviço, quando fornecedor e cliente interagem. Durante esse processo é possível **surpreender** os clientes. As empresas de serviço precisam surpreender os clientes para superar suas expectativas e às vezes precisam superar as expectativas dos clientes para criar reputação por um serviço de qualidade superior.

5.2 Em Busca da Excelência

No cenário brasileiro inúmeras empresas vêm implantando sistemas que primam pela qualidade e busca um maior e melhor relacionamento com o cliente. A seguir veremos um resumo do que algumas empresas vêm fazendo no sentido de melhorar seu desempenho no atendimento do cliente.¹⁴

14. Revista Exame. Edição 514 p. 66.

- AMERICAN EXPRESS

A satisfação do cliente passou a ser um fator determinante na avaliação de desempenho de seus funcionários e serve de base para promoções e recebimentos de gratificações. Há dois anos, segundo orientação da matriz, lançou o "American Express Quality Leadership", versão interna dos programas de qualidade total, envolvendo os 1.000 funcionários. E mais recentemente foi implantado um programa denominado "Juntos Podemos" que consiste no treinamento às instituições (restaurantes, hotéis, lojas) que trabalham com o Cartão American Express.

- CAESAR PARK

Desde 1986, o hotel mantém em funcionamento Círculos de Controle de Qualidade, que reúnem empregados de todas as suas áreas. Os CCQ são responsáveis pela apresentação de sugestões para a racionalização de custos e melhorias no atendimento aos hóspedes.

- DU FONT

Investiu 5 milhões de dólares na instalação no Centro Técnico de Cliente, localizado em Paulínia, no interior de São Paulo. Ali, clientes de um de seus produtos, o teflon, usado no revestimento de painéis e instalações industriais, têm esclarecidas dúvidas sobre a aplicação do produto. O ser-

viço é gratuito e os casos mais simples são resolvidos em 48 horas. Antigamente, semelhanças tinham de ser remetidos a outros centros da DU PONT, no exterior, e a solução demorava de 15 a 30 dias.

- TVA

Todos os diretores têm como tarefa telefonar diariamente para 10 assinantes. O resultado das conversas é transmitido em relatórios de três linhas ao superintendente da empresa, que também tem a mesma obrigação.

- NOVOTEL

Introduziu a figura do "cliente fantasma". Individualmente, 24 entre os clientes mais assíduos fazem uma audição nos serviços de cada um dos 12 hotéis da rede. Eles se hospedam normalmente e ao final da estada respondem a um questionário com 45 itens. São consideradas questões como qualidade na reserva e na recepção, limpeza das instalações, serviços de quarto e dos restaurantes, entre outras.

- LOCALIZA

Uma vez por mês, os diretores dão expediente no atendimento de uma das 195 lojas da Localiza.

-TAM

A empresa estende um tapete vermelho diante da escada de embarque de seus aviões. Em São Paulo, quem costuma receber os passageiros é o presidente da TAM, comandante Rolim Amaro.

- ROSSI RESIDENCIAL

Ao comprar um apartamento, o cliente por conta um nome e o número do telefone de um do supervisor, que ficará encarregado de solucionar todos os seus problemas - do eventual atraso nas prestações à cor dos azulejos do banheiro. Mensalmente, a construtora envia ao cliente um relatório do andamento da obra, acompanhado de fotografias.

- OLVEBRA

O presidente da empresa, Richard Tse, visita pessoalmente supermercados para conversar com os consumidores.

-MCDONALD'S

Mantém dois centros de treinamento, um no Rio de Janeiro, outro em São Paulo, por onde passam obrigatoriamente todos os funcionários. Anualmente, 15 deles são enviados à Universidade do Hamburger, em Chicago, onde participa de cursos de motivação e satisfação do cliente.

5.3 O Aumento nas Aspirações e nos hábitos de Qualidade dos serviços.

O processo de aperfeiçoamento da qualidade é difícil de começar a ser mantido, isto é, não é fácil para a empresa manter um plano de controle contínuo. Fala-se muito em melhoria da qualidade - contudo mudanças consideráveis são mais difíceis de encontrar. Existem empresas progressistas nos diversos setores da economia, mas grande parte das companhias ainda continua na fase da "conversa sobre qualidade" e não chegou à etapa da "mudança cultural".

A fase da "conversa sobre a qualidade" que está presente nos meios empresariais é um empurrão inicial no processo de mudança. Com a conversa vem alguma escuta, e com a escuta vem algum aprendizado. Hoje os executivos estão mais conscientes do que há 10 anos atrás de que a qualidade do serviço é importante para os clientes; que ela é a base para diferenciação competitiva, a "pedra de toque" do marketing do relacionamento, a melhor maneira de concorrer mais pelo valor do que pelo preço, e essencial para o marketing interno (assim como o marketing interno é essencial para a qualidade do serviço).

Transformar a conversa em ação não é uma coisa muito garantida. A crise propicia o incentivo, e o aprendizado traz a consciência das novas possibilidades, mas os funcionários precisam assumir as responsabilidades da liderança no serviço e fazer alguma coisa..

As dez mudanças essenciais de atitude para que a melhoria da qualidade de serviço são as seguintes:

De	Para
Ser bom	Ser excelente
Qualidade de produtos	Qualidade em tudo
Apoio Administrativo	Envolvimento da Administração
Isolamento funcional	Energia de equipe
A qualidade é preocupação de sei-lá-quem	A qualidade é minha preocupação
Alguns empregados tem clientes	Todos os empregados tem clientes
A recuperação como problema	A recuperação como oportunidade
Erros são inevitáveis	Fazer tudo certo sempre
O serviço não tem forma	Planejamento de um sistema de serviço
Programas de melhoria da qualidade	A melhoria contínua e constante

Quadro 6.1 As dez mudanças de atitudes essenciais para melhoria da qualidade do serviço.

A luta pela excelência no serviço precisa ser um procedimento operacional **esperado** e não um procedimento operacional **eletivo**.

6.0 - CONCLUSÃO

Após a realização desse trabalho pode-se dizer que a implementação de um programa de qualidade em serviços ao cliente não é apenas um modismo entre as organizações voltadas para serviços e sim uma tendência mundial que aos poucos foi se posicionando no mercado. Pode-se dizer também que a implantação de um sistema de controle de serviço não é algo muito fácil de ser feito, visto que as propriedades do serviço variam de acordo com as expectativas dos clientes.

Observando nossa realidade verifica-se que apesar das dificuldades de manter um sistema de controle de serviço, cada vez mais um maior número de empresas entram na busca da excelência como meio de enfrentar a concorrência.

Um outro ponto importante que merece uma ressalva especial é o **treinamento** oferecido aos funcionários. Uma empresa não pode almejar o sucesso em serviços ao cliente sem proporcionar aos empregados, **de toda a organização**, um processo de treinamento adequado.

O saldo desse trabalho é bastante animador, visto que foi constatada a preocupação dos empresários com o aperfeiçoamento dos serviços prestados e, com isso, tornando a vida do cliente bem melhor. A medida que os clientes se acostumam com um melhor atendimento, vão se tornando mais exigentes. E isso se torna um ciclo vicioso, já que quanto mais exigente o consumidor se torna, mais as empresas têm que se aperfeiçoar na prestação de serviços com qualidade.

Enfim, investir em educação, treinamento, tecnologia e criatividade é decisão primordial para a organização que pretende manter-se viva e atuante no setor de serviços.

7.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - COBRA, Marcos - Marketing de Serviços São Paulo, McGraw Hill, 1986.
- 2 - Willian H. Davidow e Bro Uttal - Serviço Total ao cliente: A Arma Decisiva Rio de Janeiro, Capus, 1991.
- 3 - Leonard L. Berry, A. Parasuraman - Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade São Paulo, Maltese - Norma, 1992.
- 4 - D. Keith Denton, - Qualidade em Serviços São Paulo, McGraw-Hill, 1990.
- 5 - Kotler Philip - Marketing Edição Compacta: São Paulo-1986