

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE SERVIÇOS

*Francisco Luciano Bezerra da Silva*

Fortaleza  
1993



BSFEAC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE SERVIÇOS

*Francisco Luciano Bezerra da Silva*

Monografia apresentada ao  
Curso de Administração da  
UFC, para obtenção do grau  
de Bacharel em Adminis-  
tração.

Fortaleza  
1993



BSFEAC

MARKETING DE SERVIÇOS

Francisco Luciano Bezerra da Silva

Aprovada em 20/01/93

BANCA EXAMINADORA

Sérgio

---

Sérgio Nogueira  
(Orientador)

---

Francisco Sérgio Vasconcelôs Bezerra

---

Fernando Xavier



Aos meus pais



### AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram nessa cam  
nhada, por mais um degrau galgado.

Agradeço ao Professor Sérgio Nogueira pela orientação, in  
centivo e paciência. ~~e principalmente~~

E principalmente a Deus pela vida.



BSFEAC

Se pūdessemos, de iní  
cio, saber onde estā  
mos e para onde nos  
dirigimos, poderíamos  
melhor julgar o que  
fazer e como fazê-lo.

Abraham Lincoln



## SUMÁRIO

	p.
1 INTRODUÇÃO .....	7
2 CONCEITOS .....	8
2.1 Conceitos marketing de serviços .....	8
2.2 Administração de serviço .....	9
3 SERVIÇOS .....	10
3.1 Conceito .....	10
3.2 Tipos de serviços .....	11
3.3 Características de serviços .....	12
3.4 Natureza e classificação dos serviços .....	14
3.5 Insucesso e sucesso de um serviço .....	16
3.6 Ciclo do serviço .....	18
4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇO .....	19
4.1 Desafios das empresas de serviço .....	21
5 COMPOSTO DE SERVIÇOS.....	25
5.1 Design .....	26
5.2 Marca .....	27
5.3 Embalagem .....	27
5.4 Serviços ao cliente .....	28
5.5 Preço .....	28
6 CLIENTES .....	29
6.1 O que cliente .....	29
6.2 O cliente como patrimônio .....	31
6.3 Perfil do cliente de serviços dos anos 90 .....	31
7 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇO DE APOIO AO PRODUTO .....	34
7.1 Estratégia de pós-venda .....	35
8 CASOS .....	36
9 CONCLUSÃO .....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46



## 1 INTRODUÇÃO

O Marketing desenvolveu-se inicialmente em conexão com a venda de produtos físicos, tangíveis, como creme dental, autonomóveis, equipamentos, etc. Uma das principais megatendências tem sido o setor de serviços. A prestação de serviço não inclui somente as pessoas que trabalham em empresas prestadores de serviços (hotéis, restaurantes, cinema, etc.); mas, também pessoas que prestam serviços dentro das indústrias (advogados, médicos, asistentes sociais, administradores, etc.).

O setor governamental presta serviço através de seus tribunais, escolas, correios, previdência, etc. O setor privado que não visa lucro presta serviço através de museus, associações de aridade, igrejas, etc. Os bancos comerciais, empresas de computação. advogados, médicos, companhias aéreas, de seguro, cinematográficas também prestam serviços.

O Marketing de serviço é uma transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atividades, e que, mais cedo ou mais tarde, será um conjunto de métodos. O conhecimento que se pode criar diante de seus concorrentes um fator de diferenciação. A inovação em um serviço é facilmente copiada e baixo preço do serviço, qualquer concorrente pode fazer. Então, é preciso encontrar outros meios de aumentar a lucratividade. É a qualidade neste sentido se torna tão importante quanto o serviço e a inovação.

O crescimento do setor de serviços em diversos países,



tem provocado o surgimento de literatura especializada em Marketing de serviço. O crescimento do setor de serviço é decorrente do desemprego cansado pelo desenvolvimento tecnológico e pela modernização das técnicas de administração. Também, deve ser considerado o aumento da renda, da expectativa de vida, a redução da mortalidade infantil, o aumento da população, que leva a uma procura maior por serviço; uma população mais esclarecida, consciente de seus direitos como consumidora e que está preocupada com seu bem-estar social. Tudo isso levou e está levando um crescimento dos serviços e uma preocupação das empresas com o atendimento ao cliente.

Os tempos mudaram, e não basta apenas ter um bom produto/serviço, é preciso saber administrar a demanda desse produto/serviço, através da força de marketing.

## 2 CONCEITOS

### 2.1 Conceito de Marketing de serviços

As empresas prestadoras de serviços se baseiam geralmente em equipamentos ou mão-de-obra. Um ponto inicial é importante é a distinção entre marketing de serviço como um produto e os serviços de marketing.

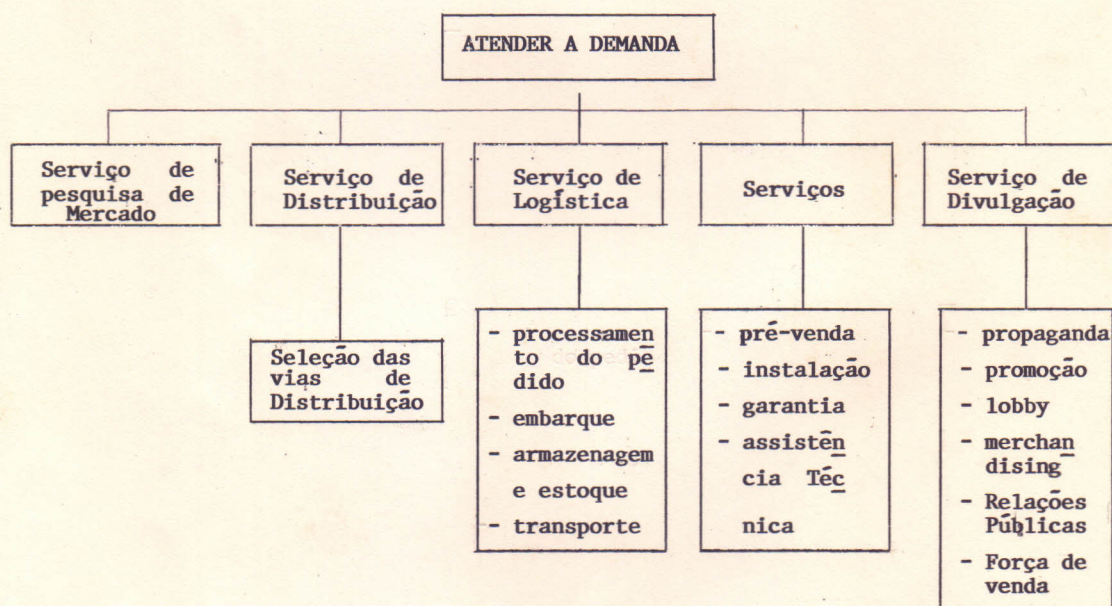
Marketing de serviços é uma disciplina que estuda os fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços. Entende-se como serviço, uma mercadoria comercializável que não se pega, não se apolpa, não tem cheiro e não se prova antes de comprar, mas que proporciona satisfação na realização de um desejo.

Como serviços de marketing, entendem-se todos os fatores do composto de marketing, com a pesquisa que auxilia na descoberta de novas necessidades, de novos produtos e identifica ne



cessidades não satisfeita, o serviço de logística, com o processamento do pedido, armazenagem e controle de estoque, transporte, embarque, como também o serviço de distribuição, com a seleção do canal adequado para melhor atender convenientemente o seu consumidor. Há também os serviços de pré-venda que auxilia o consumidor a identificar corretamente suas necessidades, os serviços de instalação do bem adquirido, os serviços de garantia e assistência técnica. Tudo isto auxilia a empresa a atender a demanda de mercado (ver Figura 1)

FIGURA 1 - Atender a demanda



## 2.2 Administração de serviços

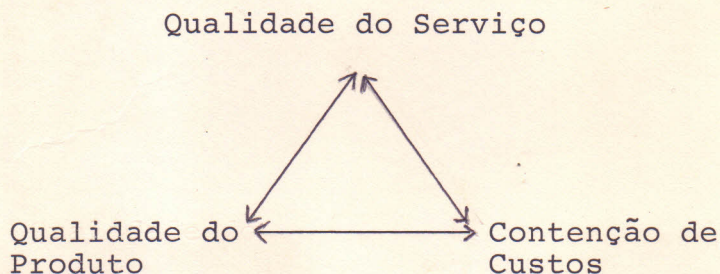
É um controle organizacional de visão global que se empenha em fornecer um serviço superior que será a força motriz dos negócios.

Para que a empresa tenha essa força motriz, é necessário que ele crie um fator de diferenciação perante seus concorrentes.



Muitas empresas sentem o dilema de cumprir o orçamento e o lucro no final de linha, e então optam entre o custo da qualidade do serviço e o cumprimento do orçamento anual. E para se obter a diferenciação no mercado é preciso relacionar qualidade do serviço com a quantidade do produto. Por isso, a empresa está amarrada a três dimensões: a qualidade do serviço, a qualidade do produto e a contenção de custos. São três aspectos importantes na administração de serviço(ver Figura 2).

**FIGURA 2** - Modelo opcional



A empresa cai numa armadilha quando opta por um desses três elementos. O que a empresa precisa reconhecer é que existe a opção de escolha de tanto e quanto se faz necessário alocar nas dimensões do modelo.

A administração cria uma organização centrada no cliente com foco em suas necessidades e expectativas.

### 3 SERVIÇO

#### 3.1 Conceito

É tudo aquilo que não é palpável, não pega, não tem cheiro, geralmente não se experimenta antes de comprar, mas proporciona satisfação ao consumidor na realização de seus desejos e necessidades.



Ex: corte de cabelo, serviços de informática, consertos, etc.

Deve-se distinguir serviço como produto e serviço anxado ao produto. Os serviços anexados ao produto são os fatores do composto de marketing. Neste caso, o produto foi ampliado com a anexação dos serviços ao produto.

Um serviço/produto pode vir acompanhado por outros serviços por exemplo, um serviço de informática (teleprocessamento), quando a ele estão anexados serviços de manutenção, corretivas, de suporte ao sistema (software), a marca, o design, etc.

### 3.2 Tipos de serviços

A crescente urbanização está levando a uma procura maior por serviços, para uma melhoria na qualidade de vida, tais como:

- Serviços de lazer: turismo, hotéis, vôos, chartes, excurssões, boates, etc.
- Serviços domésticos: limpeza, conservação, pequenas instalações e reparos, consertos em geral, etc.
- Serviços de interesse público: transportes, comunicação, limpeza pública, água e esgotos, saúde, etc.
- Serviços imobiliários: locação ou venda de imóveis.
- Serviços de alimentação: restaurantes, pizzarias com entrega a domicílio, congelados, etc.
- Serviços de despacho e de entrega: transportadoras que fazem mudanças.



- Serviços de engenharia: instalações elétricas, hidráulicas, manutenção, acabamento e pintura, etc.
- Serviços de educação e cultura: cursos de especialização em línguas , em administração, escritório, hotéis, cursos por correspondências, ensino de 1º e 2º grau, etc.
- Serviços de seguro: de vida, de incêndio, contra roubo, de acidentes pessoais, etc.
- Serviços bancários: cobrança e pagamentos de títulos, duplicatas, empréstimos pessoais, aplicações, folha de pagamentos de empregados de empresas diversas, etc,
- Serviços de computação: prestação de serviços de computação em geral, hardware e software, etc.
- Serviços de consultores jurídicos.
- Serviços de cartórios.
- Serviços de consultores administrativos.
- Serviços de franquia: para cadeias de lanchonetes, pizzarias, restaurantes e lojas, cosméticos, etc.

### 3.3 Características de serviços

Algumas características básicas que distinguem serviço de produto:

1) Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis  
O produto é palpável, tocado, o serviço é resultado de um esforço, de uma performance, desempenho.

O serviço não pode ser apalpado, tocado, não é facilmente definido, formulado ou alcançado mentalmente.



- 2) Os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos

Os serviços são geralmente produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Ao retirar o extrato no banco o correntista está consumindo um serviço do banco, que está sendo produzido naquele instante, da consulta.

- 3) Os serviços são menos padronizados e uniformes

Os serviços são baseados em equipamentos ou pessoas. Mas, o que prevalece é o fator humano. Por isso, é difícil serem produzidos de forma uniforme e padronizada.

- 4) Os serviços não podem ser estocados

Por serem produzidos e consumidos simultaneamente, se torna impossível ser estocados.

- 5) Via de regra não podem ser protegidos por patentes

São facilmente copiados e raramente protegidos por patentes. Por isso, se torna importante a boa imagem da marca, diferenciando-se dos similares.

- 6) É difícil estabelecer o preço

Por basearem no fator humano, o preço é estabelecido através dos custos de produção. Estes custos variam e são calculados de forma subjetiva por quem o produz.

- 7) Variabilidade

Os serviços são altamente variáveis, à medida que dependem de quem executa e de quando e onde são executados. O comprador tem consciência dessa variabilidade e discute com um ou outro antes de escolher o prestador de serviço.



As empresas podem seguir dois caminhos no caminho do controle de qualidade. O primeiro é investir numa boa seleção e treinamento de pessoal. A variabilidade pode ser reduzida com o treinamento de pessoal em respostas apropriadas a diferentes situações dos clientes.

### 3.4 Natureza e classificação dos serviços

A oferta de uma empresa pode ser bem ou serviço. Distinguem-se quatro categorias:

1) Bem tangível. Aqui a oferta consiste em bens como sa bão, pasta dental, etc e nenhum serviço acompanha o bem.

2) Bem tangível acompanhado de serviços

Aqui a oferta consiste em um bem físico acompanhado de um ou mais serviços. LEVITT observa que quanto mais sofisticado é o produto (automóveis e computadores), mais suas vendas dependem da qualidade e disponibilidade de serviços ao consumidor (entrega, consertos e manutenção, instrução de uso, treinamento e garantia).

3) Um serviço principal acompanhando bens e serviços se cundários.

Consiste num serviço principal junto com bens de apoio e/ou serviços secundários.

Por exemplo: o transporte aéreo, cujo principal servi ço é o transporte; mas, é acompanhado de bebidas, alimentação, a passagem e a revista de bordo.

4) Um serviço. Aqui a oferta consiste em serviços, como



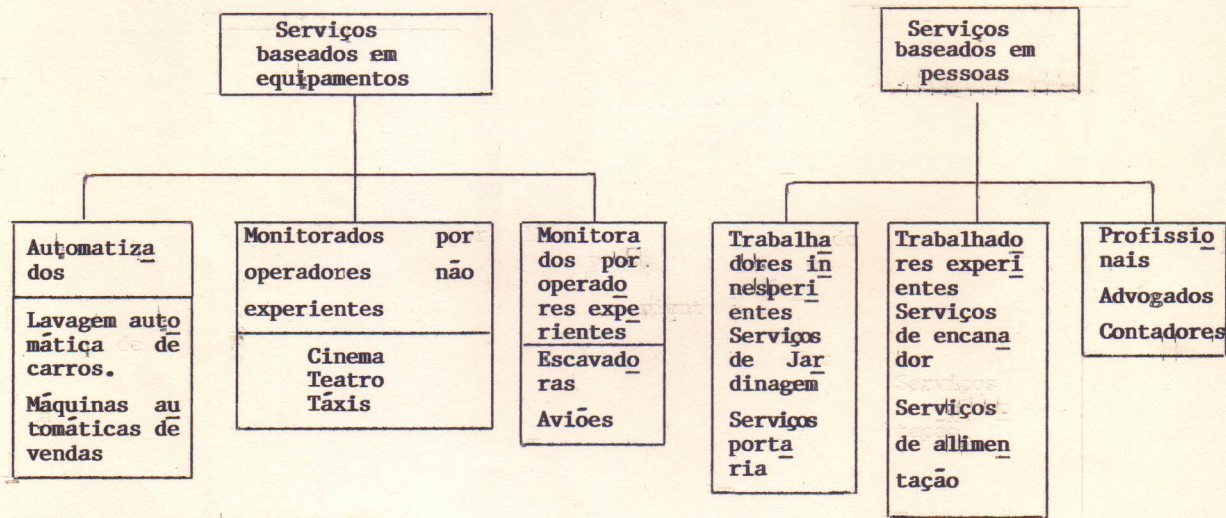
RSEFAC

psicoterapia, a massagens, etc.

Devido a essas várias categorias de serviços, é difícil fazer generalizações, a não ser que tomemos algumas considerações.

Primeiro, os serviços variam se são baseados em equipamentos ou em pessoas. Os serviços baseados em equipamentos diferem se são automatizados ou monitorados por operadores experientes ou não. Os serviços baseados em pessoas diferem se são feitos por trabalhadores experientes ou não ou por profissionais(ver Figura 3).

FIGURA 3 - Tipos de Serviços



FONTE: Harvad Buşiness Review

Alguns serviços requerem a presença do cliente e outros não. Um médico precisa da presença do cliente/paciente para realizar a cirurgia. Já, o conserto de um automóvel não.

Os serviços diferem de acordo com as necessidades pessoais ou com as necessidades empresariais. Um médico cobra



ços diferentes para consultas particulares ou para empregados de formas convenientes.

Finalmente os serviços diferem de acordo com o objetivo da empresa (com lucro ou sem lucro) e de acordo com a propriedade (pública ou privada).

### 3.5 Insucesso e sucesso de um serviço

#### 3.5.1 Insucesso

Aqui estão descritos algumas falhas que causam o insucesso de um serviço:

1) Distância entre a expectativa do consumidor e a percepção da empresa. Nem sempre a empresa percebe e que o cliente quer ou como ele julga os componentes do serviço.

2) Distância entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço. A empresa pode não ter padrões de qualidade ou não tê-los muito claros. Eles podem estar claros, mas não ser claros e realistas, mas a empresa pode não estar plenamente empenhada em alcançar esse nível de qualidade.

3) Distância entre as especificações da qualidade do serviço e sua execução. O pessoal pode estar mal treinado ou sobrecarregado. Seu moral pode estar baixo e o equipamento pode estar quebrado.

4) Distância entre a execução do serviço e as comunicações externas. As expectativas do consumidor são afetadas



las promessas feitas pelo fornecedor do serviço.

5) Distância entre o serviço percebido e o ~~esse~~ esperado. Ocorre quando a empresa tem dificuldade em realizar a qualidade do serviço esperado.

### 3.5.2 Sucesso

Aqui estão alguns fatores determinantes do sucesso na qualidade do serviço:

1) Acesso. O serviço tem que ser de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas, com pouca espera.

2) Comunicação. O serviço é descrito acuradamente na linguagem do consumidor.

3) Competência. Os funcionários hábeis e com os conhecimentos exigidos.

4) Cortesia. Funcionários amáveis, corteses e atenciosos.

5) Credibilidade. Empresa e funcionários dignos de confiança e prezam o interesse do consumidor.

6) Confiança. Serviço prestado com consistência e precisão.

7) Receptividade. Atender com rapidez e criatividade às solicitações e problemas do cliente.



8) Segurança. O serviço não oferece perigo, risco ou dúvidas.

9) Compreensão/conhecimento do cliente. Os funcionários compreendem as necessidades dos clientes e dispensar-lhes uma atenção especial.

### 3.6 Ciclo do serviço

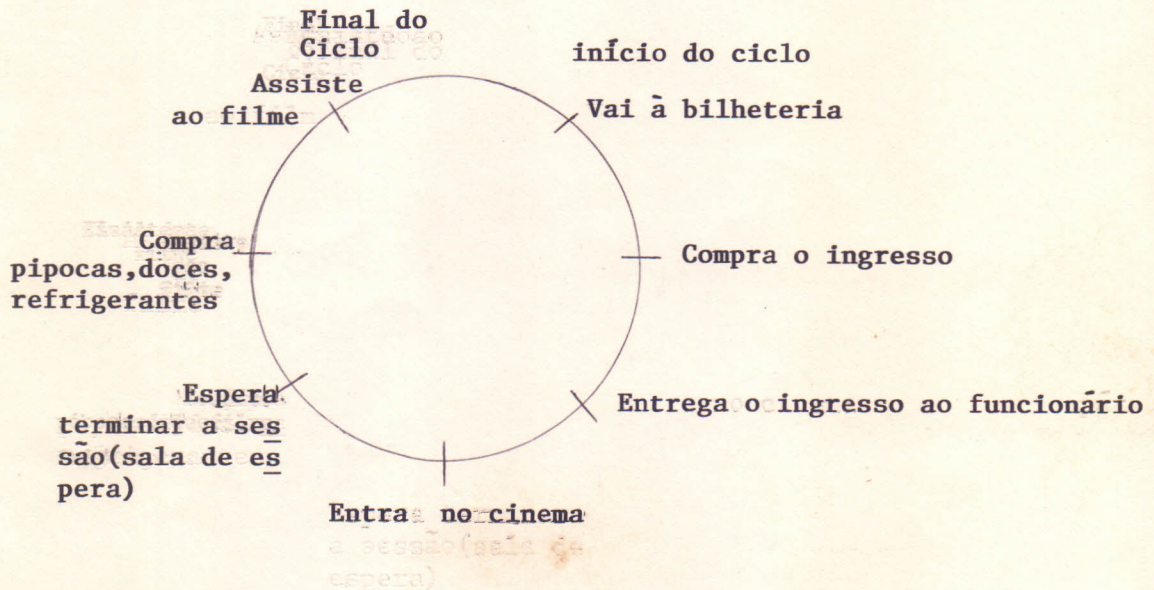
O ciclo do serviço são os momentos que o cliente entra em contato com a empresa. A importância do mapeamento dos ciclos do serviço é que a empresa irá enxergar pelo ângulo do cliente, de acordo com sua perspectiva.

É melhor que o mapeamento do ciclo de serviço seja feito pelo gerente ou supervisor e pelos funcionários diretamente envolvidos na entrega do serviço do respectivo ciclo. A técnica é simples e eficaz: desenhe um círculo e relacione todos os momentos, que o cliente entre em contato com a firma, ao redor do círculo. A figura 4 é um exemplo de um ciclo de serviços de um cliente de um cinema.

A importância de colocar esses momentos ao redor do círculo é mostrar aos funcionários que cada aspecto da experiência do cliente está ligado com todos os outros. Muitas empresas encaram a interação com os clientes (internos e externos), como fatos isolados que não estão necessariamente relacionados.



FIGURA 4 - Ciclo de serviço



#### 4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇO

Empresas de serviços quando comparadas às empresas industriais são geralmente menos propensas a:

- 1) ter atividades de marketing desenvolvidas em um departamento de marketing.
- 2) desenvolver análise na área de oferta.
- 3) desenvolver sua propaganda internamente, ao invés de contratar agências.
- 4) ter um plano global de vendas.
- 5) desenvolver programas de treinamento de vendas.
- 6) usar empresas de consultorias ou de pesquisa de marketing e



7) gastar uma porcentagem da receita em marketing.

O cliente de serviços enfrenta um fornecedor cuja qualidade de serviços é menor certa e mais variável. O resultado do serviço não depende apenas de quem o executa, mas de toda a retaguarda de seu processo de produção, a qual está sujeita a grandes variações devido ser um trabalho mais intensivo. Além dos 4P's de marketing, o marketing de serviços exige o marketing interno e o marketing interativo.

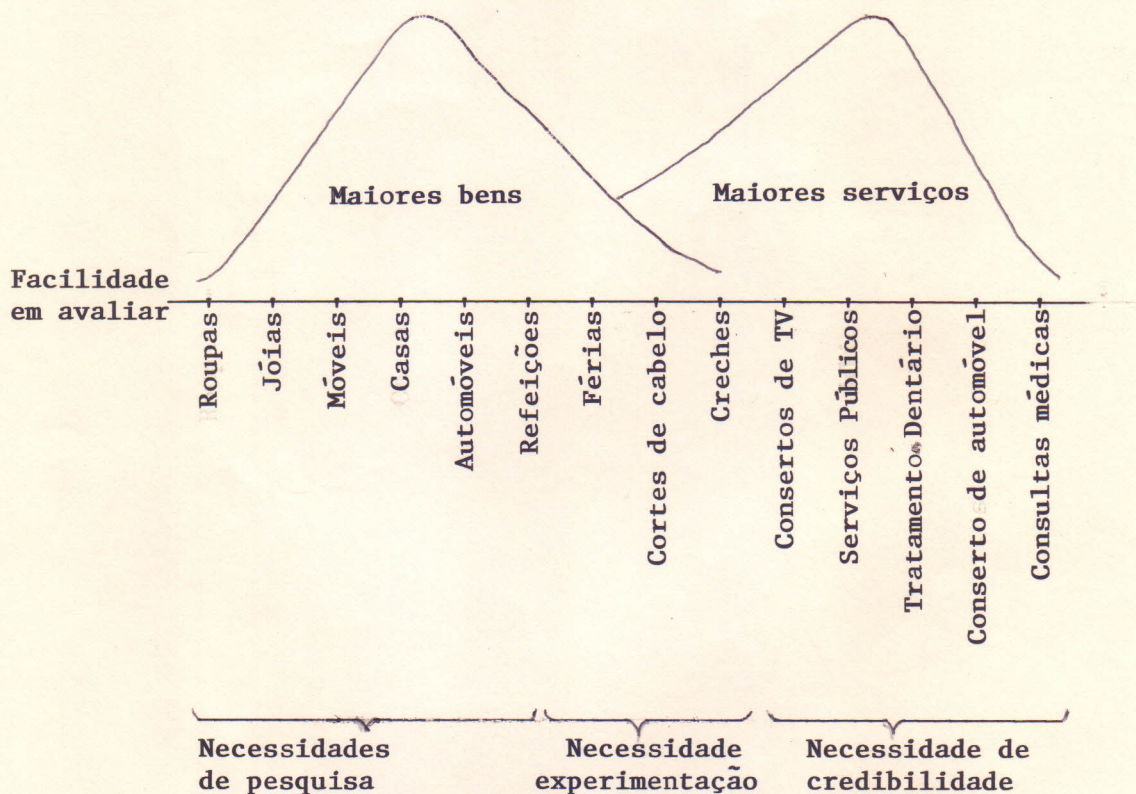
O marketing interno consiste na empresa treinar e motivar seu pessoal que contacta com seus clientes e também o pessoal de apoio, para que todos trabalhem em grupo, proporcionando satisfação ao cliente. É necessário que todos tenham a orientação para o cliente.

O marketing interativo a qualidade percebida é altamente dependente da interação comprador/vendedor. Na venda de um produto a qualidade não depende de como ele é comprado, num serviço a qualidade depende de quem executa. No serviço, o consumidor julga a qualidade não somente pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional.

Há serviços difíceis de julgar a qualidade técnica. A figura 5 ilustra esta dificuldade de avaliação. A esquerda estão os bens que o comprador pode avaliar depois da compra. À direita estão os bens difíceis de serem avaliados, mesmo depois da compra. Os serviços necessitam de maior experimentação e credibilidade, os consumidores confiam na divulgação boca-a-boca do que em propaganda.



**FIGURA 5 - Avaliação contínua para diferentes tipos de bens e serviços**



#### 4.1 Desafios das empresas de serviço

##### 4.1.1 Aumentar sua diferenciação competitiva

Quando os clientes vêem um serviço como quase homogêneo, o que o faz decidir pela escolha de um serviço e não outro é o preço.

A solução para acabar com a concorrência de preços é a empresa de serviço desenvolver uma imagem e oferta diferenciadas. A empresa pode adicionar novas características ao serviço primário.



Essas inovações são facilmente copiadas. A empresa que investe em pesquisa e desenvolve inovações terá uma sucessão de vantagens temporárias sobre seus concorrentes, e com a imagem de inovadora irá manter seus clientes.

A empresa pode trabalhar na diferenciação de sua imagem, através de símbolos e marcas. Toda copiadora leva o nome de xerox, devido a reputação da marca xerox.

#### 4.1.2 Aumentar a qualidade do serviço

Um dos princípios meios de diferenciação de uma empresa de serviço é oferecer uma qualidade superior a de seus concorrentes. É necessário que a empresa consiga atingir ou superar as expectativas de seu cliente. Essa expectativa é formada através de experiências passadas, divulgação boca-aboca e propaganda. Com isto se torna necessário a empresa conhecer seus clientes.

Os clientes fazem julgamentos acerca da qualidade do serviço percebido e o fornecedor precisa conhecer as expectativas de seus clientes.

É importante o fornecedor do serviço definir e comunicar claramente a nível do serviço oferecido, de modo que os funcionários saibam o que fazer e os clientes conquistados saibam o que obterão. Por isso, não basta somente conhecer as expectativas do cliente.



#### 4.1.3 Aumentar a produtividade

Tomemos algumas proposições moderadas sobre a possibilidade de tornar a economia de serviços no século XX tão produtiva quanto a de produção no século XIX:

1) A fecundidade de produção de bens da sociedade industrializada não tem sido homogênea - sem destreza produtiva tem sido exagerada;

2) Os avanços produtivos do setor de serviços têm sido largamente subavaliados e seus potenciais pessimemente subestimadas; e

3) O emprego governamental, a parte mais intensiva de mão-de-obra de serviços, posto em crescimento desde 1960, agora se encaminha para um declínio tanto proporcional como absoluta. A baixa produtividade do setor de serviço está intimamente ligada desconsideração do papel histórico e das possibilidades futuras das artes gerenciais para a melhoria da produtividade no trabalho.

É necessário examinar quem foi o responsável pela grande produtividade das indústrias de bens. E, o elemento mais importante no sucesso da era industrial foi a "administração."

Existem seis maneiras de melhorar a produtividade de um serviço:



A primeira é o prestador de serviço trabalhar habilitamente pela mesma remuneração. E , isso é conseguido através de melhor seleção e treinamento de pessoal.

A segunda é aumentar a quantidade de serviço renunciando a alguma qualidade.

A terceira é industrializar o serviço, acrescentando equipamentos e padronizando a produção. Como se observa na linha de montagem da McDonald's e sua rede de alimentos rápidos, que culminou no hambúrguer tecnológico.

A quanto é a redução ou tornar obsoleto o serviço e substituí-lo por um produto. Certos antibióticos reduziram o número de somatórios para tuberculosos.

A quinta é projetar um serviço mais eficaz.

E finalmente, a empresa incentivar a substituição do trabalho de terceiros por trabalho próprio. Por exemplo, separar suas correspondências antes de ir para o correio, a empresa paga taxas mais baixas.

As empresas devem evitar dar ênfase à produtividade de uma forma a reduzir a qualidade do serviço. A padronização da qualidade aumentar a satisfação do consumidor.

Depois de conhecer a estratégia a ser adotada e os desafios a enfrentar, a empresa irá fazer o detalhamento da estretégia em termos operacionais, através do composto de serviços.



## 5 COMPOSTO DE SERVIÇOS

O composto de serviços é o detalhamento da estratégia em planos operacionais.

O composto de serviços associado ao composto de comunicação forma o composto de marketing. O composto de marketing é a integração ótima dos instrumentos de marketing através da qual a empresa se comunica com o mercado, para alcançar vantagens competitivas.

Entende-se como composto de comunicação, as diversas formas que a empresa se comunica com o cliente e faz com que a ativação das vendas se realize. É feito através de:

- Distribuição e logística que visa colocar os pontos-de-vendas mais próximos possível do cliente;
- Venda pessoal. É o esforço de vendas realizado pelos vendedores;
- Marketing Direto. É a comunicação direta que a empresa faz com seus clientes, através dos correios (cartas, mala direta, folhetos, catálogos, cartões, etc.), do telefone (telemarketing), revistas, televisão, rádio, etc;
- Propaganda. Visa persuadir as pessoas a comprarem seus produtos;
- Promoção de Vendas. É um esforço que procura proporcionar vantagens ao consumidor;
- Merchandising. É a construção do cenário no ponto-de-venda;
- Relações com os poderes políticos e com o público. Vi

sa obter a simpatia dos políticos e do público, para a



sa obter a simpatia de políticos e do público, para a imagem da empresa e de seus serviços.

É através do composto de serviço que a empresa adapta os serviços por ela ofertados às necessidades e expectativas de seu mercado. Esta adaptação é feita através: do design; da embalagem; da marca; dos serviços ao cliente; e dos preços.

### 5.1 Design

É a configuração clara do que o serviço contém e não contém e de como o serviço é apresentado. Isto nada mais é do que a descrição dos principais componentes de um serviço.

Enquanto os produtos são produzidos, os serviços têm performance. E o desempenho de um serviço depende de sua configuração e da sua qualidade. Além disso, os serviços têm um ciclo de vida equivalente ao ciclo de vida dos produtos. Figura 6.

**FIGURA 6 - Fases de crescimento**

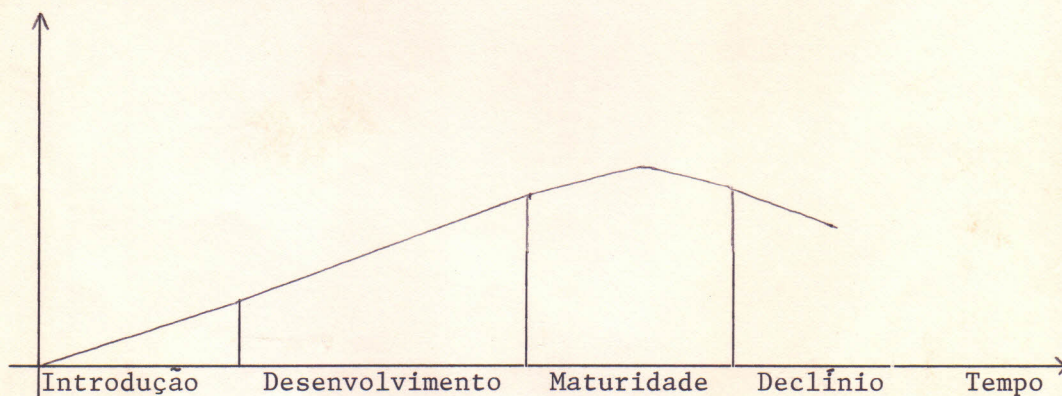


Figura 6 - Fases de crescimento

A fase de introdução é a fase que se busca a viabilidade econômica em face da aceitação pelo político consumidor alvo.



No desenvolvimento procura-se desenvolver o mercado, através das práticas de marketing. Deve-se enfatizar os atributos e os benefícios do serviço com campanhas institucionais e de propaganda nesta fase.

Na maturidades, a estratégia é basicamente promocional, para poder prolongar no máximo o ciclo de vida do serviço. Nesta fase, é crucial a reciclagem para que o serviço não entre em declínio, e pode ser feito através de nova configuração, novos usos, de novos mercados, etc.

## 5.2 Marca

Um serviço pode ser caracterizado ou até mesmo diferenciado por um nome, isto é, uma marca.

As antigas fotocópias eram apelidadas de xerox, devido a marca xerox. Apesar de hoje ter aumentado o número de fabricantes desse produto. A marca xerox continua muito forte.

Estabelecer uma marca e divulgá-la é muito importante, mas, preservá-lo é um esforço constante que envolve o domínio dos fatores-chaves de sucesso e do comportamento de Marketing de Serviço.

## 5.3 Embalagem

É a proteção dada ao serviço. É a apresentação visual do serviço. Desde o layout até a cores, são algumas das maneiras de se dar forma a um serviço, distinguindo-o de seus concorrentes pela embalagem.



#### 5.4 Serviços ao cliente

É a assistência que a empresa dar ao cliente para que ele possa ter satisfação.

Para se ter um bom serviço ao cliente, é necessário o marketing interno para vender aos funcionários, indistintamente, a mentalidade ideal do serviço: prestar serviços.

Serviços ao cliente pode ser usado para diferenciar a empresa de seus concorrentes.

Há ainda duas categorias de serviços ao cliente:

Serviço-padrão: é aquele que o cliente espera normalmente receber.

Serviço extraordinário: é aquele que o cliente não espera receber. Como orientação de preenchimento do imposto de renda aos clientes de banco, etc.

#### 5.5 Preço

O preço deve estar intimamente ligado à qualidade, mais não a qualidade apenas intrínseca do que o serviço é, do que ele faz, mas do que o cliente espera que o serviço faça por ele.

A estratégia de preço deve ser orientada para a relação preço-qualidade-mercado. Isto é, o preço deve ser estabelecido de forma a estimular o mercado a consumir o serviço dentro do padrão de qualidade compatível com as possibilidades de consumo e de segurança necessários.



O preço é estabelecido de acordo com alguns critérios, tais como:

- 1 - nos custos de produção do serviço;
- 2 - na taxa de retorno esperado pela empresa;
- 3 - no preço da concorrência;
- 4 - na demanda do serviço ( o preço acompanha, quando a demanda for baixa ou alta);
- 5 - no controle do CIP ou outro órgão governamental;
- 6 - no preço que o mercado se dispõe a pagar, etc.

## 6 CLIENTE

### 6.1 O que é o cliente?

Muitas empresas e inúmeros profissionais não percebem o que o cliente é e como deve ser tratado. Elas encaram o cliente como alguém que apenas querem adquirir seus produtos sem estarem preocupados com a qualidade do atendimento.

Se começarem a considerar o cliente como uma pessoa que pagam bem para obter satisfação, vão começar a conhecê-los melhor, tanto pessoal como profissionalmente.

O cliente deve ser tratado personalizado, com identidade e não como um número, um objeto. Pois, a empresa deve ter em mente que o consumidor é uma fonte valiosa de informações para melhorar a qualidade dos serviços e pode divulgar a empresa de forma negativa ou positiva, dependendo da abordagem que ela fizer de seus clientes.



É preciso a empresa sempre que necessário redefinir o cliente, conhecer e acompanhar as mudanças na sociedade. Se não, correm o perigo de reduzirem sua participação no mercado.

O cliente é uma pessoa com necessidade e preocupações; que nem sempre está com a razão, mas precisa estar em primeiro lugar para que a empresa se destaque pela qualidade do serviço.

Um autor desconhecido definiu o que é um cliente. E, esta definição tem sido afixada em quadros de várias empresas:

*O que é um cliente?*

*O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.*

*O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.*

*O cliente não interrompe nosso trabalho. Ele é o propôsito do nosso trabalho.*

*O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.*

*O cliente é uma parte essencial do nosso negócio - não uma parte descartável.*

*O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora.*

*É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.*

*O cliente merece toda atenção e cortesia possível.*

*Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário.*

*Sem o cliente você fecharia as suas portas.*

*Nunca esqueça disso.*



O cliente é um ser humano com família, preocupações pessoais, de todos os tamanhos e cores. É o colega de trabalho que pede sua ajuda para melhor realizar seu trabalho. Enfim, é a razão da existência de sua empresa.

## 6.2 O cliente como patrimônio

Na administração de serviços temos que aprender que a qualidade do produto é encarada de forma diferente da qualidade do serviço. Muitas empresas são ênfase na qualidade do produto e não consideram o serviço ao cliente como produto em si mesmo.

Sua empresa pode ter melhores de equipamentos, máquinas, transportes, etc. e até muitos sofisticados. Mas se o cliente não conhecer e/ou não quizer usar, não adianta. As empresas consideram apenas como a tivo em seu patrimônio, esses equipamentos, móveis, veículos. E raramente são aquelas que consideram o cliente como patrimônio. Aliás, é o mais importante patrimônio de sua empresa. E, sem o cliente, todo o patrimônio da empresa, não tem valor alguns.

O cliente é o ativo mais valioso de sua empresa. E sua propriedade é remporária. Há sempre um concorrente ansioso por conquistá-los.

## 6.3 Perfil do cliente de serviços dos anos 90

Estamos passando por uma mudança de um mundo que fabrica, comercializa e vende produtos para um mundo em que as pessoas exigem o produto e serviço que estão dispostos a pagar. Se não con



seguem o que queriam; procuram em outro lugar. Muitas empresas pen sam que sabem o que é melhor para os clientes e ainda não abriram os ouvidos para o que o cliente tem a dizer.

É muito importante ouvir o que o cliente tem a dizer pa ra identificar e atender suas necessidades e desejos. Tem que ha ver um contato maior com o cliente. Numa economia de serviços é preciso compreender de forma mais profunda os valores, crenças e atitudes dos clientes.

Os clientes estão mais conscientes, mais exigentes e mais agressivos do que em qualquer época histórica. Estamos num meio de uma revolução do consumidor.

#### 6.3.1 Atitudes, crenças e valores

Para se obter uma vantagem competitiva é necessário que se conheça os valores, crenças e atitudes de seus clientes, e como eles influenciam as atitudes dos clientes.

Dependendo de quando nasceu e foi criado (tipo de geração) certas atitudes, crenças e valores vão conduzir seu comportamento.

Os valores são formados no começo da vida de toda pes soa. E a partir dos valores são criadas as coisas que a pessoa crer. As atitudes são o reflexo do que a pesoa crer.

Os valores são mais difíceis, pois são as bases formado ras do caráter. As crenças são um pouco mais resistentes por se rem resultantes dos valores. As atitudes são mais fáceis de mudar que as crenças e valores. É o comportamento mais fácil de influen ciar.



Uma boa forma de analisar os valores dos clientes é encará-los como membros diferentes de gerações.

### 6.3.2 Os sete pecados do serviço

1 - Tratar os clientes com apatia. Neste caso o funcionário demonstra que não está se importando com o seu trabalho, seus clientes e consigo mesmo.

2 - Despachando os cleintes. Neste pecado, o funcionário procura se livrar o mais rápido possível do cliente. Geralmente ocorre quando o cliente quer fazer algo mais.

3 - Ser frio com os clientes. Aqui a recepção é fria, o funcionário é excessivamente formal e não sorri.

4 - Tratando os clientes com condescendência. O tratamento é de forma abusiva e dominadora.

5 - Trabalhar como um robô. Quando o funcionário se apega a rotina, no seu dia a dia, isso pode entrar no seu comportamento diário em relação aos clientes, criando o pecado da robotização.

6 - Fazendo só o que está no manual. As regras e regulamentos voltados para a conveniência da empresa do que para a do consumidor, pode levar seu funcionário a fazer só o que está no manual. Por isso, é importante para a empresa, ela deixar o funcionário usar o bom senso.

7 - Obrigando o cliente a dar voltas. Empurrar os clientes para diversos setores da empresa é uma variação do pecado de querer livrar-se dele.



## 7 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇO DE APOIO AO PRODUTO

A empresa tem que ter como foco o cliente. Não basta a penas vender o serviço, é necessário assistir o cliente.

O serviço de apoio ao produto está se tornando o principal fator para se obter vantagens competitivas.

O fabricante tem que projetar seus produtos e serviços de modo que possa satisfazer as expectativas de seus consumidores. Ele pode prometer um certo nível de desempenho dentro dos objetivos do comprador. É preciso saber quais os serviços de apoio que o cliente valoriza e sua importância relativa, tais como: confiabilidade na entrega, orientação técnica, facilidade de contato, garantia de substituição, etc.

Esse conhecimento das expectativas, ajudam o composto de serviço a aumentar as vendas. No caso de equipamentos sofisticados (como computadores), é necessário no mínimo:

- 1 - Serviço de projeto de instalação do equipamento;
- 2 - Serviço de instalação de equipamento;
- 3 - Serviço de treinamento para a equipe de operação do equipamento;
- 4 - Serviço de manutenção e reparo do equipamento;
- 5 - Serviço de financiamento.

Para se obter sucesso numa estratégia de serviço, é necessário planejar os produtos para que raramente se quebrem, e isto acontecendo, sejam fácil e rapidamente consertados, com um mínimo custo.



### 7.1 Estratégia de pós-venda

A empresa tem que estabelecer a forma como oferecer os serviços de pós-venda ao consumidor; inclusive manutenção, reparos e treinamento. Ela tem três alternativas:

- 1 - Ela própria proporcionar o serviço;
- 2 - Pode manter contrato com revendedores para proporcionar esse serviço;
- 3 - Ela pode transferir esses serviços a terceiros.

Na primeira, o fabricante quer ficar perto do equipamento e conhecer seus problemas. Eles descobrem que podem administrar um bom negócio de serviço e de peças. Como são os únicos fornecedores dos preços, podem cobrar um preço extra. Por isto, muitos fornecedores cobram um preço baixo em seus produtos e compensam isso com o dinheiro que ganham em peças e serviços. Isso explica o aparecimento de concorrentes que fabricam peças similares, e cobram um preço menor. A empresa procura alertar o consumidor sobre o perigo de usar peças não originais, mas, nem sempre são convincentes.

Com o passar do tempo o fabricante passa maior parte serviço de manutenção e reparos para as revendedoras autorizadas. As revendedoras estão mais próximas do cliente, operam em um número maior de locais e podem oferecer um serviço mais rápido, se não melhor. O fabricante fica com o lucro da venda das peças à autorizada, enquanto ela fica com o lucro do serviço.

Por último, alguns grandes clientes assumem a responsabilidade de executarem seus próprios serviços de manutenção e reparos.



## 8 CASOS

### Caso 1 - O mercado de Vale-Refeição

Ao completar dez anos de sua introdução no Brasil, o sistema de vale-refeição, criado na Europa no início dos anos 50, comemora um feito significativo: o número de usuários passou a 1,2 milhão de pessoas por dia, cifra superior à do mercado francês. E o movimento em dinheiro não é menos expressivo: os vales-refeição são responsáveis, atualmente, por negócios estiamdos em 350 bilhões de cruzeiros por mês. Mas o melhor indício da expansão desse mercado é a atenção que ele desperta nas empresas — meta de das 14 companhias que operam nessa área foi criada nos últimos três anos, em sua maioria por grandes grupos empresariais ou financeiros, entre os quais a Well's Card, do Pão de Açúcar; a Convênio, da Gazeta Mercantil; e a Apetik, do Banco Crefisul.

A tendência de crescimento do mercado de vale-refeição caminha, de fato, a passos largos. Em 1986, os empresários esperavam uma expansão de 50% do número de usuários e garantem que, ainda assim, está longe de se atingir o seu pleno potencial, estimado em 6 milhões de usuários por dia. As justificativas para esta expectativa variam do recente e generoso reajuste do incentivo fiscal concedido pelo governo às empresas que oferecem vales-refeição até a retomada do crescimento econômico, à incorporação de novos beneficiados, como os trabalhadores rurais. Tudo isso animado as empresas especializadas em vales-refeição a redobram seus esforços mercadológicos, ampliando as foliais em todo o País e aprimorando o atendimento ao cliente-empresa.



**Arrancada** - O primeiro e grande impulso do sistema de vale-refeição no Brasil foi a instituição, em 1976, do Programa de Alimentação de Trabalhador (PAT), pelo Ministério do Trabalho. Graças a ele, os custos de alimentação dos empregados passaram a ser divididos entre o governo (que banca 56% dos custos), empresas (que financiam 24% do valor dos vales, importância, importância dedutível de seu Imposto de renda) e trabalhadores.

No entanto, antes da concessão do incentivo oficial, o Brasil já apresentava algumas características que prometiam uma rápida expansão do sistema de vale-refeição. Entre elas, estão a acelerada concentração populacional nos centros urbanos do País e o crescimento dos setores comerciais e de serviços.

Na verdade, ao contrário da área industrial, onde as grandes empresas praticamente conseguiram solucionar o problema de alimentação dos funcionários através da instalação de refeitórios próprios massa de empregados do comércio estava desassistida. "O mérito do sistema foi aproximar a demanda existente com a oferta representada por milhares de bares e restaurantes. Oferecendo uma alimentação adequada aos empregados a um custo mais baixo", observa Firmin Antonio, diretor geral da Ticket Restaurante, empresa de origem francesa, pioneira e líder com quase 45% do mercado brasileiro de vales-refeição.

**Novas conquistas** - Subsidiária do grupo Accor - que controla o Novotel e tem interesses em 64 países nas áreas de vale-refeição, turismo e hotelaria -, a Tike**t** chegou ao Brasil em 1976 associada à Brasen e ao grupo Espírito Santo. "Imaginamos



na época que o negócio se expandiria rapidamente", recorda Antonio.

Com efeito, dos 11 mil usuários atendidos diariamente em meados de 1977, a Ticket saltou para 550 mil usuários/dia no final de 1985 e agora espera ultrapassar a casa dos 600 mil.

Para tanto, prepara-se para conquistar as cidades do interior do País, as pequenas e médias empresas e os empregados que vivem em movimento, como os vendedores autônomos. "Temos planos ambiciosos respaldados pelo nosso pioneirismo e know-how", admite Antonio.

**Cacife** - segunda colocada no ranking, com uma participação em torno de 15%, a Coupon também possui um cacife invejável. Fundada em 1977 pela Construtora PBK, a empresa foi adquirida três mais tarde pelo grupo financeiro Multiplic. Desde então, já espalhou 14 filiais pelo País e está planejando se instalar em todas as regiões onde o grupo atua. "O vale-refeição é como um título ao portador e constitui mais uma prestação de serviços como tantas outras oferecidas pelo Multiplic", explica Lisandro de Borborema Tourinho, superintendente de operações da empresa. Para a Coupon, no entanto, o respaldo de um grupo financeiro, além de credibilidade e segurança, oferece outra vantagem: a facilidade de contatos com os departamentos financeiros das empresas, a quem sempre cabe a palavra final na escolha de um vale-refeição.

A Vale-Refeição, controlada pelo empresário Abram Szajman, também não quer ficar para trás e, há pouco tempo, agili



zou suas operações através da incorporação de um sistema de dados. O objetivo: adquirir mais segurança na entrega dos cartões vale-refeição e triplicar as vendas, atualmente em torno de 130 mil vales/dia. Seu concorrente mais próximo, a Cheques Cardápio, concentrou força na conquista de uma faixa praticamente sem nenhuma assistência - os bóias-frias.

Nessa disputa sem trégua, as empresas menores não demonstram menos otimismo. A Blue Cards, por exemplo, fundada em 1981 e atendendo hoje a 20 mil usuários/dia, está intensificando um programa de visitas a empresas e de envio de mala-direta. "Até 1989, queremos ser uma das três maiores empresas do setor", promete Carlos Francisco Pupo Marcondes. Embora conte com apenas seis meses de existência, a Convênio, do grupo Gazeta Mercantil, aposta, por sua vez, no atendimento personalizado aos clientes. "Nesso objetivo é adequar os serviços às necessidades das empresas", explica Paschoal Ceglia Neto, diretor da empresa e presidente da Associação Profissional das Empresas de Refeição para o Trabalhador (Assert).

Mas, a rigor, o que mais estimula os empresários é o tão esperado reajuste do incentivo fiscal concedido em janeiro pelo governo federal; de apenas 550 cruzeiros, estabelecidos até dezembro de 1985, o valor dos vales saltou para 7 mil cruzeiros. "Agora, muito mais empresas terão condições de se beneficiar do incentivo", prevê Ceglia Neto. Era de se prever, portanto, a intensa movimentação registrada nos últimos meses. E, nesta corrida a Well's Card, criada em 1984 pelo Pão de Açúcar e atendendo atualmente a 60 mil usuários/dia, também tomou fôlego,



incluindo novos nomes de empresas na lista de clientes. Além disso, ampliou seu catálogo enviado por mala-direta, com vistas a dobrar seu atendimento ainda em 1986. Afinal, sobram motivos para se acreditar que se trata de um bom negócio: além do potencial do vale-refeição, o empresário tem em mira outro novo - e rico - filão, o vale-transporte, atualmente em estudos pelo governo e operacinalmente muito semelhante ao vale-refeição. Fato que, segundo as empresas, deve credenciá-las a explorar também mais essa novidade.

## Caso 2: Accor

Uma boa pesquisa do consumidor permitiu que a Accor, em presa francesa de hotéis, lançasse motéis de preço baixo e grande sucesso. De acordo com Paul Dubrule:

*Achamos que havia boas chances para motéis ultra-baratos, ao lon*go de estradas e perto de aeroportos e estações ferroviárias. Mas não *tínhamos* certeza. Assim, fizemos uma pesquisa das opiniões de viajantes que queriam hotéis mais baratos. Eles disseram que iam adorar um quarto por 100 francos (cerca de 20 dólares americanos na época); com uma cama simples, mas confortável, um telefone e um pequeno armário. O chuveiro ou banheiro não precisava ficar dentro do quarto; um banheiro para cada quatro quartos seria suficiente. Construímos em pouquíssimo tempo uma versão piloto, que algumas semanas depois da inauguração estava sempre lotada. Atualmente estamos construindo muitos motéis desse tipo.

A Cadeia de motéis Fórmula 1, como é chamada, só tem praticamente o essencial. O motel pode ser administrado apenas por um casal, que somente precisa contratar serviços de arrumação quando está completamente lotado. O processo de registro e saída é muito simples, não há porteiros, e não se servem refeições; só há máquinas que funcionam com moedad. Os motéis Fórmu



la 1 geralmente ficam perto dos restaurantes fast-food e das churrascarias da Accor, aumentando assim a receita marginal. O importante neste caso é que os principais atributos descobertos através dos viajantes (cama simples, mais confortável, telefone, pequeno armário, não necessariamente um banheiro ou chuveiro para cada quatro quartos) confirmaram o palpite da Accor sobre o novo investimento. Se a pesquisa não tivesse sido feita, talvez tivessem gasto milhares de dólares construindo um banheiro para cada quarto, algo que os viajantes consideravam desnecessário.

### **Caso 3 - Empreendimentos Walt Disney - uma organização altamente sensível**

As empresas de serviço - hotéis, hospitais, universidades, bancos e outras - estão cada vez mais reconhecendo que o seu composto de marketing consiste em 5P's: produto, preço, place (distribuição), promoção e pessoas. Pessoas pode ser o P mais importante. Os funcionários da organização estão em contato constante com os clientes e podem criar impressões boas ou más/organizações estão cada vez mais ansiosas para aprender como abordar seu pessoal interno (funcionários) para atender seu público externo (clientes). Isto é o que a Disney pratica para desenvolver atitudes positivas em seus funcionários, em relação a seus clientes.

O departamento pessoal da Disney oferece um especial "boas-vindas" aos candidatos. Àqueles que são contratados são dadas instruções escritas sobre o que esperar, onde se informar,



o que usar e quanto irá durar a fase de treinamento.

No primeiro dia, os novos funcionários se apresentam na Universidade Disney para uma sessão de orientação que dura o dia inteiro. Sentam-se quatro em cada mesa, recebem crachás, tomam café, suco e bolachas, enquanto eles se apresentam uns aos outros e se tornam conhecidos. Como resultados, cada novo funcionário conhece imediatamente três outras pessoas e se sente parte de um grupo.

Os funcionários são introduzidos na filosofia e nas operações da Disney através de audiovisuais. Aprendem que estão no negócio de diversões. São "membros do elenco" e seu trabalho é ser entusiástico, instruído e profissional ao servir aos visitantes da Disney. Cada divisão é descrita e os novos funcionários aprendem como cada um deles deve desempenhar seu papel no "show". São então convidados para almoçar, dar uma volta no parque e lhes é mostrada a área de recreação destinada ao uso exclusivo dos funcionários. Essa área consiste em um lago, sala de recreação, área de piquenique, local para remar e pescar e uma grande biblioteca.

No dia seguinte, eles iniciam as tarefas designadas, como: segurança, transporte, limpeza de ruas e restaurantes. Eles receberão alguns dias de treinamento antes de "entrarem em cenas". Quando tiverem aprendido suas funções, recebem seus "trajes a caráter" e estão prontos para ir para o palco.

Os novos funcionários recebem treinamento para respon



der às perguntas que os visitantes fazem freqüentemente sobre o parque. Quando não têm as respostas podem discar para operadores que estão aparelhados com grossos livros e estão a postos para responder a qualquer pergunta.

Os funcionários recebem um jornal da Disney, chamado Olhos e Ouvidos, que apresenta notícias de atividades, oportunidades de empregos benefícios especiais, ofertas educacionais etc. Cada número contém uma grande quantidade de fotografias de funcionários sorridentes.

Cada regente da Disney passa uma semana por ano na linha de frente, recebendo ingressos, vendendo pipocas ou organizando grupos de passeio. Dessa forma, a administração fica em contato com o funcionamento do parque e pode manter a qualidade do serviço para satisfazer os seus milhões de visitantes. Todos os gerentes e empregados usam crachás e se dirigem ao outros pelo primeiro nome, não importando o posto que ocupam.

Todos os funcionários que se desligam da empresa respondem a um questionário sobre como se sentiram trabalhando na Disney e todas as insatisfações que tiveram. Desse modo, a administração pode medir seu sucesso em conseguir a satisfação do funcionário e, conseqüentemenet, a satisfação de seus visitantes.

Não é de se admirar que Disney tenha tanto sucesso em satisfazer seus visitantes. A atenção que sua administração dispenha aos funcionários faz com que eles se sintam importantes e



pessoalmente responsáveis pelo "show". O senso de "pertencer à organização" que os empregados experimentam se derrama sobre os milhões de visitantes com os quais entram em contato.

## 9 CONCLUSÃO

A década de 90 chegou e o mundo está mais informatizado, as pessoas estão mais exigentes, mais consciente de que realmente querem, estão mais preocupadas com a qualidade tanto do produto como da maneira que são abordadas e assistidas. E se não forem atendidas em suas necessidades e expectativas, irão procurar outro lugar que as satisfaça-ás.

A empresa deve saber onde realmente quer ir e qual é o seu negócio, a sua missão, o seu objetivo; mas não deve esquecer que sua visão deve ser centrada no cliente.

Ele deve estabelecer as estratégias adequadas e os meios para se obter excelência na qualidade do serviço.

O marketing interno é tão importante quanto o marketing externo. Pois, um funcionário desmotivado, com moral baixo, sem estar bem preparado para atender seus clientes, irá refletir no atendimento ao cliente e com isso ele sairá insatisfeito e irá procurar outro lugar. E o que vale para o cliente é a propaganda boca-a-boca.

As empresas prestadoras de serviço prestam o mesmo produto geralmente. Ela deve procurar diferenciar seus serviços



dos seus concorrentes para obter uma vantagem competitiva.

Finalizando, é muito importante a empresa conhecer profundamente seus clientes, quem são, quais são suas necessidades e expectativas, para conquistar novos clientes e manter os que têm. O cliente é o principal patrimônio da empresa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 COBRA, Marcos. **Marketing essencial: conceitos, estratégias, controle.** 1. ed. Atlas. 1986.
- 2 COBRA, Marcos, ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias.** McGraw. 1987.
- 3 ALBRECHT, Karl, BRANDFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade: A vantagem competitiva - Como entender e Identificar as necessidades dos seus clientes.** Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1992.
- 4 KOTLER. **Administração de marketing.** 2. ed. Atlas. 1992.
- 5 LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing.** 1. ed. Atlas, 1985.
- 6 ANSOFF, H.Igor. **Administração estratégica.** 1. ed. Atlas. 1983.