

Estratégia em Organizações de Serviço

Disciplina preparada para o Mestrado de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas



TGL/APIT/PEP/COPPE/UFRJ
Cidade Universitária, CT
CP 68507, Bloco E/103
21945-970 - Rio de Janeiro, RJ - Brasil
Tel.:(55)(21)2562-7044
(55)(21)9965-1476
Fax.:(55)(21)2562-7044
Email : elton@tgl.ufrj.br

Prof. Elton Fernandes, PhD
Tecnologia, Gestão e Logística – Núcleo de Estudos (TGL)
Área de Avaliação de Projetos Industriais e Tecnológicos - APIT
Programa de Engenharia de Produção - PEP
Coordenação de Programas de Pós-Graduação de Engenharia – COPPE
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

@2004 EF

1



Objetivos Instrucionais

- Estar em condições de discutir as diferenças entre serviços e produtos
- Discutir aspectos a serem considerados na formulação de estratégias para organizações de serviço
- Conhecer métodos que apóiam a tomada de decisões estratégicas nas organizações de serviço

@2004 EF

2

Bibliografia

- Reis, Luiz Felipe Sousa Dias; Oliveira, José Francisco de. ,Como Estabelecer as Bases da Qualidade Total e Encantar os Clientes com os Serviços prestados. Ed. Érica, Edição 1, ano 1997.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy. Ed.Prentice Hall Europe, Fifth Edition, ano 1994.
- Looy, Bart Van; Dierdonck, Roland Van; Gemmel, Paul. Services Management-An Integrated Approach. Ed.Financial Times, ano 1998.
- Kotler, Philip. Administração de Marketing. Ed.Prentice Hall, 10ª Edição, ano 2000.
- Vandermerwe, Sandra; Lovelock, Christopher; Taishoff, Marika. Competing Through Services-Strategy and Implementation. Ed.Prentice Hall, ano 1994.
- Irons, Ken. Managing Service Companies-Strategies for Success. Ed.Addison Wesley, ano 1994.
- Heskett, James L.; Jr.,W.Earl Sasser; Hart, Chistopher W.L. Service BreakThroughs-Changing the Rules of the Game. Ed.Free Press, ano 1990.
- David, Fred R. Strategy Management Concepts. Ed.Prentice Hall, Seventh Edition, ano 1999.
- David, Fred R. Strategy Management Cases. Ed. Prentice Hall, Seventh Edition, ano 1999.
- Lewis, Christine L., Strategy Management for Insurers: Selected Readings.Ed.Insurance Institute of America, volume II, Second Edition, ano 1992.
- Jauch, Lawrence R.; Townsend, James B. Cases Strategic Management and Business Policy. Ed.Mc Graw, Second Edition, ano 1990.

Programa da Disciplina

- Introdução
- Estratégias em organizações de serviço
- A natureza dos serviços
- A lógica dos consumidores

Estratégias em Organizações de Serviço

- Análise estratégica
- Opções estratégicas
- Implementação de estratégias

A Natureza dos Serviços

- O triângulo de serviços
- Definição do conceito de serviço
- Servitização
- Globalização dos Serviços

A Natureza dos Serviços

- Deveremos examinar as diferentes características que distinguem serviços de bens. Isto leva a idéia da classificação dos serviços; nem todos os serviços são iguais. Reconhecer as diferenças entre os diferentes tipos de serviços é crucial para se gerenciar as operações de serviço. Na primeira parte chegaremos a um sistema para gerenciamento de serviços: o triângulo de serviços. Este modelo liga os diferentes tipos de serviço às diferentes partes da organização de serviços a ser gerenciados.
- Serviços são produtos complexos e multi-facetados, difíceis de visualizar e como consequência de comunicar externa e internamente. Um dos fatores críticos de sucesso no gerenciamento de serviços é o desenvolvimento de um coerente e internamente consistente conceito que seja direcionado para um específico segmento de mercado. A definição de conceito de serviço, juntamente com o objetivo de mercado, é o ponto inicial para um sistema de prestação de serviços.
- Embora os primeiros exames possam sugerir uma clara distinção entre serviços e bens, está se tornando cada vez mais claro que os limites entre empresas manufatureiras e prestadoras de serviços são crescentemente inexistentes. Olharemos a noção de *servitização* isto é as empresas manufatureiras incluindo serviços em seus negócios. Desta forma a gestão de serviços se torna um desafio também para a manufatura.
- Como os serviços se apresentam na economia mundial? Duas tendência emergem: os serviços são responsáveis por uma parcela cada vez maior da criação de riqueza em todas as economias através do mundo; e serviços estão se tornando cada vez mais globalizados.

@2004 EF

7

A Lógica dos Consumidores

- Marketing de relacionamento
- Comunicação do conceito de serviço desenvolvido
- Estabelecimento do preço
- Medir a satisfação do Cliente
- Garantia do nível de serviço
- Sistema de gerenciamento de reclamações

@2004 EF

8

A Lógica dos Consumidores

- Quando se projeta e se gerencia serviços, é muito importante que a empresa use o tempo necessário para conhecer seu cliente. Os clientes têm que considerar uma compra que é razoavelmente difícil de avaliar antes de usar o serviço. Ainda mais, porque os clientes participam do processo de produção, é muito mais uma atividade íntima que a simples compra de um bem. Uma empresa de serviços tem a obrigação de saber as necessidades e motivações de seus clientes. Não é surpresa que o foco mais importante no marketing de serviços é sobre a construção e manutenção do relacionamento. Neste sentido o marketing de relacionamento tem tido grande importância. A construção e manutenção do relacionamento em uma situação de prestação de serviços são diretamente relacionadas ao princípio da satisfação do cliente, à fidelidade do cliente e à lucratividade.
- Um importante elemento para se construir confiança entre o prestador de serviços e os clientes é a tarefa de se "transformar o intangível em tangível". Esta é a questão para aqueles envolvidos no marketing de serviço e pode ser alcançada por uma clara promoção da oferta do serviço e pela fixação de um nível de preço o qual esteja adequado com a posição competitiva da empresa de serviço. A mais importante atividade na promoção é a comunicação. Um conceito de serviço precisa ser desenvolvido e então comunicado de uma forma clara e consistente de forma a reduzir o risco do cliente quando ele adquire um serviço. Uma boa estratégia de comunicação incluirá decisões quanto aos canais de comunicação e ferramentas assim como ao seu plano. A simultaneidade da produção e consumo em serviços significa que o sistema de entrega (especialmente os empregados) é uma ferramenta de comunicação muito importante.
- A questão do preço é outro aspecto tangível do marketing de serviço. O desenvolvimento de uma sistema para fixação de preço dos serviços oferecidos de uma firma pode passar por quatro etapas: objetivos do preço, estratégia do preço, estrutura do preço e níveis/táticas de preço. A escolha da estratégia de preço tem impacto em outros aspectos do gerenciamento de serviço. Não somente a posição competitiva da empresa é influenciada pelo preço, mas níveis de preço podem ser usados para gerência da demanda de serviços de acordo com a capacidade da empresa.
- Considerando-se a satisfação do cliente deve-se olhar para até que ponto o serviço e a performance da empresa atendem às expectativas do cliente. Existem vários métodos para se medir a satisfação do cliente.
- A satisfação do cliente depende em grande parte de quão bem os prestadores de serviço (empregados) entendem as expectativas do cliente. Por esta razão algumas empresa estão tornando seus padrões de performance mais explícitos pelo uso de contratos de garantias do nível serviço. Neste tipo de arranjo o prestador do serviço faz promessas sobre o nível de qualidade que o cliente pode esperar e algumas vezes suporta estas promessas com indenizações em caso de falha. Este tipo de arranjo permite ao prestador de serviços a oportunidade de identificar as falhas nos serviços e continuamente melhorar a oferta de seus serviços. Isto novamente é de grande importância para se manter uma relação de longo prazo com os clientes.
- Assim como as medidas de satisfação são valiosas para mostrar como os clientes apreciam os produtos de uma empresa de serviços, a insatisfação é ainda mais importante de se detectar. Uma posição ativa de estimular os clientes a revelarem suas reclamações é uma estratégia que traz retornos, certamente em termos de fidelidade dos clientes. Neste sentido a implantação de um sistema de gerenciamento de reclamações de forma que os clientes se sintam encorajados a reclamar, se necessário, é uma boa iniciativa.
- Fica claro que a retenção de clientes é muito importante para empresas de serviço pelo fato de se perceber que existe uma relação positiva entre a retenção de clientes e a lucratividade, alavancada pelo valor agregado durante a vida de um cliente. O cliente não pode ser separado do sistema de prestação de serviços e é esta relação crucial que é a chave para o efetivo gerenciamento dos serviços. A intangibilidade e a variabilidade dos serviços significa que o risco percebido em se comprar serviços é em geral maior que aquele percebido na compra de bens.

@2004 EF

9

Introdução

- O Sr. Farias sentiu muita fome no final de um dia de trabalho. Ele estava especialmente interessado em devorar uma pizza. Ele estava pronto para pegar o telefone e pedir que lhe fosse entregue em casa, quando se lembrou que tinha outras opções que poderiam satisfazer seu desejo.

@2004 EF

10

Introdução

- Ele poderia ir ao supermercado e comprar os ingredientes como: farinha, cogumelos, ovos etc. e fazer uma pizza ele mesmo. Esta seria a opção mais barata, custando R\$ 6,00
- Ao invés de comprar os ingredientes ele poderia, ele poderia comprar uma pizza congelada por R\$ 9,00
- Ele poderia pedir uma pizza pelo telefone e tê-la entregue em casa. Isto custaria R\$ 13,00
- Ele ainda poderia ir a um excelente restaurante italiano que serve uma pizza de primeira ao som de música italiana com uma taça de vinho por R\$ 45,00

Introdução

- O que faz com que os preços da mesma pizza sejam diferentes?
- A mesma pizza é uma mercadoria, que teria pequena variação de preço, a diferença é o serviço.

Estratégia em Organizações de Serviço



Objeto da Estratégia
Análise Estratégica
Opções Estratégicas
Implementação de Estratégias

@2004 EF

13



Questões Estratégicas

- Globalização
- Tecnologia da Informação
- Meio Ambiente

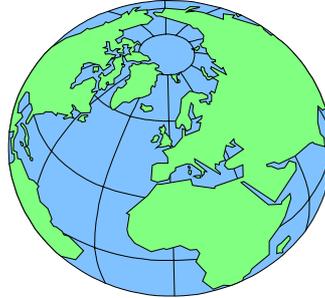
@2004 EF

14

A Globalização Impacta Virtualmente todas as Decisões Estratégicas

Deveríamos Importar?

O NAFTA afetará nossa organização?



Deveríamos aprender uma língua Estrangeira?

Deveríamos Exportar?

@2004 EF

©1999 Prentice Hall

15

A Tecnologia da Informação se Tornou uma Ferramenta Fundamental da Administração

Deveríamos ter um "site" na "Web"?

Devemos terceirizar o Nosso MIS?



Devemos renovar nossos PC's?

Devemos comprar "laptops" para o nosso pessoal?

@2004 EF

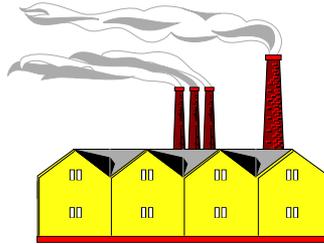
©1999 Prentice Hall

16

A Preservação Ambiental é uma Importante Questão Estratégica

Nossa empresa é ambientalmente correta?

Devemos reciclar?



Devemos reduzir substâncias ambientalmente agressivas em nossos produtos?

O Congresso irá aprovar leis mais duras?

COMO É SUA ORGANIZAÇÃO ?

Grupo A	Grupo B
É ritualista	É inquisidora
É reducionista	É expansionista
É elitista	É democrática
Acha fácil criar uma estratégia	É exigente
Projeta o futuro a partir do presente	Imagina como será o futuro
Defende o posicionamento atual	Gosta de novas idéias

Se sua organização possui mais características do grupo A, faz um planejamento estratégico burocrático. Se encontra mais afinidades com o grupo B, talvez já seja uma revolucionária.

As decisões estratégicas dizem respeito a:

- Escopo das atividades das organizações
- Adequação das atividades da corporação ao ambiente externo
- Adequação das atividades aos recursos internos (físicos, humanos e gerenciais)
- Alocação e realocação de recursos substanciais da organização
- Mudanças organizacionais que afetam as áreas operacionais
- Expectativas daqueles que possuem poder dentro e em torno da organização
- Diretrizes da organização no longo prazo

Em Resumo

Estratégia é a base para definição das ações que implementarão o direcionamento e escopo da organização no longo prazo: idealmente ela adequa os recursos da organização ao seu ambiente em constante mudança, e em particular a seus mercados, consumidores ou clientes de forma a atender as expectativas daqueles que possuem poder sobre a organização.

Visão Versus Missão

**Declaração de Missão
Responde a Questão**

**“Qual é nosso
Negócio?”**

**Declaração de Visão
Responde a Questão**

**“O Que nós
Queremos nos
Tornar?”**

Componentes da Declaração de Missão



Clientes/Consumidores/Usuários
Produtos e Serviços
Mercados
Tecnologia
Preocupações com a Sobrevivência e o Crescimento
Filosofia
Conceitos
Preocupação com a Imagem Pública
Preocupação com os Empregados

Porque a Missão é Importante?

- Para garantir uma unanimidade da proposta
- Para fornecer bases para alocação de recursos
- Para fornecer um censo de direção para as pessoas
- Para dirimir diferenças entre os Stakeholders
- Para resolver os pontos divergentes de gerentes
- Para elevar sentimentos positivos sobre a firma
- Para servir de base para os objetivos e estratégias
- Para prover direção



@2004 EF

©1999 Prentice Hall

23

Chaves para a Formulação de Estratégias



@2004 EF

©1999 Prentice Hall

24

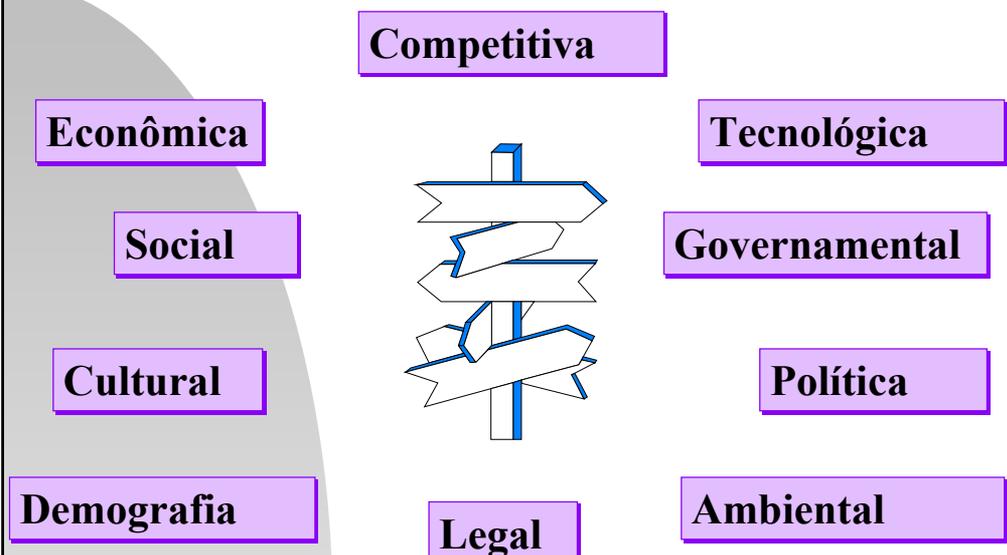
Elementos do Planejamento Estratégico

- **Análise estratégica**
 - ◆ O ambiente externo
 - ◆ O ambiente interno (processos, pessoal, infra-estrutura)
 - ◆ Cultura organizacional (Valores, objetivos e poder)
- **Formulação de alternativas e escolha**
 - ◆ Geração de opções
 - ◆ Avaliação das opções
 - ◆ Seleção de estratégia
- **Implementação da estratégia escolhida**
 - ◆ Planejamento dos recursos
 - ◆ Pessoal e sistemas
 - ◆ Estrutura organizacional

@2004 EF

25

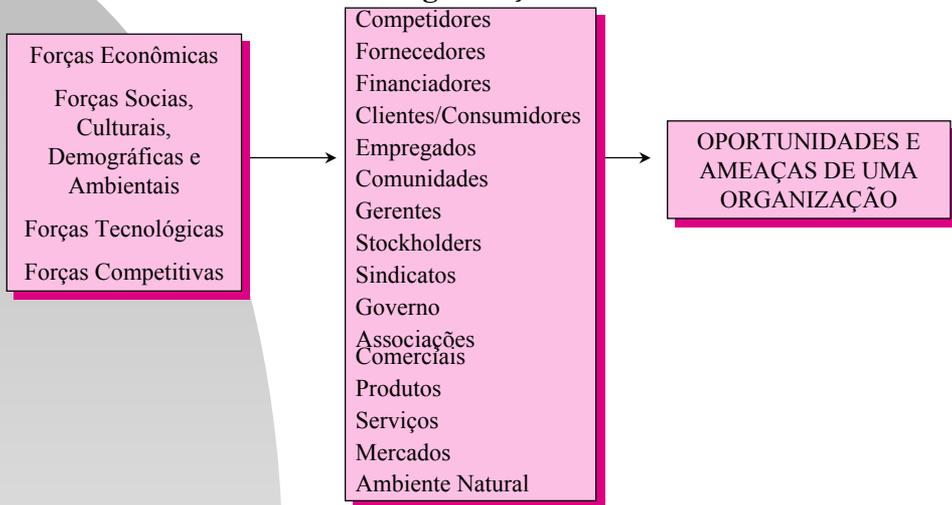
Dez Forças Externas Chaves



@2004 EF

26

Relacionamentos entre as Forças Externas e a Organização

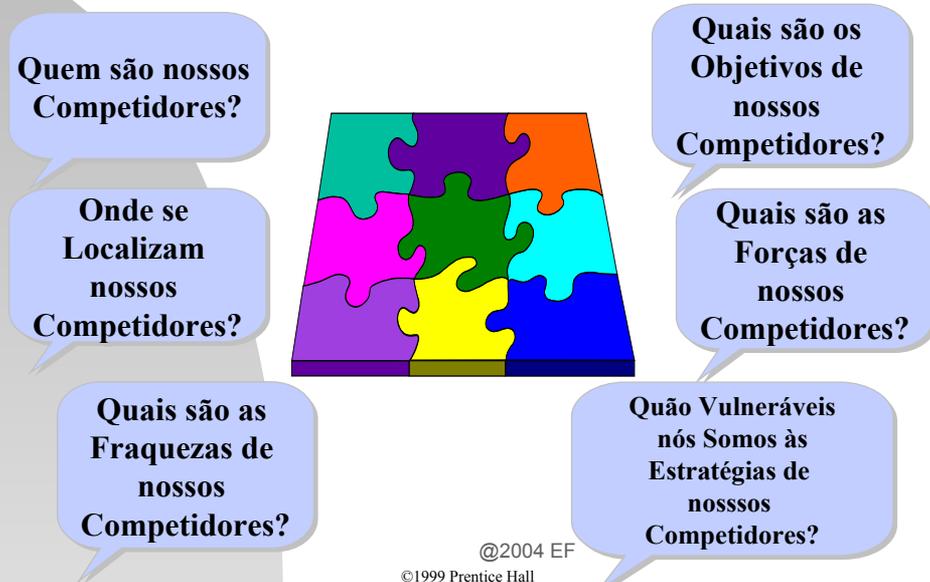


@2004 EF

©1999 Prentice Hall

27

Questões Chaves sobre os Competidores

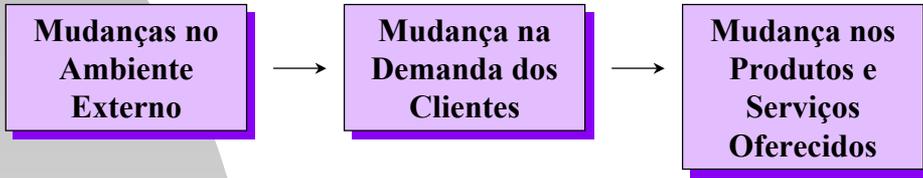


@2004 EF

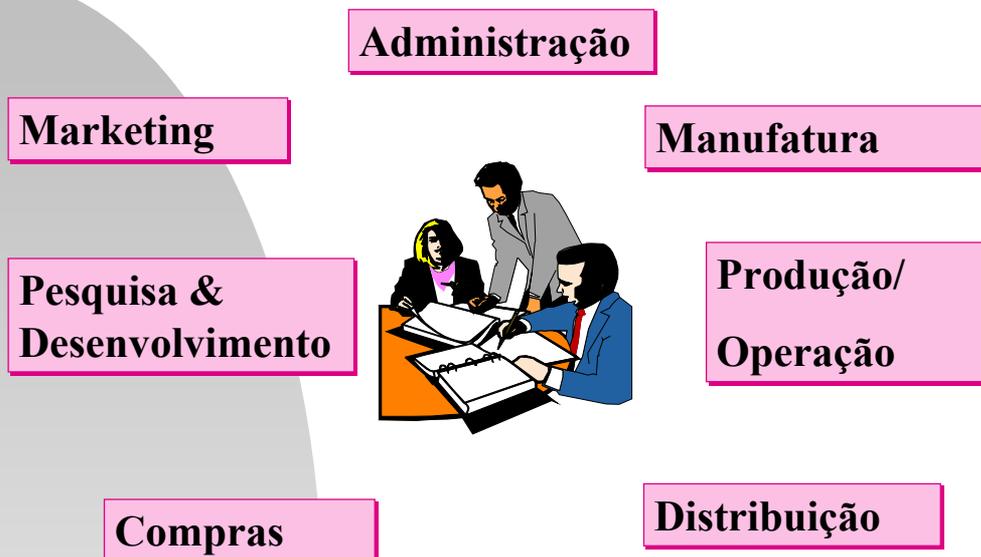
©1999 Prentice Hall

28

Importância do Ambiente Externo no Comportamento da Firma



Quatorze Forças Internas Chaves



Forças Internas Chaves (cont.)

Contabilidade/Finanças

Embalagem

Propaganda

Gerência de Recursos Humanos



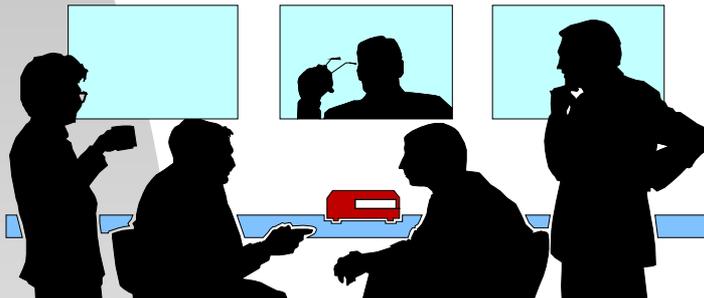
Relações Empregado/ Administração

Relações de Vendas

Sistemas de Informações Automatizados

Definição de uma Competência Essencial

A força de uma empresa que não é facilmente alcançada ou imitada por um competidor



Expectativas de Grupos e Pessoas com Poder

- As crenças dos grupos e pessoas que têm poder na organização formarão os princípios culturais que regem a organização.
- Dois grupos podem chegar a diferentes conclusões sobre um mesmo ambiente externo, considerando-se um mesmo conjunto de recursos, provavelmente prevalecerá as idéias daquele grupo que tem mais poder.

@2004 EF

33

Teia Cultural



@2004 EF

34

Escolha Estratégica

- **Geração de opções**
 - ◆ **Quais os possíveis cursos de ação da organização?**
 - ◆ **Em que áreas focalizar os negócios?**
 - ◆ **Será necessário mudar o foco do negócio?**
 - ◆ **Quais direções estratégicas serão convenientes em termos de desenvolvimento de produtos e elenco de produtos?**

@2004 EF

35

Estratégias Genéricas de Porter

Liderança em Custos

- ✓ **A Estratégia dirige para a Produção de Produtos e Serviços Padronizados a um Baixo Custo por Unidade para Clientes que são sensíveis a Preço**

Diferenciação

- ✓ **A Estratégia Orienta para Produtos e Serviços Considerados Únicos na Indústria e Direciona para Clientes que São Relativamente não Sensíveis a Preço**



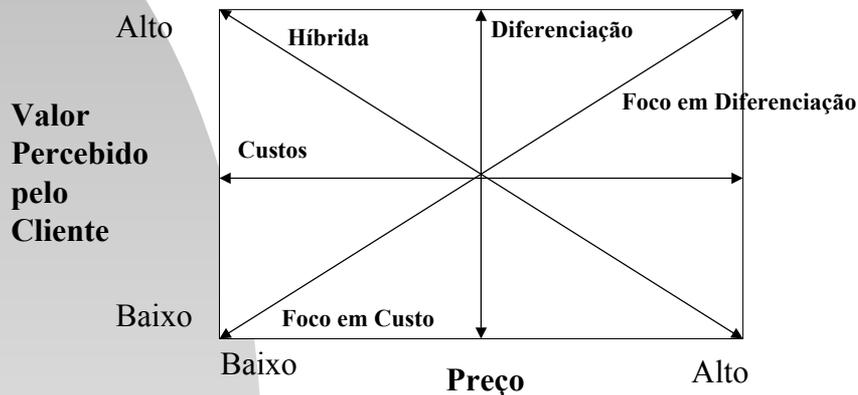
Estratégias Genéricas de Porter (cont.)

Foco

- ✓ A Estratégia Busca Produtos e Serviços Que Preenchem as Necessidades de Pequenos Grupos de Clientes/Consumidores/Usuários



Estratégias Genéricas



Avaliação de Opções Estratégicas

- **Quais os méritos relativos a cada opção?**
- **Quais das estratégias estão relacionadas aos pontos fortes?**
- **Quais das estratégias ajudam a superar fraquezas e se aproveitam de oportunidades?**
- **Qual o nível de adequabilidade da estratégia?**
- **Quais são as perspectivas de viabilidade de implementação?**
- **A organização poderá implementar a estratégia?**
- **Existe aceitabilidade a nível cultural ou em termos de expectativas de ganho da estratégia?**

Seleção de Estratégias

- **Poderá ser selecionada uma ou mais estratégias.**
- **Não existe uma definição clara de certo ou errado nesta escolha.**
- **O processo de seleção não pode ser olhado como puramente objetivo ou um ato lógico.**
- **A escolha é muito influenciada pelos grupos e pessoas com poder na organização.**

Implementação de Estratégias

Transformação das Estratégias em Ações

Planejamento de Recursos:

- **Quais são as tarefas chaves a serem executadas?**
- **Quais as mudanças necessárias na alocação de recursos entre setores?**
- **Quando fazer as mudanças?**
- **Quem será responsável pelas mudanças?**

@2004 EF

41

Implementação de Estratégias

Transformação das Estratégias em Ações

Estrutura organizacional:

- **Quais mudanças serão necessárias?**
- **Quais serão as mudanças no sistema de gerenciamento?**
- **Quais as responsabilidades dos diferentes departamentos?**
- **Que tipo de sistema de informação será necessário para monitorar o progresso da estratégia?**
- **Será necessário retrainar a força de trabalho?**

@2004 EF

42

Implementação de Estratégias

Transformação das Estratégias em Ações

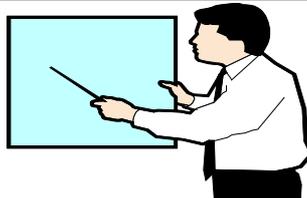
Gerenciamento da mudança estratégica:

- Mudanças na rotina do dia-a-dia.
- Mudanças em aspectos culturais da organização.
- Bloqueios políticos às mudanças.

@2004 EF

43

Benefícios da Administração Estratégica



- **Melhoria na Comunicação**
- **Conhecimento Crescente**
- **Constrói Comprometimento**
- **Permite a Empresa Influenciar, Iniciar e Antecipar**
- **Ser Proativo ao invés de Reativo**
- **Maior Produtividade**
- **Estratégias mais Efetivas**
- **Produtividade Crescente**

Benefícios da Comunicação e do Engajamento na Administração Estratégica

Os gerentes de todas as áreas funcionais ouvem e discutem seus pontos de vista nas reuniões de administração estratégica. Esta interação aumenta o conhecimento, reconhecimento e entendimento entre os gerentes que de outra forma, não se comunicariam uns com os outros.

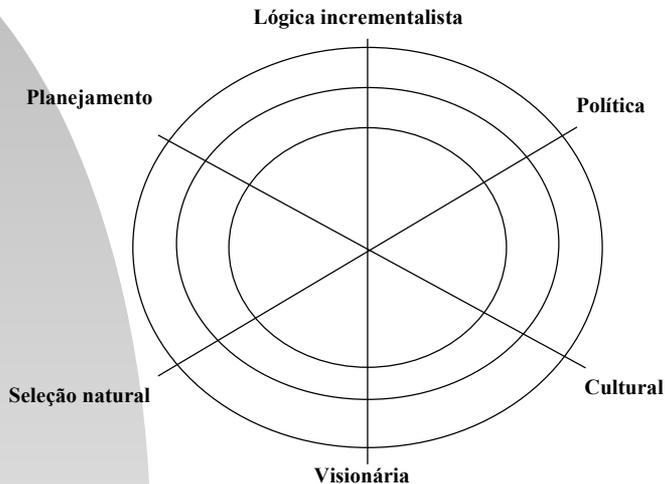


Visões dos Estrategistas

O desenvolvimento estratégico deve ser olhado como um processo misto e não como resultado da visão de um estrategista isoladamente.

- **Visão da seleção natural** - Alguns gerentes consideram a influência do ambiente externo tão dominante que as estratégias da organização são respostas às mudanças neste ambiente
- **Visão do planejamento** - Adota-se uma sistemática de planejamento para definição dos caminhos da organização (Porter, Mintzberg, etc.)
- **Visão da lógica incremental** - Construção estratégica através de “comparações sucessivas limitada, i.e., comparar opções umas com as outras através do dia-a-dia da administração e não através do processo de planejamento. Os gerentes vêm seu trabalho de forma adaptativa, continuamente mudando estratégias para se manter em linha com o ambiente externo.
- **Visão cultural** - Profundo nível de suposições básicas e credos que são compartilhados pelos membros da organização
- **Visão política** - “Status” em influência dos grupos (“stakeholders”)
- **Visionários** - Líder carismático, intuição sem uma procura sistemática de causa e efeito ou do dia-a-dia da organização. Existem ambientes tão estáveis que não há sentido em se planejar

Visão integrada do desenvolvimento estratégico



@2004 EF

47

O Desafio

- **Quem irá criar as indústrias do Futuro, você ou seus concorrentes?**
- **Quem irá transformar as indústrias de hoje, você ou seus concorrentes?**
- **Quanto tempo você dedica a imaginar seu futuro?**
- **Seu Futuro?**

@2004 EF

48

A natureza do serviço

Questões a serem discutidas

- As características que diferenciam serviços de bens
- Implicações gerenciais dessas características específicas
- A classificação de serviços e sua relevância prática
- O triângulo de serviços - um modelo integrativo que focaliza diferentes questões do gerenciamento de serviços
- Alguns princípios básicos da aplicação do triângulo de serviços como uma ferramenta do gerenciamento de serviços

A natureza do serviço

- Não há dúvidas que uma aula é um serviço, mas o que esta aula seria se fosse gravada em uma fita e vendida?
- Isto está incluído na categoria serviço ou produto?
- Qual a diferença de uma pizza que você compra no mercado e uma que você come em um restaurante?
- O quê faz com que comprar um caminhão seja diferente de alugar um?
- IBM é uma manufatura (montadora) ou uma empresa de serviços?
- Todos os serviços são similares?
- Se não, quais as conseqüências gerenciais das diferenças?

O que é serviço?

- Serviço são todas as atividades econômicas nas quais o resultado principal não é nem um produto nem uma construção (Quinn & Gagnon)
- Qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra que seja essencialmente intangível que não resulte em propriedade de qualquer espécie (Kotler)
- Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de maior ou menor grau de intangibilidade que normalmente, mas não necessariamente, acontece com a iteração entre o consumidor e profissionais do serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do provedor do serviço, a qual é fornecida como solução para um problema do consumidor (Grönroos)

@2004 EF

51

Características do serviço?

- Noções centrais que caracterizam o serviço:
 - ◆ **intangibilidade:** significa que uma transação de serviço não é uma transferência de propriedade, como no caso de um bem físico
 - ◆ **simultaneidade:** significa que a realização de um serviço implica tanto a presença do provedor quanto do consumidor; ambos têm papel ativo na realização do serviço
- Desta forma serviço pode ser definido como: atividades econômicas que são intangíveis e implicam na interação entre o provedor e o consumidor

@2004 EF

52

Características resultantes?

- Noções como **intangibilidade** e de **simultaneidade** implicam respectivamente em:
 - ◆ **percebibilidade**: serviços não podem ser estocados como bens
 - ◆ **heterogeneidade**: o fato que ambos provedores e consumidores precisam interagir no processo de entrega do serviço, abre espaço para variações. Consumidores, provedores do serviço, o ambiente e mesmo o momento da interação são fontes de variação; conseqüentemente, o processo de entrega do serviço tenderá a ser caracterizado por uma crescente heterogeneidade

@2004 EF

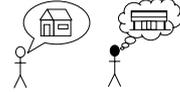
53

Tabela resumo

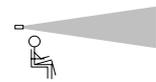
Serviços	Bens
Uma atividade ou processo	Um objeto físico
Intangível	Tangível
Produção e consumo simultâneos: o consumidor participa na produção	Produção e consumo separados: consumidores não participam em geral da produção
Heterogêneos	Homogêneos
Percível: não é possível estocar	Pode ser estocado

@2004 EF

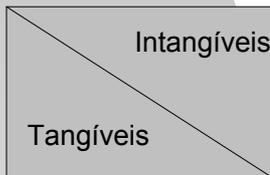
54



Intangibilidade



Pesquisa Experiência Conceito



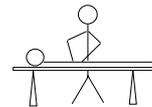
- Como um consumidor poderá experimentar uma oferta de serviço antes da compra se ele não pode ser visto, ouvido, sentido, cheirado ou saboreado? Zeithaml apresenta três qualidades relacionadas à oferta de algo:

- ◆ **pesquisa**: determinação de atributos que o consumidor pode determinar antes da compra; como cor, preço, cheiro, etc (perfume, cor ou estilo de uma roupa)
- ◆ **experiência**: atributos como sabor, adequabilidade os quais só podem ser percebidos após o consumo (cabeleireiro)
- ◆ **prestígio/conceito**: atributos que o consumidor pode não ser capaz de avaliar mesmo depois do consumo (regulagem dos freios, alinhamento do carro)

@2004 EF

55

Simultaneidade



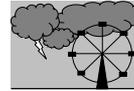
- O consumidor participa no processo de produção e utiliza o serviço durante o processo de produção
 - ◆ quando assiste uma aula o aluno escuta e aprende
 - ◆ o piloto de um avião executa o vôo e ao mesmo tempo em que o passageiro é transportado
- **O grau de sobreposição ou simultaneidade pode variar significativamente de serviço para serviço**
 - ◆ baixo grau como em um banco ou o reparo de um carro
 - ◆ alto grau como em um hospital ou em um restaurante
- **Fator humano crucial no serviço, assim especial atenção deve ser dada à pessoa que lida com o consumidor**

@2004 EF

56



Heterogeneidade

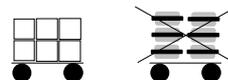


- Existem três fontes que diferenciam as condições de prestação de serviços
 - ◆ **o provedor do serviço:** as pessoas não são como robôs, capazes de repetir constantemente as ações dia após dia
 - ◆ **o consumidor:** o estado de espírito ou a situação pessoal do consumidor influencia fortemente o seu comportamento, influencia também a sua percepção do serviço; o consumidor pode ser influenciado também pela presença de outros consumidores
 - ◆ **o ambiente em volta:** vários fatores externos podem influenciar a percepção do consumidor sobre o serviço, por exemplo, temperatura, filas, chuva ou sol etc.

@2004 EF

57

Perecibilidade



- Diferente de bens, serviços não podem ser estocados
 - ◆ quando um avião levanta voo vazio os assentos vazios estão perdidos para sempre, restaurantes com mesas vazias, linhas telefônicas não utilizadas, etc
 - ◆ o fato de serviços não poderem ser estocados causa grande dificuldade para as empresas, por exemplo serviços com hora pico de demanda muito elevados: restaurantes, empresas aéreas, eletricidade, etc
 - ◆ a gestão de oferta e demanda se torna um ponto crítico

@2004 EF

58

Métodos de Classificação de Serviços



- Grau de intangibilidade
- Grau de contato com o cliente
- Grau de simultaneidade
- Grau de heterogeneidade
- Grau de perecibilidade
- Grau de flutuação da demanda
- Grau de personalização
- Grau de intensidade capital
- Direcionamento para pessoas ou objetos

@2004 EF

59



Dimensões para classificar Serviços

Grau de intangibilidade

- Todos os serviços podem ser ordenados de baixa para alta intangibilidade.
- ↑ intangibilidade
⇒ ↑ dificuldade do consumidor ter experiência quando avalia a oferta
- Intangibilidade também causa problemas operacionais porque itens intangíveis
 - ◆ não podem ser estocados
 - ◆ apresentam dificuldades quanto a padronização, fazendo com que a qualidade dependa fundamentalmente da pessoa que provê um determinado serviço

@2004 EF

60

Dimensões para classificar Serviços Grau de contato com o consumidor

- Características das organizações de serviço com alto grau de contato:
 - ◆ a demanda é instantânea
 - ◆ não é possível fazer estoque
- ↑ contato entre provedor e consumidor
 - ⇒ uma falha no sistema operacional do serviço tem efeito imediato e direto no consumidor
 - ⇒ o empregado que presta o serviço tem de ser ambos: competente e comunicativo
 - ⇒ os prestadores do serviço devem desempenhar o trabalho tão bem como funcionários de “front-office”
 - ⇒ a seleção e o treinamento passam a ser muito importantes

@2004 EF

61

Dimensões para classificar Serviços Grau de simultaneidade

- Simultaneidade não é necessariamente refletida pelas dimensões anteriores
- Produção e consumo podem ocorrer simultaneamente sem que o consumidor esteja presente
- Exemplo: “Homebanking” que permite ao consumidor utilizar o serviço sem contato face a face com o prestador do serviço

@2004 EF

62

Dimensões para classificar Serviços

Grau de heterogeneidade

- empregados e consumidores são fontes de heterogeneidade
 - ⇒ ↑ contato com o consumidor
 - ↑ heterogeneidade
- ⇒ a padronização dos serviços pode ser uma maneira de diminuir a heterogeneidade

Dimensões para classificar Serviços

Grau de perecibilidade

- Esta dimensão é bem relacionada com o grau de intangibilidade e o grau de simultaneidade
- ↓ parcela mercadoria do serviço
 - ↑ justaposição entre produção e consumo
 - ⇒ ↑ grau de perecibilidade (ofertas não serão estocáveis) a gestão de competências será complexa
- Gestão de competências:
 - ⇒ os clientes perceberão uma redução do tempo de espera; os empregados terão que se adaptar a uma flexibilidade maior

Dimensões para classificar Serviços

Grau de flutuação da demanda

- Esta dimensão está relacionada à anterior
- ↑ flutuação da demanda
 - ⇒ ↑ importância da gestão das habilidades
- Em restaurantes e hotéis o problema é mais acentuado que no caso de bancos e empresas de seguro

@2004 EF

65

Dimensões para classificar Serviços

Grau de personalização do serviço

- Os serviços, por não serem oferecidos nas prateleiras, podem ser personalizados
- ↑ grau de justaposição entre produção e consumo
 - ⇒ ↑ possibilidade de personalização
- ↑ grau de personalização
 - ⇒ ↑ demanda por competências não usuais dos funcionários (em oposição aos serviços padronizados)
- Exemplos: serviços profissionais, hospitais e restaurantes sofisticados.

@2004 EF

66

Dimensões para classificar Serviços Grau de predominância trabalho/capital

- As organizações de serviços diferem quanto à predominância trabalho/capital
- Exemplos de empresas com **baixa** ou **moderada** predominância do trabalho: empresas de comunicação, entretenimento e recreação, transportes, hospitais.
- No caso dos hospitais:
 - ↑ quantidade de equipamentos muito caros
 - ⇒ ↑ predominância do capital
 - ⇒ ↑ importância das decisões que envolvem capital, vantagem tecnológica e gerenciamento de competências
- Exemplos de organizações com **alta** predominância do trabalho: empresas de serviços profissionais e pessoais
 - ↑ predominância do trabalho
 - ⇒ ↑ importância da gestão de recursos humanos, incluindo treinamento, contratação e recompensas

@2004 EF

67

Dimensões para classificar Serviços Direcionamento do serviço

- Os **receptores** do serviço podem ser **pessoas**. É o caso das empresas de serviços pessoais, hotéis, restaurantes, escolas;
- Os **receptores** do serviço podem ser **objetos tangíveis ou itens intangíveis**. É o caso das empresas de frete, serviços de lavanderia, serviços de contabilidade.
- Conseqüência:
 - ⇒ as habilidades requeridas dos empregados devem ser adequadas ao tipo de receptor do serviço oferecido.

@2004 EF

68

Esquemas de classificação de Serviços

Os esquemas de classificação não tem a finalidade de segmentar o setor de serviços em categorias puras; seu maior mérito está em produzir a compreensão que inspira a ação administrativa.

Veremos, a seguir, 3 esquemas de classificação dos serviços:

- Esquema de classificação baseado nas dimensões INTANGIBILIDADE e SIMULTANEIDADE
- Esquema de classificação baseado nas dimensões GRAU DE CONTATO e GRAU DE PERSONALIZAÇÃO
- Esquema de classificação baseado nas dimensões NATUREZA e INTENSIDADE DE CONTATO ENTRE CONSUMIDORES E PRESTADORES DE SERVIÇO

@2004 EF

69

GRAU DE SIMULTANEIDADE



@2004 EF

70

GRAU DE PERSONALIZAÇÃO

GRAU DE CONTATO COM O CLIENTE

ELEVADO

REDUZIDO

BAIXO

ALTO

<p>ENFERMEIRA</p> <p>Habilidades chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tornar confortável a permanência do cliente • Ser amigável 	<p>PSICOTERAPEUTA</p> <p>Habilidade chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico em tempo real de situações complexas e problemas mal especificados
<p>FARMACÊUTICO</p> <p>Habilidade chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisão da equipe que prepara os medicamentos 	<p>NEUROCIRURGIÃO</p> <p>Habilidade chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soluções criativas e inovadoras para cada tipo de problema

O VALOR É PERCEBIDO NO "FRONT OFFICE", OU SEJA, ENQUANTO DURAR A INTERAÇÃO COM O CLIENTE

O VALOR É PERCEBIDO PELA IMPORTÂNCIA DO TRABALHO. O FOCO DO CLIENTE ESTÁ APENAS NO RESULTADO

PROCESSOS PADRONIZADOS
 ÊNFASE NA EXECUÇÃO

PROCESSOS PERSONALIZADOS
 ÊNFASE NO DIAGNÓSTICO

@2004 EF

71

NATUREZA E INTENSIDADE DO CONTATO

Mantenedor interativo

Tarefa interativo

Pessoal interativo

<ul style="list-style-type: none"> • O cliente espera um procedimento padrão • A interação é rápida • Os empregados podem ser treinados <p>BANCO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O cliente não sabe como obter o que necessita • A interação gira em torno da tarefa • A vinculação é longa e existe expectativa de término • O cliente depende do prestador de serviço • O prestador do serviço geralmente não é substituído <p>ARQUITETO NEUROCIRURGIÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O cliente sabe que tem um problema mas não sabe o que é e nem como obter a solução • As habilidades técnicas, pessoais e sociais do prestador de serviço são cruciais • O prestador do serviço domina durante a interação • O prestador do serviço geralmente não é substituído • A empresa é dinâmica: cada episódio requer uma solução nova <p>PSICOTERAPEUTA</p>
---	---	---

@2004 EF

72

O triângulo dos serviços

O conceito do triângulo foi sugerido inicialmente por John Haywood-Farmer, como uma ferramenta para auxiliar na compreensão dos temas relacionados à gestão da qualidade em vários tipos de serviços.

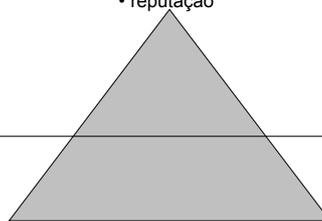
O triângulo de Farmer foi adaptado para ser o *desenho* de uma organização de serviço.

COMPONENTES DO PROCESSO E FÍSICOS

TUDO QUE É CLARAMENTE IDENTIFICADO COM A ORGANIZAÇÃO:

- infra-estrutura física
- componentes materiais
- rotinas comportamentais (são influenciadas/ditadas pelas AÇÕES ORGANIZACIONAIS. É uma competência BEM TREINADA: habilidade para se comunicar, amabilidade, atenção)
- processos e procedimentos
- reputação

Capital Estrutural



Capital Humano

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS NÃO ASSOCIADAS A NENHUMA PROFISSÃO
 VALORES FUNDAMENTAIS E NORMAS QUE GERAM AS ATITUDES BÁSICAS DIANTE DAS TAREFAS E DO RELACIONAMENTO

- motivação
- particularidades da pessoa
- identidade própria

HABILIDADES TÉCNICAS

HABILIDADES RELACIONADAS À PROFISSÃO (fazer um bom trabalho)
 CARACTERÍSTICAS ADQUIRIDAS ATRAVÉS DA FORMAÇÃO

- habilidade para diagnosticar
- conhecimentos técnicos
- habilidade para recomendar

COMPONENTES DO PROCESSO E FÍSICOS

exemplos:

- serviços MANTENEDOR-INTERATIVOS
- farmacêutico

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

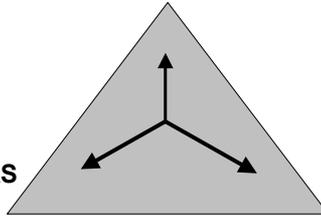
exemplos:

- serviços PESSOAL-INTERATIVOS
- restaurante para estudantes:
 - NÃO tem a melhor cerveja
 - NÃO é o mais asseado
 - NÃO é o mais moderno
 - NÃO é o melhor equipado
 - o dono é LEGAL!

HABILIDADES TÉCNICAS

exemplos:

- serviços TAREFA-INTERATIVOS
- neurocirurgião



@2004 EF

75

O triângulo dos serviços como uma estrutura para a ação gerencial

O triângulo dos serviços pode ser utilizado para posicionar a organização em relação a outras e para comparar a organização com os concorrentes.

Pode ser utilizado também para orientar a tomada de decisão, associando:

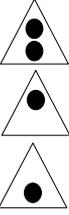
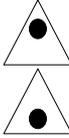
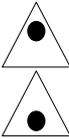
- ação
- foco (na base ou no topo do triângulo)
- conseqüências da ação

@2004 EF

76

AÇÃO	FOCO	CONSEQÜÊNCIAS
EQUILÍBRIO		<ul style="list-style-type: none"> VOCÊ É UM NÚMERO
		<ul style="list-style-type: none"> GOSTAMOS DE VOCÊ, MAS NÃO SABEMOS O QUE ESTAMOS FAZENDO
		<ul style="list-style-type: none"> PODEMOS FAZÊ-LO; O SEU CASO É INTERESSANTE; NÃO NOS IMPORTAMOS COM VOCÊ
LEALDADE DO CONSUMIDOR		<ul style="list-style-type: none"> LEALDADE PARA COM O SISTEMA (DISNEYLÂNDIA)
		<ul style="list-style-type: none"> LEALDADE PARA COM OS "ATORES" (PEÇA DE TEATRO, CONCERTO DE MÚSICA)

AÇÃO	FOCO	CONSEQÜÊNCIAS
POSIÇÃO COMPETITIVA		<ul style="list-style-type: none"> BANCO INVESTINDO EM RECURSOS DE AUTOMAÇÃO
		<ul style="list-style-type: none"> BANCO VISANDO MELHORIAS NO AMBIENTE INVESTINDO NAS HABILIDADES PESSOAIS
		<ul style="list-style-type: none"> BANCO INVESTINDO NO CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS
		<ul style="list-style-type: none"> MCDONALD'S
		<ul style="list-style-type: none"> RESTAURANTE 3 ESTRELAS

AÇÃO	FOCO	CONSEQÜÊNCIAS
SEGMENTAÇÃO E FOCO		<ul style="list-style-type: none"> BANCO COM 2 SISTEMAS: PADRONIZADO E PERSONALIZADO OFICINA MECÂNICA DE CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS OFICINA MECÂNICA TRADICIONAL
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO		<ol style="list-style-type: none"> GESTÃO CENTRALIZADA GESTÃO DESCENTRALIZADA; MAIOR AUTONOMIA
TRANSFERÊNCIA DO CONCEITO DE SERVIÇO		<ol style="list-style-type: none"> CRESCER E INTERNACIONALIZAR É FÁCIL CRESCER E INTERNACIONALIZAR É UM PROCESSO LENTO

@2004 EF

79

A natureza dos serviços: conclusões

- os serviços são incontestavelmente diferentes das mercadorias
- as características que distinguem os serviços das mercadorias são a INTANGIBILIDADE e a SIMULTANEIDADE na produção e no consumo
- INTANGIBILIDADE e a SIMULTANEIDADE:
 - impactam o marketing
 - tem implicações operacionais e tecnológicas, nas áreas como capacitação administrativa, desenvolvimento de processo e gestão de recursos
 - tem implicações estratégicas como crescimento, internacionalização e foco
- diferentes dimensões distinguem diferentes tipos de serviços

O fato de os serviços serem diferentes das mercadorias não significa que será sempre fácil distinguir uma organização de manufatura de uma organização de serviço.

@2004 EF

80

Definindo o conceito do serviço

Questões a serem discutidas

- Porque as empresas de serviço necessitam de um conceito de serviço
- Como as empresas de serviço podem definir um conceito de serviço
- Como as empresas de serviço podem implementar o conceito de serviço e as três etapas que compõem o processo de implementação

Definindo o conceito do serviço - Por quê?

Os serviços já foram definidos como sendo **um produto em confecção**. Isso se refere especificamente ao serviço como uma experiência ou processo. Na prestação do serviço não existe um ponto determinado em que ocorre uma transferência de propriedade.

Muito, senão tudo, no sistema de prestação de serviço está em contato direto com o consumidor e suas muitas necessidades. O sistema em geral e os empregados em particular, são parte do serviço. O sistema, incluindo competência, conduta e atitudes dos empregados tem impacto direto no cumprimento das necessidades do cliente e por esse motivo são parte do serviço.

Na manufatura, as especificações do produto são definidas a partir das necessidades do consumidor. Nos serviços não é possível especificar a partir das necessidades do consumidor. Por esse motivo, é importante ser explícito sobre o conceito do serviço.

Fontes de diluição do conceito do serviço

- o pessoal do “front office”
Para os serviços é importante conceder um nível de autonomia para o pessoal, em particular ao pessoal que faz o atendimento. Contudo, variações de conduta, competência, atitude do pessoal podem ter efeito no serviço tornando-o diluído à medida que ele é explicado sem método pelo pessoal que está em contato direto com o consumidor.
- o consumidor
Exemplo: o consumidor do “Club Mediterranée” que compra o pacote e depois percebe que não concorda com a filosofia de turismo do Club Med; como o foco do Mediterranée é dirigido para essa filosofia, os empregados não saberão como agir com esse consumidor.

O conceito do serviço deve estar claro tanto para os empregados como para o consumidor.

@2004 EF

83

Como definir o conceito do serviço

Segundo J. Heskett, qualquer definição de conceito de serviço deve responder as seguintes 3 questões:

- **quais são os elementos importantes do serviço a serem prestados (declarados em termos de resultados) que serão apresentados para o cliente, o empregado e para a empresa?**
Exemplo: numa loja *faça você mesmo*, os elementos importantes são preço baixo e uma oferta generosa de produtos.
- **como esses elementos foram considerados para serem percebidos pelo segmento de mercado almejado? pelo mercado em geral? pelo empregado? pelos outros?**
O mercado do *faça você mesmo* pode ser percebido como um *redutor* confiável.
- **que esforços são assim sugeridos em termos de desenho, marketing e prestação de serviço?**
Ainda no mesmo exemplo, abastecimento eficiente e uma ampla série de produtos; poucos empregados; forte ênfase no auto-atendimento; balcão opcional para clientes motorizados e um bom projeto de interior para a loja.

@2004 EF

84

Implementando o conceito do serviço

Para implementar o conceito do serviço são necessárias as seguintes ações (três etapas):

- **segmentar mercados**
- **focar nos segmentos do mercado**
- **focar no sistema de prestação de serviço**

SEGMENTANDO O MERCADO

Diferentes consumidores tem necessidades e expectativas diferentes.

É essencial analisar o mercado e definir os diferentes segmentos. Cada segmento deve ser definido com variáveis que permitam tratá-lo diferentemente.

Por exemplo: o Clube Med quando dá informações pela internet, busca saber do perfil de turismo do cliente: família, sozinho ou casal.

SEGMENTANDO O MERCADO: variáveis

Na segmentação, normalmente são utilizados 2 grupos de variáveis :

- os benefícios visados
- as características do consumidor

Está se tornando difícil avaliar a que segmento pertence o consumidor com base em suas características: posição geográfica, sócio-demográficas, idade, sexo etc. Um mesmo consumidor em situações diferentes terá necessidades diferentes.

Por isso, os benefícios visados formam um grupo de variáveis mais importante.

No setor de turismo por exemplo, a segmentação pode se basear no objetivo da viagem: negócio ou recreação.

A tabela a seguir mostra diferentes expectativas para diferentes situações de compra:

@2004 EF

87

A preferência de compra do cliente *faça você mesmo*, conforme a situação de compra

CARACTERÍSTICAS DA LOJA	SITUAÇÃO DE COMPRA				
	COMPRAS URGENTES	GRANDES QUANTIDADES	TRABALHO DIFÍCIL	COMPRAS REGULARES	ACONSELHAMENTO
A LOJA É NAS IMEDIAÇÕES	•			•	
EU POSSO OBTER RAPIDAMENTE O QUE PROCURO	•				
EU SEI QUE A LOJA VENDE ESSES PRODUTOS	•			•	
A LOJA TEM PREÇOS BAIXOS		•		•	
A LOJA TEM UM BOM ESTOQUE DO PRODUTO QUE PROCURO	•	•	•	•	
A LOJA OFERECE UM BOM SERVIÇO PÓS-COMPRA			•		•
POSSO ENCONTRAR DIFERENTES MODELOS DO MESMO PRODUTO			•		•
A LOJA É AGRADÁVEL E ELEGANTE					•
A LOJA TEM OS ÚLTIMOS LANÇAMENTOS					•
A LOJA TEM PRODUTOS DE MUITO BOA QUALIDADE			•		

@2004 EF

88

FOCANDO NOS SEGMENTOS DO MERCADO

Focar significa fazer escolhas.

Concorrentes que tentam oferecer tudo para todos, utilizando um conceito padronizado de serviço para todos os segmentos terão encontrado uma forma de ser a segunda melhor opção de cada segmento.

Dois pontos:

- Atratividade geral do segmento (tamanho, como tem sido a oferta, oportunidades de obter o preço prêmio da diferenciação)
- Compatibilidade com a organização (adequação entre atividades requeridas e recursos, competências básicas e essenciais, adequabilidade aos objetivos e a viabilidade da existência de recurso)

@2004 EF

89

FOCANDO NOS SEGMENTOS DO MERCADO

EXEMPLO:

Uma cadeia de lojas *faça você mesmo*:

O grande número de pessoas bem treinadas combinado com os vários pontos de venda e a relação de produtos à venda envolverá custos relativamente altos, o que dificultará a competição com uma loja cujo foco é mais definido.

@2004 EF

90

FOCANDO NOS SEGMENTOS DO MERCADO

EXEMPLO:

Setor bancário:

os participantes com foco definido parecem estar obtendo melhores resultados:

- **aquisições urgentes:** os consumidores financiam o bem diretamente na loja, não procuram o banco;
- **aquisições regulares:** os bancos virtuais que não possuem instalações físicas oferecem serviços a baixo custo; os bancos tradicionais reagiram oferecendo na casa do cliente os serviços da agência, aproveitando sua rede de dados;
- **grandes quantidades:** o banco belga, Crédit Lyonnais e o holandês Hypotheker se concentraram em hipotecas e investimentos de médio padrão em que preços competitivos prevalecem sobre o serviço;
- **trabalho difícil e correndo atrás de novas idéias:** o belga Paribas visa clientes ricos (um único cliente representa um alto nível de ativos). Pouca agência, o banco visita seus cliente ao invés de convidá-los a vir ao banco. Os bancos tradicionais responderam com a criação de serviços especiais para clientes com grandes recurso.

FOCANDO NOS SEGMENTOS DO MERCADO

Outro aspecto do foco é a comunicação.

A estratégia de comunicação das empresas de prestação de serviço deveria estar particularmente interessada em criar expectativas corretas e se certificar de que os **clientes certos** estão sendo direcionados para o **sistema correto** de prestação de serviço.

FOCANDO NO SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Um conceito claro do serviço tem sempre um foco estreito.

Foco estreito significa que o sistema de prestação de serviço foi desenhado para as expectativas do segmento.

Focar não significa necessariamente diminuir a oferta de produtos.

Exemplo: o Ghent, inaugurado no início dos anos 80, que é um complexo de 12 salas de cinema em uma cidade repleta de cinemas. Todo o sistema de prestação de serviço estava focado num conceito de serviço baseado na **escolha**. As pessoas não iriam ao cinema com um filme específico em mente, elas fariam a escolha dentro do complexo. Ao contrário do que se previu, que a rede teria uma vida curta, foi um grande sucesso e continua sendo.

FOCANDO NO SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO: desafios

Os principais desafios são:

- **manter coerência entre os vários elementos do sistema de prestação de serviço**
- **manter a estabilidade no decorrer do tempo**
Questões importantes:
- **comunicação, seleção e treinamento do pessoal:** destinar o esforço necessário para a comunicação interna; exemplo: o SMART, da Daimler-Benz
- **separar as atividades do pessoal do “front-office” das do pessoal do “back-office”,** sem perder a consistência entre os dois planos:
 - a presença do consumidor junto ao pessoal do “front-office” limita o grau de liberdade do projeto do sistema;
 - as habilidades do pessoal dos dois planos são diferentes;
 - um “back-office” maior diminui a possibilidade da empresa perder seu foco
- **fábricas focalizadas:** é um conceito da manufatura que envolve a posição relativa e competitiva da empresa no triângulo dos serviços; exemplos: McDonald's, Benetton, Club Mediterranée

Definindo o conceito dos serviços: conclusões

- a natureza dos serviços requer das organizações prestadoras de serviço que sejam específicas quanto aos segmentos do mercado
- um conceito claro do serviço identifica o *o quê* e o *como* do foco:
 - inclui as necessidades e as percepções dos empregados
 - direciona muitos aspectos do marketing da organização, gestão de recursos humanos e gestão operacional
 - tem implicações estratégicas
- o conceito do serviço não é uma prerrogativa das empresas prestadoras de serviço, como se pode observar no exemplo do SMART

Quando existe um produto tangível, o conceito claro do serviço pode ser crucial para o posicionamento do produto. É um sintoma de que a gestão dos serviços se aplica à manufatura.

Servitização: os limites nebulosos entre manufatura e serviços

Questões a serem discutidas

- Qual o significado de *Servitização*
- Os diferentes estágios da *Servitização*
- Qual a razão de um número cada vez maior de empresas manufatureiras optarem pela abordagem de *Servitização*
- Quais os requisitos cruciais para se atingir a *Servitização*

Servitização: os limites nebulosos entre manufatura e serviços

- A discussão até esse momento pode levar a impressão que bens e serviços são tão diferentes que a abordagem utilizada seja exclusiva para empresas classificadas no setor terciário da economia. Isto não é correto, é mesmo uma visão ultrapassada. Tradicionalmente a manufatura ofertava bens e o serviço era apresentado como um elemento de menor importância. Esta concepção mudou e os serviços aliados aos bens ofertados formam um produto distinto, onde a parte tangível está cada vez mais se tornando menos diferenciável. Isto foi denominado por Sandra Vandermerwe, uma estudiosa do assunto, de **servitização**. Cada vez mais as manufaturas e empresas de serviço têm características comuns.

De Bens para Serviços

- Um carro deve ser feito somente para transportar as pessoas de um ponto A para um ponto B ou também ser uma sensação de dirigir como o BMW ou um símbolo de segurança como o Mercedes, ou transporte mais barato como o fusca, etc?
- Uma máquina de café deve fazer um bom café e fabricante oferecer uma assistência pós vendas para reparar se ela der problema?
- A satisfação do cliente com o produto vai além da simples abordagem de oferecer serviços agregados relacionados a uma possível falha do produto.

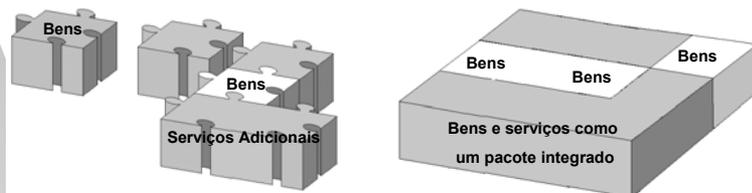
Como Olhar o Produto?

- Necessidade dos clientes
- Problemas que o produto pode solucionar
- O bem tangível é somente parte da solução
- A solução em geral envolve um pacote (cesta) que inclui bens e serviços

@2004 EF

99

Bens e Serviços: Três Estágios de integração



Três noções básica:

- considerar a empresa uma mera manufatra e fornecedora
- oferecer serviços adicionais
- adotar a noção de *SERVITIZAÇÃO*

@2004 EF

100

Porque *SERVITIZAÇÃO*?

- Satisfazer as necessidades dos Clientes
 - ◆ Garantia, uso fácil, reparo fácil, 24 horas de assistência, custo total na vida útil (o custo de um caminhão representa somente 15% de seu custo durante sua vida útil), etc.
- Buscar a diferenciação
 - ◆ Bens são fáceis de se imitar, patentes dão uma proteção limitada, os bens estão ficando parecidos em termos de qualidade e performance. Os serviços têm se mostrado a principal fonte de diferenciação, os serviços tocam em aspectos onde os clientes percebem valor

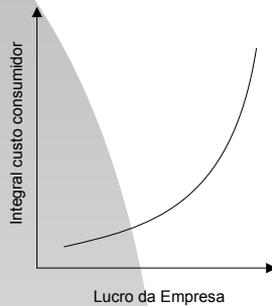
Bases para a *SERVITIZAÇÃO*

- **Organizar um sistema de informações** – para se aumentar o foco no cliente e desta forma elaborar o serviço ao cliente, a empresa tem que conhecer mais a respeito de seus consumidores e suas necessidades, e ser capaz de atuar consirando estas informações. Neste sentido o marketing de relacionamento é muito importante.
- **Organizar o sistema de prestação dos serviços** – o serviço não é apenas um sistema de suporte mais uma parte essencial do negócio. É necessário um sistema aberto com ligações diretasentre os produtores e seus clintes internos e externos.
- **Colocar as competências certas em ação** – com a servitização mais trabalhadores estarão em contato direto com o cliente, o que demanda novas habilidades e comportamentos dos empregados. O empoderamento do pessoal será necessário.
- **A fábrica virtual** – a servitização leva a empresa a ser concebida como uma unidade que transforma matérias e componentes em valor para os clientes, utilizando recursos que estão além da tradicional concepção de uma manufatura.

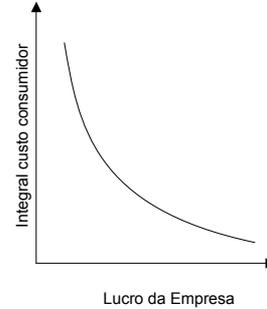
SERVITIZAÇÃO - Conclusão

Nova visão do serviço ao consumidor

Como um serviço de emergência



Como um parceiro completo de serviços



serviços associados.

Serviço visto com custo,
é um mal necessário.

**Serviços como uma
unidade de negócios**

Serviço pode gerar
Receita

Serviço Completo.

Serviço de processo ao
invés de só serviço de
produtos.

Redefinido o conceito de serviço

@2004 EF

103

Serviços na Economia Mundial

Questões a serem discutidas

- A contribuição dos serviços na economia mundial
- As diferenças geográficas no papel dos serviços e as razões por trás disto
- As forças motoras do crescimento dos serviços
- A crescente globalização dos serviços e as razões para este desenvolvimento

@2004 EF

104

A Crescente Importância dos Serviços

Contribuição do setor de serviços para o GDP em alguns países desenvolvidos, 1970-93

	Belgica	França	Alemanha	Japão	Holanda	Reino Unido	Estado Unidos	Média de economias de mercado desenvolvidas
1970	54	-	47	47	56	52	63	56
1980	64	62	55	54	64	55	64	59
1993	67	67	65	58	68**	65**	76	67

Contribuição do setor de serviços para GDP em países da Europa Oriental

	Bulgaria	Hungria	Polonia	Romenia
1980	-	42	-	27
1990	31	55	37	25
1993	49	66	55	40

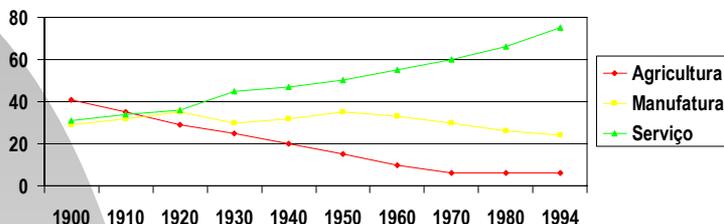
Contribuição do setor de serviços para GDP em alguns países em desenvolvimento, 1970-93 (%)

	Burundi	China	Colombia	Índia	Mexico	Taiwan	Ecônomoias em Desenvolvimento Gerais
1970	19	28	47	33	59	47	42
1980	25	21	49	36	59	46	43
1993	27	33	58	41	63	57	50

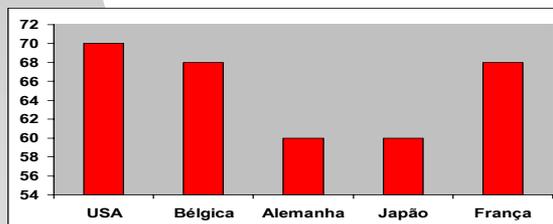
@2004 EF

105

A Crescente Importância dos Serviços



Distribuição da força de trabalho nos Estados Unidos, 1900-94(%)



Contribuição do setor de serviços para o emprego, 1994 (%)

106

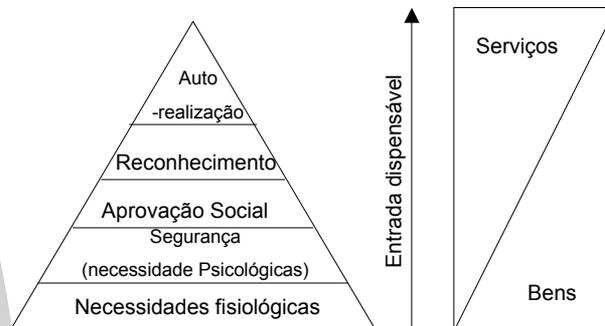
Forças Direcionadoras dos Serviços

- Seria difícil apontar um fator determinante do crescimento do setor de serviços, tal crescimento se dá por uma combinação de fatores que pode ser classificado em dois grupos:
 - ◆ Aumento da renda dos clientes e mudanças sociológicas ocasionam aumento da demanda de serviços
 - ◆ Aumento do profissionalismo nas empresas e mudanças tecnológicas resultaram na criação de novos serviços

@2004 EF

107

Impacto da Mudança na Renda sobre o Comportamento de Compra



A hierarquia das necessidades humanas e sua relação com a disponibilidade de renda

@2004 EF

108

Mudanças Sociológicas e Demográficas

- Mudança da família tradicional, onde somente o marido trabalhava no mercado formal de trabalho, para a família com renda dual
- Mudança de hábitos de comer em casa para ir ao restaurante, de lavar o carro para ter o carro lavado
- Com a ida da dona de casa para o mercado formal de trabalho surgiram novos serviços
- Vários aspectos da vida se tornaram mais complexos, tornando necessário a consulta a especialistas como advogados, contadores, etc

@2004 EF

109

A Crescente Importância dos Serviços Prestados aos Produtores

- As empresas responsáveis pela produção de bens passaram a usar mais intensamente as empresas de serviços, terceirização de atividades que não estão no “core-business” (manutenção, advocacia, processamento de dados, transporte, vigilância, P &D, etc)
- É importante notar que esse fenômeno gerou uma reclassificação dos postos de trabalhos na economia, postos que eram contabilizados na manufatura passaram para o setor de serviços

@2004 EF

110

Desenvolvimento Tecnológico

- Microeletrônica, comunicações, transportes, só para nomear alguns, transformaram o mundo dos serviços e abriram espaço para o aparecimento de uma nova família de serviços como software, telecomunicações.

@2004 EF

111

A Globalização dos Serviços

Países representando em torno de 75% do comércio mundial de serviços em 1994

Posição	Exprotadores	Valor(\$bn)	Ações(%)	Mudança Annual(%)	Posição	Importadores	Valor(\$bn)	Ações(%)	Mudança Annual(%)
1	Estados Unidos	178,2	16,2	6	1	Estados Unidos	120,7	11,4	8
2	França	91,8	8,3	5	2	Alemanha	116,9	11	9
3	Alemanha	63,1	5,7	5	3	Japão	109,2	10,3	10
4	Italia	59,4	5,4	4	4	França	70,2	6,6	2
5	Reino Unido	57,5	5,2	8	5	Italia	58,5	5,5	2
6	Japão	57,2	5,2	9	6	Reino unido	48,1	4,5	9
7	BLEU	40,6	3,7	15	7	Holanda	38	3,6	7
8	Holanda	39,6	3,6	9	8	BLEU	35,2	3,3	14
9	Espanha	35	3,2	10	9	Canada	25,5	2,4	-6
10	Hong Kong	32,5	2,9	16	10	Austria	21,4	2	3
11	Austria	29,3	2,7	0	11	Taipei Chines	21,1	2	0
12	Singapura	25,7	2,3	24	12	Corea	20,3	1,9	24
13	Suiça	20,3	1,8	8	13	Spanha	19,2	1,8	0
14	Corea	18,8	1,7	28	14	Hong Kong	18,6	1,8	16
15	Canada	17,6	1,6	6	15	Tailandia	16,1	1,5	36
16	Mexico	14,4	1,3	5	16	Australia	15,2	1,4	14
17	Dinamarca	13,8	1,2	9	17	Arabia Saudita	15	1,4	
18	Autralia	13,5	1,2	17	18	Suécia	14,4	1,4	8
19	Taipei Chines	13,5	1,2	-1	19	Noruega	14,3	1,4	4
20	Suécia	13,4	1,2	9	20	Federação Russa	13,8	1,3	

@2004 EF

112

Investimentos Diretos

A queda das barreiras ao capital estrangeiro em vários países tem levado a um aumento significativo de investimentos diretos por empresas multinacionais/transnacionais, sejam elas privadas ou estatais.

Investimentos diretos entre a União Européia e o resto do mundo				
	Fluxo de Entrada		Fluxo de Saída	
	(Mio Ecu)	(%)	(Mio Ecu)	(%)
Setor Primário	123	0.3	143	0.3
Setor Secundário	32478	50.8	17999	34.3
Setor Terciário	31251	48.9	34366	65.4
Total	63852	100	52508	100

Marketing de Relacionamento

Questões a serem discutidas

- A importância de se construir e sustentar o relacionamento como a característica mais distinta do serviço de marketing
- O modelo da cadeia serviço-lucro, enfatizando as ligações com satisfação do cliente, lealdade do cliente e lucratividade
- Como o valor de um cliente pode ser calculado em função da sua permanência com a empresa
- Quais os papéis que estratégias de recompensa e de aprendizado de relacionamento na construção da lealdade do cliente
- A importância do conhecimento detalhado do modelo de compra dos clientes de uma organização, quando se desenvolve uma estratégia particular

Marketing de Relacionamento: palavras novas para uma prática antiga

Foco do Marketing

- 200 anos atrás era o relacionamento
- 1950 era marketing de massa
- 1970 era segmentação de mercado
- 1990 marketing personalizado (relacionamento)
- Futuro ?

Proporcionar um relacionamento de longo prazo de benefício mútuo para clientes e empresa, em muitos negócios se leva um bom tempo para que a receita atinja o ponto de equilíbrio com os custos de se obter o cliente. (por exemplo bancos)

Fatores que afetam o marketing de relacionamento

- Desenvolvimento Tecnológico: TI permite a coleta, armazenamento e manipulação de um crescente volume de dados
- Desenvolvimento Social: uma crescente individualização é percebida, um crescente número de clientes estão reclamando quando sentem que não são respeitados.
- Desenvolvimento Econômico: uma explosão no número de canais de distribuição, produtos e serviços e as fronteiras entre eles estão desaparecendo

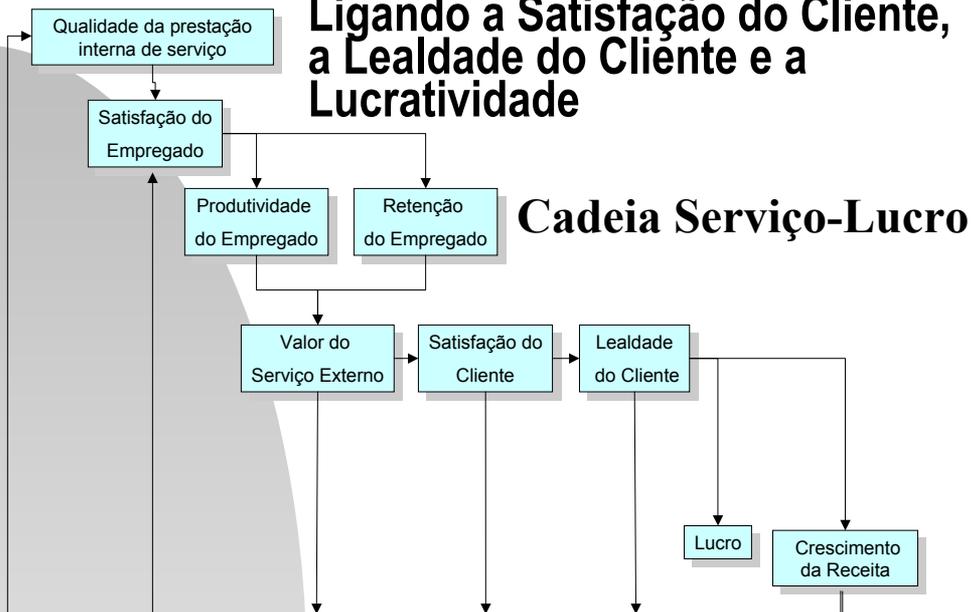
Marketing de Relacionamento: alguns exemplos

- Free Spirit Travel, uma agência de viagens do Colorado, designa para clientes que viajam freqüentemente um agente especial para fazer os arranjos necessários
- A Progressive Corporation Insurance tem um time especial que se dirige para prestar assistência imediata quando ocorrem acidentes graves
- A Harley-Davidson criou o Harley-Davidson Owners Club, o qual tem cerca de 200.000 membros

@2004 EF

117

Ligando a Satisfação do Cliente, a Lealdade do Cliente e a Lucratividade



@2004 EF

118

Satisfação do Cliente e Lealdade do Cliente definidas

- Satisfação do Cliente: sentimento do cliente do “gap” entre suas expectativas com relação a empresa, produtos e serviços e a performance percebida
- Lealdade do Cliente: comportamento do cliente caracterizado por um modelo de compra positivo durante um longo período de tempo (medido por repetidas compras, participação no orçamento do cliente ou outro indicador) e direcionado por uma atitude positiva em relação à empresa e seus produtos e serviços

Satisfação do Cliente e Lealdade do Cliente definidas

Atitude e padrão de compras do cliente

		Padrão de Compras	
		Positivo	Negativo
Atitude	Positivo	Verdadeira Lealdade	(Spurious) Lealdade
	Negativo	Lealdade Latente	Sem Lealdade

Satisfação do Cliente e Lealdade do Cliente definidas

Atitude e padrão de compras do cliente

- *Verdadeira lealdade*: os clientes estão voltados para o serviço em especial, a localização ou a marca
- *Lealdade espúria*: os clientes estão motivados por impulso, conveniência e hábito, se as condições estiverem certas
- *Lealdade latente*: os clientes são leais por não haver escolha. Caso em que uma empresa é exclusiva dona de uma tecnologia
- *Deslealdade*: existem razões ligadas à empresa e razões ligadas às características do cliente ou do mercado

@2004 EF

121

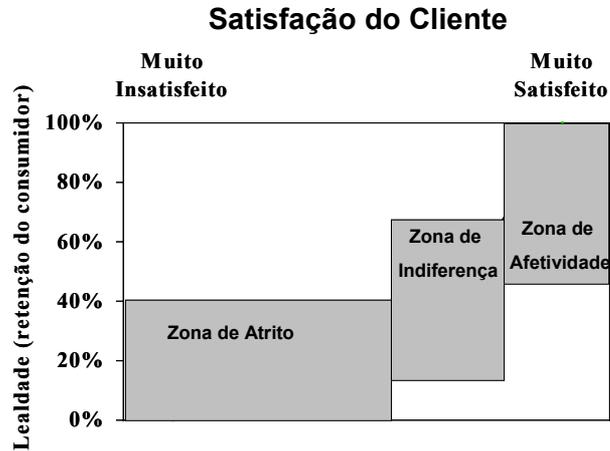
Relações entre Satisfação do Cliente e Lealdade do Cliente

- As pesquisas mostram uma relação muito fraca entre satisfação do cliente e lealdade do cliente. Pesquisa de satisfação chegam a revelar que 90% dos clientes estão satisfeitos, mas no entanto somente 30% a 40% desses clientes recomparam na empresa.
- Quais os motivos para tal?

@2004 EF

122

Relações entre Satisfação do Cliente e Lealdade do Cliente



@2004 EF

123

Valor do cliente no tempo e sua relação com a lucratividade

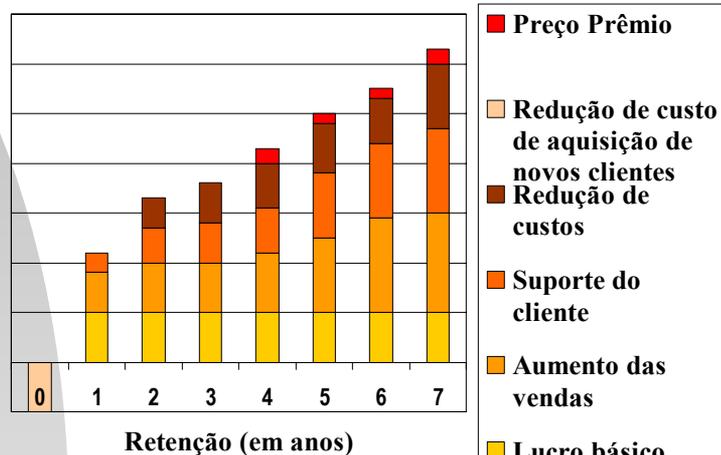
Pesquisas mostram que os clientes desaparecem com o tempo em algumas empresas 50% dos clientes se vão em 5 anos. Estima-se que na UK sejam perdidas 100 bilhões de libras por ano em vendas pela perda de clientes e uns outros 100 bilhões são gastos para se obter novos clientes para ocupar o lugar dos perdidos.

Várias são as razões para se buscar a retenção de clientes. O gráfico a seguir mostra estas razões.

@2004 EF

124

Fontes de lucratividade em relação à retenção do cliente



@2004 EF

125

Passos para o cálculo do valor do ciclo de vida do cliente

- Seleccione um grupo de clientes, todos precisam ter se tornado clientes regulares em uma mesma época (quatro ou cinco anos atrás).
- Calcule a taxa de retenção determinando quantos destes clientes ainda continuam comprando um ano depois. Se existir bastante dados calcule também a taxa de retenção do segundo ano. Se não faça uma estimativa "ad hoc" para os anos subsequentes (50% de atrito não estranho para algumas empresas)
- Determine a quantia média de dinheiro que estes clientes gastam em um ano.
- Determine o percentual da receita que deve ser alocado aos custos diretos.
- Determine a taxa de desconto aplicável ao negócio sendo examinado (uma boa regra é dobrar a taxa de juros de mercado).
- Coloque todos estes dados em uma planilha, projetando o valor do ciclo de vida por cinco anos.
- Experimente algumas análises de "what-if" – isto é, tente o efeito de vários cenários para o valor do cliente no seu ciclo de vida.
- Guarde os resultados das análises. Depois de tomar algumas iniciativas de marketing, compare os resultados com os resultados da planilha, continue melhorando as hipóteses feitas para a primeira planilha.

@2004 EF

126

Exemplo para o cálculo do valor do ciclo de vida do cliente

Hipóteses:

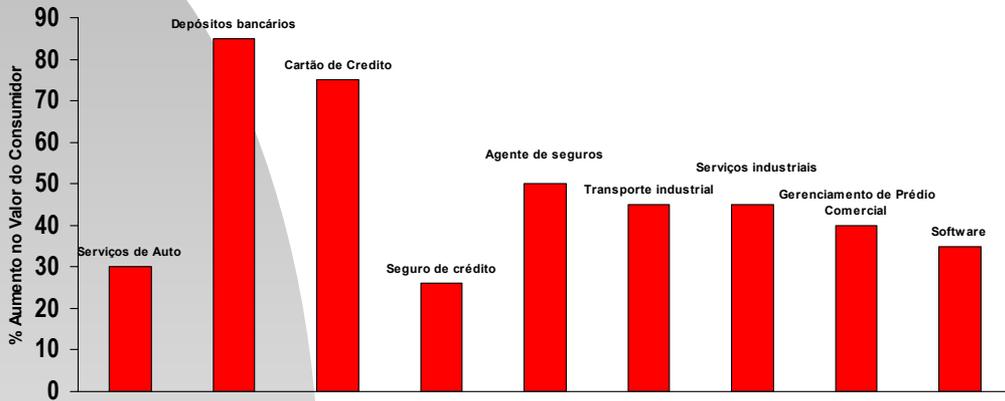
- A taxa de retenção aumenta a cada ano como resultado do fato que os clientes que mostraram lealdade no passado têm grande chance de permanecerem leais no futuro.
- A média anual de vendas tende a crescer a cada ano como resultado do fato que clientes tendem a despender mais se demonstram uma maior lealdade.
- Os custos caem a cada ano devido ao fato que clientes leais requerem menores cuidados operacionais e custos de aquisição de clientes desaparece.
- Uma taxa de desconto de 20% está sendo considerada.

Exemplo para o cálculo do valor do ciclo de vida do cliente

Exemplo do cálculo do valor do cliente durante um período de 5 anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita					
Cientes	1000	400	180	90	50
Taxa de retenção	40%	45%	50%	55%	60%
Média anual de vendas	\$150	\$160	\$170	\$180	\$200
Receita total	\$150000	\$64000	\$30600	16200	\$10000
Custos					
Custo(%)	50%	48%	46%	44%	42%
Custos Totais	\$75000	\$30720	\$14076	\$7128	\$4200
Ganhos					
Ganho bruto	\$75000	\$33280	\$16524	\$9072	\$5800
Taxa de desconto (20%)	1	1.2	1.44	1.73	2.07
VPL do ganho	\$75000	\$27733	\$11475	\$5244	\$2802
VPL do ganho acumulado	\$75000	\$102733	\$114208	\$119452	\$125056
VPL por cliente no ciclo de 5 anos	\$75	\$103	\$114	\$119	\$125

Crescimento percentual no valor do cliente (lucratividade) como resultado de 5% de redução na taxa de perda de clientes

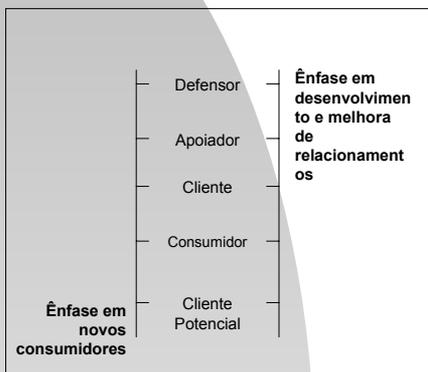


@2004 EF

129

Como aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes

Escada da lealdade do cliente



Justificativas de acabar com o relacionamento com o fornecedor

(a) Resultados da Pesquisa do Fórum

Justificativa	Percentual
Vá embora ou morra	4
Relacionamento pessoal	5
Atividade do competidor	9
Insatisfeito com o produto	15
Nenhum contato, desinteresse, atitude medilicre	67

(b) Resultados da Pesquisa do McGraw-Hill

Justificativa	Percentual
Produto melhor	15
Produto mais barato	15
Pouco contato e atendimento individual	20
Qualidade ruim do atendimento e serviço	49

@2004 EF

130

Estratégias de recompensa versus aprendizado-relacionamento

- Cupons, promoções, etc tendem a ampliar as vendas no curto prazo, no entanto são fáceis de serem imitados.
- Aprender as características específicas e necessidades dos clientes é fundamental para se desenvolver um serviço diferenciados

Avaliação das estratégias de relacionamento *versus* de recompensa

	<i>Stratégia de relacionamento</i>	<i>Stratégia de recompensa</i>
Estratégia relacionamento/recompensa é diferenciada da competição	50.4%*	12.6%
Estratégia relacionamento/recompensa é fácil de ser copiada	17.7%	55.0%

*Essas respostas foram medidas numa escala de 7 pontos variando de muito baixo a muito alto % essa marcação mostra que é muito alto (6-7)

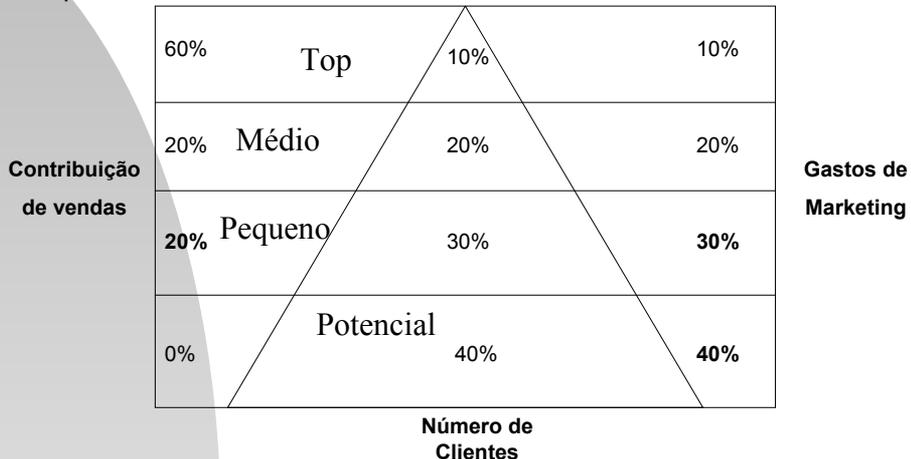
Fixando objetivos no marketing de serviços

- Quais os potenciais clientes que você está procurando?
- Quais potenciais clientes você converter em clientes?
- Quais clientes você deseja manter?
- Quais clientes você deseja desenvolver (subir a escada)?

A lei dos 80 por 20 diz que 20% dos clientes são em geral responsáveis por 80% de suas vendas.

Distribuição do custos de marketing por segmento de clientes

70% dos gastos de marketing estão sendo usados para gerar 20% das vendas, será esta uma boa forma de se aplicar os recursos da empresa?



@2004 EF

133

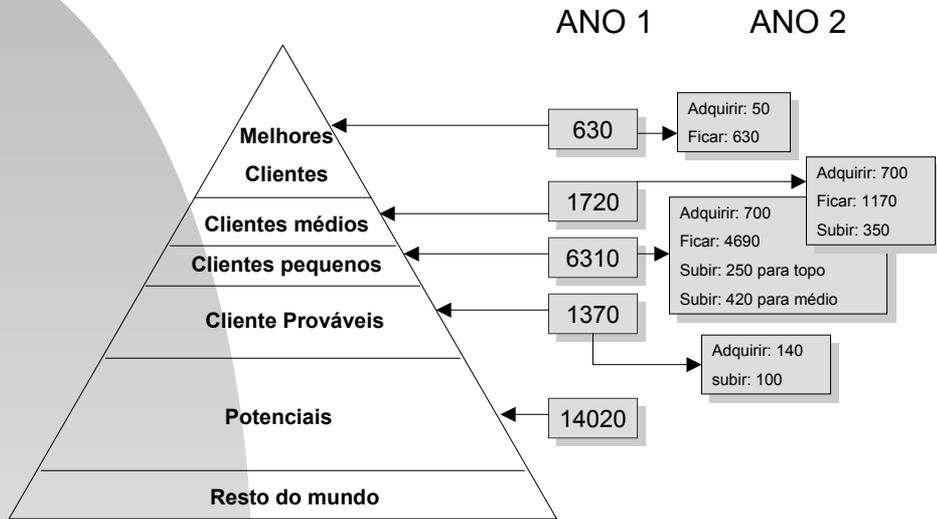
Um exemplo

- Suponha que você decidiu definir seus clientes top como consumidores gerando uma receita de mais de \$3500 (630) seus clientes médios de \$1400 a \$3500 (1720) e os pequenos como aqueles trazendo menos de \$1400 (6310). Seu mercado potencial está estimado em 14020 clientes e você já possui 1370 prováveis.

@2004 EF

134

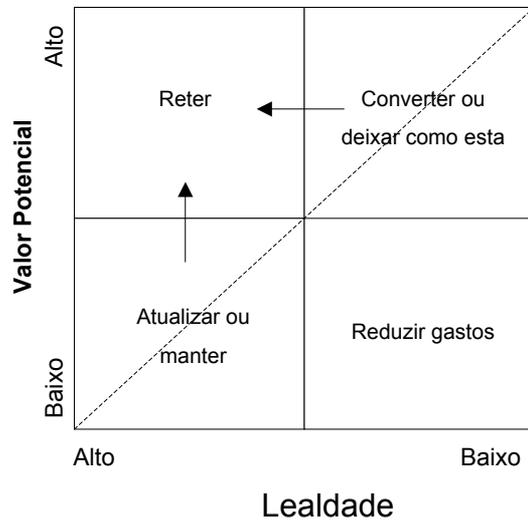
Um exemplo



@2004 EF

135

O modelo do Espectro de Valor



@2004 EF

136

Conclusão

- O marketing de relacionamento tem sido estimulado pela crescente disponibilidade da Tecnologia da informação, que possibilita o tratamento e acompanhamento dos clientes de uma forma personalizada.

Comunicação e Promoção dos Serviços

Questões a serem discutidas

- As características especiais da promoção do conceito de serviço
- Aspectos da promoção – o processo de comunicação, efeitos da comunicação e a ligação com o conceito de serviço através da noção de necessidades do cliente
- Alguns erros comuns na comunicação
- O processo de prestação de serviços e o que os diferentes passos deste processo aponta em termos de atividades de promoção
- O desenho de um plano de promoção

O quê é tão diferente sobre a promoção de serviços?

Características especiais:

- Intangibilidade
- Simultaneidade

Dificuldade do cliente em avaliar o serviço ante de utilizar

O cliente busca associar questões tangíveis para ele na busca de pistas sobre a qualidade do serviço

A comunicação deve oferecer pistas que o cliente possa utilizar como referência, como visual ou descrição das instalações onde o serviço é realizado, criar um símbolo que represente a idéia do serviço, etc

O quê é tão diferente sobre a promoção de serviços?

Uma outra forma é a referência de pessoas que já utilizaram o serviço:

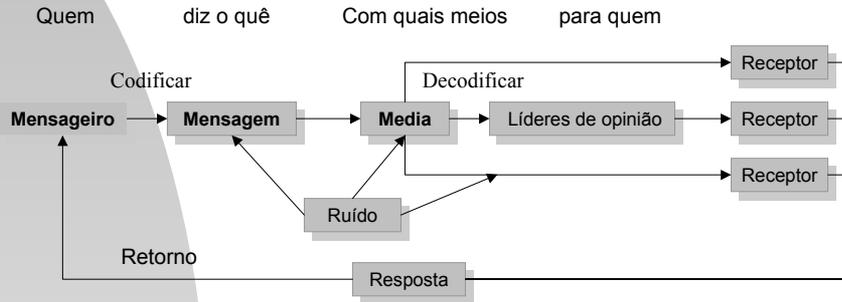
- Testemunhos, convencer clientes satisfeitos a contar para outros sua experiência
- Testemunho de pessoas consideradas pelos segmento de mercado alvo

É muito importante a coerência entre a comunicação interna e externa, a qualidade de um serviço prestado está relacionada com a qualidade do prestador do serviço. Um garçom lento pode arruinar o que poderia ser percebido como uma refeição de alta qualidade.

Prometer somente o que pode ser realmente oferecido, a falsa promessa arruína a confiança interna e resulta em empregados céticos, que resultam em clientes insatisfeitos

Os blocos do processo de promoção do serviço

O processo de comunicação



Modelo do fluxo de comunicação de 2 passos

@2004 EF

141

Os blocos do processo de promoção do serviço

O efeito da comunicação

- Estágio cognitivo – clientes são informados sobre o serviço e passam a conhecer
- Estágio afetivo – os clientes desenvolvem uma atitude positiva quanto ao serviço e talvez dêem preferência a ele
- Estágio comportamental – o cliente experimenta o serviço e passa a usar



O modelo Lavidge e Steiner do processo de adoção de clientes

@2004 EF

142

Os blocos do processo de promoção do serviço

O efeito da comunicação: outro modelo

- **Alerta sobre a marca** – clientes são informados sobre o serviço e passam a conhecer
- **Compra** – o cliente experimenta o serviço
- **Conhecimento/atitude** – os clientes desenvolvem uma atitude positiva quanto ao serviço e talvez dêem preferência a ele
- **Compra repetida** – o cliente experimenta o serviço e passa a usar

Assim como o modelo anterior o Alerta é o primeiro passo na estratégia de comunicação do serviço, implica num esforço de propaganda buscando informar a existência do serviço e não a conhecimento e atitude, para isso promoções de venda serão relativamente mais importante que a busca de um alto envolvimento

Os blocos do processo de promoção do serviço

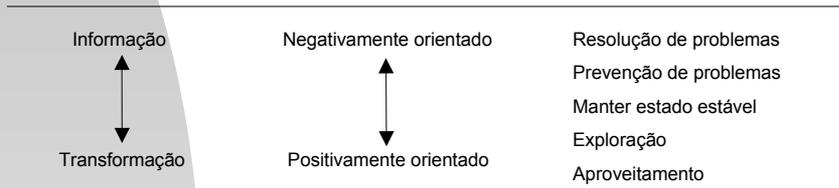
O conteúdo da comunicação

- O conceito de serviço envolve uma visão clara das necessidades que devem ser atendidas pela prestação do serviço. Este é o ponto de partida para a desenho do esforço promocional
- O que irá motivar um cliente a comprar o serviço? Qual tipo de chave motivacional pode ser usada na comunicação para convencer o cliente a comprar?
- O conhecimento das necessidades dos clientes é fundamental. O que os clientes estão procurando, qualidade, preço, conveniência, imagem, etc

Os blocos do processo de promoção do serviço

O conteúdo da comunicação

- Pode-se classificar motivos de busca de serviços em:
 - ◆ Motivos informacionais – orientado por motivação negativa (resolução de problemas)
 - ◆ Motivos transformacionais – orientado por motivação positiva (prazer, divertimento)



Mostrando necessidades: fazendo a distinção entre razões positivas e negativas de compra

Alguns erros na comunicação

- O sucesso na transmissão da mensagem desejada pode ser comprometido por erros no processo de comunicação. A falta de alinhamento as necessidades do cliente do segmento de mercado e o contexto mostram as falhas.
- **Distrações desnecessárias** – uso de sexo ou piada pode fazer um uma propaganda agradável, mas pode arruinar a efetividade da mensagem.
 - **Objetivo de audiência equivocado** – se o segmento do mercado é o de pessoas que trabalham durante todo o dia, distribuir panfletos durante a tarde em um shopping muito freqüentado é uma perda de tempo e recursos
 - **Tempo (TV, rádio) e lugar (imprensa) errados** – assim como o design é preciso se saber quando e onde o grupo que se quer atingir estará observando
 - **Propaganda complicada e cheia** – muita informação na propaganda. Um cliente gasta dois segundos lendo uma propaganda. Uma ou duas proposições de venda podem ser referidas ás necessidades do cliente e não mais
 - **Identificação de baixa qualidade** – se a identificação da propaganda não for clara o cliente poderá atribuí-la ao líder do mercado

Estratégia de comunicação de marketing para serviços

- Comunicação de sentido único ou propaganda
- Atividades de relações públicas
- Comunicação de dois sentidos ou interação pessoal
- Comunicação do ponto de vendas
- Comunicação boca a boca

Ligação da comunicação do serviço com o processo de consumo

Consumo de serviços



Comunicação do serviço



O processo de prestação de serviços e a relevância de canais promocionais

Ligação da comunicação do serviço com o processo de consumo

Comunicação em uma única direção

- Propaganda em televisão, rádio, jornais, etc. é a maneira de se informar clientes atuais e potenciais, empregados e outros sobre o serviço
- Existe diferenças de conteúdo e da forma de execução de comunicações voltadas para serviços e para bens

	Serviços	Bens-Serviços	Bens
Dentro de alcance	35,5%	71,8%	60,4%
Componentes	16,1%	57,3%	51,4%
Telefones	50,5%	25,2%	8,5%
Endereços	7,5%	0,0%	1,1%
Preços	19,4%	73,8%	78,7%
Garantias	18,3%	39,8%	15,8%
Método de Pagamento	2,2%	22,3%	15,6%

Resultados de pesquisa mostrando com quanta freqüência certas informações aparecem em propagandas nos jornais

Ligação da comunicação do serviço com o processo de consumo

Comunicação em uma única direção – diferenças na execução

- As propagandas de serviço usam mais textos e menos imagem – a intangibilidade torna o conceito de serviço mais difícil de ser compreendido e desta forma exige mais explicação, o que reduz o risco percebido
- As propagandas de serviço usam uma variedade menor de cores – isto pode-se dever a um orçamento mais apertado em empresas de serviço; e pode também ser uma indicação de que as propagandas são mais sérias
- As propagandas de serviço têm títulos mais longos – novamente a necessidade de mais explicações

Ligação da comunicação do serviço com o processo de consumo

Relações públicas, exposições e patrocínio

- Relações públicas é importante para o serviço por duas razões:
 - ◆ Ela é responsável por comunicar e preservar a imagem da empresa
 - ◆ O serviço é avaliado de forma subjetiva (experiência pessoal) e esta avaliação é rapidamente difundida através da propaganda boca-a-boca. As relações públicas garantem que a organização de serviço tenha um papel ativo neste processo e evite rumores negativos que podem circular sobre a empresa
- Exposições são utilizadas com o objetivo de informar sobre o serviço, não exatamente para vender. A exibição deve tornar o mais tangível possível o intangível, deve reduzir o risco do cliente tornando o serviço mais claro. Chamar a atenção da imprensa é útil, e pode-se conseguir divulgação grátis
- Patrocínio cultural, esportivo, de meio ambiente, etc colocam na mente das pessoas a marca de um serviço, faz com que clientes atuais e potenciais tenham uma atitude positiva quanto à empresa e o serviço

Ligação da comunicação do serviço com o processo de consumo

Comunicação pessoal – apresentação oral ou demonstração para um ou mais clientes ou potencial consumidores com a finalidade de fazer uma venda. Ela é entendida como o *backbone* do *marketing* de serviço e sua importância se baseia nos seguintes fatores:

- A qualidade do serviço é difícil de se avaliar
- Comprar serviço implica em risco
- Comprar serviço é menos agradável do que comprar bens
- A imagem da empresa de serviço é uma forte influência na decisão de compra
- Preços são menos comparáveis
- A pessoa de vendas tem grande influência sobre o cliente
- O impacto da propaganda é menor, a recomendação pessoal é mais importante
- Em alguns serviços, o envolvimento do cliente é muito grande
- A satisfação do cliente é influenciada pelo comportamento da pessoa de vendas
- As pessoas de venda têm que dar segurança ao cliente
- A linha de frente é fundamental para a percepção do conceito do serviço e para o estabelecimento de um relacionamento (*marketing* de relacionamento)

Ligação da comunicação do serviço com o processo de consumo

Entornos: a importância do ponto de venda e prestação do serviço

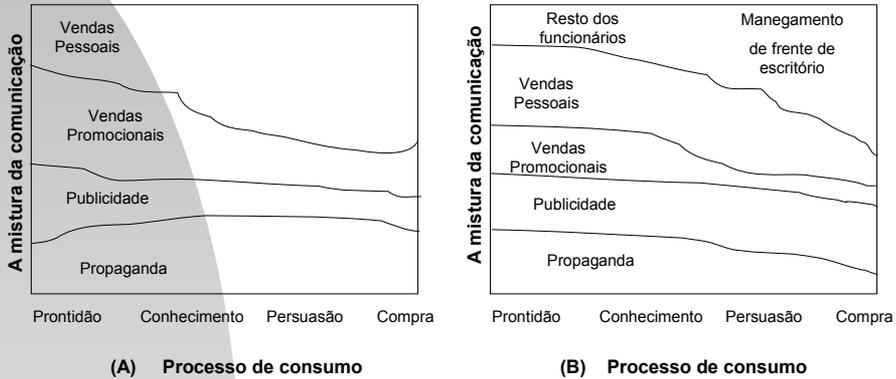
- Arquitetura, iluminação, temperatura, mobiliário, cor e artefatos presentes nas instalações de prestação de serviço comunicam como a empresa se enxerga e como ela deseja que os clientes se comportem quando entram em suas instalações
- As instalações têm grande influência sobre a percepção de qualidade e imagem da empresa.
- A decisão de compra se dá nos três últimos degraus, de forma que a empresa deve possibilitar o cliente identificar nas instalações as razões que o levaram a escolher o serviço. Brochuras, *Posters* e mesmo o mobiliário podem ajudar muito

Ligação da comunicação do serviço com o processo de consumo

Comunicação boca-a-boca

- Os comentários de pessoas satisfeitas com o serviço é um dos canais de comunicação mais importantes
- O resultado pode ser mais efetivo que o efeito de propaganda, infelizmente não é uma forma controlável de comunicação
- Pessoas insatisfeitas têm o dobro da probabilidade de comentar sobre o serviço do que pessoas satisfeitas
- Instrumentos que possibilitem a interação como uma revista, seminários, conferências, etc são úteis para se potencializar os comentários positivos sobre o serviço

O mix correto de instrumentos de comunicação

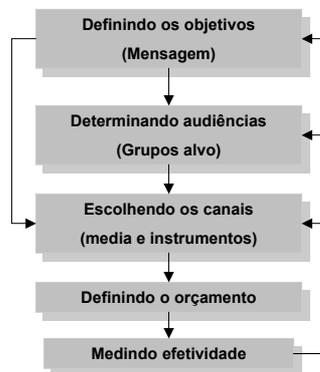


A importância relativa de elementos de comunicação se misturam (gráfico A) para bens e (gráfico B) para serviços

@2004 EF

155

Plano Promocional

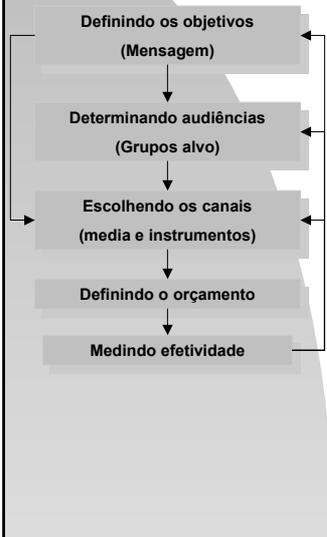


As etapas do plano de comunicação

@2004 EF

156

Definindo os objetivos



Campanha de comunicação de marketing:

- Criando a necessidade de uma categoria de serviço
- Construindo uma marca
- Difundindo informação
- Desenvolvendo uma atitude positiva, intenção de compra, experimentação, etc
- Induzindo lealdade
- Melhorando a satisfação do cliente

A constante busca do posicionamento positivo e único desejado pela empresa na mente do cliente, criar *goodwill* para a empresa

@2004 EF

157

Determinando Audiências



Clientes do segmento de mercado alvo:

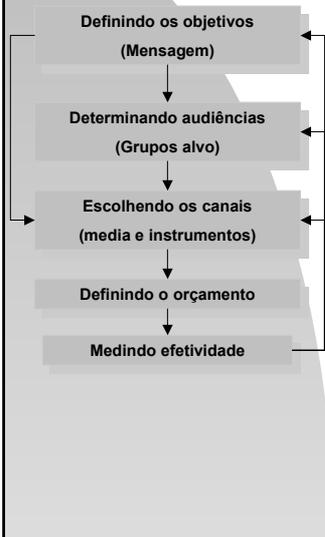
- Clientes finais, formadores de opinião, grupos de referência, canais de distribuição
- Governo, empregados potenciais, competição, clientes, comunidade local, a media, empregados, fornecedores, acionistas, analistas ou público em geral

A media e os empregados são sempre importantes em uma empresa de serviços, isto está fortemente relacionado à imagem e à qualidade da prestação do serviço

@2004 EF

158

Seleção de canais



Os instrumentos e a media precisam ser consistentes com a mensagem divulgada e a audiência alvo:

- Televisão
- Rádio
- Jornais
- Revistas
- Outdoors
- etc

@2004 EF

159

Definindo o orçamento



Vários métodos podem ser utilizados:

- Percentagem das vendas
- Disponibilidade de recursos
- Semelhante a concorrência
- Etc

Estes métodos não levam em consideração o problema que gerou a necessidade da comunicação, isto é uma desvantagem.

O melhor é se determinar um orçamento baseado no esforço necessário para se alcançar o objetivo estabelecido

@2004 EF

160

Medindo efetividade



Medidas diretas:

- A audiência objetivo retorna tendo visto a comunicação?
- A audiência entendeu os elementos importantes da mensagem?
- A audiência acreditou e considerou pessoalmente relevante a mensagem?

Medidas indiretas:

- A mensagem alertou os clientes da existência do serviço?
- A mensagem aumentou o conhecimento dos clientes do conceito do serviço?
- A mensagem melhorou a atitude dos clientes com relação ao serviço e a imagem da empresa?
- A mensagem aumentou a venda do serviço?

Conclusão

- Tornar o intangível tangível, a comunicação boca-a-boca, o papel da comunicação interna e o seu alinhamento com a comunicação externa são itens que merecem atenção. Examinamos de forma sucinta a elaboração de um plano promocional.

Preço dos Serviços

Questões a serem discutidas

- O estabelecimento dos objetivos do preço em qualquer decisão de fixação de preços para serviços
- As três estratégias básicas para fixação de preços de acordo com um certo objetivo – custo, cliente (valor) e competição (os 3 C's)
- A escolha de estratégia – preço máximo ou penetração – para refletir o fato que o valor do cliente de um serviço não é estável no tempo e as mudanças no valor precisam ser refletidas na fixação do preço
- Decisões a respeito de como a estrutura de preço é construída, qual o nível de preço que será cobrado e porque e quando iniciativas de promoções de curto prazo de preço são utilizadas

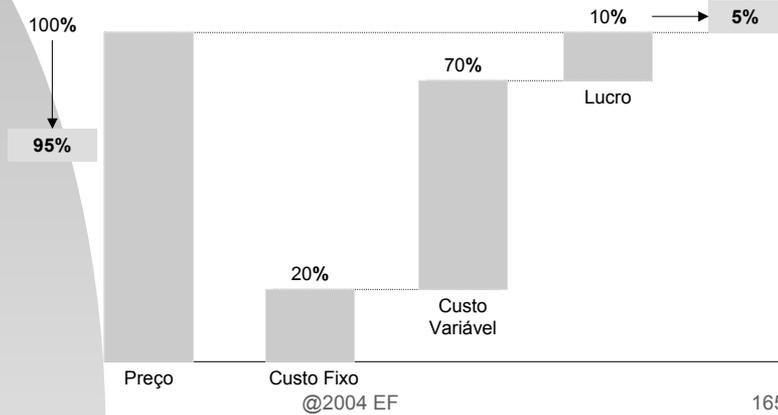
Estabelecimento de preço de um serviço

Como estabelecer o preço?

- O maior preço possível para obter boa margem
 - O menor preço possível para obter uma boa participação no mercado e fazer frente aos competidores
 - Ajustar o preço para diferentes segmentos, permitindo uma estrutura de preço diferenciada entre clientes corporativos e clientes individuais
- O preço deve ser alto ou baixo? Como os competidores irão reagir? A receita de venda pode ser garantida com um preço alto? Como isto irá afetar os outros serviços da empresa? Devemos permitir reduções de preço, se positivo em que caso? Etc.

A estrutura do preço e o processo de estabelecimento do preço

Dos 4 P's do mix de marketing "Product, Place, Promotion and Price" o preço é o que tem recebido menos atenção, mesmo que o preço tenha um efeito significativo no lucro da empresa. Na estrutura de preço mostrada no Gráfico uma redução de 5% no preço significa uma redução de 50% nos lucros. Quanto teria que ser o aumento das vendas para que o lucro permaneça? Qual a elasticidade preço do seu serviço?



Razões para se mudar de prestador de serviços

- Pesquisas mostram que preços, taxa, tarifas, penalidades, cupons, promoções de preço e acordos de preço estão em terceiro lugar nas razões pelas quais um cliente muda de prestador de serviço

Justificativas de acabar com o relacionamento com o fornecedor

(a) Resultados da Pesquisa do Fórum

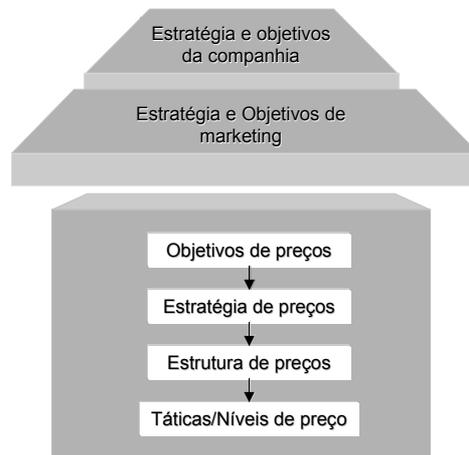
Justificativa	Percentual
Vá embora ou morra	4
Relacionamento pessoal	5
Atividade do competidor	9
Insatisfeito com o produto	15
Nenhum contato, desinteresse, atitude medilcre	67

(b) Resultados da Pesquisa do McGraw-Hill

Justificativa	Percentual
Produto melhor	15
Produto mais barato	15
Pouco contato e atendimento individual	20
Qualidade ruim do atendimento e serviço	49

Processo de decisão de preço - etapas

- A primeira pergunta que se deve fazer é: o que queremos atingir com nossa estratégia de preços?
- Queremos atingir uma considerável participação no mercado a curto prazo?
- Queremos construir uma participação passo a passo?

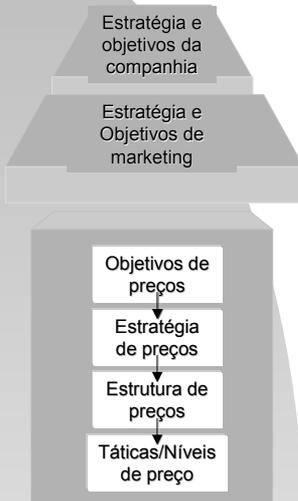


@2004 EF

167

Segundo passo no estabelecimento do preço

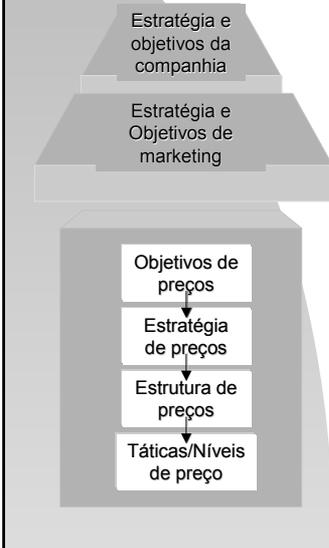
- Estabelecer a estratégia de preço, ela pode ser estabelecida segundo um dos três C's:
 - ◆ Custo
 - ◆ Cliente
 - ◆ Competidor



@2004 EF

168

Terceiro passo estabelecer a estrutura de preço



- Quais aspectos do serviço serão cobrados?
- O que estará incluído por este preço?
- Sobre que unidade o preço será baseado?
- Haverá diferença entre clientes?
- Como serão as condições de pagamento?

@2004 EF

169

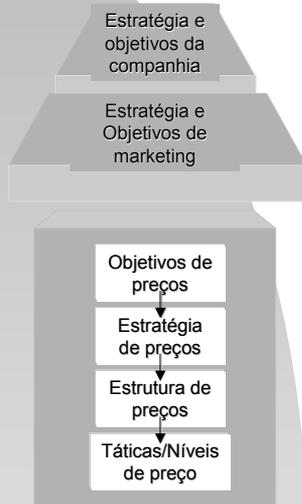
Exemplo

- Imagine que você é o dono de um restaurante. Quais as decisões de preço a serem tomadas?
 - ◆ Comida e bebida serão cobrados separadamente?
 - ◆ A comida terá um preço fixo, com vinho incluído, como um pacote?
 - ◆ O serviço estará incluído ou será cobrado extra?
 - ◆ O cliente poderá comer o quanto ele quiser ou será cobrado pelas porções?
 - ◆ Estudantes terão desconto?
 - ◆ Serão aceitos pagamentos em outra forma que não dinheiro?

@2004 EF

170

Nível e Tática de preços



- Nível do preço é a quantia que é cobrada pelo serviço no momento.
- Tática diz respeito às promoções periódicas e outras ações de curto prazo.

Objetivos de preço

Objetivos podem estar relacionados ao curto ou ao longo prazo. A forma de regulação do mercado também é fator relevante:

- Empresas regulamentadas pelo governo (ferrovias, correios, universidades)
- Empresas auto-reguladas (advogados, médicos, etc)
- Empresas reguladas pelos mecanismos de mercado (hotéis, restaurantes, lojas de varejo, etc)

- **Lucro máximo**
- **Estabelecer o mercado**
- **Adquirir a participação de mercado desejada**
- **Maximizar lucro de longo prazo**
- **Maximizar lucro de curto prazo**
- **Evitar canibalizar outras ofertas de serviço**
- **Obter o êxito de competidores marginais**
- **Ser o líder de preço do mercado**
- **Evitar uma guerra de preços**
- **Gerar movimento**
- **Comunicar uma imagem particular**
- **Recuperar rapidamente o investimento**
- **Criar barreiras para novos entrantes**
- **Regular a demanda**
- **Garantir não perder contas importantes**
- **Usar capacidade ociosa**

Objetivos de preço

Empresas regulamentadas pelo governo (ferrovias, correios, universidades) terão que considerar sua específica função social, razão pela qual elas são autorizadas pelo governo a funcionarem. Objetivos sociais e políticos influenciarão os objetivos de preço.

Exemplo 1:

- Para reduzir o nível de ozônio na atmosfera o governo pode querer uma redução substancial nos preços de transportes de massa nas horas de pico do uso de automóveis. Inclusive em períodos de férias. Claramente este objetivo de preço não maximizaria lucros.

@2004 EF

173

Objetivos de preço

Empresas auto-regulamentadas (advogados, médicos, etc.) buscarão estabelecer preços justos e estáveis. Suas políticas de preço são devotadas à continuidade e estabilidade.

Exemplo 2:

- Médicos concordam com tarifas gerais para consultas com suas associações.

@2004 EF

174

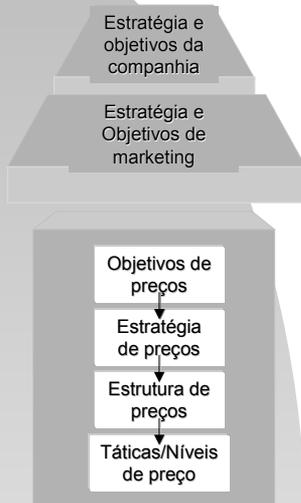
Objetivos de preço

Empresas regulamentadas pelos mecanismos de mercado (hotéis, lojas de varejo, etc.) nesta categoria a quantidade de objetivos possíveis é infinita. As estratégias e objetivos das empresas são fundamentais.

Exemplo 3:

- Uma empresa que foca em um nicho do mercado. O preço tem de estar em linha com essa estratégia. Maximizar a participação de mercado não será útil para esta estratégia. Se o nicho for sensível a preço, o objetivo de liderança em custos, com conseqüente liderança em preço seria apropriado.

Estratégias de preço



- Principais determinantes da estratégia:
 - ◆ Custos
 - ◆ Cliente
 - ◆ Consumidor
 - ◆ Governo (regulamentação)

Preço baseado em custos

- O preço baseado em custos dá uma idéia do preço mínimo para que a empresa seja lucrativa:
 - ◆ Preço de Mark-up (Margem de lucro)
 $PMU = \text{Custo Unitário} / (1 - \text{markup desejado } \%)$
 - ◆ Preço para o objetivo de retorno
 $POR = \text{Custo Unitário} + (\text{ROI} \times \text{Investimento} / \text{previsão de unidades vendidas})$

@2004 EF

177

Exemplo

- Custo de produção \$1600; mark-up (margem) 20%; investimento \$1000000; retorno do investimento 15%; previsão de vendas 1000 unidades.
- $PMU = 1600 / (1 - 0,2) = 2000$
- $POR = 1600 + (0,15 \times 1000000) / 1000 = 1750$

@2004 EF

178

Desvantagens do preço baseado em custos

- O preço está baseado na margem ou no retorno do investimento, não considera os diversos objetivos que podem não se referir a estes parâmetros
- A previsão de unidades vendidas é influenciada pelo preço, levando em consideração a elasticidade preço da demanda. Quando existir grande elasticidade o uso da quantidade para determinar preço não funciona
- O preço depende também da elasticidade-cruzada preço da demanda. Isto é, a relativa mudança na demanda devido a mudança de preço de outro serviço. Por exemplo a demanda por treinamento em computadores é fortemente influenciada pela de de computadores, a qual é influenciada pelo preço dos computadores
- Se basear em custos significa que custo está relacionado a valor, mas empresas distintas têm diferentes níveis de produtividade e diferentes custos para produzir um serviço. Neste sentido empresas que agregam um mesmo valor ao cliente estarão com preços diferentes
- O foco no custo não leva em consideração as considerações de mercado. Os clientes não estão interessados em quanto custou para a empresa produzir tal serviço, e sim no que este serviço agrega de valor. Neste sentido o preço pode ficar muito abaixo ou muito acima do que o cliente estará disposto a pagar.

Preço baseado no cliente

- No preço baseado no cliente é necessário que este sinta que está recebendo o valor adequado pelo que está pagando. O foco é o mercado. Uma forma de se pensar o preço é considerar as características e benefícios do serviço para o cliente, sendo que a cada benefício se faz um incremento no preço. No entanto, esta análise pode não corresponder aos benefícios percebidos pelo cliente. Quais são as maneiras pelas quais o cliente percebe valor?

Quatro formas como o cliente percebe valor

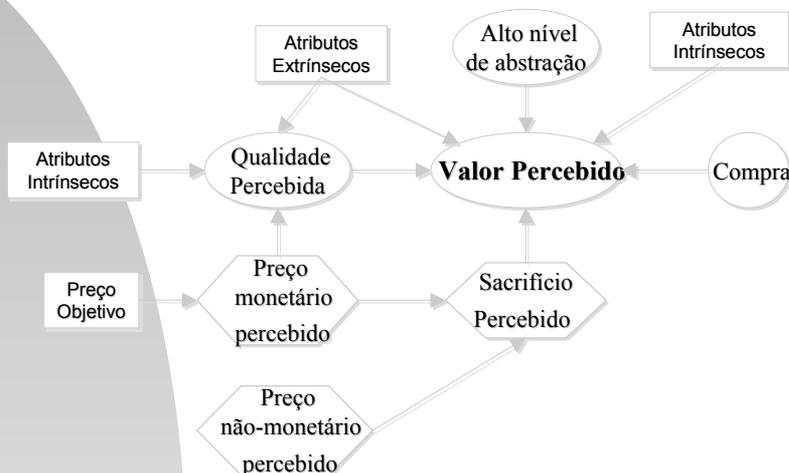
Em resumo o valor está na percepção do que é recebido e do que é gasto de forma geral

- Valor é preço baixo – o que o cliente gasta em dinheiro é o ponto de referência
- Valor é o que eu quero como serviço – o que o cliente recebe como serviço é o componente mais importante do valor
- Valor é a qualidade que eu recebo pelo preço que pago – o valor está na troca entre o dinheiro gasto e a qualidade do serviço recebido
- Valor é o que eu recebo pelo que eu entrego – nesta visão o cliente pondera a qualidade e benefícios do serviço com o trabalho necessário além do preço (ex. tempo e esforço)

@2004 EF

181

Fatores que afetam o valor percebido



@2004 EF

182

Fatores que afetam o valor percebido

- Atributos intrínsecos e extrínsecos – centro esportivo: nome, horários para uso, esportes que podem ser praticados, localização, estacionamento, infraestrutura, qualificação dos profissionais e instrutores, etc. Intrínsecos alteram a natureza do serviço (infraestrutura, profissionais qualificados) e extrínsecos não são parte do serviço que o cliente utiliza (marca, propaganda, preço).
- Preço objetivo e percebido – Preço objetivo é o que se paga pelo serviço. O preço percebido é o que o cliente presume que custa o serviço. O cliente paga também um preço não monetário, principalmente quando há um grande grau de simultaneidade, ele gasta tempo e esforço para receber o serviço, o que pode ser visto como custo de oportunidade e custo de conveniência. Também o custo de busca do serviço certo. Pode-se também considerar o custo psicológico associado à incerteza, dada a intangibilidade dos serviços. Exemplo de um restaurante:
 - ◆ Achar um restaurante apropriado (custo de busca)
 - ◆ Preocupações se o preço/qualidade estarão de acordo (custo psicológico)
 - ◆ Ida ao restaurante (preço de conveniência)
 - ◆ Tempo para ser servido (custo de oportunidade)

Fatores que afetam o valor percebido

- **Sacrifício percebido e qualidade do serviço – os preços monetário e não monetário se combinam para formar o sacrifício percebido. Isto inclui tudo que o cliente tem de perder para obter o serviço. O sacrifício se compara à qualidade percebida do serviço, que é determinada por atributos intrínsecos e extrínsecos e o preço monetário percebido. O cliente do centro esportivo irá julgar a qualidade do serviço pela habilidade dos instrutores, estado da infraestrutura, reputação do centro (marca), e o nível do preço.**
- **Alto nível de abstração – abstrações das características e benefícios do serviço, como prestígio, desenvolvimento pessoal e performance. Por exemplo, ir ao cabeleireiro pode representar beleza, cuidado pessoal e bem estar para o cliente.**
- **O valor percebido não é totalmente estável para o cliente, se algum atributo é mudado, como por exemplo, a propaganda, isto pode afetar o valor percebido.**

Três estratégias baseadas no valor percebido pelo cliente

- Preço baseado na satisfação
- Preço baseado no relacionamento
- Preço baseado na eficiência

Preço baseado na satisfação

- Esta estratégia busca assegurar ao cliente que ele não ficará insatisfeito ao comprar o serviço:
 - ◆ Preço definido pelo benefício – a unidade de preço parece lógica para o cliente e está relacionada ao benefício. No caso de serviços jurídicos quando o preço é fixado como um percentual do ganho do cliente com a causa. Existe uma grande incerteza sobre os resultados e sobre o valor da causa.
 - ◆ Preço definido como uma taxa fixa – existem casos que o cliente tem certeza sobre os resultados, mas não sobre os custos envolvidos. O preço é acordado adiantado, antes dos resultados. Isto faz sentido se o preço é atrativo para o cliente. Serviços jurídicos onde o resultado é visível se utiliza desta estratégia de preço.
 - ◆ Garantia do serviço – é a forma mais extremada de preço baseado no valor. Uma afirmação como: Se você não estiver completamente satisfeito, nós não esperamos que você pague pelo serviço, garante um alto valor percebido.

Preço baseado no relacionamento

- Esta estratégia busca assegurar um relacionamento de longo prazo com o cliente, o relacionamento de estimular o cliente a expandir suas compras tanto no tempo quanto no volume:
 - ◆ Contratos de longo prazo – oferece ao cliente incentivos de preço e não preço para iniciar um relacionamento de longo prazo, busca uma situação de confiança e colaboração mútua (filosofia do ganha-ganha)
 - ◆ Pacote de preços – busca a extensão do relacionamento em termos de volume ao invés do tempo, procurando vender dois ou mais produtos/serviços como um pacote.

Preço baseado na eficiência

- O preço é baseado no entendimento e gerenciamento dos custos, no sentido de se obter reduções que são repassadas para o cliente. Neste sentido é necessária uma continua busca para eliminação de atividades não adicionadoras de valor. Trabalhando no custo o prestador de serviço pode oferecer o mais baixo preço do mercado. Tem sido exemplo disto o McDonald's. Atenção deve ser dada ao fato que a tentativa de melhorar a eficiência pode levar a um impacto negativo na qualidade da prestação do serviço.

Preço baseado na competição

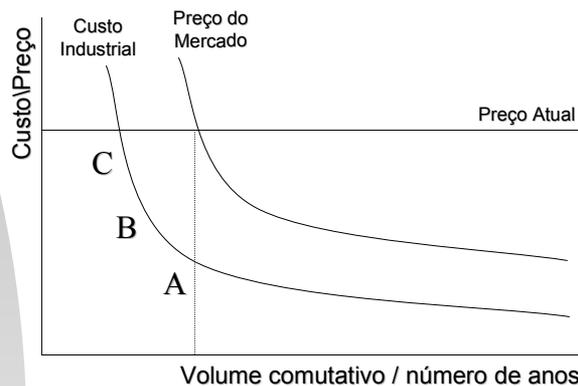
- Esta estratégia de preço é totalmente baseada na posição competitiva desejada da empresa. O preço é um fator para se atingir a posição:
 - ◆ Preço baseado na curva de experiência
 - ◆ Preço baseado nos preços praticados no mercado
 - ◆ Preço baseado em uma referência de qualidade
 - ◆ Preço baseado na liderança

@2004 EF

189

Preço baseado na curva de experiência

- O uso do preço baseado na curva de experiência é adequado quando:
 - ◆ O efeito da experiência sobre os custos é forte
 - ◆ A empresa tem mais experiência que seus competidores
 - ◆ Os clientes são preço sensíveis



@2004 EF

190

Preço baseado nos preços praticados no mercados

- O preço dominante do mercado é praticado pela empresa. Se o mercado é preço sensível a empresa pode perder mercado se seus preços são maiores que o dos competidores. De outra forma a prática de preços baixos gera imediata retaliação dos competidores. Duas formas pode ser usadas:
 - ◆ A empresa automaticamente define seus preços no mesmo patamar dos competidores, sem analisar custos ou demanda. Por exemplo, um restaurante em uma zona turística, onde existe um “cluster” de restaurantes, estabelece um preço igual ao dos concorrentes para um prato especial, enquanto pratos diferenciados, para os quais a competição é mais nebulosa, possuem se cobra o preço prêmio da diferenciação.
 - ◆ Os seguidores acompanham os preços do líder. Isto pode ser observado no setor bancário onde os pequenos banco acompanham imediatamente as mudanças de tarifa aplicadas pelos grandes bancos.
- Duas vantagens desse sistema:
 - ◆ Simplicidade – mais fácil, devido as dificuldade de se medir características do ambiente de serviços.
 - ◆ Evita guerras – evita a guerra de preços, que muitas vezes faz com que toda a indústria perca significativamente.

Preço baseado em uma referência de qualidade

- Os serviços diferem em qualidade e custo total médio. Suponha que temos duas qualidade de serviço baixa e alta. A baixa levaria a um preço de \$100 e a alta a um preço de \$120. Uma empresa poderia estabelecer o preço da forma como colocado ou então estabelecer o preço de \$120 para a baixa qualidade. Existem algumas condições para que se possa cobrar o preço mais alto:
 - ◆ Os clientes precisam ser capazes de encontrar com mais facilidade informações de preço do que de qualidade. Na indústria de serviço este caso não é raro devido a intangibilidade dos serviços.
 - ◆ Os clientes precisam necessitar do serviço de tal forma que estejam dispostos ao risco de pagar um alto preço sem garantias da qualidade.
 - ◆ Precisa existir um razoável número de clientes que entendam de qualidade e recebam os serviços de maior qualidade. Isto assegurará uma associação suficientemente positiva entre preço e qualidade, de forma que os clientes não informados podem associar preço à qualidade.
- Embora esta técnica venha a maximizar os lucros a curto prazo, ela será desastrosa no longo prazo, pois é baseada em enganar o cliente. Negócios que não precisam da lealdade dos clientes podem se beneficiar deste sistema. Locais turísticos onde se espera somente uma visita do cliente.

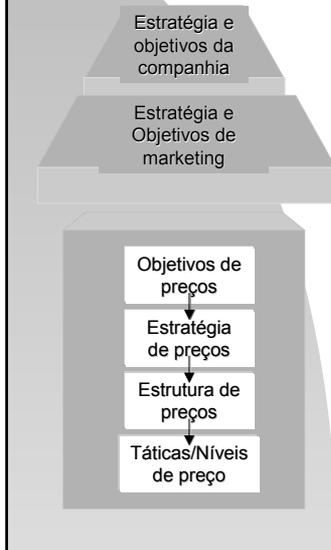
Preço baseado na liderança

- O líder exerce uma influência dominante no preço de mercado na prestação de serviços, dando direções para o nível de preço e fazendo reduções e aumento nos preços. Em geral o líder é a empresa com o maior volume de vendas no segmento de serviços. Outras características do líder:
 - ◆ Ele é freqüentemente o produtor com menor custo do mercado.
 - ◆ Ele possui fortes canais de distribuição.
 - ◆ Ele é freqüentemente reconhecido como estando na fronteira do desenvolvimento do serviço.
 - ◆ Ele tem recursos financeiros superiores aos dos concorrentes.

A guerra de preços

- Em primeiro lugar deve-se evitar uma guerra de preços. Esta sempre resulta em perdas para toda a indústria.
- Pela regra dos 20 pro 80, cerca de 20% dos cliente geram 80% das receitas, desta forma deve-se procurar isolar este clientes, através de programas de fidelidade, de uma possível disputa de preços.
- Deve-se deixar claro para os competidores que qualquer ataque com respeito a preços será retaliado imediatamente.
- Acordos sobre limites de variação de preços, principalmente em oligopólios, em geral, trazem bons resultados para as empresas.

Integração de estratégias de preço



- Os três determinantes do preço (custo, competidor e valor do cliente) são claramente importantes e ignorar qualquer deles poderia ser um grande erro.
- A abordagem do custo nos dá o limite inferior, a abordagem do valor do cliente nos dá o limite superior e a abordagem da competição é o moderador que força o prestador de serviço a buscar o balanço dentro desses limites.
- Para determinar qual das abordagens afetará mais fundamentalmente a definição do preço deve-se fazer um exame tendo como referência o objetivo do preço.

Integração de estratégias de preço

- **Exemplo 1:** Uma empresa de telecomunicações deseja expandir seus negócios oferecendo acesso à internet e tem que determinar o preço deste serviço. Ela estabelece a maximização do lucro como seu objetivo. Deve-se olhar para o segmento que tem o maior valor percebido e está preparado para pagar bem pelo acesso à internet. Desta forma ela poderá obter altos retornos com preços elevados e atingir o mercado de forma incremental. Esta é uma forma adequada em uma situação de monopólio, mas como mais e mais competidores entram no mercado, cada um lutando por sua fatia, existirá uma pressão sobre os preços. Além disto, a internet ficando mais comum o valor percebido cairá e preços mais baixos seguirão a essa queda na percepção de valor.

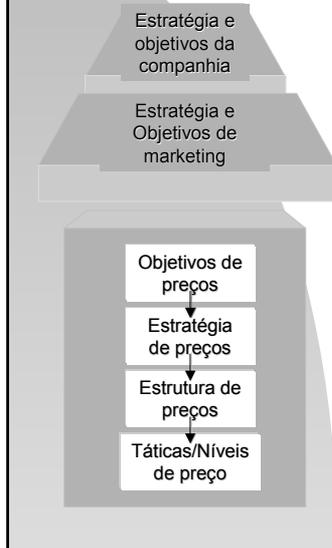
Integração de estratégias de preço

- Exemplo 2: Uma empresa de telecomunicações deseja expandir seus negócios oferecendo acesso à internet e tem que determinar o preço deste serviço. Ela estabelece o desenvolvimento de mercado o mais rápido possível como seu objetivo. A abordagem de custo, então, determinará o limite inferior de preço. A empresa busca o mercado de massa e reduz as dificuldades o mais rápido possível. Ela deve atingir isto não só praticando o preço baixo como retirando qualquer dúvidas dos clientes, como por exemplo permitindo um período de teste.
- Seja qual for a estratégia de preço adotada ela tem de estar em consonância com a estratégia global de marketing da empresa.

Governo

- O melhor regulador de preço é o mercado, no entanto, muitos serviços são prestados em mercados com imperfeições e isto leva os governos a estabelecerem medidas para garantir a competição.
- Acordos de preço: em situação de oligopólio, o acordo de preços leva a altos preços e alta lucratividade para as empresas. Em muitos países estes acordos são proibidos, isto é, ilegais. Governos também fixam preços máximos de produtos e serviços.
- Monopólio: para evitar a exclusão, governos podem evitar a competição em alguns serviços. No entanto, para manter preços dentro de um determinado limite, agências reguladoras são estabelecidas para determinar níveis e estrutura das cobranças feitas pelas empresas de serviço. Telefonia, Petróleo, Eletricidade, Água, etc são exemplos.
- Comunicação do preço: o governo pode determinar como o preço é comunicado aos clientes. Se as taxas estão incluídas ou não, etc.
- Alguns governos consideram que algumas formas de cestas de produto implicam em prejuízo substancial para o público, desta forma limitam o uso desta técnica de vendas.

Estrutura de preços



- A estrutura leva em consideração o conjunto de produtos, o cliente e as características de compra que afetarão o nível de preço

Discriminação de preço

- Diferente preços para diferentes segmentos de mercado. Isto não deve ser confundido com diferenciação de preço, que pode ser oferecido a um cliente devido a um fator econômico, como compras de muitos itens de uma só vez. E também não deve ser confundido com o gerenciamento da demanda, como preços para reduzir problemas de período de pico. Seu objetivo é aumentar os lucros através de segmentos menos sensíveis a preço e geração de negócios através de segmentos mais sensíveis a preço.

Discriminação de preço

- Discriminação de preço é possível quando:
 - ◆ Diferentes segmentos têm diferentes sensibilidades a preço
 - ◆ É possível identificar os diferentes segmentos e existem mecanismos para se cobrar preços diferentes
 - ◆ Os segmentos estão completamente separados – o cliente no segmento de baixo preço não pode passar o seu direito de uso do serviço para o outro segmento
 - ◆ O segmento é grande o suficiente para que valha a pena fazer a discriminação
 - ◆ O custo da estratégia de discriminação de preço não excede a receita incremental obtida
 - ◆ O uso de preços diferentes não confundem os clientes
 - ◆ A competição é limitada (preferencialmente um monopólio)
- O serviço é dependente do tempo, isto possibilita a discriminação. Por exemplo, empresas de transporte cobram mais caro na hora pico para maximizar lucro no segmento de clientes da hora pico, uma vez que estes não podem mudar de horário.
- Nem sempre o objetivo é lucro, por exemplo, é comum se dar descontos para alguns segmentos de clientes – pessoas de idade, menores, famílias grandes – por razões sociais

Preços de linha

- Dois aspectos são importantes na definição do preço de linhas de produtos e serviços: consistência do preço e qualidade; e o preço das linhas.
 - ◆ **Consistência:** os serviços são intangíveis por natureza, desta forma a comparação entre os prestadores de serviços não é fácil. Desta forma o preço de um serviço frequentemente comunica ou espelha o nível do serviço da empresa. Quando definindo o preço de um serviço se deve manter em mente o objetivo de posicionamento da empresa em mente. Imagine se o café da manhã de um hotel 5 estrelas custar \$1,95
 - ◆ A determinação do preço por linha envolve dividir as produtos em diferentes grupos de preços. Lojas de departamentos que vendem casacos, por exemplo, farão grupamentos de casacos de \$200, \$150 e \$100. Através deste método é possível se maximizar as vendas oferecendo diferentes proposições de valores (preço-qualidade). O hotel Marriott oferece 4 linhas de preço: Marriott Marquis (preço prêmio-qualidade superior); Marriott (preço alto-bom qualidade); Courtyard (preço médio-qualidade padrão); e Fairfield (preço baixo-qualidade baixa). Assim elimina a perda de clientes durante o seu ciclo de vida, eles podem mesmo mudar de uma categoria para outra

Preços de serviços complementares

- Empresa que oferecem produtos e serviços complementares têm uma pequena margem na venda principal, como carros, mas têm uma alta margem nos produtos e serviços complementares (acessórios ou manutenção). Esta abordagem de preço pode ser muito lucrativa, a menos que exista um concorrente focando na venda desses produtos e serviços complementares com uma baixa margem. Algumas vezes a venda do produto principal com uma pequena margem pode ampliar significativamente a perspectiva dos complementares, que possuem uma margem mais elevada.

Preços de cestas de produtos e serviços

- Significa o estabelecimento de preço para um conjunto de dois ou mais produtos e serviços. É um método poderoso para explorar potenciais áreas de lucro e maximizar o lucro da empresa em qualquer empresa que ofereça múltiplos produtos e serviços.
- Contas utilizando múltiplos serviços cartões de crédito, depósitos a vista, empréstimos automáticos, etc se tornaram grandes vendas dos bancos. O pacote de refeição dos restaurantes de fast food, como McDonalds, onde a batata frita tem uma alta margem, se tornaram grande fonte de lucro.
- Duas abordagem de cestas:
 - ◆ Preço puro – os produtos ou serviços só estão disponíveis na cesta e não podem ser adquiridos separadamente. Este caso só se aplica quando a empresa tem o poder de monopólio de um dos elementos da cesta. Alguns anos atrás quem comprava o guaraná Antártica tinha que comprar a cerveja ou vice-versa.
 - ◆ Mix da cesta de preços – o cliente pode comprar a cesta completa ou os produtos ou serviços separadamente. Tipicamente existe um incentivo de preço para a compra da cesta completa, embora exista casos de se considerar simplesmente que se está adicionando valor de serviço com a cesta. Existem duas formas de Mix da cesta: preço líder de cesta e preço único da cesta.

Preços de cestas de produtos e serviços

- **Mix da cesta de preços** – o cliente pode comprar a cesta completa ou os produtos ou serviços separadamente. Tipicamente existe um incentivo de preço para a compra da cesta completa, embora exista casos de se considerar simplesmente que se está adicionando valor de serviço com a cesta. Existem duas formas de Mix da cesta: preço líder de cesta e preço único da cesta.
 - ◆ **Preço líder:** o preço de um (ou vários) dos produtos e serviços é descontado enquanto um outro é comprado pelo preço regular. Por exemplo, alguns teatros e casas de espetáculos oferecem desconto no estacionamento, pela apresentação do bilhete do espetáculo como prova.
 - ◆ **Preço único:** um preço único é cobrado quando diferentes produtos e serviços são comprados como uma cesta. Por exemplo, um banco oferece vários serviços sem cobrar taxas se o cliente adere a um clube que paga uma determinada mensalidade. Um exame da receita pode demonstrar que o banco vende mais serviços para os membros do clube do que fatura com taxas de não-membros. É necessário se medir os resultados pois esta estratégia não necessariamente trará benefício para todos que a adotem.

Preços de cestas de produtos e serviços

- **Para que a estratégia de preço de cestas seja lucrativa algumas condições são necessárias:**
 - ◆ Os regulamento do país permitem esta prática: em alguns países europeus esta prática é ilegal
 - ◆ O valor oferecido pela cesta ao cliente excede o valor dos diferentes componentes da cesta: valor entendido como “o que o cliente recebe pelo que ele sacrifica”. Alguns casos em que isto ocorre:
 - Clientes acreditam que tempo e esforço substancial serão economizados em tendo que parar apenas uma vez para comprar (conveniência)
 - Clientes que têm pouco conhecimento sobre os produtos e serviços da cesta acreditam comprar a cesta oferece menos risco (redução de risco)
 - A cesta é oferecida com desconto (desconto de preço)
 - ◆ As necessidades dos clientes são similares, desta forma elas podem ser satisfeitas com uma cesta de produtos e serviços. Quando as necessidades dos clientes é diferenciada, a cesta pode não atender e conseqüentemente se cria oportunidade para empresas mais focadas.

Preços de cestas de produtos e serviços

Discussão

- Preços de cestas é muito comum na indústria de computação e software. PC's são entregues com sistemas operacionais e outros softwares instalados. Se os clientes desejam um outro tipo de software, esta oferta não agrega valor para o cliente, e de outra forma pode resultar em maiores despesas e em menores margens para o fornecedor. Clientes tenderão a procurar fornecedores mais focados.
- Embora não seja uma condição necessária, o controle de um dos componentes da cesta reduz bastante o risco de duplicação no caso de preços de cesta de produtos e serviços.
- O estratégia de se estabelecer preços para cestas de produtos e serviços pode melhorar a lucratividade e dar suporte à posição competitiva da empresa de várias formas. Pode ajudar a empresa a ter vantagens quanto a custos, especialmente se quando a oferta de cestas é padronizada. Quando usando o estratégia de Mix o preço pode ser usado como um fator de discriminação de preço, cobrando preços diferentes de diferentes segmentos do mercado, baseado no comportamento de compra dos clientes. A cesta de produtos e serviços pode ser um fator diferenciador, oferecendo ao cliente uma solução geral para suas necessidades.

Gerenciamento de demanda

Discussão

- Intangibilidade, simultaneidade e peresibilidade associadas a restrições de capacidade sugerem que a demanda deva ser gerenciada de forma efetiva para se maximizar lucros. A maior parte dos serviços é caracterizada por uma variação da demanda no tempo, a qual pode ser nas horas do dia, semanalmente, anualmente, estações do ano, cíclicas ou aleatórias. No caso de transportes, trabalhadores e estudantes têm que estar na hora em suas instituições, o que cria uma hora de pico. Hotéis serão procurados nos períodos de férias e altas estações, verão ou inverno. Isto leva a uma menor sensibilidade a preço e a uma oportunidade de se focar em segmentos para alavancar lucros.
- Nas alta estação preços de hotéis podem ser o dobro, e em baixas busca-se atrair clientes com baixos preços para se usar ao máximo a capacidade.
- Restaurantes de fast food podem oferecer espaço para festas de aniversário, uma vez que se percebe que o horário desejado para estas festas é justo quando o restaurante costuma estar vazio.

Nível e tática de preços

- O nível de preço se refere ao preço que está sendo praticado para um determinado serviço, incluindo qualquer oferta que por ventura esteja sendo feita. Tática de preços envolve as iniciativas de promoções de preço de curto prazo. A razão destas ações se diferenciam de caso para caso e o preço promocional pode ser adequado para atender objetivos particulares. Exemplos de objetivos promocionais e suas ações complementares são:
 - ◆ Desconto por quantidade – o prestador do serviço oferece descontos para clientes que compram em grande quantidade. Por exemplo, uma empresa de transporte oferece um desconto para cada novo caminhão preenchido.
 - ◆ Desconto temporário – preços são mais baixo num certo momento ou em certos dias. Por exemplo, aluguel em horas fora do pico em um centro esportivo, ou descontos em fins de semana em hotéis.
 - ◆ Descontos promocionais – o preço pode ser fixado em um patamar baixo por um curto período de tempo para atrair novos clientes

Preços promocionais

- Preços promocionais são inúteis quando o cliente não tem uma boa clareza dos níveis de preço. A transparência da informação de preço é determinada por três fatores:
 - ◆ Disponibilidade de informações de preço (Eu posso obter informações sobre o preço de um serviço em particular?)
 - ◆ O esforço para se obter a informação (O que eu tenho que fazer para receber a informação?)
 - ◆ A clareza da informação sobre o preços (É possível entender a informação?)
- A comparabilidade com oferta de outros prestadores do serviço é medida da mesma forma:
 - ◆ Disponibilidade de informações sobre o resultado de um prestador de serviço (Eu posso obter informações sobre a performance de um prestador de serviço em particular?)
 - ◆ O esforço para se comparar os prestadores de serviços (O que eu tenho que fazer para comparar prestadores de serviço?)
 - ◆ A clareza da comparação (É possível comparar de alguma forma?)

Preços promocionais

- Combinando os critérios de transparência e comparabilidade cria-se uma forma de se representar qualquer tipo de serviço.

Serviços fáceis de comparar e alta transparência de informações de preço são os mais apropriados para ações de desconto de preço. Em serviços onde a comparabilidade é baixa é melhor se dar garantias de qualidade aos clientes, uma vez que estes não podem perceber diferenças. Quando a transparência de preço é baixa é duvidoso o efeito de uma política de descontos.

Transparência da informação de preço	Alto	Fast-Food Telefone	Cabeleireiro
	Baixo	Seguros Serviços bancários	Consultoria jurídica Consultoria em geral
		Alto	Baixo
		Comparabilidade	

@2004 EF

211

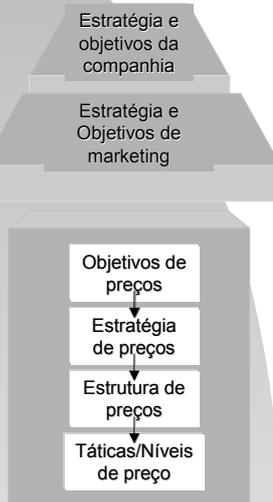
Preços promocionais

- As empresas, que estão em uma situação onde existe transparência de preços e comparabilidade, podem não querer aplicar descontos e buscar uma forma de tornar os descontos obsoletos. São duas as formas:
 - Reduzir a transparência das informações de preço: criar uma estrutura complicada de estrutura de preços é uma forma de reduzir a transparência. Este no entanto é um caminho para se seguir sozinho, uma vez que pode aumentar a insegurança do cliente, que prefere saber o que esperar. A cesta de produtos pode ser um caminho.
 - Reduzir a comparabilidade das ofertas: o prestador do serviço pode implementar isto pela diferenciação de seus serviços dos demais competidores. Customização do serviço é uma maneira possível de se atingir a diferenciação. Claramente, quando o serviço é totalmente adaptado às necessidades do cliente, fica difícil para ele comparar com outras ofertas.
- Desta forma, as maneiras de se escapar de uma pressão de preços são: dificultar a visão através do preço ou tornar mais difícil a comparação com competidores.

@2004 EF

212

Conclusão



- O que você deseja atingir com sua estratégia de preço?
- Distinguir as etapas do processo de formação do preço. Cada qual aborda questões diferentes.
- Elementos do preço: custos, competição e valor percebido pelo cliente.
- Garantir que a estratégia de preço está em linha com a estratégia geral de marketing.
- Antecipar os movimentos do competidor e evitar uma guerra de preços com diferenciação.
- Regulamentações da dinâmica do mercado são importantes.
- Ser claro sobre o seu preço é mais importante do que desenvolver qualquer tipo de promoção.

@2004 EF

213

Medindo a Satisfação do Cliente

Questões a serem discutidas

- Porque medir a satisfação do cliente é importante
- Fundamentos para se implantar um sistema de medição da satisfação dos clientes – incluindo o que medir, de quem medir a satisfação, que unidade organizacional, como decidir sobre *benchmarks*
- A noção de momento da verdade
- Como a noção de qualidade pode ser repartida em suas dimensões e como a importância de cada uma pode ser determinada

@2004 EF

214

Satisfação do cliente e qualidade do serviço

O nível da satisfação do cliente é o resultado da comparação da qualidade esperada e a qualidade percebida do serviço

O nível interno de qualidade do serviço é a comparação da qualidade apresentada com o padrão estabelecido pela empresa

Quatro questões da qualidade:

- Expectativas do cliente
- Percepção do cliente
- Execução do serviço
- Padrão interno esperado do serviço

Porque medir a satisfação do cliente?

Acredita-se que a satisfação do cliente leva a lealdade do cliente que leva ao aumento da lucratividade da empresa

Os vigilantes do peso além de medir o peso semanalmente mostram para todo o grupo o peso de cada membro, medir é um primeiro passo importante, assim:

- Medir a satisfação do cliente considerando unidades específicas da organização, ao invés de uma medida global
- Tornar disponíveis os dados de satisfação para todos para se criar grupos estimulados e uma competição interna sadia
- Ligar as questões gerenciais aos dados de satisfação dos clientes

A necessidade de *benchmark*

Para que uma medida tenha impacto é necessário uma referência, formas comuns de se obter referências são:

- ◆ Desenvolvimento histórico
- ◆ Diferentes unidades organizacionais (filiais, subsidiárias, unidades de negócios, etc)
- ◆ Competição

Desenvolvimento histórico

- A evolução no tempo de indicadores relacionados com o foco da empresa é importante
- Comparações só são possíveis em sistemas padronizados
- Em empresas de Telecomunicações, por exemplo, tempo, clareza nos sinais, sistemas de ajuda, etc. Quais indicadores estratégicos devem ser monitorados?
- Uma vez percebido que alguma área não está boa, deve-se desmembrar o indicador de forma a se chegar ao nível que se possa definir ações. Uma vez restabelecida a satisfação deve-se parar o monitoramento específico

Diferentes unidades organizacionais

- Inter-organizacional *benchmark* aproveita o conhecimento criado internamente para melhorar a performance das unidades, uma vez que aqueles que estão desempenhando melhor poderão difundir suas práticas para os demais
- Nem sempre a comparação direta é justa, por exemplo, uma unidade que opera em uma área rural comparada com uma unidade em uma grande cidade
- Especial cuidado deve ser tomado na interpretação de dados obtidos em diferentes espaços culturais, por exemplo, uma determinado nível de pontuação de satisfação em um ambiente pode representar o mesmo nível de uma pontuação mais alta em outro

Benchmark com a competição

- Atingir níveis de satisfação superiores ao da competição pode significar mais do que atingir o maior nível de satisfação possível
- Não se deve pensar somente na comparação estática em uma determinada época, mas também na taxa de crescimento desta satisfação, isto pode trazer vantagem competitiva expressiva
- Serviços com alto grau de competição, que podem ser substituídos com facilidade pelo cliente demandam um acompanhamento mais próximo
- Pode-se pesquisar a imagem que o seu cliente tem dos competidores e a própria imagem dos clientes dos competidores

Medir a satisfação de quem?

A empresa possui clientes realmente satisfeitos, clientes que possuem índices médios de satisfação e clientes não satisfeitos. Existem também os clientes potenciais, que estão na concorrência ou simplesmente ainda não são usuários do serviço

- Quem são nossos Clientes?
- Qual o tamanho dessas categorias?
- Devemos criar indicadores para todos o clientes?

Principais clientes ou todos?

Se o princípio de *Pareto* se aplica, 20% dos clientes são responsáveis por 80% das receitas e lucro. Uma pesquisa geral levaria a se determinar indicadores gerenciais que atendem a geração de somente 20% do negócio.

Por outro lado em vários tipos de serviço, os clientes recebem o mesmo tipo de serviço, por exemplo, um passageiro freqüente de uma companhia aérea recebe o mesmo serviço que um eventual em sua classe.

Para decidir quais clientes pesquisar pode-se seguir as duas seguintes linhas:

- **Percentagem de clientes satisfeitos** – é necessário se conhecer a percentagem de clientes de contas chaves satisfeitos. Quanto mais importante as contas chaves mais atenção se deve dar a elas. Investir dinheiro nos clientes chaves, em geral, trará mais retorno. Atingir a plena satisfação de clientes chave é uma excelente arma contra a concorrência. Ter um indicador geral é importante para aumentar o potencial das referências boca-a-boca.

Principais clientes ou todos?

- **Percentagem de clientes insatisfeitos** – As razões para insatisfação, em geral, são as mesmas para pequenos e grandes clientes. Melhorias estruturais no processo de prestação de serviço beneficiam todos os clientes. Como a análise de clientes importante reflete um pequeno número é razoável que se busque um índice mais geral. No entanto, é necessário que se tenha separado os dados de clientes grandes e dos clientes em geral, dado o impacto do primeiro no negócio. A recuperação de clientes insatisfeitos é um elemento de grande importância no processo de serviços.
- **Pontos importantes:**
 - ◆ Clientes chaves tem que ser pesquisados, de preferência exaustivamente e nominalmente
 - ◆ Analisar os demais clientes é mais caro mas evidencia de forma mais clara o potencial de clientes que recomendam o serviço e identifica melhor as causas da insatisfação. A melhor prática é uma amostra com todos os principais clientes e uma amostra significativa dos demais clientes
 - ◆ Se a empresa tem restrições orçamentárias deve pesquisar as contas chaves mais regularmente do que as demais
 - ◆ Algumas empresas calculam um valor ponderado, utilizando a participação no negócio como ponderador.

Quem é o cliente?

- O processo de tomada de decisão de compra de um serviço pode ter seu ponto chave determinado de diferentes formas, desta forma é necessário se identificar os atores do lado do cliente:
- **Usuários** – membros da organização que irão usar os serviços
 - **Iniciadores** – aqueles que iniciam o processo de compra
 - **Influenciadores** – aqueles que afetam o processo de compra, definindo especificações, dando informações sobre alternativas, etc
 - **Compradores** – aqueles que têm autoridade formal de selecionar vendedores
 - **Decisores** – aqueles que têm a palavra final sobre que vendedores escolher
 - **Aprovadores** – aqueles que têm autoridade formal para vetar os decisores
 - **Compradores** – aqueles que fazem a compra sem ter nenhuma autoridade formal para tomar decisões
 - **Intermediários** – aqueles que controlam o fluxo de informações, particularmente as ações dos vendedores, correspondência e material de vendas que são direcionados para os outros membros da unidade de tomada de decisão, de forma que influenciam qual vendedor será escolhido

Quem é o cliente?

A escolha de quem escolher para a pesquisa não é trivial. No longo prazo atores que não tem grande influência no momento da pesquisa podem mudar seu nível de influência, desta forma é necessário se estar atento para o sistema de compra como um todo.

Existem dois caminhos básicos para se monitorar a satisfação de membros menos importantes da unidade de tomada de decisão:

- ◆ Ela pode ser feita de forma indireta na pesquisa dos reais decisores, quem pode ser questionado sobre satisfação, por exemplo, o usuário
- ◆ O membro menos importante pode ser pesquisado, porem com uma pesquisa simplificada. Em geral esta pesquisa é mais concisa e se refere a uma pequena amostra, e com uma menor frequência

Medir a performance de quais unidades organizacionais?

Os estudos mostram que uma medida geral de satisfação na ajuda muito o processo de tomada de decisão gerencial. Quanto menor a unidade organizacional, mais ricos são os resultados, no entanto, estes custam mais. Na escolha de unidades observacionais três elementos devem ser levados em consideração:

- A unidade como vista pelo cliente – o cliente julga a unidade da empresa que ele percebe. A agência, o serviço de crédito, o serviço de almoço na aeronave, etc.
- A unidade gerencial – a organização que quer melhorar sua performance levanta dados para gerentes e seu staff. Uma unidade gerencial, o chefe de equipe, os membros da equipe gerencial, etc.
- Custos – quanto menor a unidade observacional mais custará a pesquisa, no entanto, indicadores demasiadamente genéricos não contribuirão para projetos de melhoria
- Dados podem ser agregados em unidades maiores, mas jamais poderão ser desagregados sem uma pesquisa desagregada

O que medir?

- Medidas de satisfação geral, lealdade e referências de clientes
- Aspectos específicos do serviço
- Importância dos vários aspectos do serviço
- *Benchmarking* a competição
- Identificação dos respondentes e da situação do serviço
- Integração das medidas de performance com outros retornos do cliente

Medidas de satisfação geral, lealdade e referência de clientes

Medidas de satisfação geral – em geral um instrumento identifica as três medidas

- Satisfação no relacionamento – uma escola de administração poderia perguntar: Quanto satisfeito você ficou com nossa escola de forma geral (cursos, biblioteca, atendimento, salas, etc.)?
- Satisfação na transação – se refere a satisfação com respeito a interações mais recentes, com foco na parte principal do serviço, por exemplo: Quanto útil tem sido nossos cursos para o seu desempenho profissional?

Medidas de satisfação geral, lealdade e referência de clientes

Lealdade do cliente

- Quando é possível se estabelecer um registro para cada cliente, pode-se acompanhar o padrão de compra deste, por exemplo através de um cartão de fidelidade, pode-se analisar histórico de compras, cesta de produtos, etc.
- Pesquisa sobre intenção e comportamento, empresa aérea:
 - ◆ **Intenção** – Se você puder voar a um destino conosco ou outra empresa, você preferiria a nossa empresa, uma outra ou seria indiferente?
 - ◆ **Histórico do comportamento de compra** - A última vez que você voou, foi pela nossa empresa ou outra?
 - ◆ **Intenção de recompra** – A próxima vez que você voar para destinos que temos linhas, você escolherá a nossa empresa?
 - ◆ **Parcela do orçamento** – Do seu orçamento para viagens que percentual você gasta com nossa empresa?
 - ◆ **Participação na escolha** – De todos os seus vôos, quantos são com nossa empresa?

Medidas de satisfação geral, lealdade e referência de clientes

Referência de clientes

Clientes satisfeitos podem recomendar seus serviços a outros clientes. A intenção de compra é uma razoável indicação de que o cliente poderia recomendar os serviços de sua empresa. Por exemplo, pode-se fazer a pergunta:

Se um amigo seu ou parente estiver necessitando de um serviço similar ao que você acabou de comprar, você recomendaria nossa empresa?

Assim como as perguntas no caso da lealdade do cliente podem ser tendenciosas, se o erro for estável, pode-se obter um indicador satisfatório.

Aspectos específicos do serviço – momento da verdade e dimensões de qualidade (pontos fortes e fracos)

Momento da verdade

Um erro comum é a tentativa de ser exaustivo na determinação de aspectos específicos, por exemplo em empresas aéreas pode-se estabelecer duas categorias: características do serviço de terra e do serviço no voo.

Quase todo questionário tem uma parte aberta para sugestões, se o questionário for muito longo as respostas podem ser automáticas e não refletir a variação com relação aos aspectos, os respondentes não estarão dispostos a dar sugestões, etc.

Aspectos específicos do serviço – momento da verdade e dimensões de qualidade (pontos fortes e fracos)

Dimensões da qualidade

As dimensões da qualidade são relacionadas às necessidades dos clientes. Características de um modelo:

- ◆ Compreensivo – explicar diferenças na percepção da qualidade
- ◆ Universal – várias dimensões válidas, considerando diferentes pesos e diferentes tipos de serviço
- ◆ Independente – diferentes aspectos da percepção da qualidade do serviço
- ◆ Homogêneo – resultados comparáveis
- ◆ Não-ambíguo – clareza na definição dos aspectos
- ◆ Número limitado de aspectos – buscar aquilo que é realmente importante para o gerenciamento

Definição de 18 determinantes da qualidade do serviço (Johnston et al model)

- **Acesso** – grau de facilidade de aproximação das instalações onde o serviço é prestado, incluindo facilidade de se acessar o serviço e a clareza dos procedimentos
- **Estética** – se o serviço se mostra agradável e prazeroso para o cliente
- **Atendimento e ajuda** – pessoal de linha de frente se mostra atencioso e com boa vontade de ajudar os clientes, mostram vontade de servir
- **Disponibilidade** – disponibilidade das instalações, pessoal e bens para o cliente
- **Cuidado** – preocupação, consideração, simpatia e paciência com o cliente
- **Limpeza/arrumação** – limpeza, uma clara organização e boa aparência dos componentes tangíveis do serviço
- **Conforto** – o conforto físico do ambiente de serviço e das instalações
- **Comunicação** – capacidade de se comunicar com o cliente de forma que este entenda o conceito do serviço
- **Competência** – capacidade, habilidade e profissionalismo como o serviço é prestado
- **Cortesia** – gentileza, respeito e consideração mostrada pelo pessoal de linha de frente no trato com a propriedades do cliente
- **Flexibilidade** – vontade e habilidade do prestador de serviço de alterar a natureza do serviço segundo a necessidade do cliente
- **Amabilidade** – abordagem amigável e pessoal do prestador de serviço, particularmente pessoal de linha de frente
- **Funcionalidade** – adequação do serviço prestado ao conceito do serviço, incluindo instalações e bens
- **Integridade** – honestidade, justiça e confiança com que o cliente é tratado pela organização
- **Confiabilidade** – confiabilidade e consistência de performance das instalações, bens e pessoal
- **Tempo de resposta** – velocidade e precisão da prestação do serviço
- **Segurança** – segurança pessoal do cliente e de seus pertences enquanto participa ou se beneficia do processo de prestação do serviço

Importância dos vários aspectos do serviço

Partindo dos 18 determinantes da qualidade pode iniciar um processo de qualificação baseado na prioridade que o próprio cliente atribui ao aspecto e em uma análise estatística do impacto do aspecto sobre a satisfação, lealdade e recomendação do cliente.

Perguntando diretamente ao cliente e plotando no gráfico para discussão

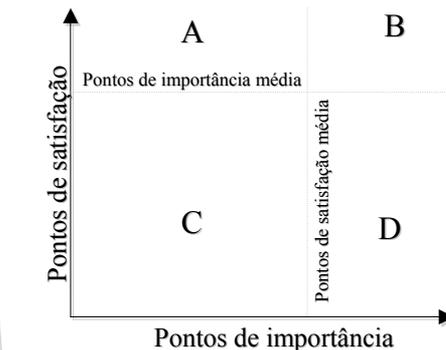


Gráfico indicando satisfação e medidas de importância

Importância dos vários aspectos do serviço

Analisando estatisticamente o impacto

Análise de correlação e análise de regressão são ferramentas estatísticas que permitem avaliar a associação do da importância do aspecto com relação à satisfação em geral, a lealdade e a recomendação do cliente para o serviço.

Análise de correlação – por exemplo em empresas aéreas, quando existe correlação positiva entre a satisfação da qualidade da alimentação com a satisfação geral sobre a empresa, isto indica que uma pessoa satisfeita com a alimentação provavelmente estará satisfeita com a empresa, e uma pessoa insatisfeita terá o mesmo efeito. A correlação não indica causalidade, simplesmente que as variáveis se movimentam em uma mesma direção

Análise de regressão – a regressão pode ser simples ou múltipla, por exemplo, pode-se buscar determinar a relação da satisfação geral com a empresa em função de um conjunto de aspectos determinantes da qualidade. Desta forma tem-se a indicação da importância de cada um pelo coeficiente de regressão

Benchmarking a competição

Perguntando ao seu cliente – não raro um cliente de serviços é cliente de competidores (empresas aéreas, bancos, restaurantes, etc). Sendo assim seu cliente pode dar uma resposta comparando um aspecto específico da qualidade do serviço em relação ao competidor, no entanto, embora relevante, esse dado pode não refletir o padrão do cliente típico do competidor.

Perguntando ao cliente do competidor – se a intersecção de seus clientes e clientes de seu competidor for muito pequena não será possível ter um conjunto de dados relevantes para comparação, somente pesquisando entre seus clientes. De forma geral a pesquisa se torna mais custosa uma vez que as informações são mais difíceis de se obter e o cliente não tem grandes compromissos com sua empresa. Talvez a solução passe por uma pesquisa multi-cliente, onde duas ou mais empresas estão interessadas no resultado.

Identificação dos respondentes e situação do serviço

É importante a identificação da amostra pesquisada, o resultado de uma pesquisa de satisfação, lealdade e recomendação do serviço depende em parte de quem responde os questionários. Três categorias de identificação:

- Identidade do respondente – uma primeira questão é se a pesquisa deve ser anônima ou não. Alguns respondentes podem se sentir incomodados com pesquisas que os identifique pessoalmente. Neste caso o melhor são pesquisas por escrito. A segmentação do mercado é de grande importância neste momento.
- Características do respondente como usuário do serviço - como especificado anteriormente nem sempre a decisão de compra fica limitada ao usuário do serviço, no entanto este sempre tem reflexos na avaliação de satisfação pelo menos no longo prazo. Perguntas típicas são: A quanto tempo você é cliente? Quanto você gasta neste tipo de serviço? Com que frequência você utiliza esse tipo de serviço? Quais competidores você considera quando compra este serviço? De quantos competidores você compra este tipo de serviço? Você decide de quem comprar este tipo de serviço? Você influencia a escolha de fornecedor? Você é o próprio usuário do serviço?
- Características do respondente como pessoa – pode ser útil saber a idade, sexo, local de residência, educação, renda, ocupação, etc.

Integrando as medidas de performance com o *feedback* dos clientes

O uso das informações sobre satisfação do cliente sem considerar outros *feedbacks* dos clientes não ajuda muito o processo de melhoria. Outras informações são importantes:

- As reclamações e elogios que uma empresa recebe. Estas informações ajudam a identificar causas da satisfação ou insatisfação
- As garantias oferecidas. A busca de garantias nos serviços mostra aspectos relevantes para se determinar a satisfação ou insatisfação
- Pesquisas com grupos de usuários e pesquisas de mercado qualitativas. A explicitação de gostos e pontos de descontentamento com um determinado tipo de serviço é outro elemento que ajuda a se identificar as causas da satisfação
- Pessoal de linha de frente. Obviamente o pessoal de linha de frente tem informações importantes quanto a medidas de melhoramento que afetam a satisfação dos clientes.
- Questões abertas:
 - ◆ O que nós podemos fazer para prestar um melhor serviço no futuro?
 - ◆ Quais são nossas principais forças?
 - ◆ Quais são nossas principais fraquezas?
 - ◆ Gostaria de fazer alguma nova sugestão?
- Adicionar uma pergunta do porquê da satisfação ou insatisfação melhora o entendimento?

Colocando tudo junto na questão da satisfação do cliente

- As medidas estratégicas de performance da organização. Indicam questões a serem monitoradas no “Balnced Scorecard”
- Medidas estratégicas de performance das unidades organizacionais. Deve existir alguma intercessão dessas medidas com as da organização como um todos
- Medidas relacionadas a projetos de melhoria. Levantamento limitado ao tempo do projeto de melhoria identificado
- Medidas de avaliação da performance competitiva. Como a organização está indo comparada aos competidores
- Medidas para avaliação de aspectos específicos do serviço. Verificada a importância de determinados aspectos para os clientes pode ser importante o seu monitoramento
- Questões abertas. Pode trazer para a pauta novos elementos e visões interessantes sobre o serviço
- Questões que permitam a estratificação do mercado e seus respectivos desejos

Pode-se ser mais detalhado com uma parte mais importante da amostra e ser mais geral no demais

Conclusão

Satisfação do cliente deve ser olhada juntamente com a lealdade e a recomendação de clientes satisfeitos com os serviços prestados. Satisfação sem lealdade pode ter um resultado que não leve ao aumento do lucro

Garantia do nível de serviço

Questões a serem discutidas

- Componentes da garantia do serviço e o que significa uma garantia de serviço extraordinária
- Os efeitos da garantia dos serviços
- Como implementar a garantia dos serviços
- As características centrais dos acordos de nível de serviços
- Os componentes dos acordos de nível de serviços e quando utilizá-los
- Garantias de serviços interna e os acordos de nível de serviço, e como implementá-los

Garantias e Acordos

As garantias e os acordos do nível de serviços auxiliam a transformar o conceito abstrato dos serviços em algo mais concreto para o cliente.

- **Garantia do Serviço** – faz uma promessa ao cliente sobre a qualidade do serviço e suporta esta promessa com algum reembolso. A garantia se torna **excepcional quando excede as expectativas do cliente.**
- **Acordo de nível de serviço** – é um contrato entre o provedor do serviço e os clientes quantificando o mínimo aceitável de serviço para o cliente

O entendimento pelos colaboradores da empresa dos padrões de performance permite que a organização dirija seus esforços para aquilo que é realmente importante para o cliente.

Garantia de Serviço

- A promessa
- O reembolso
- Procedimentos de reclamação
- Garantias extraordinárias
- O efeito da garantia de serviço

A promessa

- Uma companhia de telecomunicações promete conectar uma linha telefônica em três dias úteis e consertar defeitos nas linhas em um dia e meio.
- Promessas precisam ter significado relevante para o cliente. O que você prometeria no Brasil?
- Dois aspectos relevantes são:
 - ◆ Conteúdo da promessa
 - ◆ Comunicação da promessa

Conteúdo da Promessa

Uma boa promessa precisa ter **significado relevante**, isto significa ir além do esperado

- A garantia de **satisfação total é a de maior significado** para o cliente. A cadeia Holliday Inn pede que os hóspedes informem os serviços não satisfatórios pois não se espera que eles paguem por estes serviços.
- **A garantia mais comum é a específica**, buscando a atender a aspectos singulares de insatisfação dos clientes. São dois os motivos para não ser abrangente:
 - ◆ Uma característica específica é dominante no processo de tomada de decisão de compra. **FEDEX garante a entrega no dia seguinte até 10 hora as encomendas entre US/EU**
 - ◆ O risco de abuso por parte dos clientes dos benefícios da garantia. Para se proteger empresas estabelecem **condições** para a garantia. Isto deve ser aceitável para o cliente para não parecer uma armadilha
- **Cuidado**. Não ofertar o que já é esperado ou garantias inexpressivas. Isto pode dar a **mensagem que existe uma alta probabilidade de falha no serviço**.

Comunicação da Promessa

Garantias podem ser **explícitas**, isto é, comunicadas aos clientes ou **implícitas**, isto é, prática da empresa, mas não comunicada ao cliente

- Garantias **explícitas têm maior efeito**. O cliente pode tomar decisões de compra levando em consideração a garantia. Além disto, ela pode evitar reclamações genéricas, facilitando o marketing de relacionamento
- Garantias **implícitas têm menor efeito**. Elas podem ser adotada porque a empresa:
 - ◆ não tem certeza sobre o **impacto financeiro** do exercício do direito da garantia (pode ser uma fase experimental)
 - ◆ ou para evitar **uso impróprio** da garantia (uma livraria que retorne o dinheiro aos clientes insatisfeitos com a compra pode ser utilizada como uma biblioteca)
 - ◆ ou porque o comunicado da garantia pode levar a **interpretações equivocadas**
- **Cuidado**. A comunicação da garantia pode ser interpretada como um sinal de fraqueza. Uma empresa aérea que anuncia que as malas chegam junto com os passageiros, por exemplo.

O Reembolso

- Quando a promessa falha o cliente deve receber um reembolso ou um benefício, isto encorajará os clientes a informarem a ocorrência de falhas. A empresa tem dois benefícios:
 - ◆ **Recuperação do serviço.** Tem-se a oportunidade de corrigir a falha e não perder o cliente
 - ◆ **Melhoria de qualidade dos serviços.** É uma excelente fonte de informações sobre as falhas e suas causas. Promove o comprometimento dos colaboradores na redução de reembolsos e projetos de melhoria
- Em muitos casos é **difícil se quantificar o prejuízo causado ao cliente**. De uma forma geral se faz o reembolso do dinheiro pago ou se isenta de pagamento ou se oferece um desconto em um próximo uso do serviço. Pode-se também oferecer uma alternativa que substitua de forma vantajosa ou repare a falha do serviço. Uma empresa de transportes oferece um taxi como alternativa na falha de se chegar a uma conexão na hora certa.

Procedimentos de reclamação

A questão aqui é como os clientes notificam a empresa que a promessa não foi cumprida e o que fazer para ter o reembolso ou benefício?

- Reclamar a garantia deve ser muito fácil ou mesmo um ato proativo da empresa
 - ◆ O cliente comunica a falha de forma explícita por telefone, para um funcionário etc. Quanto mais difícil for menos efetiva será a garantia na decisão de compra. Desta forma, o reembolso só será obtido por iniciativa do cliente
 - ◆ A empresa observa a falha e oferece de forma proativa o reembolso ou benefício correspondente. Esta é uma forma bastante efetiva de dar robustez à garantia
- Vamos buscar alguns exemplos

Garantias Extraordinárias

Garantias extraordinárias vão além do que é esperado em termos de promessa, reembolso e procedimentos. Elas não só reembolsam os clientes mais resolvem os seus problemas e compensam por todos os inconvenientes causados. Em geral são resultado de ações proativas da empresa.

- A definição se uma garantia é ou não extraordinária será sempre objeto de disputa. A garantia deve ter algo não só melhor que a garantia dos competidores, mas **algo inesperado**.
- Uma empresa oferece a ligação de um telefone em dois dias quando seus competidores oferecem em três, isto é melhor, mas **não inesperado**.
- Uma empresa de ônibus oferece transporte de taxi ao destino aos passageiros que estiverem na fila a mais de 15 minutos. Isto já pode ser considerado extraordinário, já que não se espera que a empresa fosse **resolver o problema do cliente**.

Efeitos da Garantia do Serviço

- Induz projetos de melhoria focados na promessa da garantia (compromisso interno)
- Torna claro qual a percepção da organização sobre as necessidades dos clientes e o que é percebido como valor por ele
- Aumenta a lealdade dos clientes e referências positivas dos clientes sobre a organização
- Reduz a percepção de riscos por parte dos clientes
- Conduz para a aquisição de novos clientes atraídos pela garantia e pelas referências positivas de clientes
- Comunica a imagem de um provedor confiável
- Possibilita a recuperação do serviço em caso de falha

Implementação da Garantia

Um sistema de garantia mal concebido pode trazer efeitos negativos para a organização. Por exemplo, se um sistema de garantia tem de ser revogado por que se torna inviável para a organização fazer os reembolsos ou pagar os benefícios prometidos, pode ficar a imagem de que a organização não é capaz de prover serviços de qualidade e confiáveis. Para minimizar riscos se recomenda os seguintes passos:

- ◆ Avaliar o impacto da garantia
- ◆ Análise externa e concepção da garantia
- ◆ Análise interna e estudo de viabilidade
- ◆ Estágio piloto e lançamento implícito da garantia
- ◆ Implementação completa e acompanhamento

Avaliar o Impacto da Garantia

Em que grau a garantia irá melhorar a posição competitiva da organização? A resposta dependerá de alguns fatores.

- Indústria na qual a organização opera: como a garantia reduz o risco do cliente, indústrias com alto risco percebido terão maior resposta à garantia.
- Nível real do risco: o nível de provável de falhas é tão importante quanto a capacidade de previsão de resultados da relação organização/cliente da prestação do serviço (viabilidade).
- Performance organizacional: a organização deve conhecer o seu padrão de performance em relação aos competidores. Garantias são fáceis de serem copiadas, somente a empresa que tiver a melhor performance deve lançar a garantia (competitividade).

Avaliar o Impacto da Garantia (cont.)

É o risco de haver abuso no uso da garantia. O risco de abuso parece ser dependente do tipo de indústria e da cultura do mercado alvo. A existência de um pequeno número de clientes que abusam não deve desencorajar a busca de relacionamento com uma grande parte honesta. Através de algumas formas pode-se administrar os abuso:

- Testar a garantia: utilizando uma fase piloto implícita.
- Ajustando os procedimentos de reclamação: buscando definir um momento de reclamação anterior ao final da prestação do serviço de forma que o cliente não usufrua da sua totalidade.
- Usando a garantia implícita: embora menos efetiva, quando houver grande risco a garantia deve ser implícita e a organização deve procurar ser proativa.

Análise Externa e Concepção da Garantia

- O balanço entre as necessidades dos clientes e a oferta e nível de serviço constituem o primeiro passo para a concepção da garantia
- Pesquisa de mercado evidenciando quais as restrições aceitáveis para os clientes, quais reembolsos ou benefícios serão considerados ser uma punição justa e que tipo de sistema para reclamar a falha é adequado
- Envolver o máximo de colaboradores possível na concepção da garantia, isto além possibilitar excelentes idéias também cria compromisso

Análise Interna e Estudo de Viabilidade

- Efeitos sobre a lucratividade da organização
- Qual o custo de implementação da oferta de garantia do serviço (falhas estimadas, propaganda, reembolsos etc)
- Estimativa dos benefícios advindos da garantia (novos clientes, crescimento da lealdade dos clientes, aumento de performance, maior satisfação dos colaboradores etc)
- Pode-se chegar a conclusão que não é viável lançar um programa de garantia para os clientes, isto não deve levar à desistência da idéia, mas sim a um programa de melhorias para viabilizar a garantia e redução do risco dos clientes

Estágio Piloto e Lançamento Implícito da Garantia

- Para minimizar os riscos envolvidos, a organização pode lançar a garantia de forma implícita e/ou numa base limitada
- Este procedimento possibilita uma reavaliação da análise interna em uma situação real, embora os benefícios ainda possam ficar subestimados pelo fato da garantia estar ainda implícita
- Na fase piloto a atitude proativa dos colaboradores não deixando de fazer reembolsos merecidos pelos clientes é fundamental para não ocorrer uma avaliação subestimada das falhas
- Tornar a garantia explícita para uma base de clientes limitada pode resolver problemas de omissão, embora possa trazer dificuldades se clientes não incluídos se sentirem despestrigados

Implementação Completa e Acompanhamento

- A implementação de forma completa acontece quando a fase piloto mostra resultados aceitáveis
- Os resultados devem ser acompanhados para se fazer ajustes e mesmo avaliar se o que está ocorrendo está de acordo com o esperado

Acordo de Nível de Serviço (parceria)

- Este é um **acordo entre o prestador do serviço e seus clientes** quantificando o serviço mínimo aceitável. Três características são importantes:
 - ◆ **Requer aprovação de ambas as partes:** difere da garantia que é uma oferta unilateral do prestador do serviço
 - ◆ **Deve refletir o interesse mútuo de ambas as partes:** deve evitar um exagero de especificação de qualidade que pode resultar em elevação de custos para ambos
 - ◆ **Quantifica o serviço:** estabelece de forma clara os padrões de performance de ambos prestadores do serviço e clientes

Passos do Acordo

- **Passos** a serem considerados no acordo:
 - ◆ **Estabelecendo um acordo de nível de serviço:** nível mínimo aceitável do serviço, compromissos do cliente, formas de medir os compromissos, rastreamento de falhas e projetos de melhorias, agenda de avaliação de performance da parceria
 - ◆ **Quando usar o acordo de nível de serviço:** relações de longo prazo fornecedor/cliente com respeito a itens relevantes no negócio de ambos, deve estar relacionado ao modelo ganha-ganha (redução de custos para o cliente e aumento de lucro para o fornecedor)
 - ◆ **Armadilhas usuais na implementação do acordo do nível de serviço:** achar que quando o acordo foi assinado o negócio está realizado, tratamento negligente das falhas leva a atitudes defensivas de ambas as partes ou invés de busca de soluções, definição inadequada e negligência nas medidas de desempenho, transformar o acordo em um contrato ao invés de uma parceria, não ocorrência dos benefícios esperados, falta de compromisso dos dirigentes ou da linha de frente com o acorde de cooperação

Garantias Internas e os Acordos de nível de serviço

Garantias e acordos internos são essenciais para que o serviço chegue ao cliente externo da forma esperada. A noção de clientes internos é fundamental no processo de desenvolvimento do serviço e estabelecimento de garantias e acordos internos. Estes se mostram difíceis na medida em que o fornecedor interno tem monopólio da prestação do serviço. Algumas organizações permitem o uso de fornecedores externos se o interno não tiver um desempenho adequado. As questões são semelhantes às questões de fornecedores externos. É preciso haver interesse de ambas as partes e um modelo ganha-ganha. Deve existir tanto compromissos do cliente interno quanto do fornecedor. Os pontos a serem observados são os seguintes:

- ◆ O processo de implementação
- ◆ Armadilhas comuns nas garantias internas e os acordos de nível de serviço
- ◆ Armadilhas comuns nos acordos externos do nível de serviço e as garantias

O processo de implementação

- O processo deve identificar relatórios inadequados, ele deve permitir mensurar as falhas e permitir a elaboração de projetos de melhoria. Os passos para se definir garantias e acordos são:
 - ◆ Criar um compromisso geral da organização
 - ◆ Selecionar os serviços
 - ◆ Identificar as expectativas dos clientes internos
 - ◆ Elaborar as garantias e acordos
 - ◆ Entrar na fase de teste

- **Criar um compromisso geral da organização**
 - ◆ **As rotinas defensivas das organizações tendem a esconder as falhas e estabelecer “bypass” evitando a discussão sobre o problema. O primeiro passo deve ser explicar para todos os níveis a necessidade de se revelar e comunicar as falhas. Um comitê com representantes de todas as faixas hierárquicas da organização pode fazer esse trabalho de busca de comprometimento e estabelecimento de garantias e acordos de nível de serviço.**
- **Selecionar os serviços**
 - ◆ **É importante se ganhar credibilidade o mais rápido possível. Desta forma deve-se selecionar serviços de alta visibilidade na organização em um primeiro passo. Provedores internos com problemas devem ser agregados em um segundo estágio, para não comprometer o efeito demonstração da primeira experiência. Na fase inicial etapas de serviços mais próximos ao cliente externo são mais fáceis de serem medidas.**

- **Identificar as expectativas dos clientes internos**
 - ◆ **Aqui o conceito de cliente interno precisa ser entendido e tomar corpo dentro da organização. Os benefícios da avaliação das expectativas dos clientes internos são inúmeras:**
 - ☞ O prestador do serviço tem de entender o seu papel no processo total de prover o serviço para o cliente externo
 - ☞ O cliente interno precisa especificar o que ele necessita para fazer bem a sua parte no processo. Não é incomum que o cliente interno exagere nas suas especificações. A questão é o que pode ser feito para o cliente interno melhorar a sua performance na cadeia interna de prestação de serviço. Deve-se evitar especificações exageradas.
 - ☞ Os clientes internos encontram um caminho aberto para fazer sugestões de melhorias
 - ☞ Reuniões dos envolvidos e entrevistas ajudam a agilizar o processo

- **Elaborar as garantias e acordos de nível de serviço**
 - ◆ **Acordos sobre o nível de serviço devem envolver simultaneamente o fornecedor e o cliente interno. As garantias são unilaterais, o provedor deve decidir sobre as promessas, sobre os procedimentos de reclamação e sobre as indenizações.**
 - ◆ **Características dos acordos:**
 1. Promessas incondicionais, principalmente na fase de testes, é interessante para revelar as verdadeiras necessidades dos clientes. Isto ajuda a enriquecer o mercado interno.
 2. O risco de abuso é próximo do zero.
 3. Reclamações são feitas através de formulários padrão. Deve ficar explícita a natureza da insatisfação. Deve ser simples para não demandar excessivo trabalho a quem reclama, e deve ser proativo, isto é, identificando-se o problema não se deve esperar a reclamação para agir.
 4. A compensação pelo dano causado ao cliente deve ser simbólica ou mesmo inexistente no período de teste. No entanto, algo deve ser organizado.
 5. Em organizações de grande porte a indenização pelo dano causado pode ser mais punitiva quando grupos não estão muito próximos. Pode-se exigir que um grupo faça frente no seu orçamento de despesas adicionais geradas pela falha no fornecimento do serviço.

- **Entrar na fase de teste das garantias internas**
 - ◆ **No caso da garantia interna a promessa inicial pode ser de satisfação total do cliente e sem uma indenização ou punição efetiva pelas falhas, mas esta deve ser estabelecida para o futuro.**
 - ◆ **Deve-se estabelecer um processo de monitoramento do nível do serviço de forma que se possa em um estágio mais avançado se estabelecer garantias mais específicas, de acordo com o valor percebido pelo cliente.**

- **Armadilhas comuns nos acordos de garantia internos**
 - ◆ **O maior risco é que após um primeiro entusiasmo o processo comece a perder a importância e morra gradativamente. Os clientes internos têm pouco estímulo para exigir garantias.**
 - ◆ **Os principais riscos são:**
 - ☞ **Falta de suporte ou de um facilitador disponível para garantir a continuidade do processo.**
 - ☞ **Iniciativas isoladas que não se identificam com as garantias externas. Isto pode dificultar o entendimento do pessoal da importância das garantias.**
 - ☞ **O trabalho adicional de relatórios sobre o nível de serviço pode ser inaceitável, desta forma é necessário se pensar o sistema de trabalho de forma a internalizar na cultura a preocupação com os acordos de nível de serviço.**

- **Armadilhas comuns nos acordos externos do nível de serviço e as garantias**
 - ◆ **Falta de comprometimento da alta administração**
 - ◆ **Falta de comprometimento do colaboradores da linha de frente**
 - ◆ **Falta de clareza no monitoramento dos serviços internos e dos indicadores de nível de serviço**
 - ◆ **Punições não proporcionais aos problemas identificados**
 - ◆ **Não tratamento adequado das falhas**
 - ◆ **Dificuldade de identificação dos benefícios mútuos dos acordos de garantia**

Conclusão

Os acordos de garantia de nível de serviço são ferramentas úteis para se conseguir a satisfação do cliente através da identificação explícita das expectativas do cliente. Ela ajuda a tornar tangível para o cliente as características intangíveis do serviço. Ficou claro que tanto a garantia do serviço quanto a garantia do nível de serviço necessitam do esforço de toda a organização.

ANEXO

Estratégias

@2004 EF

269

A Matriz SWOT

	FORÇAS - S Lista de Forças	FRAQUEZAS - W Lista de Fraquezas
OPORTUNIDADES - O Lista de Oportunidades	ESTRATÉGIAS-SO Usa forças para aproveitar Oportunidades	ESTRATÉGIAS-WO Supera fraquezas se aproveitando de oportunidades
AMEAÇAS - T Lista de Ameaças	ESTRATÉGIAS-ST Usa forças para evitar e superar ameaças	ESTRATÉGIAS-WT Minimiza fraquezas e evita ameaças

@2004 EF

270

Sumário de Estratégias

Estratégia	Definição	Exemplo
Integração para Frente	Ganhar propriedade ou aumentar controle sobre os distribuidores ou varejistas	Em 1997 a "AT&T" abriu 45 lojas varejistas, chamadas "AT&T Wireless Services"
Integração para Trás	Buscar propriedade ou aumento do controle de fornecedores	Motel – 8 adquiriu a fabrica de móveis
Integração Horizontal	Buscar propriedade ou o aumento de controle sobre os competidores	"First Union Bank" adquiriu "First Fidelity Bancorp"
Penetração de Mercado	Buscar aumentar a participação no mercado de seus produtos ou serviços através de grandes esforços de marketing.	"Johnson Insurance" dobrou seu número de agentes no México,
Desenvolvimento de Mercado	Introduzir produtos atuais ou serviços em novas áreas geográficas.	"Anheuser-Busch" adquiriu a maior cervejaria do México, "Grupo Modelo S.A."
Desenvolvimento de Produto	Buscar aumentar vendas melhorando produtos atuais ou desenvolvendo novos.	"Ford" criou postos de auto-serviço longe dos distribuidores (locais diferentes)

@2004 EF

271

Sumário de Estratégias (Cont.)

Estratégia	Definição	Exemplo
Diversificação Concêntrica	Adicionar novos produtos ou serviços, mas relacionados.	"Walt Disney Co." construiu espaços modernos para famílias e adolescentes que apresentam jogos interativos e simuladores que se movimentam, alguns baseados nos caracteres de Disney. O primeiro espaço deste tipo na Disney ocupava 100.000 pés quadrados em Orlando, Flórida, inaugurado em 1998.
Diversificação	Acrescentam novos produtos ou serviços, não relacionados.	"Britain's Misys", um banco e uma firma de seguros, adquiriu "Medic Computer Systems", uma firma de software voltada para a saúde.
Diversificação Horizontal	Adicionar novos produtos ou serviços, não relacionados, para clientes atuais.	"First Union" adquiriu "Wheat First Butcher Singer"
Desenvolvimento Conjunto (joint venture)	Duas ou mais firmas patrocinadoras formam uma organização separada para objetivos de cooperativa	"Lucent Technologies" e "Philips Electronics NV" formaram a "Philips Consumer Communications" fabricam e vendem telefones.
Reposicionamento	Re-agrupar através de custo e redução de ativos para reverter o declínio das vendas e lucros.	"Wells Fargo Bank" cortou 12.600 empregos durante 1996 e 1997.
Desinvestimento	Vender uma divisão ou parte de uma organização	"Raytheon" vendeu sua unidade da "Amana appliance" por \$ 750 milhões para "Godman Holding"
Liquidação	Vender toda a companhia de bens, em partes pelo seus valores tangíveis.	"Ribol" vendeu todos os seus bens e negócios divididos.

@2004 EF

272

Integração para frente

- Quando os atuais distribuidores de uma organização são especialmente caros, ou não confiáveis, ou incapazes de reunir as necessidades de distribuição da firma.
- Quando a disponibilidade de qualidade dos distribuidores é tão limitada para oferecer uma vantagem competitiva para aquelas firmas que integram para frente.
- Quando uma organização compete numa indústria que está crescendo e é esperado que continue a crescer marcadamente; isto é um fator porque integração para frente reduz a habilidade de uma organização de diversificar se sua indústria de base hesita.
- Quando uma organização possui ambos o capital e os recursos humanos necessários para gerenciar o novo negócio de distribuir seus próprios produtos.
- Quando as vantagens da produção estável são particularmente altas; esta é uma consideração por que uma organização pode aumentar a previsão da demanda para sua produção através da integração para frente.
- Quando os distribuidores atuais ou varejistas possuem uma margem de lucro alto; esta situação sugere que uma companhia com lucros poderia distribuir seus próprios produtos e cobra-los mais competitivamente pela integração para frente.

@2004 EF

273

Integração para trás

- Quando a organização atual de fornecedores está especialmente cara ou não é confiável, ou incapaz de suprir as necessidades da firma por peças, componentes, ou matérias primas.
- Quando o número de fornecedores é pequeno e o número de competidores é grande.
- Quando uma organização compete numa indústria que está crescendo rapidamente; este é um fator porque o tipo de estratégias-integrativas (para frente, para trás, e horizontal) reduz a habilidade de uma organização para diversificar numa indústria em decadência.
- Quando uma organização possui ambos capital e recursos humanos para gerenciar o novo negócio de fornecimento de seu própria matéria prima.
- Quando as vantagens de preços estáveis são particularmente importantes; este é um fator por que uma organização pode estabilizar o custo dos suas matérias primas e o preço associado do seu produto através da integração para trás.
- Quando os atuais fornecedores possuem alta margem de lucros, o qual sugere que os negócios de fornecimento de produtos ou serviços na indústria é um negócio vantajoso.
- Quando uma organização precisa adquirir recursos necessários rapidamente.

@2004 EF

274

Integração Horizontal

- Quando uma organização pode ganhar características de monopólio numa área ou região particular sem ser desafiada pelo governo por tender substancialmente a reduzir a competição.
- Quando uma organização compete numa indústria em crescimento.
- Quando maiores economias de escala resultam em importantes vantagens competitivas.
- Quando uma organização possui ambos capital e talento humano necessários para gerenciar com sucesso uma organização expandida.
- Quando competidores hesitam devido a falta de competência gerencial ou uma necessidade particular de recursos que uma organização possui; note que integração horizontal não seria apropriada se competidores estão se desempenhando mal porque de forma geral as vendas da indústria estão declinando.

@2004 EF

275

Penetração de Mercado

- Quando os mercados atuais não estão saturados com um produto em particular ou serviço.
- Quando a taxa de clientes costumeiros puder ser significativamente aumentada.
- Quando a participação de mercado dos maiores competidores tem declinado enquanto o total de vendas da indústria tem aumentado.
- Quando a correlação entre valor de vendas e despesas de marketing, historicamente, tem sido alta.
- Quando a economia de escala resulta em significante vantagem competitiva.

@2004 EF

276

Desenvolvimento de Produto

- Quando uma organização tem produtos de sucesso que estão no estágio de maturidade do ciclo de vida do produto; aqui a idéia é atrair clientes satisfeitos, tentar novos produtos como um resultado da sua experiência positiva com os produtos ou serviços da organização.
- Quando uma organização compete numa indústria que é caracterizada pelo rápido desenvolvimento tecnológico.
- Quando competidores expressivos oferecem melhor qualidade de produtos a preços comparáveis.
- Quando uma organização compete numa indústria de alto crescimento.
- Quando uma organização possui especialmente uma forte capacidade de pesquisa e desenvolvimento.

Diversificação Concêntrica

- Quando uma organização compete numa indústria onde não se observa crescimento ou numa indústria de crescimento lento.
- Quando a adição de produtos novos, mas relacionados, poderia aumentar significamente as vendas de produtos sendo comercializados.
- Quando produtos novos, mas relacionados, poderiam ser oferecidos a preços altamente competitivos.
- Quando produtos novos, mas relacionados, possuem níveis de vendas sazonais capazes de contrabalançar a existência de picos e vales de vendas de uma organização.
- Quando os produtos de uma organização estão caminhando para um estágio de declínio do ciclo de vida do produto.
- Quando uma organização possui um time forte de gerenciamento.

Diversificação Conglomerada

- Quando a indústria básica de uma organização vem experimentando um declínio anual nas vendas e lucros.
- Quando uma organização tem o capital e talento gerencial para competir com sucesso numa nova indústria.
- Quando uma organização possui a oportunidade de adquirir um negócio não relacionado que é uma oportunidade atrativa de investimento.
- Quando existe uma sinergia financeira entre a empresa adquirida e a adquirente; nete que a diferença chave entre diversificação concêntrica e diversificação conglomerada é a que a primeira se baseia em alguma similaridade em mercados , produtos, ou tecnologia, enquanto a último se baseia em considerações de lucro.
- Quando os mercados existentes de produtos e serviços da organização estão saturados.
- Quando ações contra práticas monopolistas podem atingir uma organização que historicamente se concentra em uma única indústria.

@2004 EF

279

Diversificação Horizontal

- Quando a rendimentos provenientes dos produtos ou serviços de uma organização poderia aumentar significativamente pela adição de novos produtos ou serviços não relacionados.
- Quando uma organização compete numa indústria altamente competitiva e/ou uma indústria estagnada, com baixas margens de lucros e retorno.
- Quando os canais de distribuição de uma organização podem ser usados para negociar os novos produtos com clientes habituais.
- Quando os novos produtos possuem modelos de caixa cíclico de vendas complementares a atuais produtos de uma organização.

@2004 EF

280

Joint Venture

- Quando uma organização privada está formando uma joint venture com uma organização pública; existem algumas vantagens de ser uma empresa privada, tal como proximidade do dono; existem algumas vantagens de ser uma empresa pública, tal como acesso a emissão de ações como uma fonte de capital. Algumas vezes as única vantagem de ser uma empresa privada e pública pode ser o sinergismo combinado num joint venture.
- Quando uma organização doméstica está formando uma união negócios com uma companhia estrangeira; a joint venture proporciona a oportunidade de uma administração local num país estrangeiro, reduzindo os riscos tal como expropriação e preconceito de países anfitriões.
- Quando competências distintas de duas ou mais firmas complementam uma a outra muito bem.
- Quando algum projeto é potencialmente muito lucrativo, mas requer recursos e riscos acima do normal.
- Quando duas ou mais firmas menores tem problemas em competir com uma firma maior.
- Quando existe uma necessidade de introduzir rapidamente uma nova tecnologia.

Realinhamento

- Quando uma organização possui uma clara competência distinta, mas tem falhado em atingir seus objetivos e alvos.
- Quando uma organização é um dos mais fracos competidores em determinada indústria.
- Quando uma organização é abalada pela ineficiência, baixa lucratividade, baixa moral dos empregados e pressão de acionistas para melhorar o seu desempenho.
- Quando uma organização tem falhado em capitalizar nas oportunidades externas, minimiza ameaças externas, aproveitar vantagens da força interna e superar fraquezas; isto é quando a administração estratégica tem falhado. (e possivelmente os gerentes responsáveis serão substituídos por indivíduos mais competentes).
- Quando uma organização tem se expandido de tal forma e tão rápido que uma reorganização se torna necessária.

Desinvestimento

- Quando uma organização tem perseguido a estratégia de realinhamento, mas não tem tido êxito em alcançar as melhorias necessárias.
- Quando uma divisão precisa de mais recursos para ser competitiva do que a companhia pode assegurar.
- Quando uma divisão é responsável de forma geral pela performance deficiente de uma organização.
- Quando uma divisão não se enquadra com o resto de uma organização; isto pode resultar de mercados radicalmente diferentes, clientes, gerentes, empregados, valores, ou necessidades.
- Quando uma grande quantia de dinheiro é uma necessidade urgente e não pode ser obtida através de outras fontes.
- Quando as ações contra monopólio do governo ameaçam uma organização.

@2004 EF

283

Liquidação

- Quando uma organização insiste em ambas: estratégia de realinhamento e estratégia de desinvestimento e nenhuma tem sucesso.
- Quando a única alternativa de uma organização é a falência; liquidação representa um meio organizado e planejado de obter o maior valor possível em cash para os bens da organização. Uma companhia pode primeiramente declarar legalmente a falência e então liquidar várias divisões para conseguir o capital necessário.
- Quando os acionistas de uma firma podem minimizar suas perdas vendendo bens da organização.

@2004 EF

284