UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE SERVIÇOS PARA O MERCADO DE IDOSOS: UM ESTUDO EM
MORADIAS ESPECIALIZADAS

Natani Carolina Silveira

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO
2015

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração

NATANI CAROLINA SILVEIRA

**MARKETING DE SERVIÇOS PARA O MERCADO DE IDOSOS: UM ESTUDO EM
MORADIAS ESPECIALIZADAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

VERSÃO CORRIGIDA

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Silveira, Natani Carolina

Marketing de serviços para o mercado de idosos: um estudo em moradias especializadas / Natani Carolina Silveira. – São Paulo, 2015.
236 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.

Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing de serviços 2. Consumidor idoso 3. Serviços para idosos
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

Aos meus pais, por todo apoio e amor, sempre.
Ao Flávio, por todo amor, compreensão e paciência.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais e ao meu irmão, que sempre estiveram ao meu lado, com palavras de carinho e incentivo, fazendo com que meus dias ficassem mais leves. Mesmo longe, meu coração e pensamento estão sempre com vocês.

Agradeço ao meu amor, Flávio, por todo carinho, compreensão e paciência ao longo desta jornada. Nosso amor e nossa parceria são surpreendentes e nós nos completamos de forma perfeita. Obrigada por me “aguentar” durante o mestrado e agora também no doutorado!

Meu agradecimento, muito especial, ao meu orientador e também mentor Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, por quem tenho grande admiração e muito carinho. Obrigada por todos os ensinamentos, tanto acadêmicos quanto pessoais, que levarei comigo durante toda a minha vida.

Agradeço aos professores da FEA/USP Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda, Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, Prof. Dr. Andres Veloso e Prof. Dr. Guilherme Shiraishi, por todos os ensinamentos e orientações ao longo do doutorado e também pela amizade e carinho.

Agradeço aos professores da banca de qualificação, Prof. Dr. Marcelo Chivone Pontes e Profa. Dra. Maria de Lourdes Bacha, pela valiosa contribuição.

Agradeço às empresas que participaram do estudo, Residencial Recanto Feliz, Residencial Lar Sant’Ana e Residencial Solar Ville Garaude, e aos seus profissionais, que me receberam de braços abertos durante todo o período de pesquisa.

Agradeço aos meus sogros, Dra. Claudete e Dr. Francisco, pelo apoio durante todos esses anos, pelo acolhimento, pelos conselhos, orientações e por todas as contribuições durante o doutorado. Tenho um carinho muito grande por vocês, como se fossem meus pais.

Meu agradecimento especial à minha querida amiga Priscila, que esteve ao meu lado em todos os momentos do doutorado e agora estará por toda a minha vida. Não tenho dúvida de que sem você tudo seria muito mais difícil e menos engraçado. Obrigada pelos conselhos, orientações e, principalmente, pelas risadas e momentos de felicidade.

Agradeço a todos os amigos que conheci durante o doutorado e a todos que participaram da minha jornada, em especial à Tatiana Ferrara, Marta Cunha, Vitor Nogami, Mariana Sutter, Iná Futino, Daielly Mantovani, Vinícius Trombin, Marco Ocke, Alexandre Salvador, Roberto Falcão e Ivan Ferraz.

Agradeço também a FEA/USP e a todos os seus profissionais, em especial à Bianca, Ivanete, Giseli Adornato, Francisco e Cida.

Por fim, agradeço a todos que estiveram ao meu lado durante o doutorado, e que me incentivaram a conquistar esse objetivo.

“É preciso muito tempo para se tornar jovem”

Pablo Picasso

RESUMO

O mercado de idosos tem ganhado cada vez mais expressividade no contexto de consumo contemporâneo. Sendo assim, as empresas de serviços que atendem esse público-alvo devem desenvolver atividades de marketing específicas para alcançar este segmento de consumidores. Este trabalho teve como objetivo identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas de serviços que têm como público-alvo o mercado de idosos, mais especificamente moradias especializadas em idosos, e verificar se essas empresas seguem as propostas da literatura. Para atingir este objetivo, realizou-se uma profunda revisão da literatura sobre marketing de serviços e o mercado de idosos. Foi realizada, em seguida, uma pesquisa exploratória e qualitativa, que utilizou como método de pesquisa o estudo de casos múltiplos. Para a consolidação da pesquisa empírica, três empresas de serviço que atendem especificamente o público idoso – moradias especializadas – foram estudadas. Analisaram-se as atividades de marketing de serviços desenvolvidas por elas sob a luz da teoria de segmentação, posicionamento e composto de marketing para serviços – produto, processos, pessoas, preço, promoção, praça e evidências físicas. Foi possível concluir que as atividades de marketing de serviços não são elaboradas de forma estruturada, mas sim com base no *feeling* e na experiência de seus gestores, e que as empresas não possuem um direcionamento competitivo em relação ao desenvolvimento de suas atividades de marketing de serviços. No entanto, percebeu-se que algumas dessas atividades, ainda que desenvolvidas de forma intuitiva, em diversos aspectos corroboram a proposta da literatura.

ABSTRACT

The elderly market has increasingly gained expression in the context of the contemporary consumer. In consequence, the service companies, which meet the intended target audience, should develop marketing activities in order to reach this segment of consumers. The objective of this study is aimed to identify what the developed and applied marketing activities are by the service companies who possess the elderly market as a target audience, specifically housing specialized for the elderly, and verify if these companies follow the proposals established in the literature. In order to achieve this objective, a profound revision of the literature in regards to marketing services and the elderly market was performed. Subsequently, an exploratory and qualitative survey was completed, which utilized the study of multiple cases as a research method. For the consolidation of the empirical survey, three service companies, which specifically serve the elderly population – specialized housing – were studied. It analyzed the activities of marketing services developed by them in the light of theory of segmentation, positioning and marketing composition for services – product, process, people, price, promotion, place and physical evidence. It was possible to conclude that the activities of marketing services are not elaborated in a structured form, and they follow the feeling and experience of their managers; consequently, the companies do not possess a competitive direction in relation to the development of their activities of marketing services. Nonetheless, it was possible to realize that some of these activities, even developed intuitively, in diverse aspects, corroborate the proposal of the literature.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivo Geral	19
1.2	Etapas do Estudo	20
2	REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1	O mercado de idosos	24
2.1.1	Parâmetros para a definição do idoso	25
2.1.2	Fatores do envelhecimento biológico	28
2.1.3	Fatores do envelhecimento psicológico	30
2.1.4	Fatores do envelhecimento social e mudanças no estágio de vida	33
2.1.5	Composição do mercado de idosos	35
2.2	Marketing de serviços	44
2.2.1	Definição de serviço e suas características	44
2.2.2	Teorias sobre marketing de serviços	53
2.2.2.1	Panorama evolutivo do marketing de serviços (Estágio Inicial: pré 1980)	56
2.2.2.2	Panorama evolutivo do marketing de serviços (Estágio de Desenvolvimento: 1980-1985)	57
2.2.2.3	Panorama evolutivo do marketing de serviços (Estágio de Consolidação: 1986-presente)	59
2.2.3	Atividades de marketing de serviço	60
2.2.3.1	Segmentação e Posicionamento	60
2.2.3.2	Composto de marketing de serviços	67
2.2.3.2.1	Atividades de Produto	78
2.2.3.2.2	Atividades de Processos	85
2.2.3.2.3	Atividades de Pessoas	88
2.2.3.2.4	Atividades de Preço	93
2.2.3.2.5	Atividades de Promoção	98
2.2.3.2.6	Atividades de Praça	102
2.2.3.2.7	Atividades de Evidências Físicas	105
2.3	Atividades de marketing de serviços para o mercado de idosos	110
2.3.1	Composto de marketing de serviços	111
2.3.2	Segmentação e Posicionamento	122
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO	127
3.1	Abordagem e classificação da metodologia da pesquisa de campo	127
3.2	Escolha do método de estudo de caso	132
3.2.1	Definição do tipo de estudo de caso	134
3.2.2	Definição do projeto de pesquisa do estudo de caso	138
3.2.3	Procedimentos para a coleta de dados e evidências do estudo de caso	141
3.2.4	Protocolo do estudo de caso	142
3.2.5	Relatório do estudo de caso	143
4	PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	147
4.1	Caso 1: Residencial Recanto Feliz	148
4.1.1	Fontes de informações consultadas	148
4.1.2	Apresentação e caracterização da empresa	149
4.1.3	Análise das atividades de marketing de serviços	151
4.1.3.1	Segmentação e Posicionamento	152
4.1.3.2	Atividades de Produto	154
4.1.3.3	Atividades de Processos	157
4.1.3.4	Atividades de Pessoas	159

4.1.3.5	Atividades de Preço	160
4.1.3.6	Atividades de Promoção	161
4.1.3.7	Atividades de Praça	163
4.1.3.8	Atividades de Evidências Físicas	164
4.2	Caso 2: Residencial Lar Sant'Ana	166
4.2.1	Fontes de informações consultadas	166
4.2.2	Apresentação e caracterização da empresa	167
4.2.3	Análise das atividades de marketing de serviços	169
4.2.3.1	Segmentação e Posicionamento	170
4.2.3.2	Atividades de Produto	171
4.2.3.3	Atividades de Processos	174
4.2.3.4	Atividades de Pessoas	175
4.2.3.5	Atividades de Preço	177
4.2.3.6	Atividades de Promoção	178
4.2.3.7	Atividades de Praça	180
4.2.3.8	Atividades de Evidências Físicas	181
4.3	Caso 3: Residencial Solar Ville Garaude	183
4.3.1	Fontes de informações consultadas	183
4.3.2	Apresentação e caracterização da empresa	184
4.3.3	Análise das atividades de marketing de serviços	186
4.3.3.1	Segmentação e Posicionamento	187
4.3.3.2	Atividades de Produto	188
4.3.3.3	Atividades de Processos	189
4.3.3.4	Atividades de Pessoas	190
4.3.3.5	Atividades de Preço	192
4.3.3.6	Atividades de Promoção	193
4.3.3.7	Atividades de Praça	194
4.3.3.8	Atividades de Evidências Físicas	195
4.4	Análise cruzada dos casos	197
4.4.1	Aspectos gerais de marketing	197
4.4.2	Segmentação e Posicionamento	199
4.4.3	Atividades de Produto	201
4.4.4	Atividades de Processos	203
4.4.5	Atividades de Pessoas	204
4.4.6	Atividades de Preço	206
4.4.7	Atividades de Promoção	207
4.4.8	Atividades de Praça	209
4.4.9	Atividades de Evidências Físicas	210
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	213
5.1	Limitações do estudo	216
5.2	Sugestões de pesquisas futuras	217
	REFERÊNCIAS	219
	APÊNDICE A	233
	APÊNDICE B	236

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da tese	20
Figura 2 - Escala de tangibilidade	50
Figura 3 - Mix de marketing tradicional expandido para serviços.....	73
Figura 4 - Flor de serviços	80
Figura 5 - Etapas do planejamento do <i>blueprint</i>	86
Figura 6 - Trindade da administração de serviços	89
Figura 7 - Ciclo de talento em serviços	92
Figura 8 - Opções para entrega de serviços	104
Figura 9 - Modelo <i>Servicescape</i>	108
Figura 10 - Fases da vida do mercado maduro segundo a Gerontografia	124
Figura 11 - Modelo interativo de desenho de pesquisa	129
Figura 12 - Planejamento e métodos do estudo de caso	136
Figura 13 - Método do estudo de caso	137
Figura 14 - Procedimento para a realização do estudo de caso	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Concentração geográfica de pessoas idosas por região e ano	37
Gráfico 2 - Projeção da população brasileira por idade e gênero	40
Gráfico 3 - Projeção da distribuição etária da população brasileira em números absolutos, de acordo com o gênero e com 60 anos ou mais (1980-2050)	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da população brasileira por décadas, registradas no Censo do IBGE	39
Tabela 2 - População residente no Brasil por grupos de idade-Censo Brasileiro 2010.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Características dos serviços	48
Quadro 2 -	Lista de referências das características únicas de serviços	49
Quadro 3 -	Composto de marketing ou 4 P's	68
Quadro 4 -	Propostas do mix de marketing para serviços	70
Quadro 5 -	Composto de marketing expandido para serviços	75
Quadro 6 -	Classificação dos serviços suplementares: facilitadores e realçadores	82
Quadro 7 -	Diferenças associadas a preços de serviços	94
Quadro 8 -	Estratégias de precificação baseadas na Satisfação, Relacionamento e Eficiência	96
Quadro 9 -	Composto de comunicação de marketing para serviços	99
Quadro 10 -	Diretrizes gerais para o desenvolvimento da comunicação de serviços	101
Quadro 11 -	Ferramentas de marketing para o mercado idoso	119
Quadro 12 -	Insights sobre as práticas de marketing para o mercado de idosos	120
Quadro 13 -	Características contrastantes de cinco abordagens de pesquisa qualitativa	131
Quadro 14 -	Táticas de estudo de caso para quatro testes de projetos	134
Quadro 15 -	Fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos	141
Quadro 16 -	Aspectos gerais de marketing	198
Quadro 17 -	Principais análises sobre segmentação e posicionamento	200
Quadro 18 -	Principais análises sobre Produto	201
Quadro 19 -	Principais análises sobre Processos	203
Quadro 20 -	Principais análises sobre Pessoas	205
Quadro 21 -	Principais análises sobre Preço	206
Quadro 22 -	Principais análises sobre Promoção	207
Quadro 23 -	Principais análises sobre Praça	209
Quadro 24 -	Principais análises sobre Evidências Físicas	210
Quadro 25 -	Compilação das principais atividades de marketing de serviços	211

1 INTRODUÇÃO

A composição demográfica mundial tem passado por diversas transformações nas últimas décadas, e o envelhecimento da população é um dos fenômenos contemporâneos mais relevantes nesse sentido.

A proporção de idosos tem aumentado significativamente em quase todos os países do mundo. Segundo dados do *Department of Economic and Social Affairs* (DESA, 2013)¹, a porcentagem de pessoas com 60 anos ou mais avançou de 9,2% em 1990 para 11,7% em 2013, e estima-se que essa porcentagem aumente para 21,1% em 2050. A população mundial de idosos, composta atualmente de 841 milhões de pessoas, em 2050 será de 2 bilhões de pessoas, conforme dados do *Department of Economic and Social Affairs* (2013).

No Brasil, o número de idosos é de 26,1 milhões de pessoas, representando aproximadamente 13% do total de sua população, de acordo com os dados da pesquisa mais recente realizada pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2013) pertencente ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Além disso, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2013), a quantidade de crianças e jovens diminuiu no país; já a de idosos, aumentou. A proporção de crianças com idade entre 0 e 9 anos caiu 4,8% de 2001 para 2013, e de adolescentes entre 10 e 19 anos, caiu 2,5%. Já a proporção de idosos aumentou de 12,6% para 13% no mesmo período.

Muitos fatores podem ser destacados como propulsores dessas mudanças, dentre os quais os mais expressivos são o declínio da taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida. Essa combinação, consequentemente, acarreta maior proporção de idosos em relação à quantidade de crianças na sociedade (MOSCHIS, 2003).

A qualidade de vida é outro fator que tem contribuído para o aumento da expectativa de vida dos idosos. Fatores como vacinação, nutrição, avanços na área da saúde e tecnologia foram determinantes para o aumento da longevidade e para que o idoso venha desempenhando um

¹ Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais pertencente à Organização das Nações Unidas (ONU).

² Estatuto do Idoso, Lei 10.741 de 1 de outubro de 2003, título I, artigo 1. Lei 8.842 de 4 de janeiro de 1994, cap. 1, art. 2.

importante papel na sociedade, tornando-se cada vez mais ativo e participativo tanto no contexto social quanto no econômico.

Outro aspecto importante a ser destacado é a aglomeração geográfica dos indivíduos idosos. No final do século 20, grande parte da população idosa concentrava-se em países desenvolvidos. Essa transição demográfica iniciou-se previamente em alguns países da Europa, Estados Unidos e Japão. Agora, esse fenômeno atinge também países em desenvolvimento, que têm atualmente cerca de dois terços da população de idosos do mundo (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013).

Países emergentes como Brasil, China, México e Índia apresentam um aumento progressivo de pessoas com 60 anos ou mais, e mudanças significativas na estrutura etária de sua população. Além disso, o Brasil ocupa a posição 79^o no *ranking* dos países com maior porcentagem de idosos na Organização das Nações Unidas (ONU). O Japão ocupa a primeira posição do *ranking*, seguido por Itália, Alemanha, Bulgária e Finlândia (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013).

Segundo Moschis (2012), uma das referências mais importantes nesta área de estudos, o mercado consumidor idoso vem sendo pesquisado desde a década de 1960, ganhando maior expressividade a partir da década de 1980 e permanecendo como um importante campo de estudos contemporâneo em países europeus, nos Estados Unidos e no Japão.

O interesse e as pesquisas neste segmento porém, ainda se encontram em fase de construção e desenvolvimento, principalmente em relação ao comportamento deste consumidor e às estratégias de marketing empregadas pelas empresas para atendê-lo. Durante muito tempo, este público foi estereotipado como um segmento de baixo valor para o mercado, considerado como um mercado homogêneo e sem grande relevância em termos de quantidade, apenas como um mercado de idosos que dependiam de seus filhos (MOSCHIS, 1992).

Apesar de ainda ser estereotipado, percebe-se que o idoso está reinventando sua forma de viver, buscando novos lugares e posições para trabalhar, novos destinos para viajar e se divertir, novas maneiras para passar o tempo, novas formas de gastar seu dinheiro e passar mais tempo com seus familiares (BACHA; VIANNA, 2008; FURLONG, 2007).

E, ao contrário do que se acreditava, este grupo de consumidores é considerado por Meiners e Seeberg (2010) como um dos segmentos mais importantes e promissores das próximas décadas, pois é considerado um grupo de consumidores ricos, com independência financeira e grande recurso de tempo disponível.

Poucos estudos foram realizados no Brasil sobre a capacidade financeira dos idosos. Em recente pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) em conjunto com o Instituto Meu Bolso Feliz, com aproximadamente 700 idosos nas 27 capitais brasileiras, apresenta *insights* importantes sobre o comportamento do consumidor idoso. De acordo com a pesquisa, os idosos estão consumindo mais e estão mais exigentes em suas escolhas, transformando inclusive o ato de comprar em uma atividade de lazer (SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO, 2014).

A pesquisa aponta também que 72% dos idosos entrevistados afirmaram possuir uma vida financeira melhor na velhice do que há alguns anos e classificam sua situação financeira como estável ou boa. A pesquisa mostra, além disso, que 90% dos entrevistados possuem algum tipo de fonte de renda e sua principal preocupação na velhice é aproveitar a vida (SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO, 2014).

Consequentemente, o envelhecimento populacional vem despertando a atenção das empresas, dos agentes governamentais e também da sociedade. Essa nova perspectiva demográfica instaura um importante diálogo entre todas as esferas sobre os novos tipos de consumidores que emergem desse processo e sua importância para o mercado, uma vez que as necessidades e desejos destas pessoas ganham novas dimensões.

Além disso, essa modificação na estrutura etária ocasionada pelo aumento do número de pessoas idosas afeta a configuração do mercado de várias formas. As empresas precisam entender e conhecer mais profundamente este público, para fazer com que os profissionais de marketing compreendam como este segmento se comporta e quais são suas necessidades e desejos.

É necessário também desenvolver estratégias de marketing efetivas, que consigam atingir este público, analisando todas as variáveis do composto de marketing e de que forma estes consumidores respondem a esses estímulos. Consequentemente, será possível obter maiores

informações e conhecimento sobre este mercado altamente lucrativo e em constante ascensão. Em consequência dessa mudança do perfil do idoso e também da adoção de estilos de vida mais saudáveis e participativos, surgem novas demandas por produtos e serviços, e, com isso, novas oportunidades de negócios são identificadas.

Os serviços mais procurados pelos idosos são os de turismo, lazer (BACHA; VIANNA, 2008; BACHA; SANTOS; STREHLAU, 2009; SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO, 2014), seguros de saúde e de vida, planejamento financeiro, *homecare*, residenciais para idosos, beleza e cosméticos, alimentos e bebidas nutricionais, sites de relacionamento e redes sociais; cerca de 46% dos idosos investem seu dinheiro em viagens e lazer e consomem facilidades para o seu dia a dia, além de artigos de beleza e qualidade de vida (SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO, 2014).

Esse panorama impulsiona o surgimento de serviços especializados para atender este novo consumidor, que enfrenta grandes dificuldades para encontrar produtos e serviços que comportem suas necessidades e desejos de forma satisfatória. Ainda existem diversas lacunas não atendidas pelas empresas neste segmento de consumo com grande potencial de demanda, e os desafios não se colocam somente às empresas focadas diretamente neste mercado, mas também àquelas que possivelmente ainda não consideram atender este mercado.

Apesar da grande relevância social e econômica e do aumento crescente desta parcela da população, percebe-se uma escassez de trabalhos acadêmicos direcionados a esta temática no contexto brasileiro. Sendo assim, a partir das considerações apresentadas, é possível relacionar alguns pontos de reflexão que levam à proposta da questão de pesquisa desta tese:

- O mercado idoso representa um segmento bastante expressivo, especialmente por seu tamanho e sua projeção de crescimento. Este consumidor, porém, ainda não recebe a devida atenção por parte de acadêmicos e profissionais de mercado no contexto brasileiro. Apesar de se tratar de um segmento que apresenta grande potencial de consumo e crescimento, poucos estudos foram realizados sobre o mercado de idosos na literatura acadêmica no Brasil, diferentemente dos Estados Unidos, onde o tema tem muito mais expressividade e já vem sendo pesquisado, tanto por estudiosos quanto por empresas, desde a década de 1960. Sendo assim, estudos que apresentam a dinâmica entre o marketing e este segmento específico de

mercado devem ser realizados no contexto brasileiro, principalmente para organizar o pensamento sobre as teorias existentes e também expandir o conhecimento sobre o tema.

- Dada a relevância e o contínuo crescimento do setor de serviços, o estudo do marketing de serviços torna-se imperativo para o universo acadêmico e também para o mercado. Dessa forma, emerge a necessidade de um melhor entendimento dos pilares intelectuais da aplicação do marketing de serviços ao mercado de idosos.

- O consumidor idoso possui poder de compra relevante e apresenta certas particularidades em seu comportamento de consumo, ainda pouco estudadas. Existe uma grande procura por parte dos consumidores idosos por serviços que lhes ofereçam facilidades e qualidade de vida, constituindo-se assim um mercado com grandes desafios e muitas oportunidades, porém, ainda a ser estudado e compreendido. Além disso, as atividades de marketing devem ser repensadas para este mercado, pois são necessárias novas técnicas e ferramentas específicas para este segmento.

Como existem poucos estudos acadêmicos relacionados à temática de marketing de serviços para o mercado de idosos no Brasil, torna-se relevante a realização de uma pesquisa que investigue a dinâmica presente nesta relação.

Portanto, esta tese propõe-se a responder à seguinte questão de pesquisa: **quais são as atividades de marketing praticadas por empresas de serviços que têm como público-alvo o mercado de idosos, mais especificamente moradias especializadas em idosos, e como essas atividades são desenvolvidas e aplicadas à luz da teoria?**

1.1 Objetivo Geral

Dada a relevância do mercado idoso, o número cada vez maior de empresas atuantes neste segmento, a necessidade de novas estratégias de marketing e a escassez de trabalhos acadêmicos desenvolvidos sobre o tema, são propostos os seguintes objetivos neste estudo: **Identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas de serviços que têm como público-alvo o mercado de idosos, mais especificamente moradias especializadas em idosos, e verificar se essas empresas seguem as propostas da literatura.**

1.2 Etapas do estudo

Para responder à questão de pesquisa desta tese e assim alcançar o objetivo proposto, a seguinte estrutura de desenvolvimento do trabalho será seguida:

Figura 1 – Estrutura da tese

Fonte: Elaborado pela autora

O capítulo 1 apresenta a introdução do tema tratado neste tese, apresentando a contextualização do surgimento das ideias que resultaram na questão de pesquisa e nos objetivos deste estudo.

O capítulo 2 delimita o escopo do estudo e apresenta a revisão da literatura necessária para dar embasamento teórico ao alcance do objetivo proposto. Para isso, abordam-se os seguintes temas: o mercado consumidor idoso, marketing de serviços e marketing de serviços para o mercado idoso.

O capítulo 3 apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos para alcançar os objetivos propostos. Optou-se por um estudo exploratório e qualitativo, utilizando-se o método de estudo de caso para analisar empresas de moradias especializadas em idosos, a fim de exemplificar e confrontar os conceitos identificados na revisão da literatura.

O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos a partir das análises dos casos selecionados para o estudo.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões, limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para alcançar os objetivos propostos na tese, a revisão da literatura aborda os temas relacionados ao mercado de idosos, marketing de serviços e marketing de serviços para o mercado de idosos.

Na primeira parte, são apresentadas as características do consumidor idoso e os fatores do envelhecimento, assim como a composição do mercado idoso no Brasil e no mundo e sua importância para o contexto de mercado.

Na segunda parte, as teorias sobre marketing de serviços são abordadas sob sua perspectiva evolutiva, avançando a partir das características peculiares que definem um serviço, até as teorias sobre marketing de serviços e a implantação de suas atividades.

Na terceira parte, a temática sobre marketing de serviços para o mercado de idosos é abordada, e os principais estudos desenvolvidos neste sentido e suas contribuições para o campo teórico de marketing são apresentados.

Os temas relacionados acima compõem a fundamentação teórica desta tese, parte crucial para a projeção da pesquisa de campo, pois nesta etapa empírica da pesquisa pretende-se confrontar as teorias apresentadas na revisão da literatura com os casos pesquisados.

A seguir, parte-se portanto para a revisão da literatura desta tese.

2.1 O Mercado de Idosos

É possível constatar que, nas últimas décadas, diversos países têm enfrentado desafios relacionados às mudanças na estrutura etária da população. Essas alterações são influenciadas principalmente pelo prolongamento da vida humana, suportado pela saúde e qualidade de vida do indivíduo e pela baixa taxa de natalidade. Consequentemente, esses fatores contribuem para o aumento da população idosa, acarretando alterações em praticamente todas as esferas da sociedade e fazendo com que governos e empresas desenvolvam mecanismos para lidar com este novo panorama populacional (MEINERS; SEEBERG, 2010).

O envelhecimento torna-se, portanto, um fenômeno social latente, trazendo consigo transformações tanto para o indivíduo quanto para seu ambiente. Dessa forma, enquanto as instituições governamentais definem políticas públicas para garantir o bem-estar desta parcela da sociedade, as empresas enxergam neste segmento uma grande e lucrativa oportunidade para desenvolver e comercializar produtos e serviços (HENDERSON, 1998).

Durante muito tempo, o consumidor idoso foi, de certa forma, negligenciado pelas empresas, que mantinham seu foco em mercados tidos como mais lucrativos, como o segmento de pessoas jovens, por exemplo. Esse panorama, porém, vem mudando ao longo do tempo. A capacidade econômica dos idosos, assim como seu poder de compra, aumentou significativamente, colocando o idoso na condição de comprador ativo e com grande potencial para gastar.

Segundo Moschis (2012), o consumo de produtos e serviços gerontológicos tem aumentado nos últimos anos. Isso demonstra o crescimento e a importância dessa indústria e também a relevância econômica e a participação progressiva do idoso no mercado de consumo. De acordo com o autor, diversos setores de mercado têm investido recursos para investigar e compreender o comportamento do consumidor idoso e, assim, desenvolver produtos e serviços que atendam às suas necessidades e desejos.

Além de disposição e capacidade de consumo, o mercado idoso apresenta grande interesse por produtos e serviços que proporcionem facilidades em seu cotidiano. Segmentos de mercado como serviços financeiros, assistência médica, moradias especializadas, serviços de viagens e

turismo são os segmentos mais procurados por este público. Dessa forma, as empresas começaram a compreender que o mercado idoso não se constitui de um público homogêneo, em que padrões de comportamentos de consumo e preferências podem ser considerados uma premissa. Ao contrário, é um mercado extremamente heterogêneo, que apresenta características diferentes em esferas diferentes (MOSCHIS, 1992, 1994).

Diante desse cenário, o conhecimento sobre o mercado idoso e a compreensão dos processos do envelhecimento tornam-se imperativos para empresas e também para a comunidade acadêmica. Portanto, para o embasamento deste estudo, é necessária primeiramente uma abordagem sobre a concepção e os significados da velhice, que definem o status de idoso para um indivíduo. São abordados também aspectos relacionados à composição do mercado idoso no Brasil e no mundo, e, em seguida, são apresentadas as teorias de marketing de serviços desenvolvidas para alcançar este público.

2.1.1 Parâmetros para a definição do idoso

O termo idoso refere-se à pessoa que tem muita idade, que é velho (HOUAISS, 2013). Tanto na literatura quanto na sociedade, diversas expressões são utilizadas para se referir a este grupo de pessoas com idade avançada, dentre as quais: idoso, terceira idade, velho, *baby boomer*, melhor idade, pessoa de idade avançada, etc. É importante destacar que a definição do termo idoso e a compreensão das características do processo de envelhecimento são cruciais para o constructo deste estudo. Ressalta-se porém, que a intenção da autora não é propor novas definições ou parâmetros sobre o envelhecimento, e sim apresentar e discutir a literatura existente, que servirá de embasamento teórico para esta tese.

Apesar de o limite etário ser o critério mais comumente utilizado para classificar um indivíduo como ingressante na velhice, muitos estudos apresentam divergências em relação à exatidão deste ponto de corte determinado pela idade. Pesquisadores que se tornaram referência no tema promovem discussões a respeito de qual seria o ponto de partida etário para o ingresso na velhice, havendo assim diversas proposições sobre a idade inicial a ser adotada (BONE, 1991; FURLONG, 2007; LEVENTHAL, 1990; MORGAN; LEVY, 2002;

MOSCHIS, 1992; MOSCHIS et al., 2000; STROUD; WALKER, 2013; SZMIGIN; CARRIGAN, 2000; WOLFE; SNYDER, 2003).

Considerando os critérios etários, Bartos (1980) definiu que a partir dos 49 anos de idade uma pessoa já pode ser caracterizada como um idoso. Já na classificação de Restrepo e Rozental (1994), os idosos são separados e classificados de acordo com as seguintes faixas de classificação: jovens idosos – as pessoas com idade entre 60 e 74 anos; idosos envelhecidos – as pessoas com idades entre 75 e 84 anos; e idosos muito velhos – as pessoas com idade igual ou superior a 85 anos.

De acordo com Moschis (1992) a classificação etária mais utilizada nos Estados Unidos para definir o indivíduo idoso é a idade de aposentaria do cidadão americano, que é de 65 anos. O autor destaca porém, que, apesar de muito utilizada na classificação deste estrato populacional, a idade cronológica pode não ser um bom indicador para segmentar a população idosa. Sendo assim, o autor afirma que, no contexto de marketing, os idosos podem ser definidos como aqueles indivíduos com 55 anos de idade, ou mais, que participam ou influenciam no processo de consumo.

Para grande parte dos pesquisadores do tema e também para a Organização das Nações Unidas, idosos são todos os indivíduos com idade a partir de 60 anos (BARON, 2008; CARRIGAN, 1998; DEPARTAMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013; MOSCHIS, 2003; SZMIGIN; CARRIGAN, 2000; VISVABHARATHY; RINK, 1985). Entretanto, outra parcela de estudiosos classifica qualquer pessoa com idade dentro da faixa etária de 45 a 65 anos como um indivíduo ingressante na maturidade, ou seja, tornando-se parte da população idosa (BONE, 1991; FURLONG, 2007; TONGREN, 1988; WOLFE; SNYDER, 2003).

No Brasil, o Estatuto do Idoso e a Política Nacional do Idoso² considera idoso todo indivíduo com 60 anos ou mais (BRASIL, 2009), classificação também adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010).

² Estatuto do Idoso, Lei 10.741 de 1 de outubro de 2003, título I, artigo 1. Lei 8.842 de 4 de janeiro de 1994, cap. 1, art. 2.

Outra importante classificação do envelhecimento é a apresentada pela *World Health Organization* (WHO)³. O órgão define a população idosa como sendo aquela a partir dos 60 anos de idade, porém faz uma ressalva nesta definição em relação ao local de residência dos idosos. O limite etário de 60 anos é válido para países em desenvolvimento, subindo para 65 anos de idade quando se trata de países mais desenvolvidos (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2013).

Veras (1991) afirma que o envelhecimento é impreciso e que ainda há uma certa dificuldade no entendimento da realidade transmitida por ele, uma vez que é muito difícil determinar que uma pessoa se torna velha apenas pela faixa etária. Para o autor, nada é mais flutuante e complexo do que os contornos ocasionados pela idade e seus fatores fisiológicos, psicológicos e sociais. Por isso, não é possível padronizar a definição de envelhecimento humano.

Já Restrepo e Rozental (1994) afirmam que a percepção do envelhecimento para uma dada cultura reflete o que é individualmente e coletivamente necessário, acreditado e valorizado dentro de um determinado ponto no tempo, e que o envelhecimento refere-se simultaneamente a eventos políticos, comportamentais, sociais, religiosos e cronológicos.

Corroborando com essa ideia, Moschis (1994) destaca que outro ponto importante a ser considerado é que o comportamento desenvolvido na velhice é o resultado da soma das experiências e dos processos históricos e culturais em que o indivíduo está inserido ou que já vivenciou; ou seja, duas pessoas com a mesma idade cronológica, ambas definidas como idosas, podem compartilhar processos e experiências muito diferentes, definindo assim seu status e seu comportamento dentro da perspectiva da vida madura.

Entretanto, no contexto médico, geralmente as pessoas são consideradas velhas quando começam a se tornar altamente vulneráveis às fragilidades humanas; lembre-se que esses aspectos não possuem relação com a idade cronológica do indivíduo, ou seja, o estado da saúde física independe de quantos anos a pessoa possui (MOSCHIS, 1992).

Portanto, o processo de envelhecimento não deve ser definido apenas com base na idade cronológica. Ele também pode ser classificado de acordo com características cognitivas, ou

³ Organização Mundial de Saúde (OMS)

seja, a idade mental do indivíduo, que pode ser o resultado de fatores biofísicos, ambientais ou a combinação de ambos; ou ainda segundo a estrutura social da qual o indivíduo faz parte (BARAK, 2009; BARAK; SCHIFFMAN, 1981; BARAK et al. 2001; MOSCHIS, 1992).

Na visão de Moschis (2012), o envelhecimento é um processo multidimensional, que permite o desenvolvimento de diversos quadros conceituais e perspectivas teóricas, e abordagens de outras disciplinas poderiam colaborar para a fundamentação dos estudos sobre o comportamento do idoso e o processo de envelhecimento. Por esse motivo, diversas áreas do conhecimento se unem para pesquisar e estudar o universo do indivíduo maduro, já que não existe apenas uma teoria que explique o fenômeno do envelhecimento e as mudanças ocasionadas por ele.

Nos primeiros estudos sobre a abordagem multidimensional do envelhecimento, Moschis (1991) apresenta um quadro teórico que envolve diferentes perspectivas sobre o tema. As teorias tradicionais do envelhecimento apresentadas pelo autor são classificadas em três categorias: fenômenos biológicos, desenvolvimento psicológico, e envelhecimento social, que servirão de base para o constructo dos conceitos sobre envelhecimento, apresentados a seguir.

2.1.2 Fatores do envelhecimento biológico

Considerados como os fatores mais tradicionalmente utilizados para o entendimento do processo de envelhecimento, os fatores biológicos, como o próprio nome diz, referem-se aos aspectos inerentes ao corpo físico e suas funções, além de a todas as mudanças ocorridas no organismo em razão da passagem do tempo. Portanto, o envelhecimento pode ser visto como um fenômeno biológico, que envolve a maturidade e o declínio do corpo físico, promovido principalmente pelo avanço da idade cronológica do indivíduo (MOSCHIS, 2012).

O principal fator que leva ao envelhecimento biológico é a idade, que promove o declínio de diversas funções fisiológicas do indivíduo. Com o avanço do tempo, as pessoas sofrem naturalmente um declínio em suas principais funções físicas, tais como flexibilidade, audição, visão, olfato, paladar, entre outros, além de processos patológicos, que podem levar a doenças

crônicas e degenerativas e também a síndromes geriátricas (INOUE et al., 2007; MOSCHIS, 1992; ROCHA et al., 2010; STROUD; WALKER, 2013).

Além disso, o corpo humano também é atingido por diversas outras falências físicas relacionadas com o avanço da idade, que promovem o declínio de funções vitais para a independência do indivíduo, como as relativas ao sistema nervoso, aos músculos, aos ossos, ao sistema cardiovascular, respiratório e urinário (MOSCHIS, 1992; ROCHA et al., 2010).

Na concepção de Moschis (1992), o envelhecimento e as mudanças biológicas que ocorrem ao longo da vida muitas vezes podem ser considerados como eventos positivos sob a perspectiva do marketing e se tornam muito relevantes para o mercado, pois é com base nessas mudanças que o consumidor passa a ter diferentes necessidades de produtos e serviços. Diante dessas mudanças no ciclo de vida e de novas necessidades, diversas oportunidades de negócio são criadas, assim como o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Por outro lado, as mudanças e as limitações ocorridas ao longo da vida oriundas do avanço da idade podem acarretar insucessos nas ações de marketing praticadas pelas empresas, como por exemplo a dificuldade de entendimento dessas ações por parte dos consumidores e também seu alcance. Além disso, as limitações físicas muitas vezes tornam o idoso incapaz de permanecer no convívio social, ocasionando isolamento. Esse fato faz com que ele se torne um consumidor menos ativo e menos participativo no mercado de consumo.

Apesar de o envelhecimento biológico estar associado ao envelhecimento cronológico, essa não é uma premissa válida para todos os estudos sobre envelhecimento, e causa certa discordância entre os pesquisadores. Cada pessoa apresenta um ritmo diferente em relação ao desenvolvimento e ao declínio das funções corporais, independentemente da idade cronológica. Algumas pessoas apresentam um declínio de suas funções físicas logo no início de seu ingresso na fase de maturidade, e outras que já se encontram em fase avançada da vida ainda apresentam boa saúde física. Esse fato pode levar a erros de interpretação e classificação em relação ao segmento idoso (MOSCHIS, 2012).

Mesmo sendo um importante indicador do ingresso na vida madura, o envelhecimento biológico, assim como a idade cronológica, não deve ser considerado o único fator

preponderante no processo de envelhecimento. Aspectos psicológicos e sociais também são determinantes para caracterizar o ingresso de uma pessoa na velhice.

2.1.3 Fatores do envelhecimento Psicológico

Em contraste com os fatores biológicos, os fatores psicológicos dizem respeito às mudanças cognitivas, de personalidade e no autoconceito promovidas pelo envelhecimento (MOSCHIS, 2012) e relacionadas com a idade cognitiva do indivíduo.

Segundo Johnson (1996), idade cognitiva é a idade que um indivíduo percebe sobre si mesmo, independentemente de sua idade cronológica, e é considerada um elemento fundamental para a formação de hábitos e comportamentos.

Pessoas com a mesma idade cronológica encontram-se em diferentes fases da vida ou tiveram experiências diferentes no que diz respeito aos relacionamentos sociais, familiares, de trabalho, eventos da vida e responsabilidades. Por esse motivo, elas geralmente se consideram com uma idade diferente daquela que elas realmente possuem.

A idade cognitiva ou psicológica tem sido um importante constructo nos estudos do comportamento do consumidor idoso (AUKEN; BARRY, 1995; MATHUR; MOSCHIS, 2005; SZMIGIN; CARRIGAN, 2001; WILKES, 1992), pois apresenta medidas que podem contribuir para a compreensão da visão que o idoso tem de si mesmo e de como ele se comporta em situações de consumo.

O conceito de idade cognitiva e sua aplicação ao marketing têm sido extensivamente estudados por pesquisadores, para compreender as diferenças entre a idade cronológica e a idade cognitiva. Estudos apontam que a idade cognitiva apresenta maior eficácia como critério para a segmentação desse mercado e para a análise do comportamento do idoso, já que, por meio dela é possível perceber características que não podem ser captadas apenas com a idade cronológica (BARAK, 2009; BARAK; SCHIFFMAN, 1981; BARAK et al., 2001).

Além disso, a idade cognitiva tem sido estudada para entender como o idoso constrói sua autoimagem e a percepção sobre si mesmo enquanto indivíduo e consumidor, e pode explicar certos fenômenos de comportamento de uma forma melhor e mais significativa do que a idade cronológica (AUKEN, 2006; AUKEN; BARRY, 1995; HENDERSON; GOLDSMITH; FLYNN, 1995; JOHNSON, 1996; LACHMAN, 2004; WILKES, 1992).

Moschis (1994) afirma que a idade cognitiva é a idade mental do indivíduo e está relacionada com a capacidade de executar atividades que envolvem cognição, como a memória, inteligência, resolução de problemas, razão e processamento de informações.

Esse entendimento pode se tornar uma variável potencialmente valiosa e contribuir para o gerenciamento das estratégias de marketing das empresas que têm como seu público-alvo o idoso, pois a idade cognitiva é a manifestação do desenvolvimento de uma identidade na velhice, que pode impactar no comportamento deste consumidor (MOSCHIS; MATHUR, 2006).

Estudos realizados com pessoas que, de acordo com suas idades cronológicas, são consideradas idosas, mostram que estes indivíduos não se veem ou se consideram como velhos; para eles, a noção de estar se tornando velho nem mesmo se mostra aparente, o que corrobora a ideia de dissociação entre o envelhecimento físico e cognitivo e a idade cronológica (BARAK, 2009; MOSCHIS; MATHUR, 2006; SILVERS, 1997; SZMIGIN; CARRIGAN, 2000; WARD, 1984).

Segundo Henderson, Goldsmith e Flynn (1995), muitas vezes a discrepância entre a idade cronológica e a idade cognitiva percebida pelo indivíduo pode ser explicada pelo estigma presente na sociedade em relação ao idoso. Uma pessoa pode permanecer jovem em sua idade cognitiva se suas atitudes não são associadas com uma idade cronológica avançada.

Apesar de amplamente discutida e aplicada, a teoria sobre a idade cognitiva levanta diversos questionamentos, principalmente sobre se ela é a causa ou a consequência do comportamento do consumidor idoso. A relação entre os diversos tipos e interpretações de autoconceito e comportamento leva a panoramas muitos complexos, que devem ser analisados de acordo com cada uma de suas particularidades (HERZOG et al., 1998; MOSCHIS, 2012; SIRGY, 1982).

Barak e Schiffman (1981), além de cunharem o termo idade cognitiva, apresentaram em seus estudos discussões iniciais sobre os aspectos da idade cognitiva e como ela difere da idade cronológica. Os autores afirmam que a utilização da idade cronológica isoladamente, apesar de muito popular, torna-se um problema para pesquisadores do comportamento do consumidor, principalmente aqueles interessados em padrões de atitudes e comportamentos do mercado consumidor idoso.

Estudos realizados também relacionam fatores demográficos com a idade cognitiva. Esses estudos apontam relações entre estado civil, grau de escolaridade, aspectos socioeconômicos, etnia e gênero, além de experiências ao longo do ciclo de vida, com mudanças nos aspectos cognitivos do idoso (BARAK; STERN, 1986). De acordo com estudos realizados por Barak e Stern (1986), mulheres que ficaram viúvas têm maior propensão a se sentir mais jovens do que realmente são, do que homens na mesma condição.

Além da idade cognitiva, outros aspectos relacionados com as mudanças psicológicas no idoso são importantes para o entendimento do processo de envelhecimento. Alguns desses fatores são: a capacidade de processamento de informações, as limitações de aprendizagem e solução de problemas e a deficiência da memória, todos eles conectados com aspectos cognitivos do indivíduo. Com o avanço da idade, essas capacidades cognitivas são alteradas, fazendo com que o indivíduo perca gradualmente algumas ou, às vezes, todas essas habilidades.

Diversos estudos mostram que a capacidade de processamento de informações e aprendizagem são os temas mais pesquisados sobre o comportamento do consumidor idoso, principalmente quando estes temas estão relacionados à adoção de novas tecnologias e consumo (ANGELL et al., 2012; BRADLEY et al., 2013; JOHN; COLE, 1986; LAUKKANEN et al., 2007; MOSCHIS et al., 2000; STRUTTON; LUMPKIN, 1992; SZMIGIN; CARRIGAN, 2000).

2.1.4 Fatores do envelhecimento Social e Mudanças no Estágio de Vida

O desempenho de papéis dentro de um determinado contexto social ocorre principalmente por causa dos eventos e transições experienciadas ao longo dos estágios do ciclo de vida de um indivíduo, como por exemplo mudanças de emprego, casamento, a chegada dos filhos, aposentadoria, a chegada dos netos, entre outros (MOSCHIS, 1992).

As teorias do envelhecimento social tentam compreender como a sociedade atribui diferentes papéis às pessoas ao longo de suas vidas, principalmente no que se refere aos eventos e experiências vivenciados pelo indivíduo no período da velhice. Portanto, o envelhecimento social “envolve a atribuição de pessoas para posições e papéis na sociedade baseada nas ideias sobre o que as pessoas de várias idades ou estágios de vida são capazes e sobre o que é apropriado para elas” (MOSCHIS, 1992 p. 116, tradução nossa).

Dessa forma, em dadas estruturas sociais e períodos de tempo, as normas e expectativas para o desempenho desses papéis na sociedade podem sofrer alterações. Por esse motivo, os fatores que envolvem o envelhecimento social são muito relevantes na busca pelo entendimento dos padrões, preferências e mudanças no comportamento do consumidor idoso ao longo do tempo.

Eventos inesperados, como a perda de entes queridos, ou eventos já esperados, como a saída dos filhos de casa, também interferem na maneira pela qual os idosos interpretam o consumo de bens e serviços na maturidade (MOSCHIS, 1994; MOSCHIS, 2012; MATHUR; MOSCHIS; LEE, 2003). Tanto os acontecimentos como os papéis de transições podem ocasionar stress e mudanças no estilo de vida relacionados ao consumo do idoso, fazendo até mesmo com que as preferências e a lealdade por marcas sejam modificadas (MATHUR; MOSCHIS; LEE, 2003; 2008).

Além disso, em seus estudos, Yoon, Cole e Lee (2009) afirmam que os idosos também podem ser influenciados por suas coortes, ou seja, por eventos sociais e experiências ocorridos em determinados períodos de tempo que, de alguma forma, moldaram o comportamento de consumo do indivíduo.

Para os autores, as influências sociais advindas das coortes fazem com que os idosos adotem comportamentos de compra na velhice segundo essas circunstâncias e eventos a que foram expostos ao longo da vida. Na opinião de Moschis (2012), porém, muitas vezes esse comportamento não segue um padrão determinado, não podendo ser considerado como um fator isolado a influenciar o comportamento do consumidor idoso.

Contudo, o fator atribuído pela sociedade que mais se associa com a velhice é a aposentadoria. A partir do momento em que passam a desempenhar esse papel na sociedade, muitos idosos reformulam seus sentimentos e autoconceito. Alguns adquirem novas responsabilidades, desenvolvem novas atividades e mudam suas preferências; outros acabam adotando o estereótipo de inutilidade e incapacidade designado para a pessoa aposentada. Mas, de qualquer forma, o evento da aposentadoria invariavelmente impõe uma alteração no estilo de vida e, conseqüentemente, nas preferências de consumo dos idosos.

Schau, Gilly e Wolfinbarger (2009) apresentaram um estudo sobre a transição e as mudanças impostas pela aposentadoria na vida do idoso. Os autores chamaram o estudo de renascimento da identidade do consumidor, que se refere ao processo de redefinição pelo qual o indivíduo passa quando se aposenta.

Os pesquisadores apresentam dois tipos de perfil para o renascimento da identidade: revivido, aquele indivíduo que na aposentadoria busca a revitalização das identidades anteriores; e emergente, aquele indivíduo que busca projetos e identidades totalmente novos. No estudo, os autores apresentam ainda algumas estratégias utilizadas pelos idosos para superar perdas e seguir a vida. Uma delas é a afiliação, na qual o idoso retoma o relacionamento com membros da família e amigos (muitas vezes online); e a outra é a autoexpressão, que envolve a busca por atividades que o idoso nunca teve tempo para desenvolver, novos desafios ou até mesmo mudanças para outras regiões (SCHAU; GILLY; WOLFINBARGER, 2009).

2.1.5 Composição do mercado de idosos

A população mundial está passando por mudanças relacionadas ao seu tamanho e composição etária. E está se tornando mais envelhecida (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013). O evidente crescimento do número de pessoas idosas está afetando a sociedade e o mercado de diversas formas. Esses impactos já podem ser percebidos nas ações de políticas públicas adotadas para este público, nas estratégias competitivas das empresas e, principalmente, na mudança do comportamento de consumo das pessoas.

Um estudo apresentado pela Organização das Nações Unidas aponta que, globalmente, o número de pessoas com 60 anos ou mais irá dobrar nas próximas décadas, atingindo quase dois bilhões em 2050 (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013). Números como esses representam um processo de mudança demográfica muito relevante na sociedade, que deverá estar preparada, nos mais variados sentidos, para lidar com este segmento de pessoas.

O envelhecimento populacional e suas consequências são fenômenos relativamente novos e ainda em fase de estudos e assimilação. Diversos países ainda estão em processo de adaptação a esta nova realidade demográfica, e buscando desenvolver mecanismos de entendimento e adequação para este panorama social. Tanto países desenvolvidos como países em desenvolvimento enfrentarão grandes desafios por causa do aumento do número de indivíduos envelhecidos. Este evento será ainda mais preocupante em países menos desenvolvidos, onde a população idosa aumentará substancialmente mais rápido nas próximas décadas (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013; RESTREPO; ROZENTAL, 1994).

Segundo Kalache, Veras e Ramos (1987) o ato de envelhecer era um privilégio para poucos, porém, na modernidade, passou a ser uma experiência desfrutada por uma parcela maior de pessoas em todo o mundo. No século 21, a expectativa de vida do ser humano aumentou em aproximadamente 30 anos, graças principalmente às inovações na área da saúde e à adoção de hábitos de vida mais saudáveis (MOSCHIS, 2003).

A expectativa de vida é um fator que já passa por alterações. Um maior número de pessoas não apenas chega à velhice, mas também está vivendo muito mais tempo. A expectativa de vida nos próximos 50 anos aumentará aproximadamente 22,2 anos (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013). Isso fará com que um novo grupo, dentro do próprio grupo de idosos, aumente sua proporção – as pessoas muito idosas, com 80 anos ou mais de idade (CAMARANO, 2004).

O aumento do número de pessoas idosas na contemporaneidade é atribuído a duas forças motrizes principais: o aumento na expectativa de vida e a alta taxa de natalidade após a Segunda Guerra Mundial (ANGELL et al., 2012; EASTMAN; LIU, 2012; MOSCHIS, 2003). Além disso, estudos apresentam outros aspectos que contribuíram para esse fato, como por exemplo melhorias na saúde pública, imunizações por meio de vacinação, nutrição, avanços tecnológicos na medicina e também a associação da baixa taxa de fertilidade e de mortalidade, principalmente em países desenvolvidos (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013; RESTREPO; ROZENTAL, 1994).

Para Restrepo e Rozental (1994), o envelhecimento da população pode ser determinado muito mais pelo declínio da fertilidade do que pelo declínio da mortalidade ou do aumento na expectativa de vida. Na visão dos autores, o baixo índice de natalidade gera, consequentemente, uma redefinição na estrutura etária da população, fazendo com que o número de idosos ganhe maior proporção na evolução demográfica mundial.

Os autores afirmam ainda que o envelhecimento é também uma consequência de como a política, a economia e a sociedade delineiam condições, experiências, tratamentos e saúde para as pessoas idosas, portanto, o envelhecimento seria uma projeção das condições proporcionadas pelo ambiente em que o indivíduo está inserido.

A população idosa está crescendo mais rapidamente do que a população total em praticamente todas as regiões do mundo, e a tendência é que essa diferença aumente ainda mais. De acordo com projeções demográficas realizadas pela ONU, as estimativas da faixa etária da população mundial podem ser analisadas em diversas vertentes. Em 1950, uma em cada 12 pessoas tinha pelo menos 60 anos de idade e uma em cada 20 tinha pelo menos 65 anos de idade.

No ano 2000, essa proporção aumentou, uma em cada 10 pessoas tinha pelo menos 60 anos e uma em cada 14 pessoas tinha mais de 65 anos. Na projeção para 2050, a expectativa é que haja uma para cada cinco pessoas com pelo menos 60 anos e uma para cada seis pessoas com mais de 65 anos de idade. Ainda de acordo com o estudo, a população mundial com 60 anos ou mais aumentou de 8% em 1950 para 12% em 2013. E aumentará rapidamente nas próximas quatro décadas, alcançando 21% em 2050 (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013).

O gráfico abaixo apresenta a proporção mundial de idosos em números e também a distribuição geográfica dessas pessoas no mundo.

Gráfico 1 – Concentração geográfica de pessoas idosas por região e ano

Fonte: Department of Economic and Social Affairs (2013, tradução nossa)

Nota-se que o número de pessoas idosas era de aproximadamente 840 milhões em 2013, quatro vezes maior do que os 200 milhões em 1950. Em 2050, este número irá quase triplicar, alcançando aproximadamente 2 bilhões de idosos. Outro importante fator a ser considerado

sobre o processo de envelhecimento da população mundial é a distribuição e a concentração geográfica dessas pessoas. Apesar de países desenvolvidos possuírem um grande número de idosos atualmente, a tendência é que haja um rápido crescimento da população idosa em países menos desenvolvidos (DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013).

Alguns países europeus, Estados Unidos e Japão apresentam as maiores taxas de envelhecimento do mundo. Consequentemente, eles se encontram em estágios mais avançados no processo de transição demográfica em relação aos de países menos desenvolvidos, como o Brasil, considerado um país de população jovem (BACHA et al., 2007; CAMARANO, 2004; CARVALHO; GARCIA, 2003; DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, 2013; KALACHE; VERAS; RAMOS, 1987).

Para caracterizar a diferença no processo de assimilação em relação à transição demográfica para a velhice entre países e regiões ao redor do mundo, Restrepo e Rozental (1994) realizaram uma classificação de grupos de países, denominados como: Início Precoce, Início Tardio e países em Pré-Iniciação. Dessa forma, os autores puderam determinar o posicionamento corrente de cada país em relação à sua preparação para o envelhecimento populacional.

Os países pertencentes ao grupo denominado de Início Precoce representam apenas 23% do total mundial e referem-se a países como Estados Unidos, Canadá e alguns da Europa. Já no grupo da Iniciação Tardia, encontram-se nações como China e Índia, que representam cerca de 60% da população mundial. Visivelmente, as tendências apresentadas por estas nações irão refletir nas tendências demográficas da população global. E, no último grupo, denominado países em Pré-Iniciação, encontram-se as nações que ainda não entraram no processo de transição demográfica. Nestes países, a média total da taxa de fertilidade apresenta uma previsão de declínio de 6,5 filhos por mulher em 1985-1990 para 3 filhos por mulher em 2020-2025, impulsionando o envelhecimento da população. Estes países representam 17% da população mundial (RESTREPO; ROZENTAL, 1994).

Já no Brasil o crescimento demográfico teve seu ápice na década de 1950, quando foi registrado um aumento anual de 3,1%. A partir de então, iniciou-se um declínio das taxas de

crescimento da população brasileira, que atingiu a marca de 1,6% ao ano na década de 1990 (CAMARANO, 2004).

Na primeira década do século 21, a população brasileira apresentou o menor ritmo de crescimento populacional já registrado. Entre 2000 e 2010, a média anual de crescimento demográfico foi de apenas 1,17%, menor do que os 1,64% registrados na década anterior, de 1991 a 2000 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014).

Tabela 1 – Evolução da população brasileira por décadas registradas no Censo do IBGE

1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
51.941.767	70.070.457	93.139.037	119.002.706	146.825.475	169.799.170	190.732.694

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010)

O último censo demográfico brasileiro foi realizado em 2010, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, porém novas projeções populacionais foram realizadas em 2014. O órgão apresentou uma projeção de aproximadamente 202 milhões de habitantes no Brasil em 2014 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014a). Apesar do crescimento da população em números, percebe-se um baixo nível de fecundidade, ou seja, as mulheres estão tendo menos filhos, conforme se pode perceber nos gráficos apresentados abaixo. Há uma nítida diminuição de nascimentos de 2000 para 2014.

Gráfico 2 – Projeção da população brasileira por idade e gênero

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014b)

Além da visível queda nos níveis de fecundidade, com o estreitamento da base da pirâmide, nota-se o aumento da população pertencente aos grupos etários a partir dos 25 anos de idade e, conseqüentemente, um alargamento do meio e do topo da pirâmide etária. Essa mudança estrutural na pirâmide é um indicador do crescimento da população idosa no Brasil, seguindo a tendência mundial no que diz respeito à demografia.

Atualmente, o número de idosos no Brasil é estimado em aproximadamente 20 milhões de pessoas, o que representa cerca de 10% do total da população, conforme dados apresentados no mais recente Censo Brasileiro, realizado em 2010 pelo IBGE. Fatores como as baixas taxas de crescimento populacional e a diminuição nos níveis de fecundidade contribuíram para a elevação desses números nas últimas décadas, mudando assim a demografia brasileira. A seguir, são apresentados alguns dados do Censo Brasileiro sobre a evolução da estrutura etária da população idosa no país.

Tabela 2 - População residente no Brasil por grupos de idade - Censo Brasileiro 2010

Censo Demográfico 2000-Brasil			Censo Demográfico 2010-Brasil		
60 a 64 anos	4.600.929	31,65%	60 a 64 anos	6.509.120	31,61%
65 a 69 anos	3.581.106	24,64%	65 a 69 anos	4.840.810	23,51%
70 a 74 anos	2.742.302	18,87%	70 a 74 anos	3.741.636	18,17%
75 a 79 anos	1.779.587	12,24%	75 a 79 anos	2.563.447	12,45%
80 a 84 anos	1.036.034	7,13%	80 a 84 anos	1.666.972	8,10%
85 a 89 anos	534.871	3,68%	85 a 89 anos	819.483	3,98%
90 a 94 anos	180.426	1,24%	90 a 94 anos	326.558	1,59%
95 a 99 anos	56.198	0,39%	95 a 99 anos	98.335	0,48%
100 anos ou mais	24.576	0,17%	100 anos ou mais	24.236	0,12%
TOTAL	14.536.029	100,00%	TOTAL	20.590.597	100,00%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010)

Nota-se que em uma década (2000-2010), a população idosa no Brasil aumentou em cerca de 30%, o que representou um acréscimo de aproximadamente 6 milhões de pessoas. Segundo estudos e estimativas do IBGE, o segmento de pessoas idosas no Brasil para o ano de 2050 será de aproximadamente 60 milhões de pessoas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010), ou seja, haverá um aumento progressivo de cerca de 15 milhões de idosos por década até o ano de 2050, mais do que o dobro constatado do ano 2000 para o ano de 2010.

O gráfico abaixo apresenta a condição atual e uma projeção futura da estrutura etária no Brasil, projetando a quantidade de pessoas nas diversas faixas etárias por décadas, desde 1980 até 2050.

Gráfico 3 – Projeção da distribuição etária da população brasileira em números absolutos, por gênero e com 60 anos ou mais (1980-2050)

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014a)

No gráfico acima, estão representados os números absolutos das pessoas com 60 anos ou mais divididas por gênero e por décadas de acordo com informações e projeções do IBGE. É possível perceber o aumento progressivo deste segmento de pessoas ao longo dos anos no Brasil, apontando para uma tendência, de envelhecimento populacional. Percebe-se também a predominância do grupo feminino na população idosa, outro importante fator que modificará a estrutura demográfica populacional no Brasil e que, conseqüentemente, influenciará no comportamento de consumo e nas decisões estratégicas das empresas no mercado.

Neste tópico são abordados temas emergentes sobre o mercado de idosos. Para um melhor entendimento sobre este segmento de pessoas, faz-se necessário primeiramente classificar esta categoria, ou seja, compreender quais são as características que colocam as pessoas na condição de idosos.

O critério mais comum e universalmente utilizado para definir o idoso é a idade cronológica. Conforme foi apresentado, porém, muitos outros critérios podem ser utilizados para esta classificação.

A concepção de envelhecimento está atrelada a critérios subjetivos que levam a interpretações do que é ser velho e principalmente à demarcação do início da velhice, quando ainda não há um consenso do que é ser ou estar velho, ou ainda sobre as características e critérios que colocam um indivíduo na condição de idoso. O mais comum e universalmente conhecido porém, é o limite etário, que define o indivíduo como idoso independentemente de suas características físicas, sociais, psicológicas ou comportamentais.

Diversos autores concordam com a ideia de que o limite cronológico atribuído ao envelhecimento pode ter diferentes variações e nuances, dependendo de cada sociedade, e pode ser atribuído a fatores não só biológicos, mas também ambientais, econômicos, científicos e culturais, entre outros. Portanto, o entendimento sobre a delimitação da idade cronológica a partir da qual um indivíduo começa a ser caracterizado como idoso pela sociedade pode ser diferente para cada situação ou contexto, com critérios de classificações diferentes sendo adotados para delimitar e agrupar estes indivíduos neste segmento.

Comprovadamente, os números apresentados demonstram a rápida evolução deste segmento de pessoas, e tanto empresas como instituições governamentais do mundo todo precisam estar preparadas para lidar com essa nova realidade. Nem todas as nações porém, estão preparadas e tampouco em processo de preparação para esta mudança demográfica, caso do Brasil, por exemplo.

O envelhecimento populacional pode ser apontado como um fator de grande relevância na sociedade contemporânea, sendo responsável pelo direcionamento de ações governamentais e também por promover oportunidades de negócios em um mercado de consumo ainda pouco conhecido e explorado.

O tópico seguinte apresenta a fundamentação teórica sobre marketing de serviços.

2.2 Marketing de Serviços

A compreensão da estrutura teórica que serviu de base para a construção do quadro conceitual sobre marketing de serviços é fator primordial para alcançar os objetivos propostos nesta tese. Sendo assim, é necessária a revisitação das teorias que originaram o conceito de serviços e suas características, bem como as teorias que permeiam o marketing de serviços. Neste tópico apresenta-se, portanto, este importante resgate teórico.

2.2.1 Definição de Serviço e suas Características

O aumento da importância dos serviços para o crescimento e a prosperidade das economias mundiais é proeminente no curso diário dos negócios. A atuação no setor de serviços faz com que as empresas aumentem suas receitas e também sua participação de mercado, até mesmo em ambientes turbulentos e competitivos. Além disso, as empresas do setor de manufatura também buscam aumentar sua rentabilidade e sua vantagem competitiva oferecendo serviços agregados aos seus consumidores.

A projeção é de que este setor continuará inabalado e cada vez mais demandado na maior parte das economias mundiais, e a tendência é que até mesmo países historicamente conhecidos pelo foco no setor de manufatura experienciem um rápido crescimento em serviços, como é o caso, por exemplo, da China (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; OSTROM et al. 2010).

Portanto, não há dúvida de que o mundo será cada vez mais caracterizado pelos serviços, desde economias mais avançadas até economias em desenvolvimento. A compreensão da distinção entre bens e serviços, porém, nem sempre é muito clara (HOFFMAN et al., 2009).

Apesar de o conceito de serviços ter sido amplamente discutido, desde os primórdios da humanidade, por filósofos como Sócrates, Platão, Aristóteles e por estudiosos como Adam Smith, o desenvolvimento desta área de estudos é considerado relativamente novo, tendo seus

primeiros ensaios acadêmicos publicados em meados da década de 1950 (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

Estudos e discussões mais consistentes nesta área permitiram o avanço teórico sobre o tema, abordando principalmente a compreensão das diferenças entre bens e serviços. Dessa forma, a conceituação dos serviços foi ganhando maior repertório acadêmico, contribuindo assim para a construção de um quadro conceitual sobre as peculiaridades dos serviços em relação aos bens de consumo e evoluindo posteriormente para o estudo do marketing de serviços. Muitos estudiosos e pesquisadores contribuíram para o desbravamento deste campo de estudos e promoveram importantes avanços na teoria, entre eles Judd (1964), Rathmell (1966), Shostack (1977), Berry (1980), Gronroos (2009), entre outros.

Em seu estudo profícuo para a evolução do tema, Judd (1964) promove uma discussão na tentativa de organizar o pensamento teórico e elaborar uma definição mais robusta sobre serviços. O autor destaca que, até a década de 1960, os serviços eram definidos simplesmente como tudo aquilo comercializado que não era sólido ou líquido. Na concepção do autor, porém, um serviço constitui uma transação de mercado cujo resultado é diferente da transferência da propriedade de um bem tangível.

Justamente por causa das imprecisões geradas pela falta de consenso na definição de serviços, Judd (1964) propôs uma definição por exclusão, afirmando que, por meio dela, seria possível saber o que não é um serviço. Sendo assim, segundo Judd (1964), as seguintes possibilidades poderiam ser utilizadas para esta definição por exclusão:

- Serviço de mercadorias alugadas: representa o direito de posse e uso de um produto.
- Serviço de bens de propriedade: representa a criação personalizada, reparos ou melhorias em um produto.
- Serviços de não produto: nenhum elemento de produto está presente, apenas a experiência, o que poderia ser denominado também como posseção experiencial.

Com base nessas premissas, Judd (1964) apresentava uma das primeiras propostas para a criação de um quadro de definições sobre serviços, contribuindo para os avanços teóricos na área. Seguindo na mesma direção, Rathmell (1966) afirma que uma distinção implícita poderia ser feita entre bens e serviços considerando-se um bem como um substantivo, uma coisa, e o serviço como um verbo, uma ação.

Contemporâneo dos autores citados, Regan (1963) também contribuiu para a construção da teoria sobre serviços, destacando a importância da tecnologia para este segmento, assim como tinha sido para o segmento de manufatura. Para o autor, o crescimento do setor foi o resultado de uma convergência de diversas forças que fizeram com que os serviços se expandissem rapidamente, tendo sido a tecnologia a principal delas. Sendo assim, na visão do autor, a definição de serviços sugerida poderia ser estendida. O autor define que serviços podem ser classificados em: intangíveis, que promovem satisfação diretamente, e intangíveis, que promovem satisfação quando são vendidos com commodities ou algum outro serviço.

Shostack (1977) também se destacou como uma importante contribuição para a construção do pensamento teórico sobre serviços. Para a autora, não era possível definir que serviços são como produtos, exceto por sua intangibilidade. A autora afirma que um serviço é experienciado e não pode ser estocado, tocado, experimentado ou testado. Diferentemente de um bem, que poderia ser tocado, o serviço se caracteriza justamente pelo contrário – ser intocável e algo não corpóreo. Seguindo esta mesma ideia, Berry (1980) define que os serviços se caracterizam como ações, esforços ou desempenhos oferecidos pelas empresas aos seus consumidores.

Avançando na construção da base conceitual sobre serviços, Gronroos (2009) argumenta que a palavra serviço pode ter muitos significados, variando de um serviço pessoal a um serviço como produto. Na concepção do autor, o serviço em si é um fenômeno muito complexo, que apresenta variáveis distintas e únicas. Para ele, serviço é

“uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)” (GRONROOS, 2009 p. 36).

Lovelock e Gummesson (2004) apresentam uma premissa baseada na ideia de que as trocas que não resultam em uma transferência de propriedade do vendedor para o comprador são fundamentalmente diferentes daquelas que o fazem. Os autores postulam que serviços oferecem benefícios por meio do acesso ou posse temporária, ao invés de propriedade,

cujo pagamento toma a forma de aluguel ou taxas de acesso. Essa perspectiva de aluguel ou acesso é um olhar diferente através do qual se vê o serviço.

Na visão de Kotler e Keller (2012 p. 382), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.” Dessa forma, vários estudiosos se empenharam no desenvolvimento de uma definição mais robusta do conceito de serviços.

Seguindo os preceitos de Shostack (1977), Hoffman et al. (2009) destacam que a distinção entre bens e serviços não pode ser perfeitamente feita, pois é quase impossível encontrar um exemplo de serviço puro ou um bem puro. Para os autores, muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis e a maioria dos bens de consumo inclui pelo menos algum tipo de serviço. Os autores destacam ainda que a principal diferença entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade, característica universalmente citada e reconhecida como diferenciadora de bens e serviços e fonte da qual emergem as demais características dos serviços, que serão apresentadas e discutidas posteriormente.

A partir da evolução das teorias sobre serviços, iniciou-se também o processo de construção das especificidades que caracterizam e diferem um serviço de um bem. Estas especificidades emergiram ao longo das discussões sobre a definição de serviços e consolidaram-se como características essenciais nos parâmetros para sua distinção. Essas características influenciam ainda as decisões estratégicas e a elaboração das atividades de marketing das empresas e são balizadoras da teoria contemporânea sobre marketing de serviços.

A distinção entre bens e serviços é permeada por quatro características defendidas por diversos estudiosos de serviços: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. O quadro a seguir apresenta a definição dessas peculiaridades do serviço.

Quadro 1 – Características dos Serviços

Intangibilidade	Característica peculiar dos serviços que não permitem que sejam tocados ou sentidos a mesma maneira que os bens físicos.
Inseparabilidade	Característica que reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente que recebe o serviço e outros clientes que compartilham a experiência do serviço.
Heterogeneidade	Característica que reflete a variação da coerência de uma transação de um serviço para o seguinte.
Percibilidade	Característica que se refere ao fato de que o serviço não pode ser armazenado, e o que não é utilizado não pode ser guardado ou inventariado.

Fonte: Hoffman et al. (2009 p. 31-32)

Coletivamente, essas características formam o paradigma que tem legitimado o campo de estudos dos serviços por mais de duas décadas (HOFFMAN et al., 2009; KEH; PANG, 2010; KOTLER; KELLER, 2012). Muitos desafios, porém, se apresentam às empresas de serviços quando elas se deparam com tais particularidades, principalmente nas questões relacionadas à elaboração e desenvolvimento de suas atividades de marketing. Este tema será retomado posteriormente e discutido com maior profundidade nos tópicos seguintes.

O quadro abaixo apresenta a abordagem adotada por cada um dos autores que estudam serviços e suas características. É possível perceber que não há uma uniformidade na concordância sobre os parâmetros que caracterizam os serviços, a não ser pelo critério da intangibilidade, como já foi registrado anteriormente.

Quadro 2 – Lista de referências das características únicas de serviços

Características dos serviços	Bateson (1977, 1979)	Bell (1981)	Berry (1975, 1980, 1983)	Bessom e Jackson (1975)	Booms e Bitner (1981, 1982)	Carmem e Langcard (1980)	Davidson (1978)	Davis; Guiltinan e Jones (1979)	Donelly (1976, 1980)	Eiglier e Langcard (1975, 1976, 1976), Eiglier et al. (1977)	Fisk (1981)	George e Barksdale (1974), George (1977)	Gronroos (1977, 1978, 1979, 1983)	Johnson (1969, 1981)	Judd (1968)	Knisely (1979a, 1979b, 1979c)	Langcard et al. (1981)	Lovelock (1981), Lovelock et al. (1981)	Rathmell (1966, 1974)	Regan (1963)	Sasser (1976), Sasser e Arbeit (1978)	Schlissel (1977)	Shostack (1977a, 1977b)	Thomas (1978)	Uhl e Upah (1980), Upah (1980), Upah e Uhl (1981)	Zeithaml (1981)
Intangibilidade	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Heterogeneidade		*	*	*		*	*			*				*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Inseparabilidade	*		*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*
Percibilidade	*	*	*						*							*			*	*	*			*	*	

Fonte: Zeithaml, Parasuraman, Berry (1985 p. 33, tradução nossa)

Dentre as características que definem o serviço, é possível perceber que a intangibilidade é considerada a distinção crítica de onde emergem todas as discussões sobre as diferenças entre bens e serviços, corroborada por praticamente todos os autores da área (BERRY, 1980; GRONROOS, 1980; HOFFMAN et al., 2009; KEH; PANG, 2010; LOVELOCK, 1983; SHOSTACK, 1977, 1987; RATHMELL, 1966; REGAN, 1963; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Justamente por essa propriedade, Rathmell (1966) destaca em sua pesquisa que a **intangibilidade** deve ser o critério primordial utilizado para definir a composição de bens e serviços e a distinção entre eles, uma vez que poucos produtos são puramente compostos por bens tangíveis e poucos serviços são compostos puramente por fatores intangíveis.

Dessa forma, o autor propõe a construção de um *continuum* para a classificação de bens e serviços, composto de bens puros em um extremo e serviços puros em outro. Assim, seria possível identificar que alguns produtos são primariamente bens tangíveis com suporte de serviços, enquanto outros são primariamente serviços com suporte de bens tangíveis. De acordo com esta classificação dentro do *continuum*, seria possível determinar o grau de intangibilidade presente em cada produto (RATHMELL, 1966).

Além disso, o autor afirma que é necessário analisar uma maneira de distinguir bens de serviços, a partir da questão crucial baseada na natureza da utilidade do produto. Para uma melhor definição dessa diferença, deve ser avaliado se, para o consumidor, a natureza da utilidade do produto recai nas características físicas ou na ação ou performance desse produto.

Partindo do mesmo princípio do *continuum* proposto por Rathmell (1966), Shostack (1977) também desenvolveu uma escala que permite relacionar as diferenças entre bens e serviços com base em critérios tangíveis. A escala de tangibilidade proposta pela autora oferece uma distinção mais nítida da diferenciação entre bens e serviços com base na predominância de elementos tangíveis e intangíveis, como é apresentada na figura abaixo.

Figura 2 – Escala de tangibilidade

Fonte: Shostack (1977 p. 77, tradução nossa)

Com a proposição desta escala, Shostack (1977) corrobora a premissa de Rathmell (1966) e afirma que não existem bens e serviços puros, ou seja, a oferta de produtos aos consumidores envolve uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis nos mais diferentes graus, como pode ser percebido na escala por meio dos exemplos apresentados pela autora.

Da mesma forma que Levitt (1960) afirma que a concepção estreita de uma empresa sobre a comercialização de seus produtos e a negligência de aspectos importantes nesse sentido poderia gerar uma miopia de marketing, a autora destaca que os componentes tangíveis e intangíveis presentes na oferta da empresa devem ter igual importância, pois a negligência de determinados fatores, independentemente de qual seja o domínio da empresa, pode afetar a realidade de consumo na mente do consumidor, principalmente quando se trata de um serviço (SHOSTACK, 1977).

Para que não ocorra esse estreitamento de visão por parte das empresas, Shostack (1977) destaca que, na verdade, as empresas deveriam ser vistas como uma combinação de elementos que estão conectados em sua totalidade, como moléculas. Nesse sentido, a autora propôs um modelo molecular no qual a empresa poderia oferecer parcialmente um bem tangível e um serviço intangível sem diminuir a importância de cada um desses componentes. Nesse modelo, a empresa poderia lidar e gerenciar de forma mais abrangente os múltiplos elementos tangíveis e intangíveis que compõem a totalidade da oferta de seus produtos.

Além da intangibilidade, outro importante fator diferenciador do serviço é a **inseparabilidade**. Enquanto bens de consumo são fabricados, vendidos e depois consumidos, em estágios distintos e encadeados, a maioria dos serviços apresenta a característica da inseparabilidade, ou seja, a produção e o consumo dos serviços são atividades realizadas simultaneamente.

Esta característica, presente em grande parte dos serviços, força a interação entre o consumidor e o fornecedor do serviço, fazendo com que o cliente seja parte fundamental no processo de produção e entrega do serviço e promovendo, assim, um encontro das duas partes envolvidas (BERRY, 1980; GRONROOS, 1980; HOFFMAN et al., 2009; LOVELOCK, 1983; SHOSTACK, 1977, 1987; REGAN, 1963; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

De acordo com Hoffman et al. (2009 p. 36), a inseparabilidade “reflete interconexões entre o provedor de serviços, o cliente que recebe o serviço e outros clientes que compartilham a mesma experiência”, e é sem dúvida a característica mais desafiadora na prestação do serviço, pois a interação com o consumidor muitas vezes determina o processo de execução e entrega do serviço, podendo inclusive ocasionar incidentes críticos durante o processo.

A terceira característica peculiar de um serviço é a **heterogeneidade**, que significa a capacidade de variação presente na performance de um serviço. Nesse aspecto, o serviço pode apresentar uma variabilidade dependendo dos fatores envolvidos no processo, ou seja, sua performance pode variar de fornecedor para fornecedor, de cliente para cliente e até mesmo de um dia para o outro (BERRY, 1980; HOFFMAN et al., 2009; RATHMELL, 1966; REGAN, 1963; SHOSTACK, 1977; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) destacam ainda que a performance do mesmo serviço pode variar inclusive de um consumidor para outro, principalmente quando há a interação com outros consumidores no ambiente de serviços e a influência de funcionários que prestam o serviço.

Por fim, o serviço apresenta também a característica da **perecibilidade**, que significa que o serviço não pode ser estocado ou guardado para consumo posterior. Ele deve ser produzido e consumido imediatamente. Esta característica cria certas dificuldades para a empresa, pois, diferentemente dos bens, que podem ser produzidos em um determinado lugar e comercializados em outro, os serviços são, de certa forma, restritos ao seu ambiente de produção e consumo (BERRY, 1980; HOFFMAN et al., 2009; RATHMELL, 1966; REGAN, 1963).

Conforme exposto, as características diferenciadas dos serviços exigem ofertas e decisões muito mais complexas do que aquelas que envolvem bens de consumo. Muitas empresas, porém, não compreendiam a importância da distinção entre essas particularidades, principalmente no tocante à forma com que estas ofertas deveriam ser elaboradas e oferecidas ao mercado consumidor.

A maneira pela qual as estratégias de marketing eram desenvolvidas para comercializar bens de consumo muitas vezes não era efetiva quando aplicada aos serviços. Diante das especificidades do serviço e, conseqüentemente, do surgimento de novos problemas gerenciais nas organizações prestadoras de serviços, iniciou-se a busca por um quadro conceitual sobre a aplicação de estratégias de marketing mais adequadas à oferta de serviços ao mercado, iniciando-se assim os estudos sobre marketing de serviços.

2.2.2 Teorias sobre Marketing de Serviços

Após o entendimento dos pilares conceituais que formam a teoria sobre serviços, bem como sua definição e características, faz-se necessário o estudo sobre as teorias de marketing de serviços, corrente teórica fundamental para o embasamento deste estudo.

Sendo assim, com base no levantamento evolutivo das principais bibliografias que contribuíram para a consolidação deste campo de estudos, apresenta-se a seguir um panorama sobre a evolução do marketing de serviços, abordando suas principais atividades, desde seus primeiros ensaios até o pensamento corrente e contribuições contemporâneas para a academia (BERRY; PARASURAMAN, 1993; FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Conforme exposto, dada a relevância e o contínuo crescimento dos serviços no mundo dos negócios, o estudo do marketing de serviços torna-se imperativo tanto para o universo acadêmico quanto para as práticas de mercado. Dessa forma, emerge a necessidade de um melhor entendimento dos pilares intelectuais que compõem as atividades de marketing de serviços e o progresso corrente neste campo de estudos.

Inicialmente, o escopo de marketing era voltado apenas para bens físicos, sendo pouca a atenção dirigida a atividades de marketing diferenciadas para serviços. Os serviços eram considerados como subsídios para a comercialização de bens de consumo, conforme afirma Converse (1921⁴ p. vi) *apud* Fisk, Brown e Bitner (1993 p. 66): “a principal função da empresa é comercializar bens. Serviços de contabilidade, bancos, seguros e transportes são somente ajuda, uma ajuda muito importante é verdade, para a produção e marketing de bens.” Esse era o panorama que se tinha do marketing até meados de 1970 (BERRY; PARASURAMAN, 1993; FISK; BROWN; BITNER, 1993; LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

Em 1980, com a desregulamentação da indústria de serviços, as empresas se depararam com um ambiente de mercado repleto de novos concorrentes, com preços competitivos e a expectativa dos consumidores pelo consumo de serviços. Nesse contexto de grande

⁴ Converse, P.D. Marketing, Methods and Policies. New York: Prentice Hall, 1921.

competitividade de mercado, a criação de novos conceitos e ferramentas de marketing tornou-se imperativa. Sendo assim, a propagação de serviços promoveu um novo e inevitável olhar para o marketing – tanto na área acadêmica quanto no mercado – iniciando-se assim uma intensa busca por novos conhecimentos de marketing, a fim de transcender sua aplicação para além dos bens de consumo (BERRY; PARASURAMAN, 1993; FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Segundo Lovelock e Gummesson (2004), as informações e conhecimentos referentes à criação, processamento, comercialização e entrega de serviços ainda eram escassas e pouco estudadas na academia. A prática corrente da maioria das empresas era apenas replicar as atividades de marketing utilizadas em empresas orientadas para bens de consumo em empresas orientadas para serviços, o que geralmente não se mostrava uma decisão eficiente. Muitas vezes, as empresas de serviços se deparavam com problemas gerenciais e de marketing que não eram enfrentados por empresas orientadas para bens, desafiando assim as estratégias tradicionais correntes.

Sendo assim, muitos autores consideravam que os conceitos, modelos e ferramentas de marketing que frequentemente eram aplicados por empresas de fabricação de bens não eram adequados a empresas prestadoras de serviços. Era necessário, portanto, avançar na formulação de um quadro conceitual sobre o tema, na tentativa de implantar melhores técnicas e ferramentas de marketing para esse tipo de organização (JUDD, 1964; GRONROOS, 2009; RATHMELL, 1966; REGAN, 1963; SHOSTACK, 1977).

Iniciou-se então uma busca pelo conhecimento e desenvolvimento de conceitos relativos a serviços, e muitos questionamentos e contribuições teóricas promoveram uma evolução neste campo de estudos. Uma das primeiras discussões sobre o tema pautava justamente a concepção da indústria de serviços e como ela era classificada. Até então, a distinção entre bens e serviços estava sendo bem direcionada, mas a discussão dentro do próprio segmento de serviços precisava de mais avanços.

Lovelock (1983) destaca que a compreensão da indústria de serviços ainda era limitada em meados da década de 1970 e 1980. Empresas de serviços como hospitais, bancos, seguradoras, hotéis, etc. não eram enquadradas e entendidas como pertencentes a uma indústria de serviços, e sim como empresas atuando em segmentos diferentes. Isso fazia com

que a compreensão, a classificação e a aplicação de estratégias de marketing fossem cada vez mais complexas e distintas entre os diversos grupos de empresas que compunham o setor.

Com o intuito de organizar o panorama evolutivo do campo de estudos sobre marketing de serviços, os autores Fisk, Brown e Bitner (1993), renomados estudiosos do tema, escreveram um artigo publicado no *Journal of Retailing* para traçar a evolução da literatura de marketing de serviços até a década de 1990, época na qual o referido artigo foi publicado. Na mesma época, Berry e Parasuraman (1993) também contribuíram para o entendimento da evolução do marketing de serviços, construindo um panorama do marketing de serviços como um novo campo de estudos.

Desde então, outros autores realizaram o mesmo tipo de varredura conceitual, porém com abordagens contemporâneas, como é o caso de Lovelock e Gummesson (2004), Ostrom et al., (2010) e Kunz e Hogueve (2011).

Fisk, Brown e Bitner (1993) destacam que, na academia, a aceitação de novas teorias e conceitos ocorre de forma vagarosa. Segundo os autores, desde o início dos estudos sobre o comportamento do consumidor na década de 1960, nenhum outro campo de pesquisa despertou tanto interesse e paixão nos estudiosos quanto o marketing de serviços, que apresentou uma expressiva evolução ao longo de décadas de pesquisas.

Inicialmente considerado como uma subárea dos estudos de marketing, o marketing de serviços começou a ser pesquisado com maior interesse na década de 1960, estudo que ganhou maiores proporções a partir da década de 1970. Já na década de 1990, era um dos campos de estudo mais expressivos na área de marketing e com maior número de publicações (BERRY; PARASURAMAN, 1993; FISK; BROWN; BITNER, 1993; KUNZ; HOGREVE, 2011; LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; OSTROM et al., 2010; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

De acordo com Fisk, Brown e Bitner (1993), três fatores podem ser destacados como influenciadores na evolução da literatura de marketing de serviços. O primeiro foi a considerável interação entre acadêmicos e profissionais do mercado, que promoveu resultados ancorados principalmente em questões vivenciadas pelas empresas. O segundo fator é que a literatura sobre marketing de serviços tem forte interdisciplinaridade, orientada especialmente

pela administração de operações e recursos humanos. O terceiro fator é que a literatura sobre o tema teve caráter internacional desde seu início, com estudiosos da Escandinávia, Reino Unido e França.

A implantação de técnicas e ferramentas de marketing em organizações de serviços direcionou os conceitos de marketing para as peculiaridades do serviço, contribuindo para o avanço teórico sobre o tema. Por causa da natureza dos serviços e dos efeitos gerados por suas já citadas características, o marketing passa a desempenhar um papel muito diferente nas organizações e também no relacionamento estabelecido com o consumidor (HOFFMAN et al., 2009).

Com base no levantamento evolutivo das principais bibliografias que contribuíram para a consolidação deste campo de estudos, apresenta-se a seguir um panorama com os principais acontecimentos da evolução do marketing de serviços, abordando suas fases, desde seus primeiros ensaios até o pensamento corrente e as contribuições contemporâneas para a academia (BERRY; PARASURAMAN, 1993; FISK; BROWN; BITNER, 1993).

2.2.2.1 Panorama Evolutivo do Marketing de Serviços (Estágio Inicial: pré 1980)

Os primeiros estudos sobre marketing de serviços foram publicados na década de 1950. Em 1953, Ward McDowell apresentou sua tese intitulada *The Marketing of Consumer Services* na Universidade de Iowa, e Donald Parker apresentou sua dissertação de mesmo título na Universidade de Washington em 1958, iniciando-se assim um período de descobertas e discussões sobre o tema marketing de serviços (FISK; BROWN; BITNER, 1993).

O período de estudos sobre marketing de serviços datado de 1950 até 1979 foi marcado principalmente por definições conceituais e poucas investigações empíricas, pois o campo de estudos ainda era limitado. Esse estágio foi praticamente um período embrionário das discussões sobre as diferenças entre bens e serviços, no qual muitos autores começaram seus estudos, publicaram suas pesquisas e são conhecidos desde então como grandes referências no tema. Entre eles, destacam-se: John Bateson, Leonard Berry, Stephen Brown, John Czepiel,

Pierre Eiglier, William George, Christian Gronroos, Eugene Johnson, Eric Langeard, Christopher Lovelock e Lynn Shostack (FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Na década de 1940, os Estados Unidos passaram a ser uma economia dominada por serviços, pois, até então, os serviços eram vistos apenas como subsídio ao fornecimento de bens de consumo. Diante desse fato, os estudiosos iniciaram os estudos sobre serviços, na tentativa de construir um novo campo teórico, desenvolvendo assim novos conhecimentos. Nesse período de grandes contribuições, o artigo escrito por Shostack (1977) foi considerado um divisor de águas nas discussões e pesquisas sobre serviços (GRONROOS, 2009).

Como consequência da representativa evolução das publicações e trabalhos acadêmicos sobre marketing de serviços, uma das mais importantes proposições feitas nesse período foi a definição e o delineamento das características peculiares do serviço, conhecidas como intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, que promoveu os fundamentos necessários para que o marketing de serviços fosse considerado um campo distinto do marketing de bens (BERRY; PARASURAMAN, 1993; FISK; BROWN; BITNER, 1993; LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Conforme já apresentado anteriormente, a proposição das características diferenciadoras dos serviços, amplamente adotadas pela academia – intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade –, era o foco das discussões e pesquisas desse período evolutivo de pesquisas, contribuindo assim grandemente para a formação do campo teórico sobre o tema.

2.2.2.2 Panorama Evolutivo do Marketing de Serviços (Estágio de Desenvolvimento: 1980-1985)

Este foi um período de grande interesse e entusiasmo pelo marketing de serviços, incentivados principalmente pelas novas características de competitividade presentes no mercado, advindas da desregulamentação dos serviços. Durante esses anos, houve um grande incentivo por parte da *American Marketing Association* - AMA para que fossem realizadas conferências voltadas especificamente ao tema de marketing de serviços, o que fez com que

as principais contribuições para a literatura emergissem desses eventos. As discussões sobre as diferenças conceituais entre bens e serviços começaram a receber menos atenção dos estudiosos nesse período, abrindo espaço para discussões sobre temas mais específicos, como o encontro e a qualidade de serviços e a ampliação do composto de marketing para serviços (BERRY; PARASURAMAN, 1993; BROWN; FISK; BITNER, 1994; FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Em 1985, também foi criado o primeiro Centro Interestadual para Marketing de Serviços, na Universidade do Estado do Arizona, que contribuiu não só para as pesquisas na área de marketing de serviços, mas também para aproximar a comunidade acadêmica dos profissionais do mercado (BROWN; FISK; BITNER, 1994).

Dessa forma, diversos trabalhos foram publicados com foco em novas temáticas de estudo e também com a intenção de legitimar o marketing de serviços, como o de Lovelock (1983) que propôs cinco classificações para serviços, destacando como a natureza dos serviços pode afetar as estratégias e decisões de marketing em uma organização.

Já Zeithmal, Parasuraman e Berry (1985) publicaram trabalhos que apresentavam um quadro conceitual sobre as características únicas do serviço e sobre os critérios de qualidade presentes na prestação de serviços. Nesse mesmo período, os autores publicaram um estudo sobre as lacunas dos serviços, criando assim o Modelo de Gaps de serviço. As discussões propostas sobre qualidade promoveram o tema como um dos tópicos mais importantes e mais pesquisados no campo do marketing de serviços até a atualidade.

Outra importante contribuição nesse período foi apresentada por Solomon et al. (1985). Os autores apresentaram em seus estudos os elementos críticos do encontro de serviços, propondo que as interações presentes no encontro entre o provedor do serviço e o consumidor são fatores muito importantes para determinar a satisfação do consumidor.

Vale destacar também que, apesar de a construção teórica sobre o tema de marketing de serviços ter sido conduzida pela Escola Americana, os autores da Escola Nórdica também contribuíram expressivamente para o desenvolvimento e a evolução dos estudos sobre o tema nesse período, abordando novas áreas de investigação sobre serviços, como design e

mapeamento de serviços (BERRY; PARASURAMAN, 1993; BROWN; FISK; BITNER, 1994; GRONROOS, 2006, 2009; GUMMESSON; GRONROOS, 2012).

2.2.2.3 Panorama Evolutivo do Marketing de Serviços (Estágio de Consolidação: 1986 – presente)

A partir de 1986 houve uma diminuição no número de estudos que abordavam as diferenças entre bens e serviços, e um aumento expressivo de publicações com maior rigor teórico e empírico relacionado a problemas gerenciais específicos do marketing de serviços.

Com a notável contribuição de pesquisas desenvolvidas no estágio anterior para a literatura de marketing de serviços, novos questionamentos começaram a emergir, principalmente aqueles referentes ao gerenciamento da qualidade do serviço – oriunda da heterogeneidade na experiência do serviço, – ao planejamento e controle dos processos intangíveis e à administração da oferta e da demanda nos serviços (BROWN; FISK; BITNER, 1994; FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Nesse período se deu a consolidação do tema como um importante campo de estudos, promovida principalmente pelo estímulo de encontros e conferências promovidas pela AMA e pela publicação de livros acadêmicos que organizavam o pensamento teórico desenvolvido até então, o que facilitou o ensino do marketing de serviços como disciplina (FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Nesse estágio de consolidação, diversos modelos e ferramentas foram propostos por estudiosos e pesquisadores, como o pioneiro modelo SERVQUAL. Trata-se de uma ferramenta utilizada para medir as escalas de percepção dos consumidores sobre a qualidade dos serviços, e constitui uma referência contemporânea no tema (BERRY; PARASURAMAN, 1993; PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991; ZEITHAML, 1985).

Temas mais específicos como as experiências promovidas pelo consumo de serviços e o encontro de serviços também foram desenvolvidos nesse período, analisando-se

principalmente as interações presentes no encontro entre consumidores, empresa e outros clientes (BATESON, 1985; BITNER, 1992; BITNER; BOOMS; TRETEAULT, 1990).

Tradicionalmente chamado de operação de serviço, o design, que envolve os estágios para a entrega e o recebimento dos serviços, passou a receber grande atenção da área acadêmica também nesse período, com publicações sobre o mapeamento e operacionalização do serviço (SHOSTACK, 1984, 1987). Assim como outros temas que buscavam um panorama mais específico sobre marketing de serviços, os estudos sobre marketing de relacionamento e retenção do consumidor também ganharam força neste estágio de consolidação (BERRY, 1980).

Dessa forma, novas práticas de marketing relacionadas ao mix de marketing de serviços começam a ser propostas por estudiosos, em razão da natureza especial dos serviços. No tópico a seguir, apresentam-se os paradigmas que envolvem o desenvolvimento das atividades de marketing voltadas para serviços.

2.2.3 Atividades de Marketing de Serviços

Segundo Campomar (2012) dentre as principais atividades de marketing está o processo de identificar grupos da sociedade que tenham comportamentos e interesses semelhantes para que as ações do composto de marketing sejam direcionadas para eles da melhor forma possível. Dessa forma, as atividades de marketing de serviços abordadas neste estudo são: segmentação e posicionamento e o composto de marketing.

2.2.3.1 Segmentação e Posicionamento

De acordo com Brandt (1966), as estratégias de segmentação são realizadas pelas empresas desde o advento da produção em massa. No entanto, somente com a melhoria dos meios de transporte de cargas e das redes de comunicação é que houve avanços significativos contra as barreiras que restringiam a atuação das empresas em mercados mais abrangentes, para além

de seu entorno geográfico. Dessa forma, as empresas começaram a compreender diferentes necessidades advindas de diferentes mercados consumidores, o que demandou delas a concepção de estratégias que as tornassem mais competitiva no mercado (BRANDT, 1966).

As primeiras contribuições ao conceito de segmentação foram cunhadas por Smith (1956 p.6), que afirma que “a segmentação é baseada no desenvolvimento da demanda e representa um ajuste racional e preciso dos esforços de marketing para os requisitos do mercado.”

O conceito de segmentação é baseado na premissa de que o mercado não é composto de consumidores que apresentam características e preferências homogêneas. Dessa forma, a segmentação aborda os desafios enfrentados pelas empresas ao lidar com essa diversidade e focalizar seus esforços e recursos em determinados segmentos do mercado para alcançar melhores resultados (BEANE; ENNIS, 1987; SMITH, 1956; TOLEDO; HEMZO, 1991)

Historicamente, a segmentação de mercado está inserida nos estudos sobre estratégias de mercado. Tais estudos, que contemplam o posicionamento, a segmentação e a seleção do mercado-alvo, são destinados a fornecer informações úteis sobre questões fundamentais para qualquer organização: quem são seus consumidores?, e quais são os produtos e serviços que eles querem e precisam? (GROVER; VRIENS, 2006).

De acordo com Grover e Vriens (2006), as respostas para essas questões moldam o escopo e a estrutura competitiva da organização. Portanto, não há dúvida de que a segmentação, o posicionamento e a seleção do mercado-alvo estão entre as decisões mais críticas de todas as escolhas estratégicas que a empresa deve tomar. Corroborando com essa premissa, Gil e Campomar (2006) afirmam que a segmentação é crucial para manter a competitividade de uma empresa.

Ainda de acordo com Gil e Campomar (2006 p.2), “os mercados são segmentados a partir do momento em que se identificam grupos com vontades e necessidades semelhantes”. Portanto, é fundamental que a empresa defina quais serão as bases para a segmentação, ou seja, quais características serão consideradas para subdividir o mercado.

Para isso, é necessário que a empresa identifique quais serão os nichos de mercado que representarão melhores oportunidades de negócio, quais serão os custos para atender esses

segmentos e se esta iniciativa trará a rentabilidade esperada (WEINSTEIN, 1995).

Brandt (1966) aponta direcionamentos nos quais o processo de segmentação deve ser baseado: o mercado deve ser definido antes de ser isolado em segmentos significativos; o processo escolhido pra segmentar o mercado vai variar de acordo com o produto; uma vez selecionados, os segmentos devem ser avaliados sob o ponto de vista econômico, analisando-se o retorno sobre seu investimento; a alocação dos recursos para os segmentos selecionados deve levar em consideração as restrições táticas e estratégicas que podem existir no mercado.

Diversas bases podem ser adotadas por uma empresa para a realização da segmentação do mercado. A escolha das bases de segmentação para subdividir o mercado irá depender do tipo de produto, da natureza da demanda, do método de distribuição, das mídias disponíveis para comunicação e da motivação dos compradores (TYNAN; DRAYTON, 1987). Percebe-se, portanto, a importância e a relação próxima desta atividade com a definição das atividades pertinentes ao composto de marketing da empresa.

As primeiras considerações sobre bases de segmentação foram propostas por Brandt (1966). O autor sugere a segmentação seja baseada nas seguintes premissas (BRANDT, 1966 p.26):

- Dados demográficos ou fatos estatísticos sobre os consumidores, como: idade, renda, tamanho da família, sexo, educação e ocupação;
- Traços de comportamento dos consumidores: classe social, estágio no ciclo de vida, etnia, hábitos de vida.
- Fatos sobre a performance dos consumidores: compradores frequentes, compradores menos frequentes, adotantes imediatos, adotantes tardios.
- Características psicológicas dos consumidores: personalidade, atitudes, etc.

Com a evolução no campo de estudos, outras denominações para as bases de segmentação foram propostas, mas quase todas apresentam basicamente as mesmas características propostas por Brandt (1966), como é o caso de Tynan e Drayton (1987), que classificam as bases de segmentação em variáveis geográficas, demográficas, psicológicas, psicográficas e comportamentais, seguidos por Kotler e Keller (2012), que as classificam em geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

Já Weinstein (1995) classifica as bases de segmentação em categorias de atributos, que podem ser atributos físicos – fatores geográficos, demográficos e socioeconômicos, – e atributos comportamentais – fatores psicográficos, taxa de uso do produto, benefícios, percepções e composto de marketing.

Na segmentação geográfica, os mercados podem ser analisados nacionalmente, regionalmente ou localmente. Isso significa que a necessidade dos consumidores pode variar de acordo com sua localização geográfica, e, dessa forma, as empresas podem adotar diferentes estratégias de marketing para localidades distintas. A variável geográfica é considerada a mais fácil de ser entendida e uma das primeiras bases de segmentação a ser utilizada pelas empresas na tentativa de segmentar seu mercado (BEANE; ENNIS, 1987; KOTLER; KELLER, 2012; TYNAN; DRAYTON, 1987).

O critério de segmentação demográfica parece ser a mais prevalecente forma de segmentação de mercado, pois geralmente está associado às necessidades e aos desejos dos consumidores. Além disso, é uma variável mais fácil de ser coletada, mensurada e analisada, razão pela qual torna-se tão popular no processo de segmentação (KOTLER; KELLER, 2012; TYNAN; DRAYTON, 1987). Mesmo amplamente considerada, diversos estudiosos criticam a aplicação desta variável como única base para a segmentação (STANTON, 1980; MCCARTHY, 1978; KOTLER; KELLER, 2012), pontuando que, quando utilizada isoladamente, essa variável não fornece informações suficientes sobre o consumidor para que o mercado seja segmentado.

A segmentação psicográfica utiliza a junção da psicologia com a demografia para compreender o consumidor, e permeia vertentes relacionadas ao estilo de vida e da personalidade do consumidor. A variável psicográfica pode constituir uma etapa seguinte no processo de segmentação demográfica, dando maior subsídio às variáveis identificadas, pois incorpora bases mais complexas de segmentação (KOTLER; KELLER, 2012; TYNAN; DRAYTON, 1987). Dentro da perspectiva de aplicação da variável psicográfica, o modelo VALS (*Values, Attitudes and Life-Style*), em português Valores, Atitudes e Estilo de Vida, foi criado por uma empresa de consultoria chamada SRI International e tem sido amplamente utilizado tanto na literatura de marketing quanto em práticas de mercado (KOTLER; KELLER, 2012).

Na segmentação comportamental, os consumidores são divididos com base em seus conhecimentos, atitudes e respostas em relação ao uso de produtos. De acordo com Kotler e Keller (2012), a análise da variável comportamental é o melhor ponto de partida para a construção dos segmentos de mercado de uma empresa. Nesta categoria, as empresas consideram aspectos como ocasião de compra, benefícios, taxa de uso e lealdade à marca (KOTLER; KELLER, 2012; TYNAN; DRAYTON, 1987).

Gouvêa, Toledo e Rodrigues Filho (1998) afirmam que a segmentação de mercado atua como um processo facilitador para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos. Os autores destacam que a segmentação de mercado ainda permite (GOUVÊA; TOLEDO; RODRIGUES FILHO, 1998 p.3):

- Identificar oportunidades de marketing, sobretudo nos segmentos com níveis baixos de satisfação em relação às ofertas atuais;
- Canalizar capital e esforço para os segmentos potencialmente mais lucrativos;
- Projetar produtos que de fato se ajustem às exigências do mercado;
- Estabelecer os apelos promocionais mais eficazes;
- Inibir a ação da concorrência;
- Decidir sobre as melhores estratégias do composto de marketing: produto, preço, promoção e distribuição.

Weinstein (1995) destaca que a estratégia de segmentação acarreta quatro benefícios principais para a empresa: entender as preferências dos consumidores e, dessa forma, projetar produtos que atendam de forma eficaz às necessidades do mercado, objetivando o lucro; elaborar atividades de marketing eficazes e de baixo custo; conhecer qual é a imagem da empresa projetada pelo consumidor em relação à concorrência; e melhorar as estratégias de marketing praticadas pela empresa.

De acordo com Toledo e Hemzo (1991), após segmentar e selecionar seu mercado, a empresa precisa posicionar seu produto. Os autores definem o posicionamento como uma sequência natural que deve ocorrer no processo estratégico de segmentação de mercado e que possibilita avaliar como competir mais efetivamente no segmento selecionado.

Dimingo (1988) define o posicionamento como o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões significativas para seus consumidores, para tornar a empresa ou o produto preferido no mercado. Concordando com essa premissa, Oliveira e Campomar (2006 p.13) definem o posicionamento como “uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.”

Seguindo a mesma ideia, Toledo e Hemzo (1991) afirmam ainda que isso auxilia o consumidor a distinguir as diferenças entre os produtos concorrentes e a escolher aquele percebido como de maior valor.

Toledo e Hemzo (1991) destacam que o processo de posicionamento deve ter como base o conhecimento do mercado, ou seja, do que ele quer e do que necessita, a identificação das forças e fraquezas tanto da empresa quanto de seus concorrentes e a compreensão dos fatores determinantes para que o atendimento do mercado seja feito de maneira melhor do que faz a concorrência.

Já para Aaker e Shansby (1982); o processo de desenvolvimento de um posicionamento estratégico envolve seis etapas que as empresas devem seguir: 1) identificar a concorrência; 2) determinar como os concorrentes são vistos e avaliados; 3) determinar a posição dos concorrentes; 4) analisar os consumidores; 5) selecionar a posição; e 6) monitorar a posição.

Ainda segundo Aaker e Shansby (1982) o primeiro passo no entendimento do escopo das alternativas de posicionamento é considerar quais são os caminhos pelos quais o posicionamento estratégico pode ser concebido e implantado. Sendo assim, os autores apresentam seis abordagens para tal finalidade (AAKER; SHANSBY, 1982):

- Posicionamento por atributo: provavelmente é uma das estratégias de posicionamento mais utilizadas, que associa um produto com um atributo, uma característica ou um benefício para o consumidor. Às vezes, dois ou mais atributos podem ser associados ao produto simultaneamente, mas, em geral, a utilização de muitos atributos pode tornar o posicionamento confuso para o consumidor.

- Posicionamento por preço/qualidade: esta estratégia é muito persuasiva e deve ser considerada conjuntamente. Em algumas categorias de produtos, algumas marcas oferecem mais em termos de serviços, características e performance e o preço elevado serve para sinalizar a qualidade elevada para o consumidor. Por outro lado, algumas marcas enfatizam o preço e a relação de valor referente ao produto, tanto destacando a qualidade superior quanto o baixo custo oferecido.
- Posicionamento relacionado ao uso ou aplicação: ocorre quando o produto é associado à utilização em determinadas atividades ou horários no cotidiano dos consumidores. Esta categoria de produtos pode adotar mais do que um posicionamento de mercado.
- Posicionamento pelo usuário do produto: nesta abordagem, o produto é associado a um usuário ou a uma classe de usuários, que podem ser um determinado segmento do mercado ou ainda personalidades com grande reconhecimento.
- Posicionamento relacionado à classe de produtos: nesta abordagem os produtos são classificados segundo uma categorização de produtos no mercado, como, por exemplo, shakes que substituem o café da manhã.
- Posicionamento relacionado aos concorrentes: o posicionamento relacionado aos concorrentes pode ser uma ótima forma de criar uma posição relacionada com um atributo específico e fazer com que o consumidor compare o produto com os mesmos produtos oferecidos pela concorrência. Dessa forma, ele pode visualizar um valor superior no posicionamento do produto.

A seguir, são apresentadas as teorias sobre o composto de marketing para serviços.

2.2.3.2 Composto de Marketing de Serviços

Para melhor compreensão sobre a composição do composto de marketing para serviços, é necessário primeiramente resgatar conceitos primordiais sobre a construção do quadro conceitual que compõe o mix de marketing tradicional, que se originou a partir dos estudos realizados por Borden (1964) na década de 1960.

Neil Borden apresentou suas primeiras ideias sobre a concepção do mix de marketing em uma conferência da AMA em 1953, a partir das ideias de James Culliton, que descrevia o executivo de negócios como alguém que combinava diferentes ingredientes na tentativa de obter respostas do mercado. O termo mix de marketing foi cunhado em referência a essa mistura de elementos (WATERSCHOOT; VAN DEN BULTE, 1992).

Em seus achados, Borden (1964) identificou elementos de marketing que, se administrados corretamente, promoveriam melhores resultados para as organizações em seus processos de troca. O autor definiu esses elementos como um composto de ‘ingredientes’ que, se aplicados conjuntamente, poderiam promover uma variedade de ferramentas que facilitariam administrar as ações de marketing da empresa. Inicialmente, o conjunto de itens propostos para o composto de marketing de Borden (1964, p. 9, tradução nossa) era: “produto; preço; marca; canais de distribuição; vendas pessoais; propaganda; promoção; embalagem; exposição do produto; serviços; manipulação dos produtos; análise dos resultados de marketing.”

Posteriormente, os elementos do mix de marketing propostos por Borden (1964) foram reduzidos e sistematicamente organizados por McCarthy (1978) em quatro categorias, sob a nomenclatura universalmente conhecida como 4 P’s. Essa organização é considerada a base elementar das atividades de marketing contemporânea, representando uma versão dos elementos originais do mix de marketing propostos inicialmente por Borden (GRONROOS, 2009; KOTLER; KELLER, 2012).

Basicamente, a proposta do mix de marketing organizado por McCarthy (1978) a partir dos preceitos de Borden (1964) contemplava as seguintes ferramentas: produto, preço, praça e promoção.

Quadro 3 – Composto de Marketing ou 4 P's

Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Objeto tangível ou serviço intangível, produzido e oferecido para consumidores no mercado. - É tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer necessidades e desejos, incluindo bens físicos, serviços experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.
Preço	<ul style="list-style-type: none"> - É o montante pago pelo consumidor em troca de um produto ou serviço. - São valores pagos por algum tipo de bem ou serviço; assume diversas formas e desempenha muitas funções.
Praça	<ul style="list-style-type: none"> - Representa o local onde o produto ou serviço pode ser comprado e pode também se referir aos canais de distribuição. - Canais são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo, formando os caminhos que o produto ou serviço seguem até a utilização pelo usuário final.
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Representa o processo de comunicação entre a empresa e o cliente, meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – de forma direta ou indireta – dos produtos e marcas que comercializam.

Fonte: Adaptado de McCarthy (1978); Kotler e Keller (2012); Gordon (2012); Borden (1964)

Desde sua concepção, os elementos do composto de marketing receberam muitas críticas e dividiram opiniões sobre sua utilização, eficiência e até mesmo sobre sua sobrevivência no contexto organizacional. Apesar da aparente dominância do uso dos 4 P's de marketing, Constantinides (2006) afirma que muitos estudiosos da área reconhecem suas limitações.

Alguns autores criticam a aplicação dos elementos do mix de marketing em determinados contextos de mercado, alegando que não é possível lidar com certos fenômenos utilizando-se apenas de uma lista de elementos previamente propostos e definidos para todos os tipos de organizações, sem considerar as peculiaridades de cada organização bem como o perfil de seus consumidores (GRONROOS, 1998; GUMMESSON, 2007; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

Além disso, Gordon (2012) destaca a natureza estática dos 4 P's de marketing diante da emergência de novas mídias e de estratégias de marketing mais integradas. Na opinião do

autor, trata-se de uma versão de ferramentas simplistas, utilizadas para lidar com elementos contemporâneos de grande complexidade.

Kotler e Keller (2012) corroboram com essa ideia e sugerem uma atualização dos quatro P's propostos por McCarthy (1978), ampliando a antiga representação do mix de marketing com os seguintes elementos: pessoas, processos, programas e performance. Na concepção dos autores, a realidade contemporânea do marketing não é mais suportada pelas ferramentas do composto de marketing tradicional, sendo necessária, portanto, uma abordagem mais holística, que represente o atual contexto de marketing.

Por outro lado, estudos suportam e concordam com a utilização do composto de marketing tradicional, e sugerem que, para determinados casos, onde haja certas especificidades, novas versões ou elementos sejam incluídos ou que os elementos já existentes sejam adaptados (JUDD, V., 1987; RAFIQ; AHMED, 1995; WATERSCHOOT; VAN DEN BULTE, 1992).

Campomar (1984) salienta a importância da integração entre os elementos do mix de marketing, que são as variáveis controláveis, para o sucesso da organização. Se uma empresa não pratica o preço corretamente, ela também não oferecerá qualidade em seu produto; se sua promoção e o local para comercialização não estiverem corretos, ela não conseguirá criar e manter relacionamentos duradouros com seus clientes. Portanto, as corretas práticas das atividades do composto de marketing oferecem oportunidades e criam relacionamentos com clientes atuais e com clientes potenciais (CAMPOMAR, 1984; CONSTANTINIDES, 2006; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

Mesmo diante da proposição de novos modelos, elementos e modificações, é inegável a validação conceitual e a ampla utilização do modelo dos 4 P's criado por McCarthy (1978) na representação das teorias de marketing, tanto na academia quanto nas práticas de mercado. Além disso, os P's de marketing são ainda considerados a nomenclatura tradicional para classificar as atividades de marketing tradicionais desenvolvidas na contemporaneidade.

No entanto, é importante salientar que o reconhecimento científico e a validação dos elementos que compõem o mix de marketing não permeiam o escopo deste estudo. O objetivo principal desta tese é justamente abordar as evoluções que sucederam a proposta original do mix de marketing, porém com foco nos serviços.

Por esse motivo, salienta-se que, inicialmente concebido com a proposta de se ajustar a qualquer tipo de organização e contexto, o composto de marketing tradicional apresentava certas limitações quando se tratava da oferta de serviços, pois as características inerentes aos serviços exigiam ações e elementos mais complexos que não eram contemplados pelos 4 P's tradicionais.

Diante da demanda latente por soluções diferenciadas para o gerenciamento das atividades de marketing voltadas para serviços, a partir de 1970 diversas alternativas metodológicas e quadros conceituais foram propostos para atender às necessidades especiais exigidas para a elaboração dessas atividades. Começou assim a construção dos pilares teóricos sobre o composto de marketing de serviços (BERRY, 1980; BOOMS; BITNER, 1981; SHOSTACK, 1977).

Diversos autores sugeriram incorporar aspectos diferenciadores para contemplar os serviços, na tentativa de contribuir para a evolução do tema. O quadro abaixo sumariza algumas dessas propostas emergentes na literatura que combinam a expansão e/ou inclusão de elementos no mix de marketing para o oferecimento de serviços.

Quadro 4 – Propostas do mix de marketing para serviços

(continua)

Autor(es)	Argumentos	Proposição
Booms e Bitner (1981)	Reconhecendo o caráter especial dos serviços como produtos, os autores demonstraram a importância de fatores ambientais (Evidência Física) influenciarem a percepção de qualidade. Eles incluíram os Participantes (pessoas e clientes) e o Processo de entrega do serviço como fatores adicionais ao Mix de Marketing.	O Mix de Marketing de Serviços inclui mais três P's aos 4 P's tradicionais: - Participantes (pessoas) - Evidência Física - Processo
Cowell (1984)	Alguns aspectos justificam a revisão do quadro original do Mix de Marketing: - o mix original foi desenvolvido para empresas de manufatura de bens de consumo - evidências empíricas sugerem que os profissionais de marketing do setor de serviços acreditam que o mix marketing não é suficiente para suprir as necessidades destas empresas.	Adotar o quadro conceitual proposto por Booms e Bitner (1981)
Brunner (1989)	Os elementos do mix de marketing devem ser ampliados para incluir mais fatores que afetam o marketing de serviços, tornando-os interligados entre si.	- Mix do Conceito - Mix dos Custos - Mix dos Canais - Mix de Comunicação

Quadro 4 – Propostas do mix de marketing para serviços

(continuação)

Ruston e Carson (1989)	As características únicas do serviço – intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade – fazem o controle dos processos de marketing, utilizando-se de ferramentas generalizadas.	Novos instrumentos e conceitos devem ser desenvolvidos para explicar e gerenciar a intangibilidade dos serviços
Fryar (1991)	Segmentação e diferenciação são as bases do posicionamento bem sucedido para serviços. Além disso, o relacionamento pessoal com o consumidor e a qualidade do serviço são elementos importantes para o marketing de serviços.	O Marketing de Serviços requer: - Diferenciação baseada na segmentação e no posicionamento - Contato com o cliente - Visão única de qualidade
Heuvel (1993)	As interações entre o provedor de serviços e o cliente são muito importantes e têm efeito direto na qualidade do serviço e na percepção de qualidade. O elemento Produto pode ser melhor demonstrado tendo dois componentes: os elementos primários e secundários do serviço, e o processo.	Mix de Marketing de Serviços: - Pessoal - Produto - Praça - Preço - Promoção
Grove et al. (2000)	Marketing de serviços pode ser comparado a uma produção teatral. Como o serviço é oferecido, é tão importante quanto o que é oferecido. Os fatores críticos são, portanto, as experiências do consumidor. O mix de marketing tradicional não captura adequadamente as circunstâncias especiais quando o produto é um serviço.	Quatro elementos teatrais estratégicos constituem a Experiência de Serviços: - Atores - Audiência - Definições - Performance Estes elementos devem ser adicionados para estender o modelo do mix de marketing de Booms e Bitner (1984)
English (2000)	As ferramentas de marketing tradicionais não têm sido suficientes para o marketing em serviços de saúde.	Um novo quadro conceitual emerge, enfatizando os 4 R's: - Relevância - Resposta - Relacionamentos - Resultados

Quadro 4 – Propostas do mix de marketing para serviços

(conclusão)

Beckwith (2001)	Marketing de serviços em um mundo em transformação requer um foco no aumento da satisfação do consumidor e a rejeição a velhos paradigmas de produtos e falácias em marketing.	Quatro chaves para o marketing moderno (serviços): - Preço - Marca - Embalagem - Relacionamentos
Gordon (2012)	O marketing deve adotar um modelo com foco no consumidor, nos relacionamentos e no valor, mais do que em empresas, produtos, serviços e transações.	Mix de Marketing Social: - Circunstâncias - Organização e competição - Custos - Consumidor - Processo - Canais/Estratégias

Fonte: Adaptado de Constantinides (2006); Gordon (2012) Waterschoot; Van Den Bulte (1992)

Como é possível constatar, a proposição de novos elementos para expandir ou modificar o conceito do mix de marketing voltado para serviços causa certa divergência na comunidade acadêmica. No entanto, é possível perceber uma forte convergência de ideias entre os autores nos seguintes aspectos relacionados ao marketing de serviços (CONSTANTINIDE, 2006):

- O fator-chave que distingue o marketing de serviços do marketing de produtos físicos é o elemento humano, frequentemente incluído como um novo parâmetro no mix de marketing de serviços; a pessoa que entrega o serviço é uma poderosa ferramenta de persuasão e o maior parâmetro da qualidade percebida pelo consumidor na prestação do serviço.
- As interações humanas e a percepção de qualidade são fatores frequentemente negligenciados no quadro conceitual dos 4 P's tradicionais, e exigem maior atenção no marketing de serviços. Além disso, o caráter pessoal do serviço faz com que a padronização da qualidade se torne uma tarefa difícil e desafiadora.
- A comunicação individualizada e a construção do relacionamento, elementos fundamentais do marketing de serviços, são inadequadamente abordados pelos 4 P's.

De todas as propostas de modificações apresentadas na literatura, constatou-se que a proposição de expansão do mix de marketing para serviços com maior aceitação na literatura

de marketing de serviços foi a proposta de Booms e Bitner (1981) (BOOMS; BITNER, 1981; GRONROOS, 2009; HOFFMAN et al., 2009; JUDD, V., 1987; KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; MAGRATH, 1986; RAFIQ; AHMED, 1995; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Na concepção dos autores, o modelo tradicional composto dos 4 P's não era suficiente para cobrir as particularidades dos serviços e, portanto, deveria receber em sua composição mais três elementos: Processo, Pessoas e Evidências Físicas (BOOMS; BITNER, 1981). Os autores argumentam que esses elementos são essenciais para a elaboração, definição e prestação dos serviços. Portanto, a ampliação do mix de marketing para serviços de Booms e Bitner (1981) seguem a seguinte proposta de ampliação da tradicional:

Figura 3 – Mix de marketing tradicional expandido para serviços

Fonte: Magrath (1986 p.45, tradução nossa)

O quadro conceitual proposto por Booms e Bitner (1981) para a ampliação do mix de marketing para serviços apresenta três novos elementos:

- **Processos:** está relacionado com o planejamento e gerenciamento dos processos, mecanismos e fluxos de atividades que contemplam a experiência total do serviço. Deve relacionar e mapear todas as atividades e processamentos que envolvem tanto a linha de frente da empresa quanto seus bastidores, assim como seus suprimentos e esquemas de padronização do serviço.

- **Evidência física (*Physical Evidence*):** é o ambiente em que o serviço será produzido e entregue ao consumidor e é também o local onde será promovido o encontro do serviço, assim como o ambiente em que ocorrerão as interações entre o provedor de serviços e o consumidor. Está relacionado também com as evidências tangíveis necessárias à performance deste serviço. Considerando-se a intangibilidade dos serviços, este elemento é muito importante para a percepção dos clientes, pois estes buscam elementos tangíveis no consumo do serviço, que os ajudam a inferir sobre a qualidade e a segurança do serviço.

- **Pessoas:** podem ser chamadas de ‘atores’ do contexto oferecido no momento do consumo do serviço, ou seja, são as pessoas envolvidas no processamento e na entrega dos serviços. Estão relacionados também o recrutamento, treinamento, motivação e o grau de envolvimento dessas pessoas com os clientes. Dada a inseparabilidade entre a produção e o consumo dos serviços de alto contato principalmente, os funcionários desempenham um papel muito importante porque influenciam na percepção de qualidade pelo cliente. As pessoas são elementos determinantes para agregar valor aos serviços da empresa.

Estudiosos corroboraram com os preceitos de Booms e Bitner (1981) e também contribuíram para a construção dos conceitos sobre o composto de marketing de serviços. Novas características e ferramentas foram atribuídas para o desenvolvimento das atividades de marketing com foco em serviços, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 5 – Composto de marketing expandido para serviços

(continua)

7 P's	Características	Autor(es)
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - A entrega e o desempenho do serviço realçam as percepções de qualidade do consumidor e estão relacionadas com a experiência dele no momento da prestação do serviço. - No momento do consumo do serviço, o consumidor será confrontado com os significados – humanos e não humanos – e com o processo de produção. O significado da produção consiste nos recursos, e o processo de produção, no modo como esses recursos serão utilizados. - O gerenciamento e as articulações das interações entre o provedor de serviços e o consumidor no ato do serviço tornam-se fatores determinantes para a avaliação da satisfação do consumidor. Neste momento será possível avaliar se suas expectativas estão sendo correspondidas pelo serviço. - A geração de valor está diretamente ligada à experiência do serviço. - Indícios de tangibilização e forte imagem organizacional são preponderantes no processo. - A comunicação sobre as características do serviço e a maneira como ele será prestado deve estar clara para o consumidor, facilitando as interações no ato do consumo. - Envolvimento ativo do consumidor como cocriador de serviços e na entrega de valor. 	Booms e Bitner (1981) Hoffman et al. (2009) Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011) Berry; Zeithaml; Parasuraman (1985) Magrath (1986) Yelkur (2000) Gummesson (2007) Rafiq e Ahmed (1995)
Praça	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento do consumidor no processo de serviço, assim como a participação de outras pessoas na entrega do serviço. - Ligação física entre o provedor de serviços e o consumidor, ou seja, exigência da presença do cliente em determinados tipos de serviços. - Habilidades para interagir com os participantes do processo de serviço e compartilhamento das experiências no momento do consumo. - Gerenciamento da participação do consumidor no processo de produção e consumo do serviço. Essa participação ativa pode resultar na ineficiência do serviço, e até mesmo alterar a percepção de qualidade. - Comunicação clara sobre a participação do consumidor no processo de consumo do serviço. Informações erradas podem gerar comportamentos não condizentes com o processo, influenciando assim o serviço como um todo. - Em determinadas situações, o consumidor precisa compreender a importância de sua participação na produção e no consumo do serviço. Muitas vezes, ele se torna a peça-chave para o sucesso da operação de serviços. 	Booms e Bitner (1981) Hoffman et al. (2009) Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011) Bitner (1992) Magrath (1986) Yelkur (2000) Gummesson (2007) Rafiq e Ahmed (1995)
Preço	<ul style="list-style-type: none"> - A natureza intangível do serviço cria dificuldades para realizar a precificação, interferindo portanto na percepção de qualidade e no equilíbrio entre os benefícios recebidos e os custos incorridos. - Em determinados contextos, o preço torna-se um fator crucial na avaliação do serviço, principalmente quando o consumidor não tem muitas evidências e informações para avaliar o serviço. - A entrega de valor promovida no consumo do serviço deve ser percebida pela equivalência do preço exigido. Esta avaliação é determinada pela eficiência da prestação do serviço. 	Booms e Bitner (1981) Hoffman et al. (2009) Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011) Magrath (1986) Yelkur (2000) Gummesson (2007) Rafiq e Ahmed (1995)

Quadro 5 – Composto de marketing expandido para serviços

(continuação)

Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias de comunicação em empresas de serviços desempenham um papel-chave na formação de expectativas dos consumidores, portanto devem ser bem elaboradas e entregar o que foi prometido. - A comunicação boca a boca torna-se preponderante para empresas de serviços, e muitas vezes a qualidade e o sucesso organizacional são promovidos por usuários do serviço. - Critérios como variações de desempenho e riscos envolvidos no consumo do serviço podem ser gerenciados com estratégias de vendas e comunicação. - A comunicação do posicionamento e da diferenciação do serviço deve estar alinhada com as demais estratégias de marketing da empresa. - As estratégias de promoções internas devem ser recorrentes, pois o desempenho do pessoal envolvido no serviço implicará a qualidade e a tangibilidade do serviço. 	Booms e Bitner (1981) Hoffman et al. (2009) Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011) Berry; Zeithaml; Parasuraman (1985) Magrath (1986) Yelkur (2000) Gummesson (2007) Rafiq e Ahmed (1995) Mittal (1992)
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Os processos representam a organização, a elaboração e a entrega do serviço para o consumidor. Dessa forma, é necessário que os procedimentos sejam claros e pouco complexos, principalmente quando o consumidor é um participante ativo na produção do serviço. - Muitas vezes, o processo de serviço em si pode definir seu posicionamento no mercado. Isto se relaciona principalmente com o nível de complexidade presente na produção e no consumo do serviço. - A qualidade também é um critério que pode estar associado ao nível de complexidade apresentado no processo de serviço, assim como sua geração de valor. - O processo deve estar alinhado com as expectativas e necessidades do consumidor, assim como ao preço. - Ele não deve ser compreendido como um fator que desencoraja ou inibe o consumo do serviço. - As informações sobre as atividades, os estágios e o fluxograma do serviço devem estar claras para o mercado. 	Booms e Bitner (1981) Hoffman et al. (2009) Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011) Bitner (1992) Berry; Zeithaml; Parasuraman (1985) Magrath (1986) Yelkur (2000) Shostack (1987) Gummesson (2007) Rafiq e Ahmed (1995)
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - A participação de dois tipos de pessoas é crucial e determinante para o sucesso do serviço: os funcionários e outros clientes. A interação destes agentes no ambiente de serviço deve ser gerenciada em todas as etapas do serviço. - O pessoal que presta o serviço representa diretamente a empresa provedora, portanto, é tido como um fator gerador de vantagem competitiva e de grande importância para o posicionamento da empresa. - Além disso, as pessoas que representam diretamente a empresa representam também sua marca, afetam as vendas e determinam a produtividade do serviço. - A gestão das pessoas que estão na linha de frente da empresa deve empreender o trabalho emocional e psicológico delas, a fim de evitar conflitos durante a prestação de serviços. - O desempenho das pessoas envolvidas no serviço é fundamental para determinar como será a experiência dos envolvidos no processo. - A motivação deve ser um fator dominante para as pessoas do serviço. 	Booms e Bitner (1981) Hoffman et al. (2009) Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011) Bitner (1992) Berry; Zeithaml; Parasuraman (1985) Magrath (1986) Yelkur (2000) Gummesson (2007) Rafiq e Ahmed (1995)

Quadro 5 – Composto de marketing expandido para serviços

(conclusão)

Evidências Físicas	<ul style="list-style-type: none"> - As evidências físicas presentes no encontro de serviço promovem percepções de qualidade, confiança e satisfação, principalmente quando são colocadas em alto grau de importância para a ocorrência do serviço. - O desconforto da intangibilidade e os riscos também são diminuídos com a valorização das evidências físicas do ambiente de serviços. - A percepção de entrega de valor e compensação são maximizados por meio de artigos tangíveis. - O ambiente do serviço desempenha um papel importante na modelagem da experiência de serviço e no aumento ou diminuição da satisfação e confiança, sobretudo em serviços de alto contato e processamento de pessoas. - Transmitem a imagem, o posicionamento e a diferenciação do serviço, além da proposição de valor. - Melhoram e facilitam os aspectos da produtividade do serviço. - Influenciam no comportamento e sensações dos consumidores, determinando suas experiências de consumo. 	Booms e Bitner (1981) Hoffman et al. (2009) Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011) Bitner (1992) Berry; Zeithaml; Parasuraman (1985) Magrath (1986) Yelkur (2000) Gummesson (2007) Rafiq e Ahmed (1995)
--------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora com base em Booms e Bitner (1981); Bitner (1992); Berry; Zeithaml; Parasuraman (1985); Gummesson (2007); Hoffman et al. (2009); Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011); Magrath (1986); Rafiq e Ahmed (1995); Shostack (1987); Yelkur (2000).

Mesmo diante das críticas de que os P's propostos para contemplar os serviços poderiam, de certa forma, ser incorporados aos P's tradicionais do mix de marketing e também da ideia de Levitt (1981) de que todas as empresas vendem intangíveis, não importando de fato do que elas produzem, Booms e Bitner (1981) destacam que gerenciar esses elementos separadamente dos quatro tradicionais P's de marketing poderia fornecer maior autonomia às empresas na composição e entrega dos serviços, melhorando assim a qualidade do serviço e o nível de satisfação do consumidor.

Em outra vertente de discussão, porém, Rafiq e Ahmed (1995) argumentam que a utilização dos 7 P's para serviços não necessariamente precisa ter uma limitação estrutural. Os autores defendem a aplicação desses elementos em um contexto mais amplo, alcançando inclusive bens de consumo e mercados industriais, principalmente por causa da insatisfação constatada em relação aos P's tradicionais. Nota-se portanto, que os autores defendem a ideia de revisão do mix de marketing não somente para o contexto de serviços, mas também para a teoria de marketing de uma forma generalizada.

Após a contextualização da concepção do composto de marketing de serviços, parte-se, portanto, para o detalhamento dos elementos que o compõem. É importante ressaltar que neste estudo optou-se por seguir a corrente teórica proposta no modelo de Booms e Bitner

(1981) para o composto de marketing de serviços, que adota uma visão mais abrangente para serviços, os 7 P's de marketing.

Dessa forma, o desenvolvimento do arcabouço teórico deste estudo, a partir deste momento, será norteado pelo levantamento das atividades do composto de marketing de serviços propostas na literatura. Com base nesse levantamento, será possível identificar quais são as atividades de marketing recomendadas para empresas de serviços, dando assim o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento e análise da pesquisa de campo proposta nesta tese.

2.2.3.2.1 Atividades de Produto

No marketing, o conceito de produto define-se como qualquer solução elaborada para atender às necessidades e desejos dos consumidores, oferta que pode assumir a forma de um bem de consumo ou de um serviço. “O produto é um elemento essencial na oferta de mercado”, porque pode garantir o oferecimento de qualidade e valor superior para o consumidor e, conseqüentemente, vantagem competitiva no mercado para a empresa (KOTLER; KELLER, 2012 p.347).

Para Kotler e Keller (2012) a oferta de um produto ao mercado, seja ele tangível, seja intangível, deve ser classificada de acordo com cinco níveis de produto, que podem agregar valor à oferta para o cliente. Esses níveis são divididos em:

- Primeiro Nível: Benefício central – refere-se ao benefício que de fato o consumidor está adquirindo na compra;
- Segundo Nível: Produto básico – envolve os aspectos básicos necessários para a formulação e entrega de uma oferta;
- Terceiro Nível: Produto esperado – atributos e condições esperados pelo consumidor na aquisição da oferta;
- Quarto Nível: Produto ampliado – são atributos que excedem as expectativas do consumidor;

- Quinto Nível: Produto potencial – abrange todas as possíveis melhorias e incrementos que a oferta poderá sofrer no futuro, buscando a satisfação do consumidor e a diferenciação da oferta no mercado.

Este modelo de classificação de produtos apresentado pelos autores remete muito mais às perspectivas do consumidor e suas expectativas em relação à oferta do que ao viés gerencial da empresa; apenas no quinto nível é possível perceber uma conexão com os aspectos gerenciais da empresa.

Diferentemente da classificação de Kotler e Keller (2012) sobre produtos, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011 p. 103) afirmam que a oferta de um bem tangível deve ser diferente da de um bem intangível, classificando assim a oferta de um produto enquanto serviço como “todos os elementos de seu desempenho, tanto físicos quanto intangíveis, tanto os elementos principais quanto os suplementares, que criam valor para o cliente.”

Para Gronroos (1998), a definição isolada de um serviço como produto é necessária, pois o princípio básico do serviço recai sobre a perspectiva de que o consumo de um serviço é o consumo do processo, mais do que o resultado do consumo. O consumidor é capaz de perceber o processo de produção como parte do consumo do serviço, diferentemente do bem, que representa o resultado do processo de produção. Ou seja, a percepção de valor pelo consumidor pode ser muito mais significativa quando ele interage e faz parte do processo produtivo do serviço.

Na visão de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), a oferta de um serviço deve ser elaborada com base nos aspectos principais do serviço e na perspectiva dos serviços agregadores que facilitam e agregam valor ao processo de serviço. Para os autores, a partir do momento em que o serviço principal passa a ser um *commodity*, os serviços suplementares e os processos de entrega podem assumir o papel de variáveis que irão agregar valor ao serviço, tornando-se assim um fator de diferenciação.

Sendo assim, os autores salientam que é necessário adotar uma visão holística do desempenho que a empresa quer que o cliente experimente. Além disso, a proposição de valor do serviço deve abordar e integrar três componentes fundamentais (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011):

- Serviço principal: que entrega os principais benefícios e soluções buscados pelos consumidores;
- Serviços suplementares: que facilitam e realçam o produto principal e estão divididos em duas categorias – serviços suplementares facilitadores e serviços suplementares realçadores;
- Processos de entrega: que determinam como os elementos do serviço principal e dos suplementares são entregues aos clientes.

A partir dessa classificação, os autores elaboraram um modelo conhecido como Flor de Serviços, proposta concebida inicialmente pelo estudioso Christopher Lovelock na década de 1990, na qual o serviço principal cerca-se por uma gama de outros serviços tidos como auxiliares (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). O modelo faz analogia a uma flor, na qual o miolo representa o serviço principal, e as pétalas, os elementos auxiliares; o formato da flor permite uma melhor visualização e entendimento da aplicação da lógica da ferramenta. A proposta pode ser melhor visualizada na figura abaixo.

Figura 4 – Flor de Serviços

Fonte: Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011 p.107)

A ferramenta da Flor de Serviços apresenta o oferecimento do serviço principal, apoiado e facilitado por uma gama de serviços suplementares. As pétalas estão posicionadas no sentido horário, conforme a provável sequência em que os elementos poderão ser encontrados pelos

clientes, mas pode haver alterações dependendo do serviço oferecido. Os serviços suplementares podem ser divididos em (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011):

- Facilitadores: necessários para a entrega ou auxílio no uso do serviço principal;
- Realçadores: recursos que adicionam valor extra para os clientes.

Na estrutura proposta, os autores ressaltam que, dependendo da complexidade das interações pessoais presentes no serviço, uma quantidade muito maior de serviços suplementares será necessária; outra possibilidade é de que nem todos os tipos de serviços serão permeados por esses recursos.

Além disso, os autores destacam também que dezenas de potenciais serviços suplementares podem fazer parte do serviço, mas que praticamente todos podem ser encaixados em um dos oito grupos propostos na Flor de Serviços.

Considerando-se as indicações do modelo da Flor de Serviço, descrevem-se abaixo os serviços suplementares, divididos de acordo com sua classificação.

Quadro 6 – Classificação dos serviços suplementares: facilitadores e realçadores

Serviços Suplementares FACILITADORES	Descrição	Serviços Suplementares REALÇADORES	Descrição
Informação	Informações são fundamentais para manter a qualidade do serviço e quanto mais precisas, maior será a satisfação e menor será o risco de ocorrer problemas para o cliente, principalmente na pré-compra. Inclui endereços, instruções de utilização, programação e horários etc.	Consulta	Envolve um diálogo para sondar demandas dos consumidores e então desenvolver soluções sob medida. Principalmente quando esse diálogo ocorre com a linha de frente do serviço.
Recebimento de Pedidos	Quando o cliente se decide pela compra, é necessário que a empresa ofereça uma boa, rápida e fácil estrutura de preenchimento, recebimento e aceitação de pedidos e formulários.	Hospitalidade	É a maneira como a empresa receberá o consumidor e caracteriza-se principalmente pelo acolhimento que ele terá durante a prestação do serviço, como a cordialidade, cortesias etc.
Cobrança	Procedimentos para a cobrança do serviço, que inclui faturas, tarifas, rapidez etc.	Salvaguarda	São os cuidados oferecidos com os pertences pessoais dos clientes durante o serviço, como chapelaria, manuseio de bagagens, cofres de segurança etc.
Pagamento	Sistemas de verificação e controle instituídos para o pagamento do serviço.	Exceções	São serviços excepcionais, que não fazem parte da rotina da empresa, mas que são necessários quando o serviço não atende completamente a necessidade do consumidor. São solicitações especiais, reclamações, problemas excepcionais, restituições etc.

Fonte: Elaborado com base em Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011 p.107-116)

Os autores afirmam que o posicionamento praticado pela empresa vai determinar quais serviços suplementares deverão ser incluídos na oferta ao mercado, e também que, quanto mais estratégias para agregar benefícios que reforcem as percepções de qualidade dos clientes forem utilizadas, mais serviços suplementares a empresa agregará ao seu serviço principal (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Seguindo o mesmo objetivo, Gronroos (2009) também propõe uma classificação para o pacote básico de serviços e o distingue em três grupos: serviço essencial, serviços (e bens) facilitadores, e serviços e (bens) de suporte. Contudo, a lógica da apresentação do serviço proposta pelo autor não apresenta muitas modificações em relação ao modelo da Flor de Serviços, seguindo aproximadamente as mesmas vertentes propostas por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011).

Lovelock (1983) afirma ainda que a natureza do serviço pode ser determinada de acordo com seu destinatário, uma pessoa ou um objeto, e conforme sua característica de tangibilidade e intangibilidade. Assim, o autor classifica a entrega do serviço da seguinte forma: ações tangíveis para pessoas – no caso, o físico de uma pessoa –, como por exemplo realizar uma viagem de avião; ações tangíveis para bens ou posses físicas, como por exemplo lavagem e secagem de roupas; ações intangíveis para pessoas – no caso, o intelectual de uma pessoa –, como por exemplo serviços educacionais; e ações intangíveis para ativos intangíveis dos consumidores, como por exemplo a compra de um seguro de vida.

Gronroos (2009) classifica ainda a entrega do serviço ao consumidor com base em duas perspectivas que podem agregar valor ao serviço:

- Serviços *high-touch*: são aqueles serviços que dependem muito de pessoas para seu processamento.
- Serviços *high-tech*: são serviços que dependem basicamente de sistemas automatizados para seu processamento.
- Serviços prestados continuamente: são aqueles onde há um fluxo contínuo de interações entre o provedor do serviço e o consumidor ao longo do tempo.
- Transações de serviços intermitentes: são os serviços prestados de forma única, pontual, sem interações contínuas ao longo de um período.

Lovelock (1983) e Gronroos (2009), apesar de sugerirem nomenclaturas diferentes para a classificação de serviços, baseiam suas ideias nas seguintes premissas: (1) oferta e entrega do serviço principal, razão pela qual a empresa existe; (2) utilização de serviços adicionais, que auxiliam na concepção e na entrega do serviço principal, fazendo com que este processo seja elaborado de forma mais fácil, prática, e que o valor do serviço principal possa ser realçado de alguma forma.

As características presentes na oferta e na entrega dos serviços podem contribuir para a percepção de valor do consumidor. Por isso, elementos como lugar, evidências tangíveis e os procedimentos são muito importantes no processo de serviço, principalmente a participação e a interação do consumidor como coprodutor do serviço (RODIE; KLEINE, 2012).

A proposição de valor presente no processo de serviço pode ser aumentada pela interação do consumidor como parte integrante e fundamental para a concepção do serviço. Assim como os serviços auxiliares, o consumidor torna-se um cocriador neste processo, que está diretamente relacionado com o encontro do serviço. Diferentemente dos modelos tradicionais de marketing, onde a questão central não está pautada no consumo e sim nos resultados, na lógica dos serviços, a ideia do consumo é ampliada e desempenha um papel fundamental, pois o consumidor do serviço não consumirá um resultado, mas sim o processo em si. Dessa forma, a participação do consumidor na execução do serviço torna-se um fator diferenciador da lógica predominante dos bens de consumo (GRONROOS, 2009; GUMMESSON, 2007).

O encontro de serviço faz parte do processamento do serviço e corresponde ao período de tempo em que o consumidor interage diretamente com o prestador de serviços e participa ativamente deste resultado. A participação do consumidor pode ser ativa ou passiva, mas ele sempre estará presente no processo (SHOSTACK, 1984; HOFFMAN et al., 2009; RODIE; KLEINE, 2012).

Para Hoffman et al. (2009) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) a administração do encontro de serviços promove aspectos importantes para a criação da experiência interativa na entrega de um conjunto de benefícios ao consumidor, tentando assim diminuir os aspectos da intangibilidade presentes no serviço. Solomon et al. (1985) afirmam que o encontro de serviço ocupa um lugar central na entrega proposta pela empresa. Essa interatividade entre o fornecedor e seu consumidor pode impactar na diferenciação do serviço, no controle da qualidade, nos sistemas de entrega e na satisfação do consumidor.

Portanto, Gronroos (2009) afirma que, no gerenciamento de serviços, é fundamental entender que o consumidor perceberá o processo de serviço como parte do processo de consumo e não simplesmente como um resultado dele, como ocorre com os bens físicos. Dessa forma, o consumo e a produção de serviços têm interfaces que são fundamentais para a percepção do consumidor sobre as características e qualidades obtidas no serviço, como por exemplo os processos e as pessoas envolvidas.

2.2.3.2.2 Atividades de Processos

Os processos de serviço representam a forma pela qual este será entregue ao consumidor, ou, pode-se assim dizer, sua arquitetura, seu desenho. Eles descrevem o projeto do serviço, a sequência em que ele será prestado e como isso pode promover a experiência que irá gerar valor para o consumidor (LOVELOCK; WIRTZ, HEMZO, 2011; SHOSTACK, 1987).

O processo é parte fundamental do serviço, já que o cliente irá consumir o processo oferecido e não um resultado. Portanto, a percepção do processo de serviço torna-se um fator crucial na entrega de valor para o consumidor, exigindo assim, em sua elaboração e gerenciamento, grande atenção por parte da empresa (GRONROOS, 2009).

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), do ponto de vista do consumidor o serviço é uma experiência. Já do ponto de vista organizacional o serviço é a projeção e o gerenciamento de processos para entregar a experiência esperada pelo consumidor.

Sendo assim, não há dúvida de que o processo de serviço é a parte mais complexa a ser oferecida pela empresa, considerando-se principalmente que, além de o serviço ser produzido e consumido simultaneamente, exige a participação de funcionários e do próprio consumidor, elementos essenciais para seu desempenho.

Independentemente da complexidade do serviço, a literatura apresenta que o principal fator que contribui para insatisfações nos serviços são as falhas encontradas durante o processo. Muitas vezes essas falhas são causadas justamente pela ausência de estruturação dos fluxos de serviço e do gerenciamento da sua operacionalização (CHASE; HAYNES, 2012).

Por esse motivo, percebe-se a importância do planejamento e do design dos processos do serviço para as empresas, pois são uma forma de lidar com contingências, de agregar valor e de gerenciar de forma mais adequada o princípio da heterogeneidade presente nos serviços.

Segundo Shostack (1987), a complexidade de um serviço pode ser representada pelas etapas presentes em seu processo, e alguns tipos de serviço exigem altos níveis de execução e complexidade, outros não.

Uma das principais abordagens para visualizar e mapear os sistemas de serviços foi criada por Shostack (1984) e recebeu o nome de *blueprint*. Trata-se de um método holístico para a visualização das posições estratégicas baseadas no processo de serviço como a representação de um esquema complexo.

A criação de um *blueprint* ou esquematização, como é também conhecido, permeia as etapas apresentadas na figura abaixo:

Figura 5 – Etapas do planejamento do *blueprint*

Fonte: Shostack (1984, tradução nossa)

O *blueprint* de um serviço permite que uma empresa explore todas as questões que envolvem a criação e o gerenciamento do serviço. O processo de formulação de um *blueprint* envolve questões como (SHOSTACK, 1984):

- Identificação de processos: o primeiro passo para criar uma esquematização é mapear os processos de serviços. É necessário identificar todos os componentes e rever todas as ações e procedimentos em cada etapa da prestação do serviço; devem ser mapeados, até mesmo, todos os pontos invisíveis aos consumidores, que podem, de certa forma, interferir e mudar os processos do serviço.

- Isolamento de pontos falhos: após mapear os processos envolvidos, é necessário identificar onde podem ocorrer falhas. A identificação desses pontos é um fator crítico e deve, portanto, receber muito atenção durante a elaboração do fluxograma. Assim, quando identificadas corretamente, as falhas do processo podem ser corrigidas rapidamente, sem grandes consequências para as demais etapas do serviço.

- Estabelecimento de prazos: após a diagramação dos processos e a identificação de suas vulnerabilidades, parte-se para a etapa da execução. Praticamente todos os serviços dependem

de tempo para sua execução e geralmente são eles que determinam os custos de um serviço. Dessa forma, o processo de serviço deve estabelecer um padrão de tempo determinado a ser seguido para sua execução, considerando-se suas características e complexidades.

- Análise da rentabilidade: após identificar o tempo padrão necessário para a realização do serviço, é necessário analisar a rentabilidade do processo, considerando-se todos os custos incorridos para o processo ocorrer. Nesta etapa, a lucratividade deve ser analisada com base na prestação do serviço existente e também em projeções de possíveis mudanças em um ou mais componentes envolvidos no processo.

Hoffman et al. (2009 p. 170) afirmam que o *blueprint* ou esquematização é “uma das técnicas mais comuns para analisar e administrar complexos processos de produção em busca da eficiência operacional de serviços”. Ainda de acordo com os autores, a elaboração de fluxogramas para serviços identifica: a direção em que os processos fluem; o tempo necessário para ir de um processo para o próximo; os custos envolvidos em cada etapa do processo; a quantidade de estoque em cada etapa; e os gargalos do sistema.

Complementando a ideia dos autores acima, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que o *blueprint* representa uma versão mais sofisticada de um fluxograma, onde são descritos os pormenores do processo de serviço, o que é visível para o consumidor, os pontos falhos e os possíveis gargalos na interação com o cliente.

Na elaboração de processos e serviços satisfatórios para os clientes, e eficientes em termos operacionais, a utilização do *blueprint* pode proporcionar uma perspectiva e uma linguagem comuns aos departamentos envolvidos na prestação do serviço, já que grande parte da visualização do processo de serviços é intangível. Dessa forma, o *blueprint* pode ajudar na descrição de processos que envolvem fluxo, sequências, relações e dependências (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SHOSTACK, 1984).

Bitner, Ostrom e Morgan (2008) destacam que o primeiro passo para elaborar o *blueprint* de um serviço é compreender claramente o serviço que será processado. Desta forma, os autores indicam cinco componentes que são fundamentais neste processo: ações dos consumidores, a linha de frente – as ações e os contatos visíveis com os funcionários –, os bastidores – ações e contatos não visíveis dos funcionários –, os processos de suporte, e evidências físicas.

Uma característica fundamental da elaboração do *blueprint* de serviço é que ele distingue o que os consumidores experimentam no ato do serviço em si do que ocorre nas atividades de suporte dos funcionários, ou seja, nos bastidores do serviço. Os *blueprints* de serviços esclarecem as interações entre clientes e funcionários e como estas são apoiadas por atividades adicionais e sistemas de bastidores. O desenvolvimento do *blueprint* pode identificar potenciais falhas no processo, onde poderão ocorrer riscos significativos de erro e, conseqüentemente, redução da qualidade do serviço (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Além disso, Shostack (1984) afirma que o *blueprint* pode indicar quais etapas do processo de serviço precisam ser reformuladas, abandonadas ou incluídas para garantir sua qualidade. O redesenho de um processo pode melhorar tanto a qualidade quanto a produtividade do serviço, principalmente com a padronização dos procedimentos presentes no processo.

Percebe-se, portanto, que, apesar de se tratar de um modelo criado na década de 1980, a esquematização do *blueprint* é uma ferramenta contemporânea, ainda utilizada como uma referência no planejamento e no gerenciamento de processos de serviços. Ela considera como fator preponderante para a execução do serviço o fator humano, que será tratado no tópico a seguir.

2.2.3.2.3 Atividades de Pessoas

O gerenciamento do fator humano no processo de serviço é uma das atividades mais desafiadoras e exigentes na administração dos elementos do composto de marketing, pois a satisfação do consumidor está diretamente relacionada com as interações humanas ocorridas no encontro do serviço.

Assim como no gerenciamento dos processos do serviço, a administração de pessoas tem forte ligação com a concepção do produto como serviço, conforme é apresentado na figura abaixo.

Figura 6 – Trindade da Administração de Serviços

Fonte: Lovelock (2012 p.423, tradução nossa)

Percebe-se, portanto, que há um estreitamento do relacionamento entre as áreas de Marketing, Operações e Recursos Humanos quando se trata de empresas de serviços, conforme é destacado por Hoffman et al. (2009) e Lovelock (2012). A integração dessas áreas em empresas prestadoras de serviços apresenta certas peculiaridades que não são encontradas em empresas de manufatura. A combinação das atividades que envolvem o desenvolvimento do produto, pessoas e processos deve convergir para a qualidade da prestação do serviço.

De acordo com Bowen, Schneider e Kim (2012), o relacionamento entre essas áreas funcionais na organização é essencial, pois o funcionário da empresa de serviços, diferentemente da empresa de manufatura, participa de todas as etapas do serviço, desde sua concepção, sua produção, até os resultados finais e sua entrega ao consumidor.

Segundo Hoffman et al. (2009), as empresas de serviços devem gerenciar vários tipos de interações humanas no ambiente de serviços, dentre as quais: as interações diretas entre os profissionais que prestam o serviços e os consumidores, e as interações entre os consumidores que estão recebendo o serviço entre si. Além disso, o fator humano pode desempenhar uma fonte de diferenciação competitiva para a empresa.

Grayson e Shulman (2012) destacam que poucos estudos têm sido realizados sobre esses chamados atores e suas interações no ambiente de serviços, principalmente sobre os

funcionários que representam as empresas na prestação de um serviço. Destacam ainda que poucos estudos têm focado a legitimação dos papéis desempenhados pelas pessoas no processo de serviço e como essas pessoas criam expectativas em relação ao desempenho do serviço na visão do consumidor.

Esses colaboradores são considerados a linha de frente da organização, ou seja, o primeiro contato com o consumidor no processo de consumo. Do ponto de vista do consumidor, essas pessoas representam diretamente a empresa e trazem consigo todo o conjunto de ofertas promovidas por ela.

De acordo com Bowen, Schneider e Kim (2012), os profissionais de serviços são chamados de *boundary spanners*, ou elos de ligação. A tarefa primordial desses elementos é fazer a conexão entre a estrutura interna da organização e seu ambiente externo, sofrendo todas as pressões e estresses advindos dessas interações. Além do mais, eles também atuam como o elemento mais visível no processo, podendo assim influenciar a qualidade do serviço.

Conforme afirma Shostack (1987 p.41), “se eles são fornecedores ou consumidores, a administração e o controle do comportamento humano é um fator crítico no design do processo, na mudança e na operação da qualidade do serviço.”

Em muitos casos, a qualidade do serviço não pode ser separada da qualidade do profissional que presta o serviço, porque há uma associação direta do fornecedor com a imagem organizacional, mesmo quando há uma marca forte suportando o serviço. Consequentemente, as pessoas que atuam na linha de frente são responsáveis pela representação da empresa em diversos aspectos (BITNER, 1992).

Bowen, Schneider e Kim (2012) destacam que, quando o serviço é criado na presença do consumidor, os funcionários estão moldando as percepções dos consumidores, e o desempenho deles influenciará a satisfação do cliente e vice-versa, como um espelho. Sendo assim, há uma replicação tanto positiva quanto negativa do comportamento de ambas as partes na interação do serviço. Caberá ao funcionário, porém, estar preparado para lidar com essas adversidades.

Corroborando com essa ideia, Bove e Johnson (2001) salientam a importância do treinamento de pessoas do serviço para lidar com situações de conflito. As diversas fontes de conflito existentes nos processos de serviços devem ser administradas para a minimização dos pontos conflitantes. Cabe à empresa identificar onde os conflitos ocorrem e como podem ser solucionados. Geralmente, as principais fontes de conflito ocorrem entre a organização e o cliente, entre a pessoa que presta o serviço e o serviço desempenhado e entre os clientes (HOFFMAN et al., 2009; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Além disso, segundo Bitner (1992), os conflitos também podem advir da influência de fatores externos no encontro de serviços. A interação entre o consumidor e a empresa e entre o consumidor e outros consumidores pode ser influenciada pela tecnologia, por fatores ambientais e inclusive pela distância entre os participantes na entrega deste serviço.

Nesse sentido, Soderlund e Rosengren (2008) destacam que esses fatores de conflito podem ser amenizados com o treinamento constante e a correta contratação de funcionários para desempenhar o serviço. A empresa estar voltada para a gestão de alto desempenho também contribui nesse sentido.

Dessa forma, o desempenho das pessoas envolvidas no processo de serviços deve ser um elo entre a empresa e o consumidor, e não o contrário. Por esse motivo, as empresas de serviço devem integrar a administração de marketing à administração de recursos humanos, na tentativa de garantir a qualidade do serviço (BITNER, 1992; HOFFMAN et al., 2009; LOVELOCK, WIRTZ; HEMZO, 2011).

Nesse sentido, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) desenvolveram um guia de práticas chamado ciclo de talento que propõe ações eficazes para contratar, motivar e reter profissionais dedicados, capazes e dispostos a entregar excelência e produtividade nos serviços. A figura abaixo apresenta o ciclo proposto pelos autores.

Figura 7 – Ciclo de Talento em Serviços

Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011 p. 352)

No modelo proposto pelos autores, a busca pela excelência em serviços começa na seleção de pessoas. A contratação dos funcionários que atuarão na linha de frente da empresa deve priorizar características e habilidades que remetam às necessidades do serviço, considerando-se principalmente aquelas exigidas em qualquer tipo de serviço, como entusiasmo, proatividade, cordialidade e comprometimento, entre outras.

Os autores destacam também a importância do treinamento contínuo, para melhores resultados organizacionais. Os funcionários devem ser treinados constantemente, e principalmente, estar familiarizados com a cultura, o objetivo e as estratégias da organização, além de conhecer os procedimentos e processos incutidos no serviço prestado por ela. Ainda, a empresa precisa também investir no desenvolvimento das habilidades interpessoais e técnicas de seus funcionários (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Por fim, o modelo apresenta um leque de possibilidades para serem utilizadas como recompensas e incentivos aos seus funcionários, que podem atuar como fatores motivacionais de desempenho e produtividade.

2.2.3.2.4 Atividades de Preço

De acordo com Hoffman et al. (2009), a atividade de precificação de produtos é um dos aspectos menos pesquisados na área de marketing e, conseqüentemente, há uma escassez de estudos sobre o tema da determinação de preços especificamente voltados para serviços.

Muitas das estratégias de precificação apresentadas na literatura estão voltadas para bens de consumo e são aplicadas, de forma geral, para qualquer tipo de transação comercial, até mesmo para serviços.

A utilização das estratégias de precificação para bens de consumo muitas vezes ignora aspectos importantes que envolvem a comercialização de produtos intangíveis. Por isso, a formulação do preço para um serviço precisa ser diferente daquela utilizada para bens físicos.

Dessa forma, Hoffman et al. (2009) destacam que, além de compreender as diferenças demandas na formulação dos preços para serviços, as empresas devem ter um profundo entendimento sobre seus custos, possuir uma visão coerente do valor criado para seus consumidores e também levar em consideração o preço da concorrência. Por isso, dentre todas as atividades de marketing desenvolvidas pelas empresas de serviços, a precificação se destaca como sendo uma das mais complexas.

Os autores apresentam uma série de considerações sobre a diferenciação do preço de bens e serviços, conforme é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 7 – Diferenças associadas a preços de serviços

Considerações de demanda	<ul style="list-style-type: none"> - A demanda por serviços tende a ser mais inelástica do que a demanda por bens. - Por causa da percepção de complementaridade dos serviços pelos clientes, as considerações sobre a elasticidade cruzada dos preços precisam ser examinadas. - A discriminação de preço é uma prática viável para administrar os desafios de oferta e demanda.
Considerações de custo	<ul style="list-style-type: none"> - Em muitos serviços profissionais (e em alguns outros), o cliente pode não saber o preço real que pagará pelo serviço até que ele esteja terminado. - A determinação de preços orientada para custos é mais difícil para os serviços. - Os serviços tendem a ser caracterizados por um custo fixo alto em relação ao custo variável. - Economias de escala tendem a ser limitadas.
Considerações dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - O preço tende a ser uma das poucas evidências disponíveis aos clientes durante a pré-compra. - Clientes de serviço tendem mais a usar o preço como indicador da qualidade. - Clientes de serviço tendem a estar menos seguros sobre os preços de referência.
Considerações competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Comparar preços de concorrentes é mais difícil para clientes de serviços. - A autorrealização do serviço é uma alternativa viável para o cliente.
Considerações sobre lucro	<ul style="list-style-type: none"> - O preço por conjunto de serviços complementares complica a determinação dos preços individuais de cada serviço. - O preço por pacote é mais eficaz em um contexto de serviços.
Considerações sobre produto	<ul style="list-style-type: none"> - Comparativamente ao setor de bens, a tendência é haver muitos nomes diferentes para preço no setor de serviços. - Os clientes são menos capazes de estocar serviços para aproveitar preços com descontos. - A determinação de preços de linha de produtos tende a ser mais complicada.
Considerações legais	<ul style="list-style-type: none"> - A possibilidade de não se detectarem práticas ilegais na determinação de preços é maior em serviços do que em bens.

Fonte: Hoffman et al. (2009 p. 193)

Conforme exposto, as empresas de serviços podem optar pela adoção das estratégias tradicionais de precificação comumente aplicadas aos bens de consumo, das quais as mais utilizadas são: a precificação baseada em custos, a precificação baseada na concorrência e a precificação baseada em valor.

A precificação de um serviço pode ser elaborada a partir dos custos das atividades envolvidas no processo de serviço, e todas as atividades de uma empresa dão suporte direto ou indireto à sua elaboração. A determinação dos custos baseada em atividade (*ABC - activity-based costing*) focaliza todos os recursos necessários utilizados para a produção do produto final. A organização é dividida em atividades e essas atividades são divididas em tarefas que, consequentemente, utilizam tecnologias, materiais e mão de obra para a obtenção de resultados. Dessa forma, as despesas de cada uma dessas tarefas tornam-se os determinantes de custos para a empresa, fazendo com que ela consiga identificar suas despesas gerais

divididas por atividades desempenhadas (CHAFFMAN; TALBOTT, 1991; GOEBEL; MARSHALL; LOCANDER, 1998; HOFFMAN et al., 2009).

Hoffman et al. (2009) destacam, porém, que a precificação baseada em custos para serviços torna-se extremamente complexas, quando se considera que os preços dos serviços não são calculados antes de serem concluídos. Isso pode gerar uma certa incerteza para os consumidores e dificuldades na fixação do preço.

Na precificação do serviço com base na concorrência, as empresas devem desenvolver um mecanismo para monitorar seus concorrentes e o preço praticado por eles no mercado, e, assim, determinar seu preço com base nessas informações. A concorrência por preços cresce com o aumento no número de concorrentes atuantes no mercado, aumento no número de ofertas substitutas, distribuição mais ampla dos concorrentes e aumento da capacidade excedente no setor. A reação à precificação dos concorrentes, porém, pode fazer com que a empresa fixe preços mais baixos do que realmente seria necessário (LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011).

Outra abordagem para a precificação de serviços é o preço baseado em valor. Os consumidores irão pagar somente aquilo que eles consideram que valha o serviço. Por isso, para estabelecer o preço, os profissionais de marketing devem entender qual é a percepção do valor do serviço pelo cliente. Sempre haverá uma ponderação por parte do consumidor sobre os custos e os benefícios oferecidos pelo serviço, que gerará distintas percepções de valor (BERRY; YADAV, 1996; ZEITHMAL, 1988).

Hoffman et al. (2009 p. 190) afirmam que “as percepções de valor dos compradores representam o balanço entre os benefícios do serviço a ser comprado e o sacrifício percebido no que se refere a custos a serem pagos.”

O preço baseado no valor percebido pelo cliente é composto de vários elementos que envolvem os custos e o valor total para o cliente. Os custos envolvidos na equação refletem as dificuldades que o consumidor terá para obter o produto, como o custo de tempo, de energia e o custo psíquico, além do custo monetário. Já no valor para o cliente, alguns dos elementos considerados são: a imagem que o consumidor tem do desempenho do produto, o canal de distribuição, as garantias oferecidas, a qualidade, o atendimento, a confiabilidade, a

reputação do fornecedor, entre outros. A empresa deve utilizar as atividades do composto de marketing para reforçar suas características positivas, a fim de acentuar os elementos que reforçam a percepção de valor pelo consumidor (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Berry e Yadav (1996), a concepção do preço baseado no valor é a estratégia que melhor se enquadra para os serviços. As empresas devem primeiramente compreender o que constitui o valor para seu público-alvo e, então, capturar e comunicar essa proposição de valor por meio de seu preço. Para a estratégia de precificação baseada em valor, os autores elaboraram um modelo que permite capturar e comunicar o valor de um serviço por meio do preço baseado em três vertentes, que podem ser aplicadas em conjunto ou separadamente pela empresa. O modelo é apresentado no quadro abaixo:

Quadro 8 – Estratégias de precificação baseadas na Satisfação, Relacionamento e Eficiência

Estratégia de Precificação	Promove valor por	Implementada como
Preço Baseado em Satisfação	Reconhece e reduz as percepções de incerteza do consumidor, que a natureza intangível dos serviços acentua.	- Garantias de serviço - Preços definidos por benefícios - Preços fixos
Preço por Relacionamento	Encoraja o relacionamento de longo prazo com a empresa, o que os consumidores veem como um benefício.	- Contratos de longo prazo - Preços por pacotes
Preço por Eficiência	Compartilha com os consumidores a economia de custos que a empresa obteve, com a aprendizagem, o gerenciamento e a redução dos custos da prestação do serviço.	- Preço líder de custos

Fonte: Berry e Yadav (1996 p. 44, tradução nossa)

A determinação do preço baseada na **Satisfação** tem como foco principal a redução das incertezas que permeiam o consumo do serviço, geralmente acentuadas por sua intangibilidade. Com este método, a empresa pode oferecer ao consumidor alguns elementos para que isso ocorra (BERRY; YADAV, 1996):

- Garantias de serviços: garantias explícitas do serviço podem desempenhar um poderoso mecanismo de segurança na visão do consumidor. O oferecimento de garantias ao final do serviço, caso ocorram insatisfações ou erros durante o processo, auxilia na diminuição da

percepção do risco do consumo do serviço e cria uma imagem de qualidade superior ao serviço.

- Preços definidos por benefícios: nesta abordagem, os preços estão associados diretamente aos componentes do serviço que os clientes realmente valorizam e utilizam no serviço, ou seja, os aspectos que beneficiam diretamente o consumidor. Dessa forma, o cliente fica mais satisfeito e tem menos incertezas sobre os benefícios entregues pelo serviço.

- Preços fixos: em muitos casos, o preço do serviço não pode ser estabelecido antes de o serviço ser prestado. Isso acaba gerando inseguranças para o consumidor em relação a possíveis aumentos nos custos durante e depois da prestação do serviço. Dessa forma, nesta abordagem de precificação, um preço fixo é estabelecido antecipadamente e a empresa se torna responsável por qualquer custo adicional que ocorra no decorrer do processo. O estabelecimento do preço de custo fixo, porém, só faz sentido quando o preço estabelecido é competitivo, quando a empresa tem um processo eficiente e mantém a condução de seus custos equilibrada e quando houver a oportunidade de manter um relacionamento de longo prazo e com boa lucratividade com o cliente.

Já a determinação do preço por **Relacionamento** visa primordialmente aprimorar o relacionamento entre a empresa e seu consumidor, pois os ganhos são maiores nas empresas que se relacionam com seus clientes por longos períodos de tempo. Para tanto, estratégias de preços que visam relacionamentos duradouros são estabelecidas, conforme Berry e Yadav (1996):

- Contratos de longo prazo: o estabelecimento de contratos de serviços de longo prazo gera incentivos tanto para os provedores de serviços quanto para os consumidores de serviços. Eles podem transformar uma série isolada de eventos em uma série de interações sustentável. Além disso, as transações estabelecidas previamente podem promover ganhos de eficiência e aprendizagem para a organização, o que pode resultar em economia para o consumidor em futuros relacionamentos.

- Preços por pacotes: nesta estratégia, que também visa estabelecer relacionamentos com o cliente, o escopo principal é oferecer ao consumidor dois ou mais serviços juntos em um mesmo pacote. O incentivo de preço deve assegurar que comprar os serviços juntos é mais

barato do que comprá-los separadamente, principalmente porque, para o provedor de serviços, os custos incutidos tornam-se menores, pois os custos de uma empresa de serviços para fornecer um serviço adicional serão menores do que os de fornecer um segundo serviço sozinho. Além disso, o pacote de serviço aumenta o número de interações que o cliente mantém com o fornecedor, e para o cliente é possível poupar dinheiro e tempo interagindo apenas com um fornecedor.

Na determinação de preço por Eficiência, é fundamental que a empresa compreenda e administre sua estrutura de custos. O principal objetivo é oferecer eficiência na prestação do serviço pelo melhor e mais econômico preço para o consumidor. Há uma racionalização na execução das operações, o que faz com que a redução dos custos se torne parte da cultura da operação. Dessa forma, o consumidor já espera que o serviço seja eficiente e entregue o prometido pelo preço combinado.

2.2.3.2.5 Atividades de Promoção

Assim como para os bens de consumo, a estratégia de comunicação é um fator-chave no desenvolvimento do composto de marketing de serviços. As empresas de serviços, porém, enfrentam desafios para comunicar seus serviços aos consumidores, principalmente por causa das características da intangibilidade e da inseparabilidade inerentes aos serviços.

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011 p. 202) “as empresas utilizam as comunicações de marketing para persuadir o público-alvo de que seu serviço oferece a melhor solução para atender às necessidades dos clientes, em comparação com as ofertas dos concorrentes.” Mas mesmo entendendo a oferta proposta pelo serviço, muitas vezes o consumidor pode encontrar dificuldades para compreender as concepções do serviço ou até mesmo as diferentes ofertas dos concorrentes.

Muitas vezes o consumidor pode apresentar dificuldades de entendimento sobre as diferentes ofertas do serviço em razão da comunicação ineficiente realizada pelas empresas. Como os serviços apresentam desempenhos e não objetos em suas ofertas, a comunicação dos

benefícios do serviço torna-se uma difícil tarefa, principalmente porque não envolve ações tangíveis ou posses para o consumidor (MORTIMER; MATHEWS, 1998).

Assim como já foi discutido anteriormente na atividade de preço, a atividade de promoção enfrenta o mesmo desafio em serviços. Geralmente, as ferramentas de comunicação aplicadas aos serviços são as mesmas utilizadas para os bens de consumo, e muitas vezes ignoram aspectos fundamentais que contemplam a oferta de um serviço.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) destacam algumas dessas atividades de promoção com enfoque nos serviços, apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 9 – Composto de comunicação de marketing para serviços

<i>Comunicações pessoais</i>	<i>Propaganda</i>	<i>Promoção de vendas</i>	<i>Promoção e Relações públicas</i>	<i>Materiais instrucionais</i>	<i>Projeto corporativo</i>
Vendas Atendimento ao cliente Treinamento Telemarketing Boca a boca	Rádio e TV Impressos Internet Outdoor Mala direta	Amostras Cupons Bônus Brindes Prêmios	Comunicados/Kits de imprensa Coletivas de imprensa Eventos especiais Patrocínio Feiras comerciais Cobertura por iniciativa da mídia	Sites Folhetos CD-ROM de software Manuais de instrução	Sinalização Decoração interior Veículos Equipamentos Papelaria Uniformes

Fonte: Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011 p. 214)

Os autores classificam as atividades promocionais apresentadas acima como atividades voltadas para serviços, porém se percebe que a maior parte dos elementos apresentados é oriunda das estratégias tradicionais de promoção, voltadas também para a comunicação de bens de consumo. Percebe-se também que os autores retratam os meios pelos quais a comunicação será realizada, sem considerar, no entanto, a forma como ela será elaborada.

O processo de comunicação de serviços apresenta muitos desafios para as empresas. A tecnologia e a rapidez na troca de informações exigem que as empresas estejam em sintonia com o mercado e monitorem constantemente seus pontos de contato com seu consumidor. Além disso, no mercado contemporâneo, outra vertente torna-se crucial para a validação do serviço no mercado: a comunicação boca a boca.

Apesar de tradicional, o boca a boca ainda é considerado uma das ferramentas mais eficientes por grande parte das empresas de serviço, pois significa a diminuição dos riscos envolvidos no processo (GEORGE; BERRY, 1981; HOFFMAN et al., 2009; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Mittal (1999) destaca que o maior desafio para a elaboração de um projeto de comunicação para serviços envolve principalmente o gerenciamento da intangibilidade. Para o autor, é necessário administrar alguns pontos específicos na comunicação do serviço, na tentativa de amenizar essa característica na percepção do consumidor. De acordo com o autor, os principais pontos a serem administrados são (MITTAL, 1999):

- Existência incorpórea: o fato de não existirem resultados tangíveis advindos de um serviço dificulta o processo de comunicação com o consumidor. Esta lacuna pode ser solucionada com a utilização de elementos tangíveis auxiliares, como os símbolos tangíveis do serviço, que são as representações físicas do processo de serviço.
- Generalidades: por se tratar de um resultado, de um desempenho, e não de um objeto concreto, muitas vezes as especificidades do serviço não ficam claras para o consumidor. Para solucionar este problema, a comunicação deve ser muito clara e específica, salientando como será a experiência do consumidor durante o serviço e como serão utilizados os recursos oferecidos durante o processo.
- Busca por informações: por causa de sua intangibilidade, o serviço não pode ser avaliado antes de sua aquisição. Uma das formas que os consumidores encontram para avaliar o serviço é buscando informações com clientes que já utilizaram o serviço alguma vez. Dessa forma, a qualidade desta experiência será comunicada de um cliente para outro, por meio do boca a boca e de suas derivações.
- Serviços abstratos: os benefícios abstratos obtidos no serviço, como por exemplo a felicidade, podem ser evocados por meio de exemplos particulares, que remetam a esses benefícios. Em geral, a comunicação do serviço deve fazer com que o consumidor perceba que o consumo do serviço leva aos benefícios abstratos promovidos por ele.

- Impalpabilidade: a impalpabilidade do serviço está, na verdade, muito enraizada na falta de familiaridade do consumidor com esse processo. Para superar isso e tornar o serviço um processo mentalmente mais palpável para o consumidor, a empresa deve comunicar exatamente o que será oferecido durante o serviço, quais serão os estágios do processo ou ainda quais serão exatamente os benefícios alcançados. Dessa forma, o consumidor poderá criar um mapa mental do serviço, podendo assim torná-lo mais concreto e, de certa forma, mais tangível.

Concordando com a premissa de que a intangibilidade promove desafios para a comunicação de serviços, Hoffman et al. (2009) apresentam algumas diretrizes gerais que devem ser adotadas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz para serviços. O quadro a seguir apresenta as diretrizes e comunicação propostas pelos autores para serviços.

Quadro 10 - Diretrizes gerais para o desenvolvimento da comunicação de serviços

<i>Diretrizes gerais para o desenvolvimento da comunicação de serviços</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1) Desenvolver uma rede de comunicação boca a boca e transformar os clientes atuais em porta vozes da empresa. 2) Prometer ao consumidor apenas o que será possível cumprir. 3) Tangibilizar o intangível e criar evidências visuais que reflitam a qualidade do serviço. 4) Apresentar e esclarecer como será o relacionamento de trabalho entre o provedor do serviço e o consumidor. 5) Reduzir as inseguranças do consumidor em relação às variações do serviço. 6) Determinar e focalizar as dimensões relevantes da qualidade do serviço. 7) Diferenciar o serviço por meio do processo de prestação do serviço. 8) Tornar o serviço de fácil entendimento. 9) Criar um folder da empresa. 10) Estabelecer uma comunicação constante com os clientes.

Fonte: Hoffman et al. (2009)

Na proposta de comunicação apresentada, além de considerarem as estratégias de promoção tradicionais que se encaixam tanto em bens quanto em serviços, os autores destacam diretrizes de comunicação desenvolvidas considerando especificamente as características peculiares dos serviços: a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade.

A comunicação boca a boca é ressaltada como uma ferramenta de grande importância para a comunicação do serviço, pois muitas vezes as decisões para a aquisição de um serviço dependem de fontes pessoais de informação, pois elas transmitem confiança. Por isso, a criação de uma rede na qual o próprio consumidor se torna um elemento disposto a recrutar e encorajar mais clientes para a empresa vem a ser uma poderosa ferramenta de promoção.

Além disso, a empresa precisa manter um relacionamento contínuo e de confiança com seus clientes, para constantemente garantir a qualidade esperada por ele. Ações que diferenciem e façam com que o consumidor perceba valor superior no serviço transmitem segurança e aumentam a percepção de qualidade. A empresa deve realizar essas ações por meio de elementos tangíveis e visuais, que criem conexões entre o cliente e a empresa (HOFFMAN et al., 2009).

2.2.3.2.6 Atividades de Praça

Kotler e Keller (2012) destacam que os canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um bem ou serviço para uso ou consumo, formando um conjunto de caminhos que um produto segue depois de sua produção e culminando em sua compra ou em sua utilização por seu usuário final.

A definição dos autores representa como, tradicionalmente, a literatura de marketing tem associado fortemente o conceito de distribuição, ou Praça, com o fornecimento de bens tangíveis. Poucos são os estudos apresentados na literatura que têm como foco canais de distribuição voltados para serviço.

Com o advento da internet e da tecnologia, algumas concepções sobre entrega e localização se modificaram, transformando assim o conceito de distribuição para determinados serviços. Para a grande maioria, porém, a ideia tradicional da entrega e da distribuição do serviço permanece inalterada (NG, 2007).

Ng (2007) destaca que, por causa das características dos serviços, sua distribuição é mais complexa, principalmente quando há intermediários participando deste processo, pois muitas vezes eles não estão capacitados suficientemente para garantir a qualidade do serviço ao consumidor final. Outro aspecto destacado refere-se à inseparabilidade exigida na prestação de determinados serviços, que impossibilita a participação de outros agentes além do prestador e do consumidor final.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), algumas questões fundamentais devem ser elaboradas para o desenvolvimento das estratégias de distribuição no contexto de serviços: o que será distribuído, como será distribuído, onde será distribuído e quando será distribuído. Os autores afirmam que deve haver um processo integrativo entre esses escopos para que não ocorram falhas no processo de entrega do serviço.

Também determinados pela natureza do serviço, o local e o momento em que o serviço será prestado podem variar de acordo com o contexto. Em alguns casos, os serviços exigem a presença do consumidor em um local determinado ou, então, o prestador de serviços vai até o consumidor. Muitas vezes, esse processo de localização pode ser determinante na escolha do serviço pelo consumidor, atuando como um fator de diferenciação para a empresa em relação à concorrência (JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2003; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Segundo Jones, Mothersbaugh e Beatty (2003), a localização torna-se um fator primordial no serviço quando o consumidor é quem precisa se locomover até o provedor. Nos serviços em que a presença do consumidor não é exigida, ou em que a empresa se desloca até o cliente, esse critério não se torna tão relevante no processo decisório de compra.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) apresentam algumas possibilidades de como o serviço pode ser distribuído aos consumidores, considerando suas variáveis, conforme é apresentado na figura abaixo.

Figura 8 – Opções para entrega de serviços

Fonte: Adaptado de Lovelock, Wirtz, Hemzo (2011)

Muitos consumidores consideram a conveniência da localização um critério importante, pois ela minimiza os custos de deslocamento dos clientes. Alguns consumidores dão preferência para canais de distribuição físicos, o que pode ser uma exigência para alguns serviços. Outros já preferem canais eletrônicos, que tornam desnecessário o deslocamento para o recebimento do serviço (FLORENTHAL; SHOHAM, 2010; JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2003; NG, 2007).

Geralmente, o tipo de serviço determina qual será o tipo de contato entre a empresa e o consumidor e qual será o canal mais adequado para a entrega deste serviço. Serviços nos quais interações humanas são exigidas, impera o princípio da inseparabilidade, e a presença tanto do provedor quanto do consumidor é demandada. Já a escolha dos canais pode ser realizada com base na complexidade do serviço. A escolha por locais únicos pode assegurar a qualidade e maior controle das variações do serviço. Já a escolha de múltiplos canais pode ampliar o escopo do negócio e suas bases de atuação, mas, consequentemente, o risco de variações também é maior.

Além disso, a utilização de vários canais para a distribuição do mesmo serviço pode implicar aumento de custos e pode ainda afetar a natureza da experiência do serviço para o cliente.

Características como velocidade, ambiente, interação, conveniência e praticidade oferecidos, ou até mesmo preços diferentes praticados pelos canais, podem alterar a estrutura dos processos, mudando assim a percepção do consumidor sobre a empresa e seus serviços (JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2003; LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011).

Jones, Mothersbaugh e Beatty (2003) destacam que a conveniência da entrega do serviço está modificando a maneira como ele vem sendo prestado. Muitas empresas estão desenvolvendo mecanismos de entrega de serviços que antes não eram possíveis, principalmente serviços mais especializados e que exigem certos equipamentos para seu desenvolvimento, como é o caso de dentistas. Em certos casos, porém, a conveniência para o cliente, apesar de importante, apresenta algumas restrições e exige requisitos operacionais a que alguns serviços mais complexos não podem atender, como um hospital, por exemplo, que oferece diversos serviços complexos em uma única localidade.

O ambiente físico está diretamente ligado aos processos de distribuição de serviços que exigem a presença do consumidor no local da prestação do serviço. As características do ambiente influenciam diretamente na percepção do consumidor sobre a qualidade do serviço, pois, de certa forma, elas podem moldar a experiência vivenciada e ser um fator influenciador no aumento ou diminuição da satisfação, além de um importante critério para a formação de opinião (FLORENTHAL; SHOHAM, 2010)

2.2.3.2.7 Atividades de Evidência Física

Em razão da característica de intangibilidade presente nos serviços e pelo fato de que, geralmente, eles não podem ser experimentados antes da compra, o consumidor procura elementos que possibilitem a tangibilização de sua experiência no encontro do serviço (SHOSTACK, 1977).

Sendo assim, o ambiente no qual o serviço será processado e entregue destaca-se por desempenhar um importante papel na formação das expectativas e também na construção da qualidade percebida pelo consumidor.

Bitner (1992) destaca que o ambiente físico, em geral, representa um dos elementos mais importantes do serviço, pois é nesse contexto que os clientes e os funcionários vão interagir e experienciar as facilidades e os resultados oferecidos pela empresa. A autora destaca ainda que a importância dos aspectos físicos do serviço ganha maior ou menor relevância dependendo da natureza do serviço e da experiência de consumo que ele irá proporcionar. Por isso, nem todas as empresas se encontram diante dos mesmos desafios e questões estratégicas envolvidos no planejamento dos arranjos físicos do serviço.

O ambiente do serviço é composto de todos os elementos físicos que fazem parte de sua atmosfera, e eles influenciam no comportamento do consumidor e também na imagem concebida a partir da experiência do serviço. Para Bitner (1992), além de comunicarem tangivelmente a proposição do serviço ao cliente, as evidências físicas também podem promover a qualidade do serviço, influenciando no comportamento e na motivação do funcionário que presta o serviço.

O ambiente construído em torno do serviço foi denominado de *servicescape* (BITNER, 1992) e representa todos os elementos presentes na interação de serviços. O termo foi cunhado por Bitner (1992) em uma analogia a *landscape*, que em português significa paisagem. A junção com a palavra *service*, que significa serviço, originou a definição para paisagem ou ambiente de serviço, o *servicescape* (BITNER, 1992; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

As dimensões propostas no *servicescape* focam exclusivamente os aspectos físicos do ambiente de serviços. Diversos estudiosos, porém, já propuseram a expansão do modelo, considerando o ambiente social (BAKER; GREWAL; PARASURAMAN, 1994; BAKER; LEVY; GREWAL, 1992).

No entanto, Bitner (2012) afirma que, mesmo que o modelo possa ser ampliado, até mesmo com elementos culturais, naturais, políticos, entre outros, a proposta do *servicescape*, que focaliza apenas os elementos físicos diretamente ligados ao ambiente de serviços e suas experiências, contempla de forma mais eficaz as práticas de marketing necessárias aos processos de serviços.

Muito mais do que oferecer uma estrutura física para sua execução, o *servicescape* desempenha um papel crucial na promoção da redução da percepção de intangibilidade do

serviço por meio das evidências físicas presentes no processo. Alguns tipos de serviços dependem de maior tangibilização em seus processos para aumentar a percepção de valor pelo consumidor (BITNER, 1992; 2012).

O gerenciamento e a definição dos elementos físicos do ambiente de serviços são geralmente determinados pela complexidade ou pela simplicidade do processo. Um ambiente com características complexas influencia o comportamento dos consumidores do serviço. As dimensões do ambiente de serviços podem ser, basicamente: as condições do ambiente, o layout e sua funcionalidade e os artefatos utilizados (REIMER; KUEHN, 2005).

As evidências físicas do serviço podem ser determinadas pelas condições ambientais, pelo espaço do serviço, por sinais, símbolos, objetos, pessoas e estrutura física, entre outros aspectos. Além da interação social presente no ambiente de serviços, as evidências físicas podem promover estímulos e, conseqüentemente, respostas dos clientes, sendo um importante medidor da funcionalidade e qualidade do serviço (BITNER, 1992; REIMER; KUEHN, 2005).

Segundo Bitner (2012), o *servicescape* desempenha importantes papéis no planejamento e no processamento de um serviço:

- Embalagem: similarmente a embalagem de um bem, o *servicescape* tem a função de embalar o serviço e transmitir para o ambiente externo o que ele oferece internamente, como uma metáfora visual para a intangibilidade do serviço. O *servicescape* atua como um transmissor da imagem da empresa e pode influenciar na formação das impressões e expectativas dos consumidores. Este pacote se estende até mesmo à aparência dos funcionários que mantêm contato com os consumidores.
- Facilitador: o *servicescape* também atua como um facilitador no processo de serviço. A forma pela qual o cenário do serviço é projetado pode aumentar ou diminuir o fluxo das atividades no cenário do serviço, fazendo com que os objetivos dos funcionários e dos clientes fiquem mais fáceis ou mais difíceis de serem alcançados. Um *design* bem elaborado e facilitador pode transformar o serviço em uma experiência prazerosa para o consumidor e de fácil operacionalização para o funcionário.

- Socializador: o design do *servicescape* auxilia também no processo de socialização entre os funcionários do serviço e os consumidores, uma vez que converge seus comportamentos, objetivos, papéis e melhora seus relacionamentos.

- Diferenciador: a utilização e o design de aspectos físicos do *servicescape* podem diferenciar a empresa de seus concorrentes e também posicioná-la no mercado. O consumidor pode ter uma visão diferenciada sobre a empresa e perceber aspectos mais vantajosos apenas com base nos atributos físicos utilizados pela organização.

O modelo do *servicescape* proposto por Bitner (1992) utiliza as evidências físicas para projetar ambientes de serviço. As dimensões do ambiente do serviço refletem em seu processamento e, conseqüentemente, influenciam o comportamento de clientes e funcionários. O modelo do *servicescape* e suas dimensões estão representados na figura abaixo.

Figura 9 – Modelo *Servicescape*

Fonte: Bitner (1992, tradução nossa)

No modelo apresentado pela autora, as dimensões ambientais reconhecem o conjunto de estímulos físicos e sensoriais utilizados para desenvolver o ambiente do serviço. Esse complexo mix de características constitui o ambiente, influencia as respostas internas e comportamentos e contempla todos os elementos físicos que podem ser controlados pela empresa nas ações dos funcionários e consumidores (BITNER, 1992).

Infinitas possibilidades podem ser incluídas no mix de elementos, que contempla as condições do ambiente, o layout e sinais, símbolos e objetos, como móveis, qualidade de materiais, cores e iluminação. Segundo a autora, são fatores particularmente relevantes para o planejamento e análise do *servicescape*.

O ambiente holístico representa a forma pela qual a imagem da empresa é percebida por meio de seus elementos físicos, ou seja, o *servicescape* percebido pelo mercado. Isso faz com que composição da imagem mental formada apresente variações de consumidor para consumidor. Dessa forma, a empresa precisa definir seu posicionamento e buscar se estabelecer para seu mercado-alvo, salientando suas características físicas direcionadas para esse mercado (BITNER, 1992; 2012).

As respostas dos moderadores representam a maneira com que cada personagem do serviço será influenciado por seu ambiente e a forma pela qual ele irá reagir a estes estímulos. Geralmente, as pessoas participam do processo de serviço carregadas de sentimentos particulares, e esses sentimentos podem ser afetados pelas variações do ambiente, assim como também podem afetar as condições do ambiente de serviço (BITNER, 1992).

De acordo com Hoffman et al. (2009 p. 266), os moderadores “ajudam a explicar por que os serviços são caracterizados pela heterogeneidade à medida que o serviço varia de um prestador para outro e até de um dia para outro com o mesmo prestador.”

Bitner (1992) destaca que essas dimensões físicas do ambiente são percebidas tanto pelos consumidores quanto pelos funcionários, e ambos respondem cognitivamente, emocionalmente e psicologicamente a esses estímulos. As respostas às influências do ambiente e o comportamento individual dos clientes e dos funcionários no ambiente de serviços afetam diretamente as interações entre a empresa e seus clientes.

As respostas comportamentais ao ambiente são caracterizadas por comportamentos de aproximação ou de evitação. As empresas procuram encorajar comportamentos de aproximação para alcançar seus planos ao mesmo tempo em que desencorajam comportamentos de evitação. Essa aproximação ou a evitação por parte de funcionários e clientes são determinadas fortemente pelas respostas internas individuais (cognitivas, emocionais e psicológicas) no ambiente (BITNER, 1992; 2012).

Sendo assim, no modelo apresentado pela autora é possível compreender a importância do gerenciamento e do controle dos elementos físicos do ambiente, e como esses elementos influenciam diretamente no desempenho das pessoas envolvidas no processo de serviço e, conseqüentemente, em seus resultados.

2.3 Atividades de Marketing de Serviços para o Mercado de Idosos

Nesta etapa do trabalho apresenta-se a literatura sobre as práticas de atividades de marketing de empresas focadas no mercado idoso. Foi possível identificar em quais aspectos as empresas diferenciam suas atividades de marketing para este consumidor e quais são as ferramentas mais utilizadas para essa finalidade, principalmente aquelas relacionadas a serviços.

Após profunda investigação bibliográfica, dois pontos são destacados pela autora desta tese, que representam lacunas no conhecimento sobre o tema: o primeiro ponto refere-se às contribuições brasileiras para o tema e o segundo diz respeito à temática de marketing de serviços para o mercado idoso.

A literatura referente às estratégias de marketing para o mercado idoso é predominantemente oriunda de países europeus, norte-americanos e asiáticos; poucas contribuições foram feitas por pesquisas acadêmicas brasileiras. Além disso, a quantidade de estudos acadêmicos desenvolvidos na área de marketing com enfoque no mercado idoso no Brasil é ínfimo e não desperta o interesse de pesquisadores. Sendo assim, pouco avanço tem sido feito neste campo de estudos, que continua sendo um mercado com grande potencial, mas ainda inexplorado, principalmente na área de marketing.

Constatou-se também que não há um repertório de investigação acadêmica significativo sobre o segmento de serviços para o mercado idoso especificamente. Em grande parte da literatura encontrada, as atividades de marketing predominantes para este segmento de consumidores estão voltadas para empresas provedoras de bens de consumo, e não foram encontrados estudos que abordem as atividades específicas de marketing voltadas para serviços. Percebeu-se, portanto, que não há uma distinção entre as atividades de marketing praticadas para bens e serviços voltadas para este segmento.

Dessa forma, esta fase do trabalho aborda as teorias que ajudam na compreensão das melhores práticas de atividades de marketing para o mercado de idosos.

2.3.1 Composto de Marketing de Serviços

As mudanças demográficas ocorridas no perfil da sociedade estão resultando em um crescente reconhecimento da necessidade de revisão das estratégias de marketing para as necessidades específicas do consumidor idoso (PETTIGREW; MIZERSKI; DONOVAN, 2005).

Atualmente, estudiosos e profissionais do mercado já entenderam que o consumidor idoso compõe um segmento de mercado totalmente heterogêneo, diferentemente do que se pensava no passado. Por esse motivo, as decisões e atividades de marketing praticadas pelas empresas para alcançar este consumidor devem ser repensadas na contemporaneidade, principalmente as decisões sobre o composto de marketing.

O mercado consumidor idoso, até bem pouco tempo atrás, era considerado um segmento de pessoas sem expressividade e com baixo poder de compra, inserido em um mercado homogêneo. Com o passar do tempo, esse nicho de mercado ganhou maior atenção por parte das empresas, que acabaram descobrindo um consumidor com grande potencial para o consumo de bens e serviços, capacidade financeira elevada e necessidade latente de pertencer ao contexto social. Todas essas mudanças, aliadas a diversos outros fatores, fizeram com que o consumidor idoso se tornasse um público-alvo em destaque para as organizações (MOSCHIS, 2012; STROUD; WALKER, 2013).

Segundo Moschis (1994), as empresas que pretendem alcançar o mercado idoso estão diante de inúmeros desafios e oportunidades no desenvolvimento de produtos e serviços. A tomada de decisão gerencial, porém, precisa ser norteadada pelo conhecimento desse mercado ainda pouco explorado e pelo entendimento das suas necessidades, atitudes e desejos.

Corroborando com esta ideia, Visvabharathy e Rink (1985) destacam que muitas vezes as necessidades específicas dos idosos não são levadas em consideração no momento do desenvolvimento de um produto ou serviço. Essas necessidades mudam ao longo da vida, principalmente com o declínio de determinadas funções físicas e cognitivas, conforme já foi apresentado nas seções anteriores. Considerando-se que as necessidades e desejos deste público se alteram ao longo de suas vidas, é necessário também uma reflexão por parte das empresas sobre as mudanças nas respostas deste mercado aos estímulos de marketing.

Moschis, Lee e Mathur (1997) afirmam que as decisões do composto de marketing para o consumidor idoso devem ser tomadas de acordo com as características específicas de cada nicho, dentro do mesmo segmento, pois a resposta desse consumidor aos estímulos de marketing pode apresentar grande variação, mesmo se tratando de consumidores pertencentes ao mesmo grupo.

Segundo Stroud e Walker (2013), as empresas que estão se preparando para atender estes consumidores ou que já estão totalmente voltadas para este mercado precisam implantar novas estratégias corporativas e adotar o conceito de atendimento ao idoso na cultura da empresa. Segundo os autores, a fundamentação das estratégias de marketing para este público deve ser baseada na compreensão deste mercado e no desenvolvimento de estratégias que considerem seus hábitos e preferências, e não apenas na modificação de estratégias de comunicação direcionadas para eles de uma forma diferente.

Diversos setores já perceberam o aumento expressivo de demanda neste segmento e estão engajados na realização de pesquisas e no desenvolvimento de produtos específicos para satisfazer suas necessidades e desejos. Os segmentos que obtiveram aumento na demanda dos consumidores idosos vão desde bens de consumo como bebidas, comidas, móveis e carros, até serviços como moradias de longa permanência, seguros, tecnologia, saúde, educação e entretenimento (MOSCHIS, 2003; PETTIGREW; MIZERSKI; DONOVAN, 2005).

Muito mais do que consumir produtos e serviços que buscam utilidades e funcionalidades, os idosos começaram também a desenvolver um padrão de consumo hedônico, buscando mais atividades de lazer, turismo e diversão, o que, conseqüentemente, aumentou o consumo de serviços dentro do segmento (BACHA; SANTOS; STREHLAU, 2009).

Além disso, outros tipos de produtos e serviços existentes, mas que não focam especificamente esse mercado, estão tentando atender de forma eficiente este público, realizando mudanças e adaptações em embalagens, marcas, formatos, atendimento, entre outras características (MOSCHIS, 1992; 1994). Observa-se, porém, que muitos segmentos ainda não dirigiram sua atenção para este mercado potencial ou ainda estão falhando para se capacitar estrategicamente no oferecimento de produtos para o segmento da terceira idade (GROUGIOU; PETTIGREW, 2011; YOON; COLE; LEE, 2009).

A falta de interesse e a negligência das empresas no atendimento ao segmento idoso estão relacionadas principalmente à falta de informação sobre o mercado. Em muitos casos, informações como o tamanho deste mercado, o poder aquisitivo e hábitos de compra são desconhecidas pelas empresas. Além disso, existe também um estereótipo negativo construído em torno da imagem do idoso, relacionado principalmente à percepção de seu baixo poder aquisitivo e à ideia de que este é um mercado homogêneo em suas características e hábitos de consumo (GROUGIOU; PETTIGREW, 2011; SMZMIGIN; CARRIGAN, 2001; YOON; COLE; LEE, 2009).

Porém, Moschis (1992) demonstrou em seus estudos que este é um conceito errôneo sobre o mercado idoso. O autor afirma que, na verdade, independentemente da idade cronológica, existem tipos variados de comportamentos dentro do mesmo segmento etário e que essa variação influencia nas distintas decisões de compra.

Para conseguir atender e alcançar este mercado em ascensão, muitos estudos foram realizados com o objetivo de compreender como os idosos se comportam no momento de decisão de compra e principalmente quais estratégias de marketing são mais eficientes para estimular e obter respostas positivas deste público alvo (GROUGIOU; PETTIGREW, 2011; MYERS; LUMBERS, 2008; NIELSON; CURRY, 1997; PETTIGREW; MIZERSKI; DONOVAN, 2005; YOON; COLE; LEE, 2009).

Carrigan (1998) destaca que a segurança transmitida pela empresa e o oferecimento de garantias são fatores preponderantes para o idoso. Eles preferem consumir mais produtos e serviços que minimizem os problemas do que aqueles que maximizam os benefícios. Eles são mais exigentes e buscam características diferenciadas, como conveniência, funcionalidade, qualidade, independência em relação ao uso, fácil utilização, serviços personalizados e solucionadores de problemas (MOSCHIS, 2003; MOSCHIS; MATHUR, 2006; STROUD; WALKER, 2013).

Os critérios que definem a percepção de qualidade e, conseqüentemente, a satisfação para os idosos apresentam bases diferentes das relacionadas por pessoas mais jovens. Geralmente, o idoso tende a ficar mais satisfeito com produtos e serviços nos quais há a interação com outras pessoas. Mas, por outro lado, quando essas interações exigem que o idoso obtenha informações, participe ativamente do processo de um serviço ou apresente alto nível de autonomia, muitas vezes pode haver certo desconforto, alterando assim a percepção de satisfação (LEVENTHAL, 1990; MEINERS; SEEBERG, 2010; MOSCHIS, 1994; STROUD; WALKER, 2013; VISVABHARATHY; RINK, 1985).

Ainda sobre às interações do idoso durante o encontro de serviços, Grougio e Pettigrew (2011) realizaram um dos poucos estudos que tratam desta temática e verificaram quais eram os fatores que mais influenciavam a avaliação dos idosos neste processo. Os aspectos sociais da interação foram considerados mais importantes do que os aspectos tangíveis do encontro de serviço, demonstrando a importância da performance das pessoas para a satisfação e julgamento de qualidade por parte do idoso.

De acordo com Moschis (1992), as experiências pessoais e a identidade social do idoso podem influenciar em suas expectativas em relação ao consumo de serviço e também em relação aos elementos que compõem o encontro de serviços. Essas expectativas impactam diretamente no processo de entrega, nos níveis de serviço e nos atributos exigidos das pessoas envolvidas. Isso ocorre principalmente quando se trata do consumidor mais idoso, que geralmente busca a interação social como um critério mais relevante para a compra do que idosos mais jovens.

Se, por um lado, o idoso evita riscos, ele apresenta grande lealdade à marcas, principalmente para bens e serviços básicos, como produtos para alimentação, higiene, lojas de varejo, etc.

(CARRIGAN, 1998; FURLONG, 2007; MOSCHIS; LEE; MATHUR, 1997; WOLFE; SNYDER, 2003). Além disso, o consumo e o valor gasto com produtos e serviço seguem um determinado padrão, que varia de acordo com as características da vida do idoso, como o tamanho família, gênero, estado civil, localização geográfica, qualidade de vida, etc. (MOSCHIS, 1994).

Durante muitos anos, a comunicação e as atividades promocionais de produtos e serviços tiveram como foco principal o mercado jovem; para o mercado idoso, não houve dispêndio de recursos e atenção. Acreditava-se que este era um segmento de mercado pouco acessível e que as atividades de comunicação não eram relevantes para ele (GROUGIO; PETTIGREW, 2011; MOSCHIS, 1994; LAUKKANEN et al., 2007).

Nas últimas décadas, porém, houve uma mudança nesse panorama, principalmente com a inserção do idoso no contexto sociais e de consumo. Pessoas mais velhas passaram a ter maior expressividade tanto no mercado de trabalho quanto no mercado de consumo, e começaram a dar maior importância aos aspectos relacionados ao marketing das empresas. Além de consumir mais, esse público começou também a modificar seus padrões de consumo.

Visvabharathy e Rink (1985) e Moschis (1994) destacam que, geralmente, os idosos não assumem sua idade cronológica, evitando assim situações nas quais eles são identificados e rotulados como pessoas mais velhas. Eles preferem manter o autoconceito de que ainda são jovens e saudáveis, por isso o processo de comunicação para esse público-alvo deve ser muito bem elaborado, pois, ao invés de conquistá-lo, a empresa pode obter exatamente o resultado inverso. Os idosos se identificam com situações que os remetam à época da juventude e da vida saudável, razão pela qual apresentam maior afetividade por esse tipo de comunicação.

Portanto, as estratégias ortodoxas de comunicação utilizadas pelas empresas tornaram-se obsoletas e deveriam ser modificadas e adaptadas para este público idoso emergente, que apresenta diversas características diferenciadoras dos demais públicos com os quais as empresas geralmente se relacionam. As empresas devem também manter uma comunicação direta com as pessoas que se relacionam com os idosos, pois o processo de compra para produtos e serviços que oferecem maiores riscos geralmente envolve uma decisão conjunta entre o idoso e seus familiares.

Outro ponto crucial na comunicação para o idoso é a quantidade de informações e a rapidez com que elas são transmitidas. O processamento das informações por parte do consumidor idoso não é tão rápido quanto o de uma pessoa jovem, e sua capacidade de processar uma informação é relativamente mais baixa. Portanto, quando informações não são processadas e eles não conseguem entender as mensagens veiculadas, acabam não tendo interesse pelo produto ou desistem da compra (CARRIGAN, 1998; MOSCHIS; LEE; MATHUR, 1997; MOSCHIS, 2003; STROUD; WALKER, 2013; SZMIGIN; CARRIGAN, 2001).

Moschis (2003) afirma que o mesmo acontece quando o idoso não consegue obter informações sobre o produto ou o serviço, seja porque as informações não estão disponíveis nos meios em que eles as procuram, como amigos e familiares, seja porque apresentam letras e palavras confusas para o seu entendimento. Deve-se considerar que o idoso passa muito mais tempo praticando leitura do que as pessoas mais jovens, razão pela qual os cuidados necessários na comunicação escrita devem ser observados.

Além disso, as fontes de informações consultadas pelos idosos mais sociáveis são baseadas em indicações de pessoas conhecidas, como parentes, amigos, vizinhos, entre outros. Os idosos mais reclusos são os que geralmente buscam informações em fontes de mídia de massa, como televisão, por exemplo. Portanto, a comunicação da empresa não deve ser direcionada exclusivamente para o idoso. Ela deve atingir também seus relacionamentos mais próximos, que terão participação direta em seu processo de decisão e consumo (MOSCHIS, 1992; NIELSON; CURRY, 1997).

Nessa mesma lógica, Lumpkin (1985) também destaca que os atributos de lojas, as fontes de busca e acesso a informações e a influência de pessoas são fatores importantes a serem desenvolvidos dentro da proposta de atividades de marketing em empresas que buscam alcançar o consumidor idoso.

O processo de distribuição deve atentar para a variedade dos métodos de entrega. Geralmente, os idosos preferem locais menores e de fácil acesso para realizar suas compras e, até o momento em que for possível, preferem ir até a loja física para comprar, principalmente porque eles ainda estão se familiarizando com a venda on-line. Além disso, no ambiente de varejo, o idoso procura facilidades de acesso, como estacionamento com facilidades e áreas reservadas para eles, estabelecimentos localizados perto de outros estabelecimentos

comerciais, locais que possuem áreas de descanso com cafés, banheiros, iluminação, demarcação de degraus e atendimento personalizado (BARON, 2008; MEINERS; SEEBERG, 2010; MOSCHIS, 2003; STROUD; WALKER, 2013; SZMIGIN; CARRIGAN, 2001).

O preço é uma consideração importante em qualquer decisão de compra, e o consumidor idoso geralmente é mais sensível neste quesito para determinados produtos e serviços. Quando se trata de itens de consumo básico, que são padronizados e apresentam benefícios similares para qualquer tipo de cliente, o consumidor idoso se torna menos sensível às estratégias de precificação praticadas. Quando há uma personalização dos produtos e serviços, com performance ou qualidade diferenciadas, eles preferem pagar um pouco mais para ter os benefícios diferenciados oferecidos.

Muitas vezes eles pagam altos preços para produtos de extrema necessidade, como remédios e planos de saúde, ou para produtos e serviços que lhes proporcionem conforto e facilidades. Por outro lado, os idosos compram produtos que apresentem descontos para esta categoria, mas não gostam de ser identificados no momento da compra como consumidores idosos. Esta estratégia de descontos na qual o consumidor é rotulado como idoso pode ser uma estratégia positiva ou negativa, dependendo do contexto e do produto. A vulnerabilidade apresentada pelo consumidor idoso em relação ao preço pode criar uma oportunidade para as empresas gerarem mais vendas, se houver descontos especiais, cupons de descontos e preços especiais para determinadas categorias de produtos (FURLONG, 2007; MOSCHIS, 1994; STROUD; WALKER, 2013; WOLFE; SNYDER, 2003).

Ainda em relação ao preço, Mathur e Moschis (1994) destacam que o consumidor idoso não tem o hábito de utilizar o cartão de crédito para realizar suas compras, principalmente em razão de falta de confiança nas instituições financeiras. Mas é importante destacar que este fato refere-se à realidade do idoso americano, conforme estudos realizados pelos autores. Nesse aspecto, as empresas precisam desenvolver mecanismos de pagamento para seus produtos e serviços que contemplem essa preferência do idoso no momento de realizar suas compras.

Além disso, a inovação e a tecnologia estão mudando a maneira pela qual o consumidor idoso se comporta em relação ao consumo de produtos e serviços e também a forma como ele

interage com o ambiente social e no mercado. A quebra das barreiras à inovação por parte desses consumidores promoveu novas possibilidades de consumo.

O alcance a produtos e serviços por meio da internet fez com que o idoso fosse reinserido no mercado de consumo, adotando assim uma nova forma de comprar, consumir, interagir e socializar. Mas a aceitação e a adoção de novas tecnologias e de inovações em produtos e serviços ainda é muito baixa entre os idosos, constituindo-se em um campo promissor a ser explorado, principalmente na nova geração de idosos (SZMIGIN; CARRIGAN, 2000).

Alguns idosos apresentam maior facilidade para lidar com tecnologias, novos acessórios e inovações, e demonstram disposição para aprender, mas a grande maioria ainda reluta em adentrar neste universo e continua consumindo itens pouco tecnológicos. Em certos tipos de consumo, muitas vezes os idosos preferem comprar itens que remetam à nostalgia, itens que eles geralmente consumiam na juventude, em outras épocas de suas vidas, o que diminui as possibilidades de produtos ofertados pelas empresas. Isso se comprova na preferência deste consumidor por lojas menores, com menos funcionários e que possam dispender mais atenção a ele no momento do consumo (FURLONG, 2007; MOSCHIS, 1992; STROUD; WALKER, 2013).

No quadro a seguir, Moschis, Lee e Mathur (1997) apresentam propostas de algumas ferramentas de marketing apontadas como eficientes em atingir o mercado idoso, de acordo com o segmento de atuação das empresas.

Quadro 11 – Ferramentas de marketing para o mercado idoso

Produtos/serviços/organizações	Produtos/serviços	Promoção	Distribuição	Preço
Produtos alimentícios e lojas	Fácil uso, com rótulos e instruções claras	Cupons de desconto, evitar estereótipos na comunicação	Vendedores educados e ambientes adaptados	Políticas de retorno do produto e preços especiais
Restaurantes	Itens de leitura fácil e alimentos especiais	Serviços de assistência especial	Localização próxima a outras lojas de varejo	Descontos para idosos
Roupas e calçados	Características e tamanhos especiais	Assistência de vendas e informações disponíveis	Grande variedade de pontos de vendas e retirada	Preço diferenciado
Produtos farmacêuticos	Fácil uso	Atendimento personalizado	Marcas conhecidas	Descontos para idosos
Viagens e turismo	Oferecer grande variedade de locais e tipos de viagens	Utilizar testemunhos de clientes	Atendimento personalizado em domicílio ou telefone	Preços especiais para grupos e descontos para idosos
Serviços financeiros	Baixo risco e segurança	Enfatizar conveniência e atendimento personalizado	Telemarketing e private banking	Pacote de serviços grátis
Produtos e serviços para cuidados da saúde	Diagnósticos, equipamentos e serviços personalizados	Localização conveniente	Programas de fidelidade e comunicação direta	Programas de descontos
Moradias especializadas	Acessibilidade, cuidados médicos e segurança	Atendimento personalizado, ênfase nos benefícios	Fácil acesso para transportes públicos e área com grande concentração de varejo	Preços especiais

Fonte: Moschis; Lee; Mathur (1997, tradução nossa)

As propostas apresentadas nesse quadro foram obtidas de um estudo realizado pelos autores que investigou quais eram as estratégias de marketing mais eficazes sob o ponto de vista do consumidor idoso. Milhares de idosos foram pesquisados e os resultados foram compilados, gerando as informações presentes nesse quadro, divididas por segmento de atuação das empresas. De acordo com os autores, alguns produtos e serviços são mais consumidos pelo segmento de mercado idoso e, por isso, as empresas precisam adotar estratégias do composto de marketing diferenciadas no atendimento deste público (MOSCHIS; LEE; MATHUR, 1997).

É importante destacar que essas atividades são sugestões baseadas nos achados da literatura desenvolvida sobre o tema, e que várias delas não são muito distintas das utilizadas para

outros mercados consumidores. Muitas delas podem ser generalizadas a segmentos de qualquer faixa etária e não apresentam grandes inovações ou particularidades relacionadas aos idosos.

Entende-se, portanto, que o consumidor idoso pode responder de forma variada aos estímulos de marketing adotados pelas empresas, sejam essas atividades genéricas ou direcionadas para eles. Dessa forma, é fundamental que seja feita uma análise do contexto, das experiências de vida e do conjunto de ferramentas utilizadas para o idoso; a partir disso, será possível obter uma base para avaliação da eficiência dessas atividades.

Com base na literatura apresentada sobre as atividades do composto de marketing para o mercado idoso, foi possível compilar algumas estratégias adotadas por empresas e recomendadas por estudiosos para atender esse mercado e suas particularidades. O quadro abaixo apresenta essa compilação.

Quadro 12 – Insights sobre as práticas de marketing para o mercado de idosos

(continua)

<i>Estratégias de marketing para o mercado idoso sugeridas pela literatura</i>	<i>Características do consumidor idoso relacionadas</i>
Precificação de produtos e serviços diferenciada para destacar a customização oferecida e seus benefícios	<ul style="list-style-type: none"> Baixa sensibilidade a preços de produtos e serviços que oferecem personalização e seus benefícios.
Oferecimento de qualidade superior na entrega de produtos e desempenho de serviços	<ul style="list-style-type: none"> Há maior exigência por qualidade. Fidelidade à marca, pois o repertório de marcas conhecidas e confiáveis é menor. Relacionamentos de longo prazo, baseados na confiança. Prioridade para funcionalidade, redução de riscos, conveniência e simplicidade, em detrimento de <i>status</i> e benefícios sociais.
Adequação do ambiente e personalização no atendimento	<ul style="list-style-type: none"> Fidelidade aos locais de compra, atrelados aos aspectos físicos e humanos oferecidos. Priorização de locais que remetam a facilidades e à segurança. Importância para interações sociais e relacionamentos pessoais, visando conexões emocionais.
Diferenciação no atendimento e das pessoas envolvidas no processo	<ul style="list-style-type: none"> Valorização da interação social no momento do consumo muito mais do que o resultado da compra em si. Valorização do atendimento personalizado e de funcionários que transmitam todas as informações necessárias com clareza e paciência.

Quadro 12 – Insights sobre as práticas de marketing para o mercado de idosos

(conclusão)

Comunicação direcionada, clara e com destaque para aspectos de segurança, confiança e qualidade, destacando o valor e os benefícios presentes no processo de consumo	<ul style="list-style-type: none"> • São mais sensíveis a apelos nostálgicos na comunicação. • Buscam características condizentes com sua condição atual, mas não querem ser tratados como idosos nos canais de comunicação. • As fontes de informações mais consultadas e confiáveis são pessoas mais próximas, como amigos e familiares, em detrimento de mídias de massa. • Geralmente, as decisões de compra são tomadas conjuntamente com os familiares.
Utilização de inovações e tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Tendem a não ser tecnológicos, porém valorizam processos modernizados, desde que não haja complicações no momento da compra. • Geralmente, buscam fontes de informações mais próximas, como parentes e amigos do que fontes tecnológicas. • Buscam a redução de riscos, sendo que muitas vezes a inovação não remete esta ideia. • Preferem processos mais simplificados e de fácil utilização, sendo que muitas vezes inovações e tecnologias não transmitem essa ideia.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Furlong (2007) Moschis (1992a; 1993; 1994); Moschis; Lee; Mathur (1997); Stroud e Walker (2013); Wolfe e Snyder (2003).

Conforme já assinalado, é possível perceber que a maior parte das estratégias de marketing utilizadas para o mercado idoso é desenvolvida para a comercialização de bens de consumo duráveis, sendo poucas as referências à comercialização de serviços.

Nota-se que há um aumento no consumo de bens e serviços por parte dos idosos contemporâneos que, além de funcionalidade, buscam também comodidade e benefícios atrelados ao seu bem-estar físico e psicológico. As estratégias de marketing atualmente praticadas, porém, apresentam uma visão genérica e simplista sobre como as empresas devem desenvolver suas estratégias de marketing para este mercado, sem grandes avanços inovadores.

Conforme constatado, nem todas as estratégias de marketing podem ser generalizadas para este público e nem todas as estratégias direcionadas para eles são eficientes para todos os tipos de consumidor. As empresas devem considerar as diferentes dimensões presentes entre bens de consumo e serviços para elaborar estratégias mais eficazes.

2.3.2 Segmentação e Posicionamento

Até pouco tempo atrás, o mercado considerava o consumidor idoso como um segmento homogêneo, composto de pessoas com idade avançada e com comportamentos e preferências bastantes similares (CARRIGAN, 1998; GONZALEZ; PALIWODA, 2006; METZ, 2006; MOSCHIS, 1992; 1994; OATES; SHUFELDT; VAUGHT, 1996; STROUD; WALKER, 2013). Percebeu-se, porém, que, apesar da característica que une os consumidores idosos – a idade –, este mercado, na verdade, está repleto de pessoas com comportamentos, preferências e estilos de vida totalmente diferenciados (MOSCHIS, 1994, 2012).

Estudos mostram que as preferências, a percepção e as respostas aos estímulos de marketing dos idosos diferem em relação ao consumidor jovem (BACHA; SANTOS; STREHLAU, 2009; ESTRADA et al., 2014; GONZALEZ; PALIWODA, 2006; METZ, 2006; MOSCHIS, 1992), exigindo, assim, que diferentes estratégias sejam adotadas para este público-alvo.

Segundo Sudbury e Simcock (2009), o agrupamento de todos os consumidores idosos em uma única categoria de mercado pode fazer com que as empresas percam *insights* e oportunidades consideráveis neste segmento. Moschis (1992) afirma ainda que em nenhum outro mercado de consumo a segmentação de mercado se justifica mais do que no mercado idoso, pois, com o avanço da idade, esses consumidores se tornam cada vez mais distintos em relação a estilos de vidas, necessidades e hábitos de consumo.

Na tentativa de implantar ferramentas para segmentar o mercado idoso que ultrapassassem os domínios da idade cronológica, estudiosos desenvolveram alternativas que consideram outras características, principalmente, a heterogeneidade presente no segmento idoso.

Leventhal (1990) propôs que, além de variáveis cronológicas, fatores como poder de compra, estado civil e saúde fossem considerados na segmentação de mercado. Já Lumpkin (1985) apresentou um modelo baseado na idade e na aposentadoria para analisar diferentes segmentos, que foi refinado posteriormente, com a inclusão de bases como a orientação de compra em relação a vestuários e fatores de estilo de vida.

Diversos outros métodos de segmentação foram propostos para categorias específicas de produtos, como o varejo de medicamentos (OATES; SHUFELDT; VAUGHT, 1996),

produtos para saúde e alimentação (MORGAN; LEVY, 1993), compra de vestuários (MUMEL; PRODNIK, 2005) e viagens e turismo (LIEUX; WEAVER; MCCLEARY, 1993; SELICK, 2004). Já Tynan e Drayton (1985a) propuseram um modelo baseado na idade e no ciclo de vida dos idosos para serviços financeiros, propriedades, férias, carros e serviços de saúde.

Apesar de contribuir para esses contextos e mercados, a proposição dessas categorias de segmentação apresenta certas limitações, porque estas são utilizadas especificamente para os produtos investigados, não havendo possibilidade de ampliação para outras categorias de produtos. Para tentar suprir essa lacuna presente na literatura sobre segmentação do mercado idoso, Moschis (1994) propôs então um modelo chamado Gerontografia.

A proposta de segmentação do autor pela Gerontografia é uma abordagem que reconhece as diferenças individuais do processo de envelhecimento, como também suas diferentes dimensões. O modelo tenta propor *insights* sobre o comportamento humano na velhice, reconhecendo os aspectos multifacetados do envelhecimento, e considera o comportamento do consumidor uma manifestação desse processo multidimensional, assim como as circunstâncias que as pessoas experienciam durante a velhice (MOSCHIS, 1992b; 1993; 1994).

O autor afirma que a Gerontografia baseia-se na premissa de que as similaridades e diferenças observadas no comportamento do consumidor idoso são o resultado de diversos fatores sociais, psicológicos, biofísicos, eventos no ciclo de vida e fatores ambientais, que afetam a pessoa idosa de formas diferentes. Ela é baseada em uma abordagem similar à psicografia ou estilo de vida, mas foca exclusivamente, e com muito mais detalhes, as necessidades, atitudes, estilos de vida e comportamentos do idoso. O modelo de segmentação foi derivado de uma pesquisa realizada com 30 mil respondentes num período de três anos (MOSCHIS, 1992b; 1993; 1994). O modelo é representado na figura abaixo.

Figura 10 – Fases da vida do mercado maduro segundo a ferramenta Gerontografia

Fonte: Moschis (1994 p. 49, tradução nossa)

Os quatro grupos apresentados no modelo encontram-se em quatro estágios de vida diferentes e possuem as seguintes características (MOSCHIS, 1994):

- **Caprichosos Saudáveis:** estão em ótimas condições de saúde e são independentes, ativos e relativamente saudáveis. São socialmente engajados e querem aproveitar a vida, não hesitando em se autoagradar. Têm forte necessidade de informações seletivas, procuram atividades de lazer e estão envolvidos com voluntariado e atividades comunitárias. São mais atraídos por *displays* de lojas do que os outros grupos e apresentam atitudes muito mais favoráveis ao uso de tecnologias. Este grupo tende a ser menos propenso a pagar suas contas com dinheiro e são usuários constantes de cartão de crédito.
- **Eremitas Saudáveis:** estão em boa saúde, psicologicamente afastados da sociedade, preocupados com as tarefas do dia a dia e provavelmente estão empregados. Eles têm poucos contatos sociais e pouco interesse em se manter ativos. Este grupo tem relativamente poucas necessidades de consumo e expressam poucas preocupações, além de tenderem a ter uma atitude negativa para com inovações tecnológicas. Eles são mais propensos a pagar a

totalidade de suas contas e têm dificuldade para manter uma poupança. Este grupo tende a ser o que menos responde às estratégias de marketing baseadas na idade cronológica.

- **Ativos com Dificuldades:** tendem a ser conscientes de sua saúde, mas apresentam pobres condições físicas. São socialmente ativos e, no entanto, ao contrário de mudar seu estilo de vida por causa da idade, continuam interessados em aprender e fazer coisas novas. Provavelmente estão aposentados. Eles têm forte necessidade de informações e assistência doméstica de produtos e serviços. São preocupados com problemas financeiros e desejam ser financeiramente independentes. A maior preocupação deste grupo é com a segurança de sua saúde, seu lar e seus ativos. Eles tendem a pagar por produtos e serviços em dinheiro e são menos propensos a pagar a totalidade de suas contas do que os indivíduos de todos os outros grupos combinados. Respondem positivamente a estímulos de marketing baseados na idade, como promoções e propagandas para idosos, por exemplo.

- **Frágeis Reclusos:** tendem a estar com a saúde debilitada, a ser inativos, socialmente isolados e psicologicamente afastados da sociedade. Provavelmente estão aposentados e são os mais preocupados com segurança do que todos os outros grupos. Embora suas principais preocupações com segurança estejam relacionadas com a segurança física e do lar, o oposto, por exemplo, de segurança financeira, seu principal desejo é principalmente a proteção física. Possuem dificuldades para abrir embalagens e são menos propensos a procurar informações antes de efetuar uma compra. Eles não admitem que não conseguem utilizar informações dos produtos.

É importante ressaltar que o modelo criado por Moschis (1994) contempla apenas o mercado idoso americano, não sendo possível, portanto, replicá-lo para outras realidades sem os ajustes necessários. Destaca-se também que a literatura sobre o tema da segmentação do mercado idoso ainda é incipiente no Brasil. Algumas contribuições nesse sentido foram encontradas, como o estudo de Zaltzman e Motta (1996), que propôs uma segmentação do mercado idoso de acordo com seu estilo de vida; o estudo de Melo (2008) sobre segmentação do mercado idoso com base nas variáveis estilo de vida, comportamento de compra e características demográficas; o estudo de Bacha e Strehlau (2009), que identificou incidência de atividades de lazer em diferentes grupos socioeconômicos; e o estudo de Esteves (2010) que investigou o papel das emoções no processo decisório de compra de viagens do idoso.

Neste capítulo, apresentou-se a revisão da literatura sobre os principais conceitos que deram embasamento teórico a esta tese. Buscando-se o aprimoramento do conhecimento sobre o tema, decidiu-se fazer uma pesquisa de campo em um serviço específico que atende o mercado de idosos, o de moradias especializadas para idosos. Dessa forma, no próximo capítulo serão apresentados os direcionamentos metodológicos para a pesquisa de campo, a justificativa da escolha do método e a delimitação do uso da estratégia do estudo de caso múltiplo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste estudo, pretende-se cumprir o objetivo de identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas de serviços que têm como público-alvo o mercado idoso, mais especificamente empresas de moradias especializadas para idosos, e verificar se essas práticas seguem as propostas da literatura.

Com o entendimento dos objetivos propostos e a realização da revisão da literatura que respaldou a compreensão da questão de pesquisa desta tese, identificou-se a necessidade de realização de uma pesquisa de campo. Dessa forma, confrontar as teorias estudadas com os resultados da pesquisa empírica, possibilitará atingir os objetivos propostos.

Sendo assim, neste capítulo são apresentados os aspectos e os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa de campo e utilizados para contemplar os objetivos propostos no estudo.

3.1 Abordagem e Classificação da Metodologia da Pesquisa de Campo

A decisão metodológica adotada em uma pesquisa deve ser tomada a partir da definição de seu objetivo, que, de acordo com Yin (2010 p. 31), “é provavelmente o passo mais importante a ser dado no processo de pesquisa.” Assim, é possível definir quais serão os parâmetros necessários para a escolha do método de pesquisa e das técnicas de coleta, interpretação e análise dos dados que melhor representarão os resultados do estudo.

Para Selltiz et al. (1975), a pesquisa pode ser classificada de acordo com seu objetivo, adotando assim uma tipologia descritiva, exploratória ou causal. Nas pesquisas descritivas, o principal objetivo é descrever as características de uma população, organizações ou fenômenos, realizar estimativas ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Nas pesquisas causais, o objetivo é identificar fatores que determinam a ocorrência de fenômenos e estabelecer relações de causalidade entre eles. Ambas apresentam um caráter conclusivo, objetivando soluções para problemas e avaliações de alternativas, diferentemente das pesquisas que adotam o viés exploratório. Nas pesquisas exploratórias, o principal objetivo é

conhecer profundamente um determinado fenômeno da vida real, principalmente quando o mesmo ainda é pouco explorado (SELLTIZ et al., 1975).

Já em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa pode ser classificada em qualitativa e quantitativa. Campomar (1991) afirma que, para o desenvolvimento de qualquer tipo de estudo, é possível a utilização de métodos quantitativos e qualitativos. Ainda na concepção do autor, o “método científico de pesquisa é um conjunto de passos específicos e claramente determinados para obtenção de um conhecimento [...]” (CAMPOMAR, 1991 p. 95). Para Richardson (1999), trata-se de regras estabelecidas para a observação, formulação de hipóteses e elaboração de documentos.

A partir da natureza do objeto deste estudo e do restrito conhecimento disponível sobre o tema, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa e de caráter exploratório, já que esta pesquisa tem como principal finalidade investigar profundamente um tema pouco explorado na academia (GIL, 2008), principalmente no contexto brasileiro, buscando-se portanto, a compreensão de um fenômeno e não sua mensuração.

Selltiz et al. (1975) defende esta escolha metodológica quando afirma que a pesquisa exploratória é utilizada com o objetivo de se obter uma visão geral sobre um determinado fato, principalmente quando o tema ainda é pouco explorado. Creswell (2010) também contribui para a escolha metodológica desta pesquisa quando afirma que, se poucos estudos foram realizados para se entender o conceito de um fenômeno, deve-se então utilizar uma abordagem de pesquisa qualitativa.

Maanen (1979) define a pesquisa qualitativa como um conjunto de técnicas interpretativas, cuja a finalidade é descrever, decodificar, traduzir e compreender o significado de fenômenos que ocorrem no mundo social, e não a frequência desses fenômenos. Corroborando com essa ideia, Campomar (1991) afirma que não há medidas nos métodos qualitativos, razão pela qual devem-se fazer análises em profundidade das percepções dos elementos pesquisados e dos eventos de interesse, e, se houver possíveis inferências, elas não serão estatísticas.

Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de compreender detalhadamente os significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, ao invés da obtenção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Maxwell (2009) destaca que o desenho e o planejamento são elementos fundamentais para a elaboração da pesquisa qualitativa, e propõe um modelo interativo com cinco componentes que direcionam o desenho da pesquisa, conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 11 – Modelo interativo de desenho de pesquisa

Fonte: Maxwell (2005⁵ *apud* MAXWELL, 2009 p. 217, tradução nossa)

Nesse modelo interativo, o autor registra os componentes essenciais para a elaboração e execução de uma pesquisa qualitativa, e propõe também um conjunto de questões essenciais para a coerência da pesquisa. Dentro desse modelo interativo, o autor destaca o que deve ser levado em consideração para o desenho da pesquisa (MAXWELL, 2009 p. 216):

- **Objetivos:** Por que vale a pena realizar o estudo? Quais questões se pretende que sejam esclarecidas e quais práticas e políticas se pretende influenciar? Por que este estudo deverá ser conduzido e por que os resultados devem receber atenção?
- **Quadro conceitual:** O que está acontecendo com as questões, cenários ou pessoas que se planeja pesquisar? Quais teorias, crenças e resultados de pesquisas anteriores guiarão o estudo e quais literatura, estudos preliminares e experiências serão definidos para nortear o entendimento das questões propostas?

⁵ MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: an interactive approach**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005. 174 p.

- Questão de pesquisa: O que, especificamente, será aprendido e entendido com a realização da pesquisa? O que ainda não se sabe sobre os temas que serão estudados? A quais questões a pesquisa tentará responder e como estas questões estão relacionadas?
- Métodos: o que será feito para conduzir este estudo? Quais abordagens e técnicas serão utilizadas para a coleta e análise dos dados e como fazer disto uma estratégia integrada?
- Validade: os resultados e conclusões do estudo podem estar errados? Quais são as interpretações alternativas plausíveis e as ameaças para a validade da pesquisa, e como isso poderá ser resolvido? Como os dados coletados podem suportar ou desafiar as ideias sobre o que está sendo pesquisado? Por que os dados da pesquisa deverão ser considerados confiáveis?

Corroborando com os preceitos teóricos propostos por Maxwell (2009) para a realização de uma pesquisa qualitativa consistente, Creswell (2010) recomenda que o pesquisador escolha entre cinco possibilidades para a condução deste tipo de pesquisa: a narrativa, a fenomenologia, a etnografia, o estudo de caso e a teoria fundamentada.

Considerando essas possibilidades, o autor destaca ainda que o objeto de estudo escolhido pelo pesquisador deve seguir a seguinte lógica: para estudar indivíduos, utilizar a narrativa ou a fenomenologia; para explorar processos, atividades e eventos, deve-se utilizar o estudo de caso e a teoria fundamentada; para aprender sobre o comportamento amplo de compartilhamento de cultura de indivíduos ou grupos, a etnografia.

No quadro a seguir, Creswell (2007) apresenta de forma organizada e estruturada as características dos principais métodos utilizados para a realização de uma pesquisa qualitativa, destacando seu foco, aplicabilidade e estratégia, a fim de facilitar o entendimento sobre o método.

Quadro 13 – Características contrastantes de cinco abordagens de pesquisa qualitativa

Características	Narrativa	Fenomenologia	Teoria Fundamentada	Etnografia	Estudo de Caso
Foco	Explora a vida de um indivíduo	Entende a essência de um experiência	Desenvolve uma teoria fundamentada a partir de dados de campo	Descreve e interpreta a cultura compartilhada de um grupo	Desenvolve uma descrição em profundidade e analisa um caso ou múltiplos casos
Tipo de problema mais adequado para o projeto	Relatar histórias de experiências individuais	Descrever a essência de um fenômeno vivenciado	Fundamentar a teoria na visão dos participantes	Descrever e interpretar os padrões de cultura compartilhados em um grupo	Promover um entendimento profundo sobre um caso ou casos
Base teórica	A partir de Humanidades, incluindo Antropologia, Literatura, História, Psicologia e Sociologia	A partir de Filosofia, Psicologia e Educação	A partir da Sociologia	A partir da Antropologia e Sociologia	A partir da Psicologia, Direito, Ciência Política e Medicina
Unidade de Análise	Estuda um ou mais indivíduos	Estuda diversos indivíduos que tem experiências compartilhadas	Estuda um processo, ação ou interação, envolvendo muitos indivíduos	Estuda um grupo que compartilha a mesma cultura	Estuda um evento, um programa, uma atividade, mais do que um indivíduo
Formas de Coleta de Dados	Utiliza principalmente entrevistas e documentos	Utiliza principalmente entrevistas com indivíduos, embora documentos, observação e arte podem também serem considerados	Usa principalmente entrevistas com 20-60 indivíduos	Usa principalmente observações e entrevistas, mas talvez colete também de outras fontes durante o período em campo	Utiliza múltiplas fontes, tais como entrevistas, observações, documentos e artefatos
Estratégia de Análise de Dados	Análise de dados de histórias, recuperação de histórias, desenvolvimento de temas, frequentemente utilizando uma cronologia	Análise de dados dos significados das declarações, significados únicos, textuais e descrição da estrutura, descrição da “essência”	Análise de dados por meio de codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva	Análise de dados por meio da descrição da cultura compartilhada pelo grupo, temas sobre o grupo	Análise de dados por meio da descrição do caso e temas do caso, como também temas de múltiplos casos
Relatório Escrito	Desenvolve uma narrativa sobre a história e a vida do indivíduo	Descreve a essência da experiência	Gera uma teoria ilustrada em uma figura	Descreve como uma cultura compartilhada funciona	Desenvolve a análise detalhada de um ou mais casos

Fonte: Creswell (2007 p. 78-79)

Portanto, considerando-se que a escolha da estratégia de pesquisa deve ser muito bem pensada e planejada pelo pesquisador, buscando-se sempre a melhor alternativa para responder às questões de pesquisa propostas (CRESWELL, 2007; GRAY, 2009; HESSE-BIBER; LEAVY, 2011; RICHARDSON, 1999; YIN, 2010), dentre os possíveis métodos utilizados na pesquisa qualitativa, o método do estudo de caso foi selecionado para operacionalizar a pesquisa de campo desta tese. Esse método é o que apresenta melhor adequação ao objetivo e à natureza do estudo, pois, de acordo com Yin (2010), é muito utilizado como ferramenta de pesquisa para compreender fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos, contribuindo principalmente quando surge o desejo de compreender fenômenos sociais complexos.

3.2 Escolha do Método de Estudo de Caso

O método de estudo de caso foi escolhido para operacionalizar a pesquisa empírica desta tese, pois, dentre as técnicas existentes para a realização de pesquisas qualitativas, apresentou-se como a opção mais adequada para o objetivo proposto e a natureza da pesquisa, já explicitada anteriormente.

Este método de pesquisa permite que o pesquisador explore um determinado sistema (caso único) ou múltiplos sistemas (múltiplos casos) ao longo de um período, descrevendo-os detalhadamente e coletando informações em profundidade de múltiplas fontes de informação (CRESWELL, 2007).

Yin (2010 p. 39) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” Campomar (1991) também define o estudo de caso como a análise intensiva de uma quantidade relativamente pequena de situações ou até mesmo de uma única situação.

Para Cepeda e Martin (2005), o método do estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa válida, pois permite que o pesquisador estude um conjunto de técnicas aplicadas em um ambiente real e teorias a partir da prática, o que é reforçado por Eisenhardt (1989).

Esse estudo intensivo de situações específicas permite que relações sejam estabelecidas de forma única e, também, que, com as análises e inferências feitas a partir do caso, seja possível responder a questões do tipo ‘por que’ e ‘como’ (CAMPOMAR, 1991; CEPEDA; MARTIN, 2005; EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; STAKE, 1995; YIN, 2010). Portanto, a escolha do método de estudo de caso se ajusta perfeitamente a esta pesquisa, considerando-se o objetivo e o problema de pesquisa propostos.

Embora o método do estudo de caso seja uma abordagem qualitativa muito utilizada na área de estudos organizacionais, muitas críticas e limitações são apontadas para este tipo de pesquisa. Algumas das principais limitações e preconceitos em relação ao método estão relacionadas à falta de rigor científico, à confusão entre o ensino do estudo de caso e o método de pesquisa do estudo de caso, ao fato de que são fornecidas poucas bases para

generalizações científicas, à demora para os estudos serem realizados e ao fato de que nem todas as pessoas possuem habilidades para executá-los (YIN, 2010).

Campomar (1991 p.96) defende a utilização do método do estudo de caso ao afirmar que existem muitos preconceitos na utilização de casos em pesquisas, “primeiro por aqueles que desconhecem o método e o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico. Em segundo lugar, por aqueles que acreditam ser verdadeiro somente aquilo que é quantificado.”

Na tentativa de aumentar a credibilidade e também estabelecer a qualidade da pesquisa social empírica, Yin (2010) destaca quatro testes que têm sido comumente utilizados para tal finalidade, até mesmo para a metodologia do estudo de caso:

- Validade do constructo: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos estudados.
- Validade interna (utilizado apenas para estudos explanatórios ou causais): busca estabelecer a relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições.
- Validade externa: definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas.
- Confiabilidade: demonstração de que as operações de um estudo podem ser repetidas, com os mesmos resultados.

O quadro a seguir apresenta as táticas recomendadas para o método do estudo de caso e suas respectivas fases para os quatro testes.

Quadro 14 – Táticas de estudo de caso para quatro testes de projetos

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Usa múltiplas fontes de evidência. • Estabelece encadeamento de evidências. • Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso. 	Coleta de dados Coleta de dados Composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza a combinação de padrão. • Realiza a construção de explanação. • Aborda as explanações rivais. • Usa modelos lógicos. 	Análise de dados Análise de dados Análise de dados Análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Usa a teoria nos estudos de caso únicos. • Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos. 	Projeto de pesquisa Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Usa o protocolo do estudo de caso. • Desenvolve uma base de dados de estudo de caso. 	Coleta de dados Coleta de dados

Fonte: Yin (2010 p. 64)

Yin (2010) classifica o método de estudo de caso de acordo com os tipos de estudo de caso e suas unidades de análise – que serão apresentados a seguir – bem como segundo as opções determinadas para esta pesquisa.

3.2.1 Definição do tipo de estudo de caso

Yin (2010) divide o método do estudo de caso de acordo com três tipos: exploratório, descritivo e explanatório. Sobre a determinação do tipo de estudo de caso e sua utilização como método de pesquisa, o autor destaca que

uma concepção errônea comum é que os vários métodos de pesquisa devem ser dispostos hierarquicamente. Muitos cientistas sociais ainda acreditam profundamente que os estudos de caso são apropriados apenas para a fase exploratória de uma investigação, que os levantamentos e as histórias são apropriados para a fase descritiva e que os experimentos são a única maneira de fazer investigações explanatórias ou causais. Esta imagem hierárquica reforça a ideia de que os estudos de caso são somente uma ferramenta de pesquisa preliminar e não podem ser usadas para descrever ou testar proposições (YIN, 2010 p.26).

O autor afirma ainda que essa classificação hierárquica pode ser questionada, pois cada método de pesquisa apresenta características distintas, vantagens e desvantagens, independentemente do critério de prioridades de execução de cada um deles.

A utilização dos métodos de pesquisa deve ser vista como inclusivas e pluralistas, razão pela qual podem existir diferentes tipos de estudos de caso. O que irá diferenciar os métodos são condições como: o tipo de questão de pesquisa proposta, o controle que o investigador exerce sobre os acontecimentos reais e o grau de enfoque sobre os eventos contemporâneos comparados com os eventos históricos (CEPEDA; MARTIN, 2005; YIN, 2010).

Questões de pesquisa do tipo ‘o que’ apresentam um caráter exploratório, cujo objetivo é desenvolver hipóteses e proposições para estudos posteriores. Já o descritivo tem como objetivo a descrição de um fenômeno, a cronologia de seus eventos e o detalhamento de seu contexto. As questões de pesquisa que indagam ‘como’ e ‘por que’ são mais explanatórias, buscam explicações para determinados eventos e suas relações de causalidade e levam à utilização dos métodos de estudo de caso, pesquisas históricas e experimentos como modalidades de pesquisa mais indicadas (YIN, 2010; EISENHARDT, 1989).

Sendo assim, é possível classificar o método utilizado neste estudo como sendo um estudo de caso do tipo descritivo, uma vez que visa descrever como empresas de serviços de moradias especializadas em idosos desenvolvem e praticam suas atividades de marketing, a fim de compreender as relações estabelecidas entre a teoria e a prática.

Yin (2010) destaca ainda que a escolha do tipo de projeto de estudo de caso deve ser feita com base na quantidade de casos pesquisados e também de acordo com a unidade que se pretende analisar. Dessa forma, o estudo de caso pode ser único – quando se estuda apenas um único caso – ou múltiplo – quando se estudam dois ou mais casos. O estudo de caso pode ser ainda classificado como holístico, quando apenas a natureza global de uma organização ou programa é estudada, ou integrado, quando há a subdivisão do caso em unidades de análise.

Sendo assim, na concepção de Yin (2010), os projetos de estudo de caso podem ser classificados com base em quatro tipologias: Tipo 1: projetos de caso único (holísticos); Tipo 2: projetos de caso único (integrados); Tipo 3: projetos de casos múltiplos (holísticos); Tipo 4: projetos de casos múltiplos (integrados). A figura abaixo apresenta as tipologias de forma ilustrativa.

Figura 12 – Planejamento e métodos do estudo de caso

Fonte: Yin (2010 p. 70)

A escolha do tipo de projeto de estudo de caso a ser adotado deve levar em consideração diversos aspectos da pesquisa. Para a escolha de um projeto de caso único, deve-se primeiro considerar fatores como: se o caso único escolhido representa um caso crítico, extremo ou peculiar; se ele é representativo, típico ou revelador; ou ainda se ele é longitudinal. É importante ainda considerar se a escolha do caso pode confirmar, desafiar ou ampliar a teoria, contribuindo assim para a formação do conhecimento e ampliação da teoria (YIN, 2010).

Já a lógica do estudo de caso múltiplo leva em consideração aspectos diferentes do caso único. Yin (2010) salienta que, para projetos de casos múltiplos, deve-se seguir uma lógica de replicação para os casos escolhidos, ao invés de utilizar critérios de amostragem. Por isso, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado, para que se possam obter resultados similares (replicação literal) ou resultados contrastantes (replicação teórica). Dessa forma, a lógica da replicação busca encontrar semelhanças na análise de cada caso, diferentemente do processo de amostragem, que busca um grupo que represente uma população.

Em relação à escolha da quantidade de casos a serem estudados, Campomar (1991 p.97) afirma ainda que “o uso de mais de um caso deverá ser determinado pela conveniência e oportunidade e não para aumentar a possibilidade de inferências”.

Yin (2010 p.85) ainda recomenda fortemente que se o pesquisador tiver a opção de escolher e possuir os recursos necessários, “os projetos de casos múltiplos podem ser preferidos aos projetos de caso único”, pois as chances de realizar um bom estudo com dois ou mais casos são bem maiores do que com apenas um caso. E, em geral, as evidências dos casos múltiplos são consideradas mais vigorosas, e o estudo, por sua vez, mais robusto (EISENHARDT, 1989).

Na figura abaixo está representada a lógica da elaboração do projeto de estudo de casos múltiplos proposta por Yin (2010), bem como suas etapas e atividades.

Fonte: YIN (2010, p.82)

Nessa figura, Yin (2010) representa a lógica para estudos de casos múltiplos e indica as etapas necessárias para isso. O passo inicial do projeto de estudo de caso é o desenvolvimento da

teoria, seguido da seleção do caso e da definição das medidas específicas para a coleta de dados. Cada estudo de caso individual representa um estudo completo, no qual se procuram evidências convergentes dos fatos e conclusões do caso. Dessa forma, as conclusões obtidas em cada caso serão as informações replicadas por outros casos individuais. O relatório resumido deve indicar, para cada caso individual, como e por que uma determinada proposição foi ou não demonstrada, e, conseqüentemente, indicará a extensão da lógica da replicação e permitirá que resultados semelhantes ou contrastantes sejam obtidos (YIN, 2010).

Sendo assim, para a realização da pesquisa de campo desta tese, foi escolhido o projeto de estudo de casos múltiplos e integrados, pois não foi possível encontrar um caso que contemplasse as características do caso único, já descritas anteriormente. Além disso, a análise de múltiplas organizações permitirá uma visão mais ampla sobre o fenômeno estudado.

Portanto, a escolha do método para esta pesquisa justifica-se como a mais adequada, pois, além de suportar o objetivo proposto neste estudo, a evidência apresentada pelos casos múltiplos pode ser considerada mais vigorosa do que a do caso único, possibilitando assim estudos mais robustos, com novas perspectivas e *insights* sobre o tema pesquisado (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

3.2.2 Definição do projeto de pesquisa do estudo de caso

Toda pesquisa empírica apresenta um tipo de projeto de pesquisa, explícito ou não. De acordo com Yin (2010 p. 48), “o projeto é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, finalmente, às conclusões.” Sendo assim, o autor especifica que cinco componentes são essenciais para o delineamento do projeto de pesquisa do estudo de caso, fornecendo assim um roteiro para a elaboração da pesquisa (YIN, 2010):

1) Questões do estudo: o principal objetivo de qualquer pesquisa é descobrir respostas para questionamentos, aplicando métodos científicos. A formulação das questões do estudo é o passo inicial e fundamental para definição do método que será utilizado. Para pesquisas que

envolvem o método do estudo de caso, questões do tipo “como” e “por que” apresentam maior adequação.

Neste estudo, as questões gerais emergem da revisão da literatura apresentada anteriormente. Dessa forma, as principais questões deste estudo são: como empresas de serviços de moradias especializadas em idosos elaboram e aplicam suas atividades de marketing? Existe uma convergência das ações adotadas por essas empresas com as sugestões teóricas da literatura para alcançar este mercado?

2) Proposições do estudo (indicadas para estudos do tipo explanatórios): as proposições do estudo estão diretamente relacionadas ao objetivo da pesquisa. As proposições levantadas são fundamentais para o direcionamento do estudo de caso, pois podem determinar sua validade, além de conectar teorias estudadas com a pesquisa empírica realizada, buscando assim, novos conhecimentos. O desenvolvimento de proposições não é indicado para estudos de caso do tipo descritivo.

3) Unidades de análise: a definição da unidade de análise (caso) a ser estudada é considerada a etapa mais importante e também a que requer maior atenção por parte do pesquisador. Portanto, devem-se elaborar questões e proposições (quando houver) específicas para que a unidade de análise selecionada para o estudo de caso seja viável e compatível com os objetivos propostos. Em estudos desenvolvidos em organizações, as unidades de análise podem ser dimensionadas em decisões, programas, reuniões, processos, etc.

A unidade de análise deste estudo foi definida como “as atividades de marketing de serviços para o mercado de idosos”, e está relacionada diretamente com as questões do estudo explicitadas no item 1. A coleta de dados foi realizada nos departamentos administrativos e de marketing de duas empresas que oferecem serviços de moradia especializada em idosos na cidade de São Paulo/SP.

4) Vinculação dos dados às proposições: este passo não se aplica a este estudo, uma vez que o estudo de caso do tipo descritivo não requer proposições, conforme destacado no item 2.

5) Critérios para interpretação dos achados do estudo: este item determina como será feita a análise dos dados coletados. Para interpretar os achados do estudo, é muito importante

considerar o embasamento teórico da pesquisa e a adoção de estratégias gerais e de técnicas analíticas para analisar as evidências do caso. Dessa forma, Yin (2010) destaca quatro tipos de estratégias gerais que podem ser adotadas para evidenciar o caso:

- Baseada em Proposições Teóricas: nesta estratégia, os objetivos do estudo são baseados em proposições teóricas advindas de um conjunto de revisões da literatura e proposições teóricas de outros estudos.
- Desenvolvimento da descrição do caso: nesta estratégia, há o desenvolvimento de uma estrutura descritiva para organizar o estudo de caso.
- Uso de dados quantitativos e qualitativos: nesta estratégia, dados quantitativos podem ser utilizados conjuntamente com os dados qualitativos, desde que o segundo tipo prevaleça como diretório central para todo o estudo de caso.
- Explicações rivais: esta estratégia tenta definir e testar explicações rivais, geralmente combinando as três estratégias descritas anteriormente.

Já as técnicas analíticas são divididas da seguinte forma (YIN, 2010):

- Combinação de padrão: quando há comparação de um padrão empírico com um padrão previsto, e, se houver similaridades entre os padrões, há um fortalecimento da validade interna do caso.
- Construção da explicação: construir, por meio da análise dos dados do estudo de caso, uma explicação sobre o caso.
- Análise de séries temporais: a lógica essencial desta técnica é descobrir semelhanças entre a tendência observada e a tendência teórica ou rival especificada anteriormente à investigação.
- Modelos lógicos: estipula deliberadamente um encadeamento complexo de eventos durante um período de tempo, observando os resultados obtidos com a intervenção de determinadas variáveis.
- Síntese cruzada dos casos: técnica utilizada especificamente para análise de casos múltiplos, os quais são analisados individualmente para, em seguida, compilarem-se as informações de forma única.

Considerando-se a questão de pesquisa e o objetivo proposto nesta tese, que originaram as questões do estudo de caso, a estratégia geral de análise mais adequada para a análise dos

dados coletados é a estratégia geral de análise baseada em descrição do caso, e a técnica analítica é a síntese cruzada dos casos.

3.2.3 Procedimentos para a coleta de dados e evidências do estudo de caso

Diversas fontes de evidência podem ser utilizadas para a realização da coleta dos dados no estudo de caso, sendo as mais comuns: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos, dentre outros tipos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). A figura abaixo apresenta a descrição dos pontos fortes e fracos de seis tipos de fontes de evidência que podem ser utilizadas para o método de estudo de caso.

Quadro 15 - Fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos

(continua)

<i>Fonte de evidência</i>	<i>Pontos fortes</i>	<i>Pontos fracos</i>
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável: pode ser revista repetidamente. • Discreta: não foi criada em consequência do estudo de caso. • Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. • Ampla cobertura: longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperabilidade: pode ser difícil de encontrar. • Seletividade parcial, se a coleção for incompleta. • Parcialidade do relatório: reflete parcialidade (desconhecida) do autor. • Acesso: pode ser negado deliberadamente.
Registros em arquivo	<ul style="list-style-type: none"> • (idem à documentação). • Precisos e geralmente quantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • (idem à documentação). • Acessibilidade devido a razões de privacidade.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas: focam diretamente os tópicos do estudo de caso. • Perceptíveis: fornecem inferências e explicações causais percebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialidade devido às questões mal-articuladas. • Parcialidade da resposta. • Correções devido à falta de memória. • Reflexividade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Quadro 15 - Fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos

(conclusão)

Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade: cobre eventos em tempo real. • Contextual: cobre o contexto do “caso”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consome tempo. • Seletividade: ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores. • Reflexividade: evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado. • Custo: horas necessárias pelos observadores humanos.
Observações participantes	<ul style="list-style-type: none"> • (idem aos acima para as observações diretas). • Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • (idem aos acima para as observações diretas). • Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante.
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Discernível às características culturais. • Discernível às operações técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade. • Disponibilidade.

Fonte: Yin (2010 p. 129)

Para a condução deste estudo, a coleta dos dados foi baseada na triangulação de múltiplas fontes de evidência, buscando-se maior convergência entre as informações dentro de cada caso individualmente. Foram coletados dados a partir de documentações como agendas de atividades dos residenciais, calendários de eventos, relatórios e notícias veiculadas na mídia sobre as empresas. Também foram coletadas informações a partir de registros em arquivos, como processos organizacionais e de gestão, organogramas e fluxo de clientes.

Foram realizadas entrevistas com funcionários que ocupam posições estratégicas nas empresas que estão relacionadas com o objetivo do estudo, assim como períodos de observação direta da dinâmica da organização.

3.2.4 Protocolo do estudo de caso

O método do estudo de caso apresenta diversas peculiaridades que o diferem dos demais métodos de pesquisa, principalmente no que diz respeito à coleta e análise dos dados. Uma dessas peculiaridades é a adaptação dos procedimentos da pesquisa aos acontecimentos da vida real, o que muitas vezes exige a reformulação de toda a pesquisa e de seus procedimentos. Sendo assim, o método do estudo de caso exige um procedimento de campo

explícito e bem planejado, englobando todas as adversidades inerentes ao processo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Para coordenar os procedimentos de coleta dos dados da pesquisa, é necessária a elaboração de um roteiro ou, ainda, de um protocolo de estudo de caso. Segundo Yin (2010), o protocolo do estudo de caso é um instrumento que contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos para a realização do estudo de caso. A elaboração de um protocolo de estudo de caso orienta o pesquisador na condução da coleta de dados e aumenta a confiabilidade da pesquisa. Em geral, o protocolo do estudo de caso deve conter as seguintes seções (YIN, 2010):

- 1) visão geral do projeto do estudo de caso
- 2) procedimentos de campo
- 3) questões de estudo de caso
- 4) guia para o relatório do estudo de caso

Seguindo as concepções do modelo de protocolo proposto por Yin (2010), a proposição do protocolo do estudo de caso utilizado para esta tese encontra-se no Apêndice 1.

3.2.5 Relatório do estudo de caso

A construção do relatório é a parte mais importante e também a mais complexa no desenvolvimento do estudo de caso (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 2010; YIN, 2010), principalmente pelo grande volume de dados obtidos durante o processo de coleta de informações. Além disso, Yin (2010) afirma que os componentes do relatório devem seguir uma organização, que irá constituir a estrutura do estudo de caso.

Conforme já explanado, os critérios adotados para interpretação dos dados coletados que, conseqüentemente originaram o relatório do estudo de caso, foram baseados nas estratégias gerais de descrição de caso e nas técnicas analíticas de síntese cruzada de casos.

Sendo assim, o esquema abaixo apresenta a orientação seguida para a análise dos dados que levaram aos resultados da pesquisa.

Figura 14 – Procedimentos para a realização do estudo de caso

Fonte: elaborado pela autora

Na Etapa 1, os seguintes procedimentos foram realizados:

- Os dados foram coletados com base nas múltiplas fontes de evidência de cada um dos casos, seguindo o protocolo do estudo de caso.
- Os casos foram analisados individualmente, seguindo um processo helicoidal, ou seja, a análise foi modificada à medida que novos *insights* emergiam no processo de confecção do relatório.

Na Etapa 2, os casos foram analisados individualmente à luz da teoria. Com base na revisão da literatura foi possível analisar as convergências e divergências apresentadas em cada caso.

Na etapa 3, realizou-se a análise cruzada dos casos, sintetizando-se os relatórios individuais dos casos de forma cruzada e obtendo-se assim os resultados da pesquisa. Dessa forma, foi possível contemplar o objetivo proposto e também redigir as considerações finais desta tese.

Em consonância com as proposições metodológicas apresentadas, o capítulo seguinte apresenta a consolidação da pesquisa de campo realizada nesta tese para contemplar o objetivo proposto. Primeiramente, serão apresentados os relatórios individuais de cada caso estudado, e, posteriormente, a sintetização da análise cruzada dos casos.

4 PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os casos analisados nesta tese, descrevendo-se como ocorrem a elaboração e a prática das atividades de marketing em empresas de serviços focadas no mercado idoso. As empresas que participaram do estudo oferecem serviços exclusivamente para o mercado idoso. Elas atuam no segmento de residenciais de longa permanência para idosos e foram selecionadas por serem referências neste setor e por oferecem a mesma tipologia de serviços.

Um ponto importante a ser destacado sobre as empresas é que todas possuem a mesma concepção sobre o oferecimento deste tipo de moradia. Elas buscam um modelo de atuação inovador no segmento, que descaracterize a antiga ideia de que moradias para idosos são asilos para pessoas abandonadas e excluídas da sociedade. As três instituições oferecem um novo conceito de residencial para a terceira idade, focando o idoso independente e ativo, com boas condições financeiras, que busca qualidade de vida, facilidades e conforto em um novo estilo de residência.

Na análise dos casos, pretendeu-se demonstrar as práticas de marketing adotadas pelas empresas dentro de seus respectivos contextos, sem a intenção de julgar quais delas adotam as melhores práticas de marketing para o segmento. Assim, os casos estão fundamentados apenas na análise dessas práticas, que apontou suas convergências e divergências sob a luz da teoria proposta para o marketing de serviços.

4.1 Caso 1: Residencial Recanto Feliz

Para a realização do estudo de caso do Residencial Recanto Feliz, a pesquisadora consultou diversas fontes de informações, realizou entrevistas com funcionários da área de marketing e efetuou também períodos de observação das dinâmicas da empresa. A seguir, serão apresentadas essas informações.

4.1.1 Fontes de informações consultadas

a) Páginas na internet

SBA – Sociedade Beneficente Alemã. Disponível em: <<http://beneficencia-alema.org.br>>. Acesso em: 17 de junho de 2014.

Lar Recanto Feliz – Centro de Convivência da Terceira Idade. Site da empresa. Disponível em: <<http://larrecantofeliz.com.br>>. Acesso em: 17 de junho de 2014.

Blog do Lar Recanto Feliz. Disponível em: <<http://larrecantofeliz.com.br/blog-do-lar>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

Página do Facebook do Lar Recanto Feliz. Disponível em: <<https://www.facebook.com/pages/Sociedade-Beneficente-Alemã/111018402334172>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

b) Documentos

Material Institucional

Revista Pertencer. Material de circulação interna. Edição 2, trimestral/2013.

Boletim Informativo. Julho/Agosto/Setembro 2014.

c) Entrevistas

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, de acordo com a conveniência dos entrevistados, e ocorreram nos dias 10, 13 e 16 de agosto. Não serão divulgados os nomes dos funcionários entrevistados, sendo portanto descritos apenas como Entrevistado 1 – Diretor da empresa, que ocupa o cargo há quatro anos e foi o responsável por grandes mudanças estratégicas no residencial, até mesmo a mudança de uma visão assistencialista para uma visão mais profissionalizada; Entrevistado 2 – Gerente de Hospitalidade, que ocupa o cargo há dois anos e veio do mercado de hotelaria e turismo; Entrevistado 3 – Gerente de Relacionamento, que ocupa o cargo há seis anos e já trabalhou em outros residenciais para idosos anteriormente; e Entrevistado 4 – Gerente de Comunicação, que ocupa o cargo há 3 anos e trocou o segmento bancário pelo residencial.

d) Observações

As observações diretas foram realizadas nos mesmos dias das entrevistas, sendo nos dias 10 e 13 de junho; 20 e 23 de julho; 15 e 16 de agosto; em três dessas ocasiões ocorreram eventos festivos no residencial, como a comemoração dos 150 anos da instituição e uma feijoada beneficente. Nas demais ocasiões, observaram-se atividades cotidianas dos residentes e as dinâmicas e procedimentos do residencial. As observações foram não participantes e tiveram a intenção de compreender os processos da empresa.

4.1.2 Apresentação e caracterização da empresa

As informações utilizadas para descrever a empresa foram obtidas do site, da consulta ao material institucional e das entrevistas realizadas.

A história do Lar Recanto Feliz iniciou-se com a fundação da Sociedade Beneficente Alemã (SBA), criada há 150 anos, em 1869, por imigrantes alemães que vieram para São Paulo. O objetivo da SBA era oferecer apoio às pessoas necessitadas de origem alemã, e o programa social englobava a internação em bons hospitais públicos, o sustento de órfãos sem recursos, o

custeio da educação escolar de crianças pobres, o agenciamento de empregos, o apoio na repatriação de imigrantes, assim como o sustento de pessoas carentes e sem condições de trabalho, em especial os idosos.

Com o passar dos anos, a SBA transformou-se em um residencial que, além de imigrantes, passou a acolher também idosos, sem restrições de nacionalidade. Em 1925, com o auxílio de doações, adquiriu um amplo terreno na região do Butantã. Neste espaço, foi construído um residencial chamado Lar Recanto Feliz, cujo objetivo é oferecer serviços e cuidados específicos para idosos dependentes, semidependentes e independentes.

No princípio do negócio, os próprios residentes realizavam diversas tarefas para a gestão e a manutenção do residencial e recebiam também ajuda voluntária. Diante das mais variadas demandas, porém, e principalmente por causa do dilema entre o profissionalismo e o voluntariado, detectou-se a necessidade latente de profissionalizar a gestão do residencial, reestruturando sua visão, a missão, valores e também o serviço oferecido por ele.

Para profissionalizar sua gestão, o Lar Recanto Feliz passou por diversas transformações, mudanças e investimentos, tanto em seu quadro profissional quanto nas estruturas físicas e processos de serviços. Atualmente, o Lar Recanto Feliz é reconhecido como um residencial de alto padrão para idosos e pauta sua atuação de mercado no oferecimento de serviços de alto nível de qualidade, com ênfase no bem-estar e qualidade de vida do idoso.

O Residencial Lar Recanto Feliz está localizado no bairro do Butantã, na cidade de São Paulo, e conta com uma unidade de 28 mil metros quadrados. A capacidade total de atendimento do residencial é para 220 idosos, mas tem atualmente 206 residentes fixos, de 19 nacionalidades diferentes. As moradias são divididas em área hospitalar e área residencial, para idosos dependentes e independentes, ocupantes de quartos duplos e individuais. A média de idade entre os residentes do Lar Recanto Feliz é de 86 anos; no momento, o morador mais jovem possui 68 anos e o mais velho, 107 anos.

Em relação ao seu quadro de profissionais, ao todo são 275 funcionários contratados sob o regime CLT, além das parcerias com cooperativas de *home care* e cuidadores terceirizados, que ampliam ainda mais seu quadro de funcionários.

A organização do organograma se faz de modo que todas as áreas se reportem diretamente ao Gerente Geral da instituição. Essas áreas são divididas em: Jurídico, Secretaria, Recursos Humanos, Financeiro, Serviços Gerais, Hospitalidade e Atendimento, Tecnologia de Informação, Coordenação Médica, Relacionamento com o Cliente, Cozinha e Enfermagem, e há ainda outros departamentos atrelados a elas.

4.1.3 Análise das atividades de marketing de serviços

A análise do caso foi desenvolvida a partir do levantamento da literatura sobre as práticas de marketing de serviços correntes utilizadas para alcançar e atender o mercado idoso. Serão analisadas todas as ações relevantes praticadas pela empresa e verificando se ela segue ou não as indicações propostas na literatura.

Serão analisadas as atividades de segmentação e posicionamento, do composto de marketing proposto por (McCARTHY, 1978) – produto, preço, praça e promoção –, e em seguida, serão analisados os três P's propostos para serviços – processos, pessoas e evidências físicas (BOOMS; BITNER, 1981).

Embora a empresa desenvolva e mantenha diversas ações de marketing, ela ainda não possui um departamento de marketing totalmente estruturado. Grande parte de suas estratégias de marketing são desenvolvidas de acordo com o feeling dos gestores e com base em seus conhecimentos profissionais e sobre o mercado. Diante do aumento da concorrência percebido nos últimos tempos, porém, e em razão das boas perspectivas de crescimento do mercado, a instituição percebeu que havia a necessidade de se reestruturar e se tornar mais competitiva no mercado.

Recentemente, um novo diretor foi contratado pela empresa para organizar as estratégias competitivas, e o marketing tem ganhado um papel muito importante na nova gestão. A empresa pretende organizar suas estratégias de marketing com a finalidade de melhorar sua imagem institucional e seu posicionamento no mercado. A ideia de se tornar mais competitiva foi justificada durante as entrevistas pelo recente destaque que o consumidor idoso vem ganhando no mercado como um cliente potencial. De acordo com o gestor, as mudanças

demográficas estão ficando cada vez mais acentuadas e o mercado da terceira idade será um nicho de mercado muito lucrativo.

Os entrevistados destacaram que no Brasil existem poucas instituições que prestam o mesmo tipo de serviço que o residencial oferece, e que isso já despertou o interesse de grandes grupos estrangeiros, que pretendem lançar empreendimentos similares no Brasil. Destacaram também que este tipo de residência é uma inovação no mercado brasileiro, pois os residenciais existentes para idosos existentes não oferecem serviços diferenciados como eles.

Atualmente, a concorrência entre empresas neste segmento de moradias especializadas de alta qualidade para idosos ainda é baixa, pois se trata de um serviço inovador e pouco conhecido no mercado. O grande desafio destacado pelos entrevistados está relacionado com a mudança de paradigmas que permeia o conceito de moradias para idosos no Brasil. Este foi o item destacado como o mais desafiador que o residencial enfrenta neste momento. Por isso, a reestruturação das estratégias de marketing foca justamente a quebra deste paradigma. Os gestores acreditam que, um novo posicionamento, mudanças na comunicação e na imagem organizacional e a adoção de novas estratégias de marketing podem auxiliar neste processo.

4.1.3.1 Segmentação e Posicionamento

O residencial identificou uma oportunidade de negócios lucrativa, com boas possibilidades de sucesso, quando decidiu atender o público idoso, oferecendo seu serviço de forma diferenciada da que até então existia no mercado de residências de longa permanência, após observar o potencial do mercado a ser atendido e sua rentabilidade, conforme indica Weinstein (1995).

A concepção do residencial sobre o comportamento do idoso segue a vertente de Moschis (1994), pois também entende que o mercado idoso não é um mercado homogêneo, existindo portanto, diversos perfis, comportamentos e preferências distintas nele.

Destaca-se, porém, que ainda não há um planejamento estratégico de mercado estruturado para definir as bases de segmentação, conforme é indicado por Grover e Vriens (2009) e Toledo e Hemzo (1991). Percebe-se que a segmentação é um processo que ocorre de forma intuitiva, guiado pela natureza do serviço prestado.

Mesmo não ocorrendo de forma planejada, o processo de segmentação do residencial acaba seguindo as indicações de Kotler e Keller (2012) e de Tynan e Dryaton (1987), pois os gestores adotam variáveis demográficas e psicográficas para segmentar e definir seu público-alvo.

A segmentação do mercado para as moradias permanentes fora da ala hospitalar se concentra muito mais nos fatores psicográficos do que nos fatores demográficos, apesar de se tratar de um residencial posicionado para atender o público idoso.

Os entrevistados destacaram que a admissão de novos moradores é pautada muito mais em características como estilo de vida, independência e se o idoso é ativo, do que na idade cronológica. Já na ala hospitalar a segmentação ocorre principalmente pelas condições físicas e de saúde em que o idoso se encontra.

Em relação à segmentação demográfica, são considerados principalmente fatores como renda e classe social, justificando a adoção de um preço mais alto em relação ao preço praticado pelo mercado, mas com a proposta de ofertar valor superior ao cliente. A empresa busca reconhecimento no mercado por meio de seus atributos de qualidade, que de certa forma estão relacionados com sua prática de preço, para diferenciá-la dos demais concorrentes, conforme indica Aaker e Shansby (1996).

De acordo com Dimingo (1988), o posicionamento distingue uma empresa ou seu produto de seus competidores com base em dimensões significativas para os consumidores. Desta forma, percebeu-se que o residencial, apesar de apresentar tais características diferenciadoras, ainda não possui um posicionamento de mercado definido.

4.1.3.2 Atividades de Produto

Os produtos oferecidos pela empresa são: serviços de residência de longa permanência, hospedagem e cuidados para idosos. Dessa forma, com base nos dados coletados foi possível compreender as dimensões deste serviço, seu processo e, principalmente, os elementos que suportam e entregam o resultado ao consumidor.

Durante as entrevistas, destacou-se a necessidade da compreensão da forma pela qual o serviço é concebido, e alguns fatores importantes foram destacados com relação a esta finalidade, entre eles a complexidade e os sentimentos que permeiam a prestação deste tipo de serviço.

O serviço prestado pelo residencial apresenta um alto grau de complexidade, pois está diretamente ligado à qualidade de vida e bem-estar, aos cuidados com a saúde e também a aspectos intangíveis como experiências e sentimentos. Por esse motivo, corroborando os preceitos sobre intangibilidade propostos por Shostack (1985), mais do que o resultado em si, o processo torna-se o fator preponderante deste tipo de serviço, conforme destacado por Gronroos (2009).

Outro importante fator mencionado durante as entrevistas, que interfere diretamente em todos os níveis do processo de serviço, é o fator emocional. Desde sua concepção até sua avaliação final, o serviço prestado pelo residencial é permeado por sentimentos que precisam ser administrados. Este fator emocional fica ainda mais evidente no Brasil, onde ainda existe um certo estigma relacionado ao idoso. Para muitos familiares, os sentimentos de culpa e de abandono presentes na compra deste serviço podem distorcer a percepção de qualidade do serviço e causar insatisfações incoerentes. Bitner (1992) destaca que os aspectos emocionais e cognitivos das pessoas no processo de serviço pode interferir nas percepções de qualidade e nos resultados do serviço.

Os entrevistados destacaram que a decisão de compra do serviço, na maioria das vezes, é tomada conjuntamente com os familiares, corroborando as ideias de Moschis (1992a). Dessa forma, é necessário apresentar um valor agregado superior na entrega do serviço. De acordo com Gronroos (2009) e Gummesson (2007) a proposição de valor presente no processo pode

ser aumentada pela participação do consumidor como parte integrante e fundamental na concepção do serviço. Sendo assim, a participação do idoso como cocriador nas atividades oferecidas pela instituição é uma forma de agregar valor ao serviço oferecido. Essa interação é fundamental para que o serviço seja prestado em sua plenitude, aumentando, portanto, a percepção de qualidade e satisfação tanto por parte do idoso quanto de seus familiares.

O residencial preza pelo oferecimento de qualidade superior em seus serviços, justamente para corroborar a ideia de um residencial de alta qualidade e dissociar sua imagem da de um asilo. Dessa forma, os serviços estão divididos em duas frentes:

- Moradia permanente: que é o oferecimento de moradias permanentes para idosos independentes ou com um pequeno grau de dependência, que permita sua socialização e locomoção. A área residencial para idosos independentes ou com baixo nível de dependência apresenta uma estrutura composta de 96 casas e 40 apartamentos, todas moradias individuais. Basicamente o que diferencia uma moradia de outra não é somente a metragem, mas também a categoria, se são mais luxuosas ou menos luxuosas e se elas estão localizadas perto das principais referências do residencial, como o restaurante, a enfermaria, a portaria, a recepção, o lago, a capela.

- Hospital de retaguarda: que é o cuidado intensivo para idosos dependentes, que exigem cuidados permanentes, que não conseguem se locomover e não se socializam. A área hospitalar possui uma estrutura com 84 acomodações. Além disso, a área hospitalar também oferece hospedagens temporárias para idosos que precisam de cuidados pós-operatórios ou algum tipo de reabilitação.

Inicialmente, o objetivo do residencial era oferecer apenas um serviço de moradia permanente com alto padrão de qualidade e diferenciação para idosos, o serviço principal de seu portfólio de produtos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Percebeu-se, porém, uma demanda latente por outro tipo de serviço, derivado do serviço principal, que é a assistência para idosos mais debilitados. Com o passar dos anos, a saúde e a independência dos idosos entravam em declínio, exigindo assim cuidados especiais e maior assistência médica e aparatos hospitalares. Os gestores perceberam então que não possuíam uma estrutura para atender esses idosos debilitados, o que fazia com que muitos fossem

transferidos para hospitais ou para outros residenciais. Por este motivo, decidiram investir também no oferecimento do serviço de hospital de retaguarda.

Dessa forma, se o idoso, que já é morador do residencial, precisar de cuidados especiais, decorrentes principalmente dos fatores do envelhecimento, ele poderá ser transferido para a unidade de tratamento dentro do próprio residencial. Esse é um dos pontos fortes do serviço oferecido pela instituição destacado pelos consumidores, pois ela oferece a opção do hospital de retaguarda no mesmo espaço físico da moradia permanente.

Dessa forma, dentro do escopo do serviço principal, o residencial oferece uma ampla gama de serviços suplementares que suportam o serviço principal, cumprindo o proposto na literatura de serviços por Lovelock, Hirtz e Hemzo (2011) e Gronroos (2009). Os serviços suplementares oferecidos são: agenda de atividades diárias, atendimento médico, enfermaria, lavanderia, hospitalidade, governança, arrumação e limpeza dos quartos e chalés, sessões de cinema, reparos de costura, transporte para moradores, salão de beleza e restaurante, onde as refeições são preparadas por um chef de cozinha que segue rigorosamente as instruções de uma nutricionista, que elabora um cardápio de acordo com as condições de saúde de cada um dos residentes.

O residencial oferece também alguns serviços extras que não estão contemplados na mensalidade da moradia, mas fazem parte do composto do serviço e podem ser classificados como suplementares, conforme indicado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011). São serviços como: fonoaudiólogo com sessões particulares, serviços odontológicos, nutrição personalizada, fisioterapia com sessões particulares, curativos, medicamentos e serviços de cuidadores. Além disso, um dos pré-requisitos da prestação do serviço é a personalização, com foco nas necessidades individuais de cada morador, o que garante a percepção de valor agregado ao serviço por parte do idoso e também de seus familiares (MOSCHIS, 1994).

Isso demonstra que o residencial busca atender às necessidades específicas do mercado consumidor, conforme indicado na literatura, mas não realiza pesquisas para detectar novas oportunidades ou novas demandas por serviços diferenciados. As informações são baseadas somente nas indicações dos moradores atuais do residencial. Isso revela uma lacuna nas estratégias de marketing da empresa no sentido de conhecer o mercado-alvo, que conforme destacam Moschis (1994) e Stroud e Walker (2013), é um critério fundamental para atendê-lo.

4.1.3.3 Atividades de Processos

Segundo Shostack (1987), a complexidade do serviço é representada pelas etapas presentes em seu processo de execução, e alguns tipos de serviços apresentam maior complexidade do que outros.

Um dos aspectos mais importantes neste tipo de negócio são os procedimentos adotados para a realização do serviço. Por se tratar de um serviço de grande complexidade e que lida com aspectos emocionais e de alto risco (GRONROOS, 2009), os procedimentos adotados na produção do serviço devem constantemente passar por conferências e protocolos de procedimentos, com o estabelecimento de critérios para manter a uniformidade e a padronização dos serviços, conforme é apontado por Shostack (1987).

O processo é parte fundamental do serviço, já que o cliente irá consumir o processo oferecido como resultado. Portanto, a percepção do processo de serviço torna-se um fator crucial na entrega de valor para o consumidor, exigindo assim grande atenção por parte da empresa em sua elaboração.

Em determinados aspectos, o residencial segue rigorosos procedimentos para a prestação do serviço, conforme orientado na literatura por Gronroos (2009) e Shostack (1987). Percebe-se maior controle nos processos no que diz respeito à administração de medicamentos aos idosos, em que há a separação dos medicamentos pela farmácia, seguindo as orientações médicas e a distribuição desses medicamentos nos horários e dosagens corretas, à atenção com a alimentação, que segue a orientação de nutricionistas, que elaboram planos de alimentação personalizados para cada morador, à segurança das moradias e das áreas comuns do residencial e à assistência médica, em que são realizadas inspeções e visitas periódicas para avaliar as condições físicas, emocionais e psicológicas do idoso em seu cotidiano.

Portanto, percebe-se que, para determinadas etapas do serviço, o residencial segue a concepção do *blueprint* proposto por Shostack (1984) e desenvolve fluxogramas para os procedimentos a serem seguidos, com a intenção de visualizar e mapear os sistemas de serviços. Segundo os entrevistados, a adoção destes protocolos permite a identificação de falhas e possíveis problemas na interação com o cliente.

Os protocolos de procedimentos adotados pelo residencial são divididos em categorias. A primeira delas se trata da checagem de rotina, que corresponde às visitas semanais, no caso das residências e apartamentos dos residentes independentes e às visitas diárias, no caso dos apartamentos dos residentes dependentes. Para moradores dependentes, são adotados outros tipos de protocolos médicos, uma vez que estes moradores demandam maior atenção e cuidados médicos constantes.

Em determinados processos, o residencial determina que o protocolo dos procedimentos seja seguido rigorosamente, como já mencionado. Em outros casos, o residencial não exige que o protocolo seja seguido rigorosamente, mas sugere que ele seja seguido, como é o caso, por exemplo, da agenda de atividades diárias. Diversas atividades são oferecidas todos os dias, mas os idosos não são obrigados a participar. Apesar de a participação ficar a critério da vontade e da disposição do idoso, os cuidadores e funcionários incentivam e monitoram constantemente a interação dos idosos, para detectar possíveis declínios cognitivos ou indícios de depressão e isolamento, casos comuns entre os idosos inativos (MOSCHIS, 1994).

Outro importante protocolo a ser seguido são as rotinas diárias dos idosos dentro do residencial. Os horários e agendas de atividades devem ser mantidos e monitorados constantemente, pois alterações nas rotinas do cotidiano podem causar certo estresse. Além disso, de acordo com a demanda da família, são elaborados relatórios de desempenho que relatam o cotidiano do idoso. Para isso, é elaborado um boletim com a descrição do comportamento do idoso no período.

Conclui-se, portanto, que alguns dos processos mais importantes do serviço prestado pelo residencial permeiam as características propostas no modelo de Shostack (1984). Este procedimento, que direciona e padroniza a execução das atividades no serviço, leva à diminuição dos aspectos de heterogeneidade e pode ser considerado um fator de diferenciação. Dessa forma, isso pode contribuir para melhorias na percepção da qualidade do serviço.

4.1.3.4 Atividades de Pessoas

Bowen, Schneider e Kim (2012) afirmam que a qualidade do serviço, em muitos casos, não pode ser separada da qualidade da pessoa que presta o serviço, uma vez que há uma associação direta do funcionário com a imagem organizacional.

No caso do residencial, percebe-se que os funcionários que atendem os residentes são considerados peças-chave no processo de serviço e, principalmente, para o sucesso da organização. Em um serviço que apresenta alto nível de complexidade como esse, o fator humano representa um grande diferencial e habilidades técnicas e principalmente sociais são fundamentais.

A prioridade na contratação do residencial, muito mais do que a qualificação profissional, é pautada nas habilidades sociais dos funcionários, pois habilidades como paciência, carinho e atenção com o idoso, segundo os entrevistados, não podem ser ensinadas. Para determinadas funções, como, por exemplo, cuidadores e enfermeiras que lidam diretamente com os idosos, é exigida formação profissional. Mas o residencial possui também um programa de treinamento para melhorar a formação profissional de todos os seus funcionários e por isso valoriza muito as habilidades sociais dos funcionários. Essa prática corrobora a ideia proposta por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) sobre contratação de pessoas neste serviço.

Essa prática também reflete a ideia de Bitner (1992) de que as pessoas que atuam na linha de frente dos serviços são responsáveis pela representação da empresa em diversos aspectos, por isso a empresa deve proporcionar as condições perfeitas para o desempenho do serviço e a motivação e o desenvolvimento do funcionário.

Bove e Johnson (2001) salientam ainda a importância do treinamento das pessoas do serviço para lidar com os possíveis pontos de conflitos e minimizá-los durante o processo de serviço. Cabe à empresa identificar onde os pontos de conflitos podem ocorrer e como eles podem ser solucionados.

De acordo com os entrevistados, são poucos os conflitos ocorridos na dinâmica do residencial. Na maioria das vezes, o conflito ocorre entre os próprios moradores e seus

cuidadores. Os casos mais comuns ocorrem quando o morador não se adapta a mudanças ou se esquece de certos procedimentos, e isso acaba gerando conflitos. Assim, quando o funcionário está bem treinado e motivado, ele se torna o agente minimizador desses conflitos, conforme apresentado na literatura.

4.1.3.5 Atividades de Preço

A elaboração do preço do residencial está baseada primordialmente em duas vertentes, que são destacadas por Hoffman et al. (2009): nos custos do serviço e no preço praticado pelos concorrentes no mercado. Segundo os entrevistados, a empresa realiza algumas pesquisas no mercado para conhecer qual é o preço praticado pela concorrência. O que foi relatado pelos entrevistados é que a faixa de preço não difere muito entre os principais concorrentes que atuam no mesmo segmento que oferecem os mesmos diferenciais no serviço. Os entrevistados afirmaram que sempre há um ou outro residencial que pratica um preço mais caro, mas em média, os preços praticados são sempre parecidos.

Conforme relatado nas entrevistas, os custos que envolvem os cuidados com o idoso são muito altos, uma vez que este é um consumidor que requer cuidados especiais e também demanda um aparato de produtos e serviços muito caros, como medicações, equipamentos e consultas médicas, entre outros.

Seguindo as indicações de Moschis (1994), o residencial procura adotar preços elevados não somente por causa dos custos, mas também para garantir uma imagem de serviço exclusivo e diferenciado na mente do consumidor e de seus familiares, pois entende que o consumidor que busca este tipo de serviço faz uma associação entre preço alto e nível de qualidade oferecida. E ainda, conforme destacado por Moschis (1994), o consumidor idoso não é suscetível a preço quando se trata de serviços exclusivos, valorizando e pagando mais caro por serviços personalizados e de alta qualidade.

Mesmo não seguindo uma metodologia definida para a precificação do serviço, foi possível perceber semelhanças na forma como o residencial elabora seu preço, de acordo com a classificação proposta por Berry e Yadava (1996), como preço por Relacionamento, pois o

residencial oferece benefícios para contratos que são firmados para longos períodos, uma vez que é mais interessante que o idoso seja um morador permanente; e também pratica preços diferenciados para pacotes de serviços, pois oferece serviços diferenciados por preços diferenciados, como é o caso das moradias, por exemplo.

Cada moradia possui um preço diferente, que varia de acordo com sua metragem e localização dentro do condomínio, além dos móveis que a compõem. Ademais, percebe-se semelhanças na forma com que o residencial adota práticas de preço fixo para seus pacotes de serviços, indicado por Berry e Yadav (1996) como preço baseado na Satisfação. Quando o morador adquire o serviço de moradia permanente, todos os outros serviços, quando oferecidos em grupo, como fisioterapia, enfermagem, assistência médica, atividades de lazer e ginástica, já estão incluídos no preço, ou seja, o preço do pacote de serviços oferecido é fixado previamente.

4.1.3.6 Atividades de Promoção

As atividades de promoção do residencial ainda são incipientes, e poucos investimentos neste sentido têm sido realizados.

Moschis (1992a, 1994) afirma que o principal canal de busca de informações para os idosos são os amigos, vizinhos e familiares. Dessa forma, o residencial procura adotar estratégias de comunicação que contemplem principalmente esses canais. Segundo os entrevistados, atualmente o residencial investe a maior parte de sua verba de marketing na comunicação com os familiares dos residentes, pois dessa forma eles se tornam porta-vozes da empresa, corroborando a ideia proposta por Hoffman et al. (2009).

Isso também está de acordo com o que foi pontuado por Moschis (1994) sobre a influência dos familiares nas decisões de compra do idoso. As decisões relativas a serviços com maior complexidade geralmente são tomadas em conjunto com os familiares, sendo portanto importante manter também um processo de comunicação com os familiares do idoso.

Para essa finalidade, os principais canais de propaganda são o Facebook, onde é mantida uma página sobre o residencial, com relatos e fotos atualizadas constantemente pela equipe de comunicação, e um boletim informativo veiculado por e-mail aos familiares, com informações sobre eventos e fatos importantes, datas comemorativas, agenda de atividades, entre outras. Essas ações correspondem às indicações propostas por Hoffman et al. (2009), pois a empresa comunica os familiares sobre a entrega do serviço, a forma como ele está sendo cumprido, por meio dos acontecimentos e eventos promovidos no residencial.

Foi possível perceber uma coerência no relato de todos os entrevistados em relação à atividade de promoção do residencial. Todos afirmaram que se trata de uma das atividades de marketing mais desafiadoras no momento e que, inconsistentemente, é também a mais defasada. Todos concordaram que deve haver um enfoque maior nessa área, principalmente na adoção de estratégias com caráter mais profissional.

De acordo com um dos entrevistados, porém, o fato de o residencial não investir em ferramentas de comunicação de massa justifica-se pelo fato de que o tipo de serviço oferecido não se enquadra no perfil de mídias como televisão e rádios, por exemplo. A ferramenta de comunicação mais poderosa da empresa, segundo os entrevistados, é o boca a boca.

Seguindo as propostas de Hoffman et al. (2009), a empresa investe nas dimensões da qualidade do serviço para que o processo de prestação de serviço seja sua diferenciação e, conseqüentemente, se torne sua propaganda no mercado por meio de indicações de consumidores que já vivenciaram ou vivenciam a experiência do serviço.

Mantendo uma comunicação constante com seus clientes, a empresa cria uma rede de porta-vozes, fortalecendo assim sua principal ferramenta de comunicação, o boca a boca. Outro aspecto importante que fortalece o boca a boca é a marca da instituição, que é muito forte no segmento e amplamente reconhecida por oferecer um serviço de alto padrão e luxo.

Apesar de não praticar atividades expressivas de propaganda, a empresa possui um profissional de assessoria de imprensa que desempenha o papel do profissional de marketing e busca oportunidades para divulgar o serviço do residencial. A empreitada mais recente nesse sentido foi um documentário produzido pelo programa Fantástico da Rede Globo em parceria com o canal BBC de Londres, no qual foram relatados os conflitos de gerações entre jovens e

idosos. Nesse documentário, jovens e crianças convivem por um período com os idosos, vivenciando seu dia a dia, participando de suas atividades, compartilhando experiências e conhecimentos.

O profissional de assessoria de imprensa conseguiu uma parceria com a produção da reportagem para que esse documentário fosse filmado nas dependências do residencial e para que também os residentes fossem entrevistados. A contrapartida da parceria seria a divulgação do nome, da marca, da estrutura e do serviço oferecido pelo residencial. Dessa forma, o residencial conseguiu tornar o serviço mais conhecido e de fácil entendimento por possíveis clientes potenciais, conforme indicado por Hoffman et al. (2009).

Percebe-se que, apesar de algumas iniciativas, o residencial ainda não possui uma estrutura de comunicação bem articulada com a realidade competitiva do mercado.

4.1.3.7 Atividades de Praça

Determinados pela natureza do serviço, o local e o momento em que o serviço será prestado podem variar de acordo com o contexto. Em alguns casos, os serviços exigem a presença do consumidor em um local determinado ou, então, o prestador de serviços vai até o consumidor. Muitas vezes, esse processo de localização pode ser um fator determinante na escolha do consumidor (JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2003; LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011).

Considerando-se o exposto, a entrega do serviço do residencial corrobora a literatura, já que sua localização é considerada um fator de diferenciação em relação aos concorrentes que atuam no mesmo segmento.

A localização é de fácil acesso, pois o residencial fica dentro da cidade de São Paulo e oferece um ambiente de cidade pequena, fazendo com que o ambiente físico do residencial seja valorizado e muitas vezes determinante no momento da decisão da compra do serviço.

Além disso, a área em que o residencial está localizado conta com cerca de 28 mil metros quadrados, e há a possibilidade de uma ampliação no futuro. O residencial oferece ainda um amplo jardim, com um lago central e contato com a natureza.

A empresa considera sua localização como um importante fator de diferenciação. Segundo um dos entrevistados, o oferecimento deste tipo de estrutura física no meio da cidade é muito valorizado pelo idoso e por seus familiares. Eles destacam ainda que a estrutura física do residencial é totalmente horizontal, o que facilita a locomoção e o bem-estar do idoso.

A localização do residencial se fortalece ainda mais como um fator de diferenciação do serviço, pois consegue comportar dois serviços complexos diferentes em um único espaço físico. O oferecimento do serviço de moradia e do hospital de retaguarda no mesmo espaço provoca no consumidor a percepção de maior credibilidade da empresa e não causa conflito de serviços e de marcas na mente do cliente. Ao contrário, a intenção é que haja a retenção do cliente quando o mesmo passar do estágio de independente para dependente. De acordo com um entrevistado, existem poucos residenciais que oferecem essa estrutura unificada. Isso comprova a conveniência oferecida pelo serviço proposta por Jones, Mothersbaugh e Beatty (2003), que afirmam que a complexidade do serviço não pode se tornar um impeditivo para sua entrega.

4.1.3.8 Atividades de Evidências Físicas

Seguindo os preceitos de Bitner (1992), o ambiente do serviço e suas evidências físicas desempenham um papel crucial na redução da percepção de intangibilidade do processo de serviço.

Os aspectos que tangibilizam o serviço do residencial são valorizados e atuam como fatores de diferenciação no mercado, conforme é apresentado por Hoffman et al. (2009). Para isso, os principais aspectos considerados na tangibilização do serviço são os equipamentos utilizados no atendimento médico dos idosos, assim como todo o material utilizado na preparação das refeições, na arrumação das moradias e no mobiliário presente em todo o residencial.

De acordo com Bitner (1992), a natureza do serviço e as experiências que o permeiam determinam se as evidências físicas ganham maior ou menor relevância no encontro do serviço. Considerando-se a natureza e a complexidade do serviço do residencial, os elementos do ambiente físico são preponderantes para o encontro de serviços, assim como são fundamentais também para transmitir segurança, conforto e percepção de qualidade tanto para o idoso quanto para seus familiares.

Há uma grande preocupação por parte da empresa em destacar o ambiente físico no qual ocorre o encontro do serviço como forma de diferenciar a empresa no mercado. As experiências ocorridas no encontro do serviço são pensadas para satisfazer às necessidades dos moradores, por isso, há a preocupação de adequação dos espaços de acordo com as necessidades dos idosos. Todas as moradias e restaurantes são adaptados para oferecer maior funcionalidade e segurança ao morador.

Além disso, outros aspectos se destacam como evidências físicas no serviço: os espaços de integração entre os moradores, o jardim com o lago, a capela, a sala de cinema, a sala de jogos e a sala de atividades lúdicas. Todos os aspectos físicos do ambiente e suas condições, assim como sua sinalização e outros aspectos envolvidos no encontro do serviço, podem interferir na maneira como o serviço é prestado e, conseqüentemente, na forma como ele é recebido pelos consumidores.

O serviço do residencial é carregado de aspectos emocionais, cognitivos e fisiológicos, principalmente relacionados com as pessoas do ambiente do serviço e a forma com que elas respondem a esses estímulos. Dessa forma, é muito importante a atenção dispendida aos aspectos físicos que envolvem o encontro do serviço, como propõe Bitner (1992) para a elaboração do *servicescape* para serviços.

4.2 Caso 2: Residencial Lar Sant’Ana

Para a realização do estudo de caso do Residencial Lar Sant’Ana, a pesquisadora consultou diversas fontes de informação, realizou entrevistas com funcionários da área de marketing e realizou também períodos de observação das dinâmicas da empresa. A seguir, essas informações serão apresentadas.

4.2.1 Fontes de informações consultadas

a) Páginas na internet

Liga Solidária. Disponível em: <<http://www.ligasolidaria.org>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

Lar Sant’Ana. Site da empresa. Disponível em:

<<http://www.larsantana.com.br/larsantana/index.php>>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

Geros Center. Disponível em: <<http://geroscenter.com.br>>. Acesso em: 23 de junho de 2014.

Página do Facebook da Liga Solidária. Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ongligasolidaria?fref=ts>>. Acesso em: 25 de junho de 2014.

Página do Facebook do Geros Center. Disponível em:

<<https://www.facebook.com/GerosCenter?fref=ts>>. Acesso em: 25 de junho de 2014.

b) Documentos

Material Institucional – Folder de apresentação da empresa

Relatório de Atividades 2013 – Liga Solidária

c) Entrevistas

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, de acordo com a conveniência dos entrevistados, e ocorreram nos dias 18, 22 e 25 de agosto. Não serão divulgados os nomes dos funcionários entrevistados, os quais serão descritos apenas como Entrevistado 1 – Superintendente da empresa, que ocupa o cargo há oito anos e foi o responsável por grandes mudanças estratégicas no residencial, incluindo a mudança de uma visão assistencialista para uma visão mais profissionalizada; Entrevistado 2 – Gerente do Residencial e Hospitalidade, que ocupa o cargo há um ano e veio do mercado de hotelaria e turismo; Entrevistado 3 – responsável pelo Relacionamento com Clientes; que ocupa o cargo há três anos; e Entrevistado 4 – Analista de Marketing, que ocupa o cargo há 3 anos.

d) Observações

As observações diretas foram realizadas nos mesmos dias das entrevistas, nos dias 18, 22 e 25 de agosto. Observaram-se as atividades cotidianas dos residentes e as dinâmicas e procedimentos do residencial. As observações foram não participantes e objetivaram compreender as dinâmicas e os processos da empresa.

4.2.2 Apresentação e caracterização da empresa

As informações utilizadas para descrever a empresa foram obtidas do site, da consulta ao material institucional e das entrevistas.

O Lar Sant'Ana foi fundado em 1972 e é uma das seis unidades provedoras da Liga Solidária, organização social sem fins lucrativos, fundada em 1923 como Liga das Senhoras Católicas de São Paulo, que atende mais de dez mil crianças, jovens e adultos em situação de risco social. Por ser uma unidade provedora, toda a renda obtida por meio dos serviços oferecidos é integralmente aplicada nos programas socioeducativos, que englobam centros de educação infantil, programa de qualificação profissional, nutrição, abrigo e inclusão social.

Além do Lar Sant'Ana, a Liga Solidária possui um outro residencial nos mesmos moldes do primeiro citado. A diferença entre os residenciais para idosos administrados pela Liga é que no residencial Lar Sant'Ana são admitidos apenas idosos com elevado nível de independência e no outro residencial são admitidos apenas idosos que necessitam de hospitais de retaguarda, ou seja, idosos dependentes, acamados ou que demandam cuidados especiais.

É importante esclarecer que o outro residencial será citado e considerado como parte fundamental para as análises deste estudo, porém o escopo da tese será o residencial Lar Sant'Ana.

O residencial Lar Sant'Ana está localizado no bairro de Alto de Pinheiros, na cidade de São Paulo, um bairro residencial, com bastante infraestrutura em seu entorno, e também um dos bairros com maior número de idosos de alta renda da cidade. O terreno em que o residencial está instalado foi obtido por meio de uma doação, para que o projeto do residencial pudesse ser concretizado.

A capacidade total de atendimento do residencial é de 120 idosos, mas conta atualmente com 106 residentes fixos. O residencial oferece apenas quartos individuais, com toda a infraestrutura para acomodar seus residentes.

A média de idade entre os residentes do Lar Sant'Ana é de 85 anos; no momento, o morador mais jovem possui 63 anos e o mais velho, 102 anos.

Em relação ao seu quadro de profissionais, são ao todo 220 funcionários contratados sob o regime celetista; o residencial também mantém parcerias com cooperativas de *home care* e cuidadores terceirizados, ampliando ainda mais seu quadro de funcionários.

A organização do organograma se faz de modo que todas as áreas se reportem diretamente ao Superintendente da Liga Solidária, responsável por todas as áreas de negócio da instituição. A área de marketing da Liga Solidária é gerida atualmente por um conselheiro voluntário, um profissional que atuou no mercado por muitos anos e atualmente se dedica a este projeto de voluntariado. Sob seu comando estão as áreas de marketing das três áreas de negócios da Liga, com um profissional de marketing designado para cada uma delas: assuntos institucionais, programas sociais e serviços de hospedagem; residenciais para idosos; e ensino

e colégio. A área de marketing dos residenciais para idosos é gerida atualmente por um analista de marketing pleno.

4.2.3 Análise das Atividades de Marketing

A análise do caso foi desenvolvida a partir do levantamento da literatura sobre as práticas de marketing de serviços correntes utilizadas para alcançar e atender o mercado idoso. Serão analisadas todas as ações relevantes praticadas pela empresa e verificando se ela segue ou não as indicações propostas na literatura.

Serão analisadas as atividades de segmentação e posicionamento, do composto de marketing proposto por (McCARTHY, 1978) – produto, preço, praça e promoção –, e em seguida, serão analisados os três P's propostos para serviços – processos, pessoas e evidências físicas (BOOMS; BITNER, 1981).

O residencial não possui um departamento de marketing exclusivo; suas estratégias são desenvolvidas no departamento de marketing da Liga Solidária, que é sua instituição mantenedora. Conforme relatado pelos entrevistados, porém, não há um direcionamento e uma organização das atividades de marketing especificamente voltadas para o residencial Lar Sant'Ana.

Diante da grande procura pelo serviço de moradias permanentes e também das mudanças demográficas ocorridas no mercado de consumo, os gestores da instituição perceberam um grande potencial neste nicho de mercado, que apontou a necessidade de tornar a instituição mais profissionalizada em relação ao oferecimento de seus serviços e, principalmente, em relação às suas práticas de marketing.

As atividades de marketing começaram então a ser coordenadas por um executivo do mercado que se voluntariou para transferir seus conhecimentos na área de marketing para a instituição, dando a ela um caráter mais mercadológico e menos social, com maior capacidade competitiva no mercado. A organização dessas atividades ainda está em andamento, portanto a análise desta tese será baseada na atual situação da instituição.

Os entrevistados destacaram que a empresa não realiza no momento nenhum tipo de pesquisa de mercado para conhecer seu público-alvo. Afirmam que as informações sobre o mercado são obtidas por meio da internet e de informações trocadas entre os demais concorrentes do mesmo segmento. Salientam também o bom relacionamento entre os concorrentes que atuam na mesma faixa do segmento.

De acordo com os entrevistados, há um planejamento que busca modificar o posicionamento de cada um dos residenciais, mas, por enquanto, o Lar é reconhecido no mercado por oferecer um serviço de alta qualidade e excelência no cuidado com o idoso. Hoje, um dos maiores desafios do residencial é administrar esse conflito entre seus dois residenciais, pois muitas vezes essa confusão faz com que potenciais clientes sejam perdidos para a concorrência.

Assim como para os demais competidores deste segmento de mercado, um dos maiores problemas enfrentados é a quebra de paradigmas que envolve o consumo do serviço de moradia para idosos. O residencial não quer ser visto como um asilo no mercado e direciona todas as suas estratégias para mudar essa concepção e ser reconhecido com um residencial de longa permanência para idosos que oferece o conceito de hotelaria.

4.2.3.1 Segmentação e Posicionamento

O residencial se propõe a atender um segmento específico do mercado idoso, pois, assim como indicado por Moschis (1994) e Sudbury e Simcock (2009), o público idoso não é homogêneo e suas características diferenciadas apresentam grandes oportunidades de mercado que ainda não foram supridas, sendo a moradia de longa permanência uma delas.

Seguindo essa vertente, o residencial oferece seus serviços para um público idoso definido dentro do mercado, que é o idoso ativo, independente e com disposição financeira. Dessa forma, a empresa segue os preceitos de Kotler e Keller (2012), Tynan e Drayton (1978) e Brandt (1966) quando adota variáveis demográficas e psicográficas como bases para seu processo de segmentação.

Apesar de não possuir um planejamento estruturado de marketing, foi possível perceber que os critérios demográficos adotados pela empresa para segmentar o mercado são pautados na idade cronológica, pois são admitidos idosos a partir de 60 anos de idade, e também na renda, uma vez que os preços praticados pelo residencial são mais elevados do que os preços praticados pelos demais concorrentes no mercado, pois estariam atrelados à qualidade oferecida no serviço.

Os aspectos psicográficos estão relacionados ao estilo de vida, ao perfil e ao comportamento do idoso, pois ele deve entender que o residencial não é um asilo, e sim uma moradia diferenciada, que oferece facilidades e serviços de hotelaria, e tem a intenção de preservar seus hábitos e estilo de vida, que o idoso pode manter sem a preocupação de presente em uma residência.

O conceito de hotelaria define o posicionamento do residencial, que, de acordo com Dimingo (1988) distingue-se de seus concorrentes por oferecer um modelo de serviço de residência para idosos que poucos concorrentes oferecem.

O residencial se posiciona no mercado com base nos atributos de qualidade oferecidos no serviço e também em seu preço, conforme indicado por Aaker e Shansby (1996). O posicionamento atual do residencial é ser reconhecido pela excelência nos serviços de hospedagem e atendimento especializado em idosos.

4.2.3.2 Atividades de Produto

O residencial oferece serviços de residência de longa permanência para idosos, com foco no conceito de hotelaria. O serviço é inovador e proporciona experiência diferenciada, ou seja, prioriza sentimentos e sensações, muito mais do que apenas moradias.

Os serviços oferecidos no residencial estão atrelados não somente à concepção de morar, mas também a todas as facilidades e comodidades oferecidas por um hotel. Assim, conforme proposto por Hoffman et al. (2009), as experiências e os sentimentos envolvidos no serviço

são importantes elementos para o alcance do resultado do serviço, pois o consumidor busca a experiência do processo muito mais do que o resultado em si (GRONROOS, 2009).

Um dos critérios para a aceitação de um novo hóspede é que sua condição física, psicológica e social não esteja muito debilitada, por isso todos os idosos passam por uma avaliação. Apesar de a debilidade ser um processo inerente com passar do tempo (Moschis, 1994), a princípio o idoso que vai morar no residencial deve manter um nível de socialização e independência. Isso é exigido porque faz parte do processo de prestação do serviço, uma vez que o foco do residencial é atender idosos que sejam independentes e que busquem o residencial pela comodidade, conforto e facilidades, e não somente pelos cuidados médicos paliativos.

Atualmente, o residencial conta com 120 quartos, 106 dos quais estão ocupados por moradores fixos e três estão passando por um processo de reforma. O restante está disponível para receber novos residentes. O formato da moradia oferecida são quartos individuais, que variam de 12 a 36 metros. Todos os quartos são mobiliados com móveis que oferecem a infraestrutura de hotelaria.

Dessa forma, é possível perceber que a empresa segue os preceitos propostos na literatura por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), ao definir seu serviço principal como serviço de moradia permanente e seus serviços suplementares como todos aqueles que suportam e apoiam a realização do serviço principal, que, no caso do residencial, são os serviços de hotelaria.

Sendo assim, os serviços suplementares oferecidos no pacote principal de serviços são: restaurantes, lanchonete, serviço de limpeza de quarto, lavanderia e centro de atividades. A ideia principal é oferecer o conceito de hospedagem nos moldes de um hotel de luxo, com todas as características, comodidade e conveniência oferecidas por qualquer hotel tradicional.

Seguindo o proposto por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), o serviço principal do residencial ainda é suportado por serviços suplementares: atendimento médico, equipes de saúde, arrumação e limpeza dos quartos, enfermaria, lavanderia, sessão de cinema, refeições, enxoval, centro de atividades físicas, salão de beleza, fisioterapia, psicólogo, entre outros.

O residencial oferece também a hospedagem temporária para idosos que precisam de companhia e cuidados em certos momentos. Muitas vezes, o idoso não tem condição de viajar com a família e se hospeda no residencial temporariamente.

A hospedagem temporária também possibilita que o novo cliente vivencie e experimente o serviço de moradia antes de comprá-lo. Para isso, é realizado um contrato para uma fase de adaptação. A fim de que a mudança para o residencial não seja realizada de forma abrupta, o idoso pode se hospedar durante esse período, até que ele se decida por morar definitivamente. A experimentação do serviço antes de comprá-lo em definitivo é uma forma de fazer com que o idoso diminua suas incertezas em relação os riscos envolvidos no processo de aquisição do serviço, e também de agregar valor ao serviço principal (GRONROOS, 2009; GUMMESSON, 2007; MOSCHIS, 1994).

A percepção da qualidade dos serviços é evidenciada pelo conceito de alto padrão e luxo oferecido aos moradores. O residencial segue rigorosamente todas as indicações de regulamentação para o atendimento de idosos e faz disso um diferencial de qualidade, pois muitas vezes cumpre requisitos e oferece sistemas de segurança que não são obrigatórios, mas que possuem grande valor para o idoso. Dessa forma, segue o proposto por Moschis (1994), que afirma que os idosos evitam riscos e priorizam segurança e confiança na escolha do serviço.

Seguindo a concepção de Gronroos (2009) sobre agregar valor ao serviço principal, o residencial aproveita também para oferecer um centro de atividades, chamado Geros Center, com foco no idoso no mesmo local onde oferece os serviços de moradia permanente. Dessa forma, o espaço físico é aproveitado para diversificar o serviço, pois se oferece um serviço para os idosos que residem no bairro mas que não moram permanentemente no residencial. Além de fornecer um serviço diferenciado, o residencial aproveita a frequência do idoso no centro de atividades para fazer com que ele conheça os demais serviços oferecidos.

4.2.3.3 Atividades de Processos

Shostack (1987) afirma que quanto mais complexo o serviço, maior será a complexidade de suas etapas e procedimentos. O serviço do residencial é permeado pela complexidade, principalmente por que envolve pessoas e sentimentos, que são influenciados por diversos elementos interagentes no processo de serviço.

Por esse motivo, o residencial adota procedimentos padronizados para determinados contextos do serviço, na tentativa de amenizar as variações presentes no processo de serviço, causadas pelo princípio da heterogeneidade (SHOSTACK, 1987; HOFFMAN et al., 2009).

A adoção de protocolos para certos procedimentos segue o proposto por Shostack (1984). São desenvolvidos fluxogramas de controle para diversos tipos de procedimentos diários. Um dos protocolos adotados é referente ao processo de admissão do novo morador. Para isso, são realizadas avaliações com base em um protocolo médico geral, que avalia o grau de comprometimento psicológico, mental e físico do idoso.

Geralmente não há restrições para a aceitação do idoso, desde que ele não seja um paciente com alto nível de problemas psiquiátricos ou apresente condições de dependência física que demandem cuidados especiais. Mas, se o procedimento detectar que o idoso não se encaixa no perfil do residencial, seu pedido é recusado, mesmo que haja vagas no residencial.

Outro importante protocolo a ser seguido refere-se ao processo de adaptação. Quando a admissão do idoso no residencial é aprovada, há um protocolo estabelecido para um período de transição. O residencial só aceita o idoso definitivamente após ele passar por um processo de adaptação, que é realizado da seguinte forma: primeiramente, o idoso começa a frequentar o residencial durante algumas horas do dia, mas volta para casa para dormir com a família. Após um período, ele passa a pernoitar de uma a duas noites da semana no residencial, com acompanhamento frequente. Após um período, se houver uma boa adaptação, ele já pode se tornar um morador permanente.

De acordo com Moschis (1994), o idoso demora muito tempo para se adaptar a mudanças em seu cotidiano, portanto, segundo os entrevistados, esse período de transição é fundamental, para que não haja estresse na mudança dos hábitos do idoso.

Outros procedimentos que também seguem protocolos como o proposto por Shostack (1984) são a administração dos medicamentos, a alocação das atividades diárias dos idosos e o direcionamento das dietas. Os idosos recebem a visita diária de um geriatra, que constantemente avalia suas condições.

Durante os dias da semana, há uma escala para avaliação física e mental do idoso, primeiramente pelo geriatra e posteriormente pela psicóloga. Todos os medicamentos são administrados por enfermeiras, e o idoso não tem acesso direto ou toma decisões sobre a administração desses remédios. A indicação dos medicamentos segue diretamente para a farmácia, onde ocorre sua separação e, em seguida, sua administração a cada idoso. Este é um processo muito rigoroso, que passa obrigatoriamente por duas checagens dentro da farmácia antes de ser administrado para os idosos. Além disso, a farmácia segue toda a regulamentação da Anvisa para administrar a medicação.

As refeições também seguem protocolos determinados e apresentam procedimentos diferenciados para idosos que necessitam de alimentação especial. Quando o idoso não possui indicação de dietas balanceadas, o que é raro, as refeições não apresentam restrições.

Conclui-se, portanto, que a empresa segue o proposto por Shostack (1984) na literatura, sobre a construção de esquemas de fluxos de serviços com a finalidade e padronizar e controlar os critérios de qualidade do serviço. Esse procedimento também se faz necessário para que não ocorram falhas no serviço, conforme indicado por Gronroos (2009).

4.2.3.4 Atividades de Pessoas

Seguindo o que propõe Bitner (1992), o residencial compreende a importância do fator humano para o sucesso do serviço e para o aumento da percepção de qualidade, pois as pessoas representam a empresa no momento do serviço.

A preocupação com os aspectos sociais por parte da empresa no processo de serviço corrobora a ideia apresentada por Hoffman et al. (2009). As interações humanas ocorridas durante o processo de serviço, principalmente entre os prestadores e os consumidores, podem alterar as percepções de qualidade do serviço prestado e até mesmo o resultado do próprio serviço.

Sendo assim, a prioridade no momento da contratação é que o profissional envolvido nos cuidados diários do idoso tenha qualificação e experiências comprovadas. A característica mais valorizada e exigida pelo residencial, porém, é o profissionalismo e a atenção especial que o trato com o idoso exige no dia a dia. Constantemente são realizadas avaliações para monitorar o desempenho desses profissionais e, principalmente, avaliar suas habilidades pessoais, como paciência, carinho e respeito pelo idoso.

Conforme salientado por Bove e Johnson (2001) e por Hoffman et al. (2009) o gerenciamento de conflitos nos processos de serviços é de extrema importância para o seu bom desempenho. Sendo assim, os autores afirmam que uma das formas de melhorar as interações humanas e evitar conflitos durante o processo de serviços é o treinamento dos funcionários. Os autores destacam que, na prestação do serviço, geralmente os pontos mais conflitantes estão relacionados com as pessoas envolvidas no processo.

Dessa forma, a instituição segue a proposta dos autores e incentiva o treinamento e o desenvolvimento de seus funcionários, promovendo parcerias com universidades e escolas profissionalizantes. Muitas vezes, porém, os pontos de conflito no ambiente de serviços são inevitáveis, principalmente quando envolvem mudanças de profissionais que cuidam diretamente dos idosos.

Segundo os entrevistados, o serviço de cuidador não faz parte do pacote oferecido, ficando, portanto, a cargo da família. Muitas vezes o conflito ocorre no gerenciamento dessas pessoas, mas o residencial não é responsável por elas. O gerenciamento do conflito é um importante fator para a manutenção da qualidade do serviço. De acordo com Bitner (1992), os conflitos são causados principalmente pela interação entre os diversos agentes participantes do encontro de serviço.

Conforme indicado por Bowen, Schneider e Kim (2012), o residencial adota uma política de motivação e treinamento para seus funcionários, pois entende que, na prestação de serviços, a qualidade muitas vezes está associada à pessoa que presta o serviço, não havendo uma dissociação entre a pessoa e a imagem da organização. Muitas vezes, a qualidade do serviço é vinculada mais à pessoa que representa a empresa do que a todos os demais elementos envolvidos para que o processo de serviço ocorra.

4.2.3.5 Atividades de Preço

Foi possível perceber que o residencial não segue uma metodologia para a precificação do serviço. Segundo os entrevistados, o preço é definido com base nos custos incorridos no serviço e também no preço praticado pela concorrência. Como já foi destacado, o relacionamento entre os concorrentes do mesmo segmento é saudável, visando parcerias e trocas constantes de informações. Portanto, os preços praticados pelas empresas seguem mais ou menos a mesma faixa. Desta forma, entende-se que o preço do residencial é elaborado seguindo as propostas de Hoffman et al. (2009), que indicam que a precificação deve ser feita a partir da análise dos custos do serviço e também da análise da concorrência.

De acordo com os entrevistados, o preço é definido principalmente com base nos altos custos que envolvem a prestação de serviços para o público idoso. Este público demanda aparatos com custos muito elevados, como equipamentos, medicações, profissionais de saúde e aparatos médicos, entre outros.

O residencial procura manter um alinhamento de seu preço com o preço praticado por seus principais concorrentes, conforme indicado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e por Hoffman et al. (2009). Sempre busca, porém, cobrar um valor um pouco mais alto para que o consumidor perceba uma diferenciação e o valor agregado oferecido pelo serviço, pois, dessa forma, consegue que o consumidor faça uma associação dos benefícios oferecidos e da qualidade do serviço com o preço elevado, conforme indicado por Moschis (1994).

Dessa forma, o residencial pode assegurar que sua imagem no mercado fique atrelada à qualidade e exclusividade por meio de seu preço, pois, conforme indicado por Moschis (1994), o idoso associa preços altos com qualidade e diferenciação. Além disso, o foco é atender idosos com condições financeiras para consumir um serviço mais caro, porém com alto valor agregado.

Constatou-se também uma semelhança na elaboração do preço do serviço oferecido pelo residencial com as indicações de Berry e Yadav (1996). Seguindo a ideia proposta pelos autores, o residencial oferece pacotes de serviços com preço fixo e mantém contratos de longo prazo com seus consumidores, o que remete à elaboração do preço com base nos conceitos de Relacionamento e na Satisfação, propostos pelos autores.

4.2.3.6 Atividades de Promoção

Segundo os entrevistados, a empresa enfrenta diversos desafios para comunicar seu serviço, principalmente por causa da complexidade presente no tipo de serviço oferecido ao mercado e também em razão das características da intangibilidade inerentes a qualquer serviço.

Todo o material de comunicação do residencial é elaborado pelo departamento de marketing da Liga Solidária, mantenedora do residencial, porém não há um planejamento estratégico dessas ações no longo prazo. As comunicações são feitas até mesmo de forma intuitiva e proativa pela responsável pela área de marketing da instituição social.

Após a decisão pela profissionalização da área de marketing, o residencial pretende que todas as ações de comunicação se voltem para tornar a empresa mais competitiva no mercado, e para isso planeja-se a contratação de uma agência, que será responsável pela elaboração de todo o material da campanha de comunicação. Este projeto de remodelação da comunicação, porém, é esperado apenas para 2015.

Na análise do presente momento, a instituição realiza ações de comunicação por meio de sua assessoria de imprensa, como participação em gravações de TV, documentários, divulgação do residencial em programas de TV, tudo com parcerias. Essas ações de mídia de massa, no entanto, conforme assinalado por Moschis (1994), não se mostram eficientes para este

mercado. Os idosos geralmente confiam mais na indicação de serviços de seus familiares e amigos, principalmente quando estes participam do processo de decisão de compra.

Além dessas ações de mídia, outra prática de comunicação realizada pelo residencial é a divulgação de suas atividades no jornal do bairro, o que, com o tempo, mostrou-se uma ação muito ineficiente, pois conseguia um alcance geográfico muito limitado perante o tamanho do mercado desejado.

Considerando a natureza do serviço, Bitner (1992) indica que as ações de propaganda para serviços devem ser permeadas de critérios que remetam à credibilidade e à confiança, uma vez que os serviços são intangíveis. Seguindo essa lógica, a ferramenta de comunicação que se mostrou mais eficiente para o residencial até o momento foi o boca a boca.

Segundo os entrevistados, a melhor propaganda do residencial são as pessoas que já compraram ou conhecem alguém que já comprou o serviço. Por isso, o foco primordial é atender bem o cliente para que esse ciclo de propaganda voluntária seja mantido. Isso corrobora a prática proposta por Hoffman et al. (2009), segundo a qual a empresa deve manter um relacionamento próximo com seus clientes, tornando-os porta-vozes da empresa no mercado.

O residencial também mantém uma página no Facebook, onde relata suas principais atividades e também a dinâmica do residencial. A exposição nas mídias sociais é uma forma de atingir principalmente os familiares dos idosos ou potenciais clientes que pretendam comprar o serviço para algum familiar, pois, conforme destacado por Moschis (1994), o familiar participa ativamente do processo de decisão de compra, conjuntamente com o idoso, de serviços de alta complexidade, como é o caso do residencial.

De acordo com os entrevistados, a intenção é que o residencial desenvolva seu planejamento de marketing de forma mais profissionalizada, para que sua atuação no mercado tenha um direcionamento e também para que ele se torne mais competitivo, o que é indicado por Stroud e Walker (2013).

É possível perceber que a empresa também segue a proposta de Hoffman et al. (2009) sobre diferenciar o serviço por meio de seus processos e esclarecê-lo aos consumidores, quando afirma que também existe a preocupação em ajustar a comunicação para que o mercado

compreenda que o residencial não se encaixa nos moldes de um asilo comum, mas que oferece um serviço diferenciado e inovador.

4.2.3.7 Atividades de Praça

Segundo Jones, Mothersbauch e Beatty (2003), a localização torna-se um fator primordial do serviço quando o consumidor é quem precisa se locomover até o provedor, e o tipo de serviço determina qual será o canal mais adequado para a entrega do serviço.

Diferentemente do outro residencial que também faz parte da Liga Solidária e que atende idosos dependentes, o Lar Sant'Ana fica localizado em um bairro de fácil acesso e dentro da cidade, promovendo um diferencial para os consumidores dos serviços. Conforme apontado por Moschis (1994), a conveniência e o acesso facilitado tanto para os idosos quanto para seus familiares são elementos valorizados no processo de consumo. Mesmo atendendo um público diferente, o residencial para idosos dependentes muitas vezes acaba perdendo potenciais clientes justamente por sua localização, que é praticamente fora da cidade e, por isso, um local de difícil acesso.

No caso do residencial, sua localização dentro da cidade, tornou-se um fator de diferenciação e também de influência no processo decisório pelo serviço. Além disso, o residencial apresenta uma estrutura arquitetônica horizontal e bem planejada, nos moldes de hotelaria.

O terreno em que o residencial se encontra foi fruto de uma doação, porém foi exatamente ao encontro das estratégias de localização da instituição. Segundo os entrevistados, o bairro de Pinheiros apresenta uma grande concentração de idosos com renda e poder aquisitivo relevantes, sendo uma região bastante atrativa para o negócio.

Por causa disso, há uma grande procura dos moradores do próprio bairro pelo serviço. Estes acabam encontrando no residencial uma forma de continuar morando no mesmo local, porém sem as atribuições do cotidiano que uma residência demanda. Isso também facilita o acesso dos familiares, pois não há mudanças drásticas em relação à localização da moradia do idoso.

Conforme indicado por Jones, Mothersbaugh e Beatty (2003), e também por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), a localização do encontro do serviço pode ser um fator determinante para sua aquisição. De acordo com os entrevistados, essa é justamente a ideia relacionada à localização do residencial: fazer com que os familiares percebam este atributo como um elemento facilitador na prestação do serviço.

4.2.11 Evidências Físicas

Segundo Bitner (1992), a intangibilidade do serviço pode ser administrada por meio de suas evidências físicas, ou seja, todos os elementos presentes no encontro do serviço. O residencial considera esse fator tangível muito importante, principalmente para transmitir a qualidade do serviço.

De acordo com os entrevistados, um dos pontos fortes destacados pelos moradores e potenciais clientes é a estrutura de hotelaria e as facilidades que o residencial oferece. Além do ambiente físico, que transmite a ideia de um hotel de luxo, todos os aparatos de mobílias e sua disposição também buscam essa finalidade. Bitner (1992) destaca que a complexidade do serviço determina a importância de seus elementos físicos, o que, no caso, se comprova para o residencial, pois, em razão de sua complexidade, o ambiente do serviço deve ser bem planejado, principalmente seus elementos físicos, como *layout*, condições ambientais e interações humanas.

A proposta de hotelaria e o ambiente que remete a isso são percebidos pelos consumidores como um diferencial, uma vez que a maioria dos concorrentes não oferece esta mesma concepção nas moradias de longa *permanência*. Justamente por esses elementos é que o residencial se tornou uma referência no conceito de hotelaria permanente para idosos.

Ainda considerando os aspectos destacados por Bitner (1992) no ambiente físico do serviço, assinala a utilização de aparatos diferenciados para compor a ambientação do residencial. O oferecimento do conceito de um hotel de luxo exige que a decoração e os móveis, principalmente das áreas comuns do residencial, sejam de alta qualidade. Percebe-se que há uma grande preocupação em decorar o ambiente com obras de arte e esculturas, o

oferecimento de áreas para lazer, descanso e atividades, jardim de inverno, um *lobby* com cafeteria e TV à disposição dos moradores, e também uma biblioteca.

No projeto do ambiente físico do serviço, o residencial também utiliza elementos de padronização e segurança que seguem normas estabelecidas por órgãos regulamentadores. Essa preocupação corrobora a ideia de Moschis (1994) de que o idoso valoriza serviços que oferecem segurança e que prezam por seu bem-estar físico e psicológico.

Outro importante fator considerado no modelo do *servicescape* proposto por Bitner (1992) está relacionado com as interações presentes no ambiente físico do serviço. Tanto os funcionários quanto os clientes influenciam os elementos físicos do ambiente de serviços e muitas vezes esses elementos podem até mesmo alterar o resultado do serviço.

Em relação a isso, a empresa prioriza as interações sociais entre os funcionários e clientes e oferece mecanismos para que essas interações ocorram da melhor forma possível, apoiadas principalmente pelos elementos físicos disponíveis no ambiente do serviço.

4.3 Caso 3: Residencial Solar Ville Garaude

4.3.1 Fontes de informações consultadas

a) Páginas na internet

Solar Ville Garaude. Disponível em: <<http://www.solarville.com.br>>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

Reportagem sobre residenciais de luxo para idosos. Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/treinamento/mais50/ult10384u1017437.shtml>> Acesso em: 22 de junho de 2014.

b) Documentos

Material Institucional

Folder de apresentação do residencial

Material de comercialização para clientes

c) Entrevistas

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, de acordo com a conveniência dos entrevistados, e ocorreram nos dias 22 e 24 de agosto. Não serão divulgados os nomes dos funcionários entrevistados, os quais serão descritos apenas como Entrevistado 1 – Proprietário do residencial; Entrevistado 2 – Gerente Administrativo; Entrevistado 3 – Gerente de Governança e Hospitalidade; e Entrevistado 4 – Médica, filha do proprietário.

d) Observações

As observações presenciais da pesquisadora foram realizadas nos mesmos dias das entrevistas, 22 e 24 de agosto. Nessas ocasiões, observaram-se as atividades cotidianas dos residentes e as dinâmicas e procedimentos do residencial. As observações foram não participantes e tiveram a intenção de compreender as dinâmicas e os processos da empresa.

4.3.2 Apresentação e Caracterização da empresa

As informações utilizadas para descrever a empresa foram obtidas do site, da consulta ao material institucional e das entrevistas realizadas.

O Residencial Solar Ville Garaude surgiu de uma iniciativa empreendedora. O proprietário, senhor Pedro Garaude, vislumbrou, em 1995, a ideia de abrir um residencial diferenciado para oferecer serviços especializados nos cuidados com idosos. A ideia surgiu em razão de uma conjunção de fatores. Além de não existirem muitas empresas que ofereciam este tipo de serviço à época, uma das filhas do senhor Pedro é médica geriatra e ambos idealizaram um local para oferecer serviços de moradia e cuidados para idosos de forma humanizada e eficiente, ao mesmo tempo prezando pelo bem-estar do idoso.

A concepção do negócio era oferecer um local onde os idosos pudessem morar permanentemente com toda a infraestrutura de um lar, porém com o conforto, a praticidade e a comodidade de um hotel de luxo. Como naquela época não existiam muitos residenciais que ofereciam serviços nestes moldes, para concretizar sua ideia, o proprietário realizou diversas viagens a países que já se encontravam em estágios mais desenvolvidos no oferecimento deste tipo de residenciais para idosos, como França, Espanha e Estados Unidos, na tentativa de realizar um *benchmarking* e captar o *know-how* dessas empresas.

Após esse processo, o proprietário trouxe para o Brasil um conceito diferenciado de moradia para idosos, diferente dos modelos que eram oferecidos no mercado. A ideia do negócio era justamente desvincular a imagem do residencial para idosos da de um asilo, ou de um lugar

triste e de abandono. O conceito oferecido no residencial era justamente o oposto, voltado para idosos ativos e independentes, que procuram qualidade de vida durante a velhice.

O residencial foi inaugurado em 1998 e está localizado em Alphaville, na cidade de Barueri. O residencial tem capacidade para atender 54 moradores, pois possui esta mesma quantidade de quartos individuais e conta com 57 funcionários, entre contratados pelo regime celetista e terceirizados. O residencial também mantém parcerias com cooperativas e escolas de cuidadores e empresas de *home care*.

O senhor Pedro Garaude reside no residencial juntamente com os demais clientes, administrando a empresa muito de perto. Esse fator garante uma proximidade maior com os atuais hóspedes do residencial, dando um clima bastante familiar ao residencial. Os atuais residentes do Solar Ville Garaude são dos mais variados lugares do Brasil e a média de idade é de 87 anos – o morador mais jovem possui 65 anos e o mais velho 103 anos.

O residencial Solar Ville Garaude se posiciona como de alto luxo e com padrões de qualidade de um hotel cinco estrelas no mercado de moradias especializadas para idosos. Esta é a imagem que o residencial busca no mercado, pois oferece comodidades e experiência de um hotel de luxo, com padrão superior. O conceito impresso no serviço é o de hotelaria de luxo, muito mais do que de hospitalidade, pois os idosos que moram no residencial são ativos e independentes.

O residencial foi projetado com base nas ideias obtidas nos residenciais visitados em outros países, por isso sua estrutura arquitetônica é vertical e inovadora. Possui áreas de socialização e serviços como os oferecidos em um hotel. O corpo médico é liderado pela filha do proprietário, porém, no momento, o residencial não conta com uma estrutura de hospital de retaguarda, para atendimentos mais complexos.

A administração do residencial é realizada pelo senhor Pedro Garaude, e em seu organograma conta com um departamento Administrativo, Financeiro e de Governança e Relacionamento, todos reportados ao proprietário.

4.3.3 Análise das atividades de marketing

A análise do caso foi desenvolvida a partir do levantamento na literatura sobre as práticas de marketing de serviços correntes utilizadas para alcançar e atender o mercado idoso. Serão analisadas todas as ações relevantes praticadas pela empresa e verificando se ela segue ou não as indicações propostas na literatura.

Serão analisadas as atividades de segmentação e posicionamento, do composto de marketing proposto por (McCARTHY, 1978) – produto, preço, praça e promoção –, e em seguida, serão analisados os três P's propostos para serviços – processos, pessoas e evidências físicas (BOOMS; BITNER, 1981).

A empresa não possui um planejamento formal de marketing, e as estratégias desenvolvidas por ela até o momento são muitas vezes simplistas e de alcance local. As atividades de marketing são desenvolvidas pelo Gerente Administrativo do residencial, que relatou que a empresa não investe muito nessas ações. Ele relatou também que diversas iniciativas de marketing já foram realizadas, principalmente no início do empreendimento, para que as pessoas conhecessem o local, mas que poucas surtiram o efeito e o retorno esperado. Por isso, as atividades de marketing realizadas estavam focando mais o público interno naquele momento.

A empresa enfrenta o mesmo desafio dos demais concorrentes do mercado, que é a mudança do paradigma de que moradias para idosos são asilos destinados a pessoas abandonadas. O principal desafio da empresa é fazer com que esse estereótipo seja modificado, mas, segundo o proprietário, isso é algo cultural, difícil de ser alterado no curto prazo.

O proprietário relatou que o mercado de idosos está em plena expansão e que a tendência é que o negócio de moradias especializadas para idosos se torne cada vez mais lucrativo e o mercado ainda mais competitivo; por isso, compreende que precisa investir em marketing, planejamento estratégico e melhorias, para que seu negócio tenha melhores condições para competir no mercado.

Outro ponto importante destacado é que, com a expansão do mercado de moradias especializadas para idosos no Brasil, muitos grupos estrangeiros e investidores brasileiros estão se interessando pelo segmento, e esses novos competidores têm o Solar Ville Garaude como uma referência no mercado. Eles buscam a empresa como uma fonte de consultoria, para obter a *expertise* que ela possui sobre o mercado de moradias para idosos. Dessa forma, a empresa está investindo também no desenvolvimento da sua *expertise* de mercado, como uma nova possibilidade de negócio.

4.3.3.1 Segmentação e Posicionamento

De acordo com os entrevistados, não existe um planejamento estratégico formal em relação aos critérios de segmentação de mercado utilizados pela empresa, conforme indicado por Grover e Vriens, (2009) e Toledo e Hemzo (1991). Ela se baseia principalmente no indicador que define seu público-alvo, que é a idade cronológica.

Mesmo não havendo um planejamento formal, algumas variáveis de segmentação podem ser destacadas na determinação do público-alvo da empresa. Seguindo as indicações de Kotler e Keller (2012) e de Tynan e Dryaton (1987), o residencial adota como base de segmentação as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas.

O proprietário relatou que a escolha de Alphaville para a localização geográfica do residencial foi determinada por essa região se tratar de uma localidade de alto padrão, onde se concentram pessoas de alta renda. Dessa forma, o residencial estaria focado principalmente nas pessoas que residem nessa região.

A segmentação demográfica ocorre com base nos fatores de idade, renda e classe social, atreladas ao seu modelo de negócio, preço e localização geográfica. Já a segmentação psicográfica é relacionada a fatores como a independência do idoso, pois o residencial prioriza pessoas ativas, comportamentos e atitudes.

A construção do posicionamento da empresa segue as indicações de Toledo e Hemzo (1991), que destacam que o processo de posicionamento deve auxiliar o consumidor a distinguir as

diferenças entre os produtos concorrentes e a escolher aquele percebido como de maior valor. Portanto, o residencial se posiciona como o único hotel residência cinco estrelas para a terceira idade localizado em Alphaville.

Além disso, também é possível perceber que o residencial atrela as características do serviço aos seus atributos de qualidade e localização, e também ao preço elevado, na tentativa de apresentar qualidade diferenciada em relação aos concorrentes, conforme é indicado por Aaker e Shansby (1982).

4.3.3.2 Atividades de Produto

O residencial oferece um conceito inovador de serviços, permeado pelas características de hotelaria, caracterizando-se, portanto, como um serviço de grande complexidade, conforme apontado por Shostack (1987). O escopo do serviço é oferecer hospedagem especializada em idosos, com todas as facilidades e a qualidade que um hotel de luxo oferece.

Dessa forma, o residencial segue a ideia proposta por Gronroos (2009) e por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) quando oferece serviços suplementares que facilitam e apoiam o serviço principal do residencial. O serviço principal é caracterizado pela hospedagem permanente de idosos e, para isso, ele conta com 54 quartos no formato de hotelaria. Todos os quartos possuem as mesmas características, diferenciando-se apenas pela metragem e pela localização dentro do edifício. Já os serviços suplementares são classificados como: serviços de restaurantes, cafeteria, salão de jogos, biblioteca, manobristas, jardim de inverno e jardim externo, lavanderia, salão de beleza, sala de ginástica, cinema, entre outros.

Todos os serviços suplementares oferecidos em grupo fazem parte do pacote de serviços contratado pelo hóspede, porém o residencial também oferece uma gama de serviços extras que não estão contemplados em seu pacote de serviços principal, mas fazem parte do composto do serviço e podem ser classificados como suplementares, conforme indicado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011). São serviços que podem ser contratados em sessões individuais pelo hóspede, como aulas de computação, salão de beleza, natação e *personal trainer*, sessões de fisioterapia, psicólogos e outros tipos de terapias.

O residencial, porém, não oferece uma estrutura de hospital de retaguarda, ou seja, para idosos que necessitam de cuidados físicos e psicológicos mais complexos. Quando algum hóspede necessita deste tipo de atenção, ele precisa ser removido para outro residencial, que ofereça uma estrutura adequada para esta demanda.

Os entrevistados destacaram que a qualidade na entrega do serviço é um requisito fundamental para sustentar a imagem do residencial tanto para os hóspedes quanto para seus familiares. A participação dos familiares no processo de decisão pelo serviço é baseada na concepção do serviço e na entrega de qualidade, por isso a diversidade das atividades e a qualidade presente em cada uma delas são fundamentais para tal objetivo.

Além disso, um dos pré-requisitos da prestação deste tipo de serviço é a customização, pois cada morador possui necessidades e preferências diferenciadas. A proximidade com os hóspedes faz com que essa personalização seja mais fácil e frequente nas dinâmicas do cotidiano de cada idoso. Isso garante a percepção de valor agregado ao serviço por parte do idoso e também de seus familiares (MOSCHIS, 1994).

Moschis (1994) e Stroud e Walker (2012) destacam que os idosos preferem serviços que ofereçam atendimento personalizado e que apresentem proximidade emocional em sua interação. Nesse sentido, o residencial valoriza a interação entre os funcionários e os clientes, como parte crucial da concepção do serviço. Além do conceito de hospedagem e hotelaria, o serviço também é comercializado como uma forma de socialização para os idosos.

4.3.3.3 Atividades de Processos

A natureza do serviço oferecido pelo residencial apresenta alta complexidade, demandando assim a implementação de processos complexos, conforme destacado por Shostack (1987). Trata-se do oferecimento de um serviço que lida com questões emocionais e que envolvem altos riscos, exigindo por isso que constante atenção seja dispendida em seu processamento (GRONROOS, 2009).

Apesar de oferecer personalização em alguns de seus procedimentos, a empresa considera que a padronização de determinados processos é fundamental para que não haja alterações no processamento do serviço.

O residencial segue procedimentos rigorosos em relação às questões cruciais do serviço, como a administração de medicamentos e o acompanhamento médico. Nesses dois casos, existe um protocolo a ser seguido (SHOSTACK, 1984) para que os hóspedes não tenham que manusear seus medicamentos. Essa atividade é realizada pelo setor de farmácia do residencial, juntamente com as indicações do departamento médico.

Outro importante procedimento é o acompanhamento nutricional, quando há indicações ou restrições de alimentação para os hóspedes por parte dos médicos. Neste caso, o restaurante também segue a orientação do departamento médico e prepara refeições com as devidas restrições.

O residencial oferece também uma agenda de atividade diárias, que pode variar de acordo com sugestões dos hóspedes. Para este tipo de processo não há um controle rigoroso, uma vez que a participação do idoso nas atividades de lazer não é obrigatória e também porque o idoso tem total liberdade nas atividades de seu cotidiano. Dessa forma, o hóspede pode, até mesmo, sugerir novas atividades e novas programações para o entretenimento do residencial.

Percebe-se, portanto, que existem protocolos de procedimentos apenas para ações mais complexas relacionadas ao serviço, conforme indicado por Shostack (1984), e não para todos os aspectos que o permeiam. De acordo com os entrevistados, isso se justifica principalmente porque a ideia é que os idosos tenham o máximo de autonomia possível nas ações de seu cotidiano, sendo responsáveis pela maioria das atividades que os cercam, a não ser aquelas que demandem maior atenção.

4.3.3.4 Atividade de Pessoas

Seguindo a ideia de Shostack (1987), o residencial acredita que o fator humano é responsável pelo sucesso do serviço e, portanto, torna-se um elemento crucial em seu desenvolvimento e

na entrega da qualidade. Seguindo também a ideia de Bitner (1992) de que o serviço não pode ser separado da pessoa que o presta, o residencial procura investir no desenvolvimento de seu capital humano.

De acordo com a ideia de Bitner (1992), a característica pessoal é muito valorizada no residencial, pois transmite segurança e confiança para o idoso e também para seus familiares. Sendo assim, dependendo da atividade que o funcionário irá desempenhar nas dinâmicas do residencial, é exigida uma formação específica, como por exemplo as funções desempenhadas na enfermaria, cuidadores, profissionais do esporte. Já para funções administrativas, de manutenção, cozinha e serviços gerais o residencial prioriza a contratação de pessoas que pertençam à mesma família ou então que forem indicadas por seus próprios funcionários.

Essa política de contratação por indicação é adotada, pois, dessa forma, o residencial, além de manter um ambiente familiar, pode também assegurar-se da confiança e das habilidades pessoais desses funcionários. Além disso, contratar pessoas da mesma família ou por indicação é uma forma de motivar os funcionários que já fazem parte do quadro funcional, pois eles se sentem valorizados e importantes para a empresa.

Mesmo que o funcionário não trabalhe diretamente com os hóspedes, todos recebem treinamento e orientação sobre a natureza do serviço e a forma de lidar com suas dinâmicas. Dessa forma, as habilidades pessoais e sociais são muito valorizadas, principalmente no trato com o idoso, pois a ideia é evitar conflitos e fazer com que o hóspede se sinta tão confortável quanto se sentia em sua própria casa. Portanto, o residencial segue as orientações propostas por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e por Soderlund e Rosengren (2008) quando promove treinamento para seus funcionários e conduz suas ações para melhorar a excelência e a produtividade do serviço.

A prestação do serviço do residencial voltada para a hotelaria também promove uma atitude diferenciada de seus funcionários em relação ao idoso, pois estes são tratados também como hóspedes. Portanto, os funcionários são treinados para atender os moradores de acordo com essa concepção, oferecendo um serviço de qualidade, com padrões de um hotel cinco estrelas, além, claro, do ambiente familiar. Para alcançar este objetivo, o treinamento e a correta contratação dos funcionários tornam-se primordiais, conforme indicado por Hoffman et al. (2009) e Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011).

4.3.3.5 Atividades de Preço

Conforme destacado pelos entrevistados, o preço praticado pelo residencial é baseado principalmente nos custos incorridos no serviço e nos preços praticados pelos concorrentes que atuam no mesmo segmento de mercado, conforme é indicado por Hoffman et al. (2009).

Conforme relatado nas entrevistas, os custos para a manutenção do residencial e dos cuidados com os idosos são altos, principalmente com equipamentos médicos e a mão de obra. O residencial possui atualmente 54 hóspedes e conta com 57 funcionários, ou seja, praticamente um funcionário para cada hóspede. Isso foi destacado pelos entrevistados como uma das maiores estruturas de custo do residencial no momento.

Além disso, o residencial também procura manter seu preço de acordo com o preço praticado por seus concorrentes. Seus valores, porém, são um pouco mais altos que os praticados no mercado por dois motivos: primeiro, porque o residencial oferece o serviço de hotelaria de luxo, que é um serviço diferenciado e mais sofisticado do que os dos demais residenciais; segundo, porque está localizado em uma das regiões mais nobres de São Paulo. Segundo os entrevistados, o preço precisa estar em consonância com sua região de localização, pois isso aumenta a percepção de qualidade e agrega valor ao serviço, conforme destacado por Zeithmal (1988), Hoffman et al. (2009) e Berry e Yadav (1996).

Seguindo as orientações de formulação de preços propostas por Berry e Yadav (1996), o residencial adota a precificação baseada na satisfação e no relacionamento.

A empresa pratica a estratégia de precificação baseada na satisfação, pois oferece preços fixos em seus pacotes de serviços, por meio dos quais o idoso compra a hospedagem e escolhe quais serão as facilidades incluídas no pacote. Isso faz com que o idoso e seus familiares já saibam de antemão todos os valores que serão cobrados pelo serviço, sem variações.

Já a precificação baseada no Relacionamento é praticada no oferecimento de contratos de longo prazo. Além de ser mais interessante para a empresa manter relacionamentos duradouros com seus consumidores, esta prática transmite segurança e confiança no processo de serviço. Isso também pode ser percebido na flexibilização da escolha dos pacotes de

serviços, pois o idoso tem a flexibilidade para mudar suas categorias de serviços suplementares a qualquer momento, o que está de acordo com a ideia de que serviços customizáveis aumentam a percepção de valor para o idoso (MOSCHIS, 1994).

4.3.3.6 Atividades de Promoção

De acordo com os entrevistados, poucas atividades de promoção são realizadas pela empresa. Atualmente, as ações de promoção do residencial são desenvolvidas principalmente para os familiares dos atuais moradores e também para os moradores das imediações locais onde o residencial está instalado.

As principais iniciativas são notícias veiculadas em jornais ou revistas que demonstram interesse pelo tema e procuram o residencial proativamente para divulgá-lo, e o site da empresa, que também é uma importante fonte de informação para os consumidores. Contudo, o material de divulgação e apresentação a potenciais clientes, como *folders* e encartes, ainda precisa ser aprimorado.

Os investimentos nesse sentido estão voltados principalmente para a manutenção do boca a boca positivo dos familiares e dos próprios residentes, que indicam amigos e conhecidos. Esta iniciativa corrobora a afirmativa de Moschis (1994) de que os familiares e amigos dos idosos são importantes canais na busca de informações para a aquisição de produtos e serviços.

Algumas iniciativas já foram tentadas pelo residencial, como anúncio em *outdoors*, rádios e jornais locais, mas o efeito não atingiu o objetivo esperado. Os entrevistados destacam que a utilização de mídias de massa não surte efeitos positivos para este tipo de segmento, principalmente por que ele envolve sentimentos complexos. A ferramenta mais eficiente e que realmente transmite confiança no serviço são as pessoas que já o experimentaram ou que conhecem alguém que já experimentou e que fazem a indicação boca a boca.

Grande parte dos atuais moradores do residencial é de amigos do proprietário ou de pessoas indicadas por amigos. Por causa da indicação boca a boca, o residencial já acomodou até três

gerações de uma mesma família. Nesse sentido, o residencial segue a indicação de Hoffman et al. (2009) quando transforma seus atuais clientes em embaixadores do serviço.

Apesar de todas as iniciativas, as atividades de promoção do residencial ainda são incipientes. Não existe um profissional responsável pelo desenvolvimento dessas atividades, que atualmente são desempenhadas pela área administrativa. Percebe-se, que, apesar de algumas tentativas, o residencial ainda não possui uma estrutura de comunicação bem articulada com a realidade competitiva do mercado.

4.3.3.7 Atividades de Praça

Quando na prestação do serviço há a necessidade de o consumidor se deslocar até o local do serviço, a decisão do consumidor pode ser determinada pela localização de seu prestador. Dessa forma, conforme destacado por Jones, Mothersbaugh e Beatty (2003), a localização torna-se um critério essencial para o serviço.

No caso do residencial, a localização foi uma escolha de seu proprietário. Ele escolheu o bairro de Alphaville por alguns motivos: quando o empreendimento foi projetado, não havia residenciais para idosos nos moldes da hotelaria na cidade de Barueri; existiam apenas alguns poucos residenciais que ofereciam serviços de moradia e cuidados para idosos, mas que seguiam praticamente a concepção de asilos; apenas alguns poucos residenciais contemplavam a mesma oferta de serviços oferecidas pelo Solar Ville Garaude, mas somente na cidade de São Paulo. A ideia era justamente suprir essa lacuna na região de Alphaville. Outro motivo é que Alphaville apresenta grande concentração de pessoas com alta renda, o que poderia ser um mercado em potencial para o empreendimento, já que o serviço oferece o conceito de qualidade atrelada ao luxo. Além disso, o bairro de Alphaville se parece muito com uma cidade pequena, porém, é bem localizada e oferece a estrutura de uma grande cidade. Localiza-se um pouco distante da cidade de São Paulo, mas é fácil acesso, o que permite a visita constante dos familiares e também a locomoção dos hóspedes para outros locais. De acordo com Moschis (1994), essa conveniência é um fator muito importante para o idoso.

Outro importante fator a ser destacado em relação à Praça é o projeto arquitetônico do residencial. Ele foi construído verticalmente, foi dividido por andares e apresenta diversas áreas comuns em suas dependências na parte térrea, seguindo os mesmos moldes de um hotel. Além da área de convivência, com lareira e onde são realizados os eventos, o residencial possui também jardins, restaurantes, cafeteria, biblioteca, cinema, salas de ginástica – toda a infraestrutura de um hotel de luxo.

4.3.3.8 Atividades de Evidência Física

Bitner (1992) destaca que a intangibilidade e a complexidade do serviço determinam a composição e a importância de seus elementos físicos, assim como de seus processos e suas interações.

Por se tratar de um residencial que oferece um serviço de luxo e adota o conceito de hotelaria cinco estrelas, o mobiliário é diferenciado e apresenta grande imponência e requinte. A escolha e a disposição dos móveis e artefatos utilizados nos restaurantes, cafés e demais dependências do residencial remetem ao luxo e à sofisticação.

Já a disposição e o mobiliário dos quartos projetam um quarto de hotel, com aparatos diferenciados em sua composição, mas que pode ser personalizado de acordo com as preferências do idoso. Dessa forma, o residencial segue o proposto por Moschis (1994) de que o idoso valoriza serviços que priorizam seu bem-estar físico e psicológico.

Considerando-se os aspectos físicos destacados por Bitner (1992) como parte fundamental do serviço, uma das atrações mais frequentadas do residencial é a imensa lareira na sala de estar comum a todos os hóspedes. É neste local que são realizados os bingos, festas e confraternizações do residencial. Além disso, o residencial oferece um jardim para caminhadas e descanso dos moradores, uma biblioteca com grande acervo de livros e um cinema com variedade de títulos; no restaurante também se percebe o padrão de hotelaria.

Além disso, outro aspecto importante na ambientação do serviço é a interação pessoal entre os funcionários e os hóspedes, conforme destacado por Bitner (1992). Os funcionários estão

permanentemente uniformizados e interagem constantemente com os moradores, contribuindo para que o ambiente de serviço esteja sempre agradável e que sua qualidade seja garantida.

4.4 Análise Cruzada dos Casos

Na etapa anterior, realizou-se uma análise individual dos casos estudados nesta tese, na qual foi possível realizar uma comparação dos dados obtidos em cada um dos casos com a teoria apresentada no referencial teórico.

Já nesta etapa realiza-se uma análise cruzada desses casos, por meio da qual será possível identificar as convergências e divergências entre eles e a teoria. Esta análise é realizada considerando-se as seguintes atividades de marketing de serviços: segmentação e posicionamento, produto, processos, pessoas, preço, praça, promoção e evidência física.

A análise comparativa entre os casos está representada, segundo cada unidade de análise, nos quadros a seguir.

4.4.1 Aspectos Gerais de Marketing

Foi possível constatar que nenhuma das empresas estudadas possui um planejamento de marketing consistente, orientado para a competitividade de mercado. Muitas das atividades de marketing realizadas por elas o são de forma intuitiva, guiadas pelo feeling dos gestores e oriundas de ideias propostas pelos funcionários. Apenas o Residencial Lar Sant'Ana apresenta uma estrutura de marketing um pouco mais aprimorada, já que conta com as ações desenvolvidas pelo departamento de marketing de sua instituição mantenedora. Além disso, as empresas não mantêm um sistema consistente de obtenção de informações sobre o mercado-alvo, as quais são obtidas de forma aleatória, por meio de canais de comunicação, principalmente da internet e de seus próprios consumidores.

Outros pontos comuns entre as empresas a serem destacado são a dificuldade de aceitação do serviço oferecido por elas e sua imagem erroneamente associada ao assistencialismo. As empresas destacaram que, no Brasil, ainda existe uma imagem preconceituosa em relação às moradias especializadas em idosos, o que faz com que o serviço seja visto de forma

estereotipada pela sociedade. O maior desafio atualmente enfrentado pelas três empresas é quebrar esse paradigma e apresentar um novo conceito de moradia para idosos, desvinculado da imagem de asilo. O quadro a seguir apresenta os principais aspectos de marketing relacionados em cada caso.

Quadro 16 – Aspectos gerais de marketing

(continua)

Aspectos Gerais de Marketing: análise da estrutura de marketing, análise do mercado e da concorrência	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não possui um departamento de marketing estruturado. • A concorrência no segmento é acirrada, porém poucos atuam na mesma faixa de segmento e oferecem os diferenciais que a empresa oferece. • A empresa não realiza pesquisas de mercado. Sua busca de informações se limita apenas aos moradores, seus familiares e ao <i>benchmarking</i> com outros residenciais que atuam no mesmo segmento. • O segmento de atuação apresenta grandes desafios, pois é permeado por uma cultura que ainda está em processo de mudança no Brasil. • Maiores desafios atualmente: fazer com que o mercado entenda que o residencial não é um asilo e migrar da imagem de instituição assistencialista para a de uma empresa privada que visa lucro.
Residencial Lar Sant'Ana	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não possui um departamento de marketing exclusivo em sua estrutura administrativa. As estratégias são desenvolvidas pela instituição mantenedora (Liga Solidária), que possui um responsável de marketing para atender cada uma das instituições mantidas pelo grupo e seus respectivos públicos-alvo. • O relacionamento com os poucos concorrentes que atuam na mesma faixa de mercado é amigável, havendo inclusive a troca de informações e <i>know-how</i>. • A empresa não realiza pesquisa de mercado para conhecer seus consumidores. As informações são obtidas pela internet, pela iniciativa dos funcionários responsáveis por implementar as estratégias de marketing e pela troca de informações com outros concorrentes do mercado. • A empresa ainda tenta mudar a visão que o mercado tem dela de um asilo. Mas os gestores atribuem esta dificuldade ao fator cultural do país. • Até bem pouco tempo atrás, a empresa não se preocupava em adotar uma abordagem mercadológica e competitiva para o serviço. Com as atuais mudanças no mercado de consumo, isso se tornou o principal objetivo para os próximos anos.

Quadro 16 – Aspectos gerais de marketing

(conclusão)

Residencial Solar Ville Garaude	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não possui um departamento de marketing estruturado. • A concorrência no segmento é acirrada, porém a empresa oferece uma concepção diferenciada de hospedagem de luxo, com características de hotelaria cinco estrelas. • A empresa não realiza pesquisas de mercado. Sua busca de informações se limita apenas aos moradores e seus familiares. • A empresa fez <i>benchmarking</i> em outros residenciais nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, para trazer o modelo para o Brasil. • Enfrenta o desafio de mudar a cultura no Brasil em relação a moradias especializadas para idosos e não quer ser associada à ideia de asilo. • Tornou-se uma referência no oferecimento de moradias de luxo especializadas em idosos e pretende se tornar uma consultora no segmento, oferecendo sua <i>expertise</i> a possíveis interessados neste tipo de empreendimento.
---------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos documentos consultados.

4.4.2 Segmentação e Posicionamento

Na estratégia de segmentação, foi possível constatar que as empresas não possuem um planejamento formal para a realização desta atividade. A segmentação é pautada principalmente pela variável demográfica idade, mas foi possível perceber também a utilização de outras variáveis demográficas, além de variáveis geográficas e psicográficas, para definir o público-alvo. Em relação à estratégia de posicionamento, apenas os residenciais Lar Sant'Ana e Solar Ville Garaude apresentam um posicionamento definido no mercado. O quadro abaixo apresenta as principais análises sobre segmentação e posicionamento presentes em cada caso.

Quadro 17 – Principais análises sobre segmentação e posicionamento

Segmentação e Posicionamento: variáveis de segmentação utilizadas, seleção do público-alvo, definição do posicionamento	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda não existe um planejamento estruturado para segmentar o mercado. • As bases de segmentação percebidas estão baseadas na natureza do serviço e utilizam fatores psicográficos: estilo de vida, perfil do idoso, atitudes e comportamentos; e demográficos: idade, renda e classe social. • A idade cronológica não é o principal fator de segmentação, apesar de o serviço atender o mercado idoso. Não há restrições de idade para a admissão de novos moradores na ala residencial. • Na ala hospitalar, os critérios de segmentação são baseados nas condições físicas e psicológicas do idoso, e também não há restrições etárias. • Apesar de sua imagem estar atrelada à qualidade e ao preço alto, o residencial ainda não possui um posicionamento de mercado definido.
Residencial Lar Sant'Ana	<ul style="list-style-type: none"> • O residencial atende um público alvo bem definido no mercado idoso: idosos com 60 anos ou mais, ativos e independentes, com disposição financeira, mas ainda não possui um planejamento estruturado de segmentação de mercado. • As variáveis de segmentação percebidas para segmentar e definir o público-alvo do residencial estão pautadas em critérios demográficos: idade, renda e classe social; e em critérios psicográficos: estilo de vida, comportamentos e atitudes do idoso. • Existe uma restrição etária para a admissão de moradores, que é a partir de 60 anos de idade. • A empresa possui um posicionamento definido, pautado em seus atributos de qualidade e no preço, pois oferece um conceito de hotelaria. • O posicionamento atual do residencial é o reconhecimento de sua excelência na hospedagem e atendimento especializado ao idoso.
Residencial Solar Ville Garaude	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda não existe um planejamento estruturado para segmentar o mercado. • Utilizam como bases de segmentação os fatores geográficos, psicográficos e demográficos. • Não há restrições de idade para a admissão de novos moradores; a única premissa é que o morador esteja em boas condições de saúde. • Foca principalmente o idoso ativo e independente, com disposição financeira e que busca um serviço de residência nos moldes de uma hotelaria de luxo. • O posicionamento é baseado em seus atributos de qualidade – é o único hotel residência cinco estrelas especializado em idosos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos autores Aaker e Shansby (1996); Brandt (1966); Dimingo (1988); Grover e Vriens (2009); Kotler e Keller (2012); Moschis (1994); Sudbury e Simcock (2009); Toledo e Hemzo (1991); Tynan e Dryaton (1987).

4.4.3 Atividades de Produto

As empresas pesquisadas oferecem basicamente o mesmo tipo de serviço principal – moradia e cuidados para idosos, assim como pacotes de serviços suplementares que auxiliam no oferecimento do serviço principal. O serviço oferecido é inovador e ainda pouco conhecido no mercado, pois visa atender o idoso ativo e independente.

A principal diferença presente entre os serviços dos residenciais é que o residencial Recanto Feliz é o único que oferece um hospital de retaguarda para atender idosos debilitados e também o conceito de hospitalidade em sua moradia. Já os residenciais Solar Ville Garaude e Lar Sant’Ana oferecem o conceito de hotelaria em suas moradias. O Solar Ville Garaude oferece ainda o conceito de luxo em seus serviços. O quadro abaixo apresenta as principais análises relacionadas às atividades de Produto desenvolvidas pelas empresas.

Quadro 18 – Principais análises sobre Produto

(continua)

Atividades de Produto: análise do serviço principal e serviços suplementares, proposição de valor, encontro do serviço, customização e qualidade	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa oferece uma concepção de serviço inovadora, que ainda é pouco conhecida no mercado. • A concepção do serviço é fundamentada no oferecimento de moradias e hospitalidade, e não no conceito de hotelaria. • Os serviços suplementares que suportam o serviço principal são considerados diferenciais competitivos, principalmente o serviço de hospital de retaguarda. • As dimensões do serviço são elaboradas de acordo com as demandas dos consumidores, muito mais do que com estratégias definidas pela empresa. • Aspectos emocionais e sentimentais como culpa, abandono e estereótipos criados pela sociedade interferem diretamente na aceitação do serviço pelo mercado, sendo esta a maior barreira para o oferecimento do serviço. • A decisão de compra pelo serviço não é tomada somente pelo idoso. Ela ocorre em conjunto com os familiares. Portanto, as dimensões do serviço devem ser pensadas também para este agente influenciador no processo. • A empresa mantém o foco na prestação de um único serviço principal e não oferece outros tipos de serviço que poderiam aproveitar seu espaço físico e <i>expertise</i> no cuidado com idosos. • As principais causas de abandono do serviço são falecimento ou questões financeiras.

Quadro 18 – Principais análises sobre Produto

(conclusão)

<p>Residencial Lar Sant'Ana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa oferece um serviço pouco conhecido no mercado, com um conceito inovador, que é a moradia permanente para idosos segundo a concepção de hotelaria. • Percebe-se que o conceito de hotelaria é o grande diferencial do serviço oferecido. • O residencial aceita somente idosos independentes e que sejam avaliados como aptos para permanecer no residencial. Esta pré-seleção faz com que o serviço seja ainda mais exclusivo e diferenciado. • Os serviços suplementares que suportam o serviço principal são considerados diferenciais competitivos e agregam valor ao serviço. • A concepção do serviço é muito mais fundamentada nas demandas dos atuais residentes do que em pesquisas de mercado. • O serviço é permeado por aspectos intangíveis que influenciam seu desempenho, principalmente aspectos sentimentais. • A decisão de compra do serviço geralmente é tomada pelo próprio idoso e endossada pela família. • A empresa aproveita sua capacidade produtiva de forma eficiente, oferecendo serviços de atividade física para idosos que não são residentes permanentes, no centro de atividades físicas Geros Center. • Os principais motivos de abandono do serviço são: dificuldades financeiras, falecimentos ou a exigência de cuidados especiais demandados pelo idoso em razão de declínio da saúde. • Existe uma lacuna na prestação do serviço de hospital de retaguarda, que é realizada em outra localidade.
<p>Residencial Solar Ville Garaude</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece uma concepção de serviço inovadora e diferenciada, baseada na oferta de qualidade superior e hotelaria de luxo. • Percebe-se que o conceito de hotelaria de luxo é o diferencial do serviço oferecido. • Os serviços suplementares que suportam o serviço principal são considerados como diferenciais competitivos e agregam valor ao serviço principal. • Por se tratar de uma empresa familiar, as demandas do serviço são reportadas diretamente ao proprietário, sendo adaptadas quando necessário. Portanto, a concepção do serviço é baseada muito mais nas necessidades atuais dos residentes do que nas demandas do mercado. • O serviço é projetado para idosos ativos e independentes, que se socializam dentro e fora do residencial. • A dimensões do serviço são pensadas também para os familiares, pois estes interferem no processo decisório de compra do serviço. • A empresa não oferece serviços de hospital de retaguarda para idosos com maiores problemas de saúde, deixando assim uma lacuna no serviço.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos autores Bitner (1992); Gronroos (2009); Gummesson (2007); Hoffman et al. (2009); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Moschis (1992a, 1994); Shostack (1985, 1987); Stroud e Walker (2013).

4.4.4 Atividades de Processos

Existem muitas semelhanças na forma pela qual as empresas elaboram seus processos de serviço. Foi possível constatar que todas elas possuem protocolos definidos, ou *blueprints*, que são seguidos na execução de determinadas atividades tidas como mais complexas, como, por exemplo, o acompanhamento médico, a alimentação e a administração de medicamentos. O quadro a seguir apresenta os fatores relacionados às atividades de Processos das empresas analisadas.

Quadro 19 – Principais análises sobre Processos

(continua)

Atividades de Processos: definição e planejamento dos processos do serviço, elaboração do <i>blueprint</i>, desempenho do serviço	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa elaboração <i>blueprints</i> para determinados procedimentos do serviço. Ela segue protocolos para monitorar a rotina diária dos moradores, assim como a administração, separação e entrega de medicamentos aos moradores. • Relatórios mensais são emitidos a pedido dos familiares para o monitoramento das condições gerais e das atividades desenvolvidas pelo idoso. Esses relatórios permitem o acompanhamento de possíveis declínios físicos e cognitivos. • Não há um protocolo estabelecido para a participação nas atividades diárias de socialização. • Não existe um manual formal ou qualquer material com instruções gerais sobre o funcionamento dos trâmites do residencial para os novos moradores e seus familiares. Estas informações são transmitidas informalmente pelos funcionários ou por outros moradores.
Residencial Lar Sant'Ana	<ul style="list-style-type: none"> • A admissão de novos moradores segue um protocolo médico e psicológico, para avaliar se o idoso tem o perfil necessário para morar no residencial. • A permanência definitiva também passa por um processo definido de adaptação. Esse protocolo é seguido para que não haja estresse para o idoso em razão de mudanças de hábitos repentinas. • A administração de medicamentos segue um esquema de controle, separação e entrega aos moradores, assim como a preparação de refeições com dietas restritivas. • A empresa possui um <i>folder</i> informativo com as informações sobre os processos do serviço para os novos moradores.

Quadro 19 – Principais análises sobre Processos

(conclusão)

Residencial Solar Ville Garaude	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades que seguem protocolos estabelecidos são: a administração, separação e entrega de medicamentos aos moradores e o acompanhamento médico. • Não existe um manual formal ou qualquer material com instruções gerais sobre o funcionamento dos trâmites do residencial para os novos moradores e seus familiares. Estas informações são transmitidas informalmente pelos funcionários ou por outros moradores. • Os demais procedimentos do residencial não seguem protocolos, pois a ideia é que o idoso seja o mais independente possível nas suas decisões cotidianas.
---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos autores Gronroos (2009); Hoffman et al. (2009); Moschis (1994); Shostack (1984, 1987).

4.4.5 Atividades de Pessoas

Percebem-se muitas semelhanças entre as atividades desenvolvidas pelas empresas no gerenciamento das pessoas do serviço. As três empresas adotam as mesmas posturas em relação à gestão do fator humano e valorizam as habilidades sociais dos funcionários para lidar com os idosos, além da qualificação profissional exigida. Prezam também o alinhamento dos funcionários com os objetivos organizacionais e oferecem treinamentos constantemente, pois acreditam que o funcionário que atua na linha de frente, que lida diretamente com o consumidor, é responsável pela imagem da empresa e também por garantir a qualidade do serviço. O quadro a seguir apresenta os principais aspectos percebidos no gerenciamento de Pessoas relacionadas ao serviço.

Quadro 20 – Principais análises sobre Pessoas

Atividades de Pessoas: gerenciamento do fator humano no serviço, administração de conflitos, interações e personalização do serviço	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa preza pela qualificação de seus funcionários, mas prioriza também habilidades sociais e o bom trato com o idoso. • Um grande desafio enfrentado neste segmento é a contratação de profissionais bem qualificados com tais habilidades. • O residencial oferece treinamento para seus funcionários e incentiva o desenvolvimento profissional. Como o mercado apresenta uma certa escassez de mão de obra qualificada nesta área, a intenção do residencial é manter seus funcionários e aprimorá-los constantemente. • A qualificação do profissional que lida com o idoso é importante para diminuir a incidência de conflitos de qualquer espécie. • O residencial procura manter os mesmos funcionários nas mesmas funções e também não realizar trocas constantes em seu quadro profissional, pois pequenas mudanças podem gerar conflitos e estresse nos moradores. • A empresa acredita que seu funcionário representa sua imagem no mercado.
Residencial Lar Sant'Ana	<ul style="list-style-type: none"> • A contratação de bons profissionais com todas as qualificações e habilidades exigidos no trato com o idoso é um grande desafio para a empresa, pois a mão de obra qualificada nesta área é escassa. • O residencial contrata apenas profissionais qualificados e capacitados para trabalhar com idosos, incentivando constantemente o aperfeiçoamento destes profissionais. • A empresa não oferece o serviço de cuidadores individuais, responsabilidade que fica por conta da família. Foi firmado um convênio com o Senac, para que os alunos capacitados no curso de cuidadores de idosos pudessem ser indicados às famílias. • A qualificação dos funcionários é considerada pela empresa um diferencial competitivo. Ela procura oferecer um pacote atrativo de remuneração para tentar reter a mão de obra mais qualificada do mercado. • A empresa reconhece a importância do papel desempenhado pelos funcionários no bom funcionamento das dinâmicas do serviço, assim como no gerenciamento de conflitos.
Residencial Solar Ville Garaude	<ul style="list-style-type: none"> • Uma das estratégias adotadas pelo residencial para lidar com a escassez de mão de obra e também para aumentar a confiança em seus funcionários é contratar pessoas da mesma família ou pessoas indicadas pelos próprios funcionários. • A contratação de familiares garante a permanência das pessoas no quadro funcional do residencial, evitando grandes índices de <i>turn-over</i>, o que aumenta a segurança e a confiança do idoso. • Os funcionários recebem treinamento para entender o conceito de luxo do residencial e oferecer ao idoso um serviço equivalente. • A empresa acredita que seu funcionário representa sua imagem no mercado. • A qualificação profissional é valorizada e incentivada.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos autores Bitner (1992); Bove e Johnson (2001); Bowen, Schneider e Kim (2012); Hoffman et al. (2009); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Shostack (1987); Soderlund e Rosengren (2008).

4.4.6 Atividade de Preço

Foi possível constatar que os três residenciais não seguem uma metodologia específica para realizar a precificação do serviço. No entanto, as empresas apresentam muitas semelhanças nos parâmetros seguidos para definir seus preços: a estrutura de custos incorridos no serviço e o preço praticado pelos concorrentes no mercado. O quadro a seguir apresenta os principais fatores relacionados à atividade de precificação do serviço das empresas pesquisadas.

Quadro 21 – Principais análises sobre Preço

Atividades de Preços: variáveis consideradas para a determinação do preço, estratégias utilizadas para a precificação do serviço	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • Não há uma metodologia para a precificação do serviço, sendo que sua elaboração é baseada nos custos incorridos no serviço e também no preço praticado pelos concorrentes do mesmo segmento. • O fator que mais influencia na formulação dos preços é o custo dos aparatos médicos exigidos pelo serviço. • O preço alto não é visto pelo público-alvo como um fator limitante para a aquisição do serviço, uma vez que ele percebe a relação custo-benefício oferecida. • Os preços são firmados por contratos entre as partes, geralmente contratos de longo prazo e com preços fixos para pacotes de serviços.
Residencial Lar Sant'Ana	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não segue critérios ou metodologias específicas para precificação. • A precificação tem como base os custos incorridos no serviço e o preço praticado pelos concorrentes no mercado. • O posicionamento da instituição também está atrelado ao seu preço. A ideia de cobrar um preço elevado pelo serviço remete à percepção de qualidade superior e segurança pelo consumidor. • Os preços praticados são diferentes para os pacotes de serviços oferecidos. • O índice de inadimplência é baixo, porém são praticados preços diferenciados para casos excepcionais.
Residencial Solar Ville Garaude	<ul style="list-style-type: none"> • A precificação é baseada nos custos incorridos no serviço e também no preço praticado pelos concorrentes do mesmo segmento. • Os custos do serviço são altos, relacionados principalmente à mão de obra. • O preço não é visto pelo consumidor como um fator limitante para a aquisição do serviço, uma vez que ele percebe a relação custo-benefício oferecida, principalmente quando a mensalidade é paga pelos familiares. • Os preços são firmados por contratos entre as partes, geralmente contratos de longo prazo e com preços fixos para pacotes de serviços.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos autores Berry e Yadav (1996); Hoffman et al. (2009); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Moschis (1994); Zeithmal (1988).

4.4.7 Atividades de Promoção

As atividades de Promoção desenvolvidas pelas empresas ainda são incipientes e precisam ser aprimoradas, para alavancar a imagem organizacional no mercado. As atividades de comunicação mais praticadas atualmente pelas empresas ocorrem pela internet e também pelo boca a boca de moradores e seus familiares. Percebe-se que as empresas não adotam o uso de canais de comunicação voltados para a mídia de massa, pois acreditam que este tipo de comunicação não apresenta bons resultados para o serviço que elas oferecem. O quadro a seguir apresenta os principais fatores relacionados com as atividades de Promoção realizadas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 22 – Principais análises sobre Promoção

(continua)

Atividades de Promoção: planejamento e desenvolvimento da comunicação, <i>mix</i> de comunicação utilizado, mensagem transmitida para o público interno e externo	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades de promoção da empresa praticamente não existem. • As poucas iniciativas de comunicação adotadas partem da assessoria de imprensa, que busca canais específicos para divulgar o residencial. • A parceria com documentários de televisão foi utilizada como forma de comunicação, na tentativa de esclarecer o serviço a o mercado. Os resultados foram positivos. • Os gestores não acreditam que a mídia de massa seja eficaz para este tipo de serviço, por isso não investem nesse tipo de iniciativa. • O único recurso de massa utilizado pela empresa é a internet. O residencial mantém um <i>blog</i> e uma página no Facebook, que é mais voltada para os familiares dos moradores. • A empresa não possui uma identidade visual bem definida e tampouco um material de divulgação para realizar a venda do serviço. • O estabelecimento de parcerias com médicos, hospitais e convênios médicos para divulgação do residencial quase inexistente. • A ferramenta de propaganda mais eficiente e utilizada pela empresa é o boca a boca.

Quadro 22 – Principais análises sobre Promoção

(conclusão)

<p>Residencial Lar Sant'Ana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades de promoção praticadas pela empresa são muito básicas, principalmente por não existir um planejamento de marketing específico para o residencial. • Não há um gestor de marketing no atual momento da empresa para desenvolver este planejamento. O residencial conta apenas com uma funcionária no desempenho desta função. • As poucas iniciativas de propaganda partem basicamente dessa analista de marketing responsável pelo residencial, cujo papel é muito importante na elaboração dessas atividades. • Os principais meios de comunicação utilizados pela instituição são a internet e ações de assessoria de imprensa. • A empresa mantém uma página no Facebook e busca oportunidades em programas de televisão e reportagens para divulgar os serviços do residencial. É uma iniciativa que tem dado bons resultados. • Os canais de comunicação de massa ainda não são utilizados como meio de divulgação, mas não são descartados para estratégias futuras. • A empresa tenta estabelecer parcerias com instituições de saúde, médicos e hospitais para indicação do residencial, mas este relacionamento ainda é pouco explorado e é necessário desenvolver uma metodologia para tal finalidade. • A empresa conta com uma funcionária exclusiva para realizar as vendas e atender os interessados nos serviços. Ela desempenha a função de captar novos clientes tanto para as moradias quanto para o Geros Center. Ela também atua como um canal de relacionamento entre a instituição e seus atuais moradores. • Os materiais de divulgação e apresentação do residencial são de qualidade e transmitem seriedade e profissionalismo. • A identidade visual e a marca da empresa precisam ser revistas e reformuladas, principalmente para se alinharem com o posicionamento pretendido.
<p>Residencial Solar Ville Garaude</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades de promoção da empresa são incipientes. • Poucas iniciativas locais foram adotadas, como <i>outdoor</i> e jornal do bairro, mas sem grandes retornos. • O residencial é procurado por diversos programas televisivos e jornais para que sejam publicadas matérias referentes às mudanças no comportamento do idoso, mas poucas têm como foco o residencial. • Os gestores não acreditam que a mídia de massa seja eficaz para este tipo de serviço, por isso não investem neste tipo de iniciativa. • O único recurso de massa utilizado pela empresa é a internet. O residencial mantém um site com informações básicas. • A empresa não possui uma identidade visual bem definida e tampouco um material de divulgação estruturado, com exceção de alguns <i>folders</i> de apresentação. • Para a empresa, a ferramenta de propaganda mais eficiente e utilizada é o boca a boca de moradores e familiares.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos autores Bitner (1992); Hoffman et al. (2009); Moschis (1992a, 1994); Stroud e Walker (2013).

4.4.8 Atividades de Praça

Observa-se que a localização e o espaço físico dos residenciais se destacam como fatores muito importantes na entrega do serviço. Foi possível constatar que as empresas consideram tanto a localização quanto o projeto arquitetônico diferenciais competitivos no mercado. Além disso, elas acreditam que a estrutura física na qual o serviço é oferecido é fundamental para o processamento e a entrega de um serviço de qualidade. O quadro a seguir apresenta os principais fatores relacionadas às atividades de Praça realizadas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 23 – Principais análises sobre Praça

Atividades de Praça: estratégias de distribuição e entrega adotadas, conveniência para o consumidor, flexibilidade	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • A localização do residencial é tida como um diferencial competitivo, já que, entre os principais concorrentes, ele é o único que oferece um espaço amplo, horizontal e com muito contato com a natureza. • A estrutura ampla e horizontal permite que a locomoção dos moradores seja facilitada, assim como o acesso dos familiares às moradias dos idosos. • O tamanho do residencial e sua área verde desempenham um importante fator de influência no processo decisório de compra. • O oferecimento de dois tipos de moradias e cuidados, para idosos independentes e dependentes, no mesmo espaço físico é um fator determinante no processo de decisão de compra e também um diferencial competitivo.
Residencial Lar Sant'Ana	<ul style="list-style-type: none"> • A escolha da localização não foi feita de forma deliberada, uma vez que o terreno no qual o residencial foi construído é fruto de uma doação. • A localização do residencial, no final das contas, pode ser considerada como um ponto forte e também como uma oportunidade. • É considerado um ponto forte, pois se localiza em um bairro de fácil acesso, facilitando o contato do idoso com seus familiares e com a vizinhança do bairro; e uma oportunidade, pois o bairro em que está localizado é considerado um bairro nobre, que possui a maior concentração de idosos com alta renda <i>per capita</i> da cidade. • A concepção do local foi feita de acordo com as estruturas de um hotel, porém em um formato horizontal, o que torna o residencial inovador. • A localização não permite muito contato com a natureza, sendo portanto uma edificação mais urbana. • Não há espaço para possíveis expansões no futuro.
Residencial Solar Ville Garaude	<ul style="list-style-type: none"> • A localização é de fácil acesso, apesar de um pouco distante da cidade de São Paulo. • Localize-se em uma região com alta concentração de renda. • Torna-se um diferencial, pois propicia que o idoso ativo tenha livre acesso para entrar e sair do residencial quando quiser. • Oferece uma estrutura vertical, no formato de um hotel.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos autores Jones, Mothersbaugh e Beatty (2003); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Moschis (1994).

4.4.9 Atividades de Evidência Física

Constatou-se que os elementos relativos à composição do ambiente de serviços são valorizados e destacados pelos três residenciais. Todos acreditam que o ambiente no qual o serviço ocorre deve apresentar características que demonstrem a qualidade do serviço oferecido. Sendo assim, foi possível perceber que as empresas pesquisadas dão grande atenção às evidências físicas presentes na entrega do serviço. O quadro abaixo apresenta as principais características de cada residencial pesquisado, relacionadas com as atividades de Evidência Física do serviço.

Quadro 24 – Principais análises sobre Evidências Físicas

(continua)

Atividades de Evidência Física: gerenciamento das variáveis do ambiente de serviço, planejamento e elaboração dos elementos do <i>servicescape</i>, dimensões ambientais e comportamentais do ambiente de serviço	
Residencial Recanto Feliz	<ul style="list-style-type: none"> • A experiência do serviço é pautada no oferecimento de qualidade superior, o que aumenta a percepção de satisfação dos moradores. • As evidências físicas que tangibilizam os serviços são percebidas pelos mobiliários utilizados, pelos equipamentos médicos disponíveis e pela apresentação e organização dos funcionários. • O projeto do ambiente no qual se dá o encontro do serviço apresenta todas as adaptações necessárias para os idosos, respeitando os critérios de padronização e normas de segurança exigidos pelos órgãos fiscalizadores. • As confraternizações e comemorações de datas festivas atuam como elementos de tangibilização do serviço, principalmente para os familiares.
Residencial Lar Sant'Ana	<ul style="list-style-type: none"> • As evidências físicas do serviço são pautadas pela utilização de mobiliários e equipamentos de qualidade superior, principalmente nos quartos, restaurantes e assistência médica. • A configuração do <i>layout</i>, a higienização e a sinalização do residencial cumprem o papel de fornecer indícios tangíveis do serviço, assim como as áreas comuns para os moradores, como a capela, o jardim, a biblioteca e os restaurantes. • O projeto do ambiente no qual ocorre o serviço apresenta critérios de diferenciação, pois, além de seguir todas as normas de higiene e segurança exigidos pelos órgãos fiscalizadores, o projeto segue também as normas da ABNT propostas para espaços destinados a idosos. • As confraternizações também são indícios importantes para a tangibilização do serviço, assim como a organização de passeios externos.

Quadro 24 – Principais análises sobre Evidências Físicas

(conclusão)

Residencial Solar Ville Garaude	<ul style="list-style-type: none"> • O oferecimento de uma estrutura de um hotel de luxo remete à experiência diferenciada do serviço. • As evidências físicas que tangibilizam o serviço são percebidas pelos mobiliários utilizados, pelos equipamentos médicos disponíveis e pela apresentação e organização dos funcionários. • A ambientação do serviço é um importante critério de tangibilização, pois as áreas comuns aos hóspedes são projetadas para promover a socialização dos moradores e demais agentes do serviço. • As confraternizações e comemorações de datas festivas atuam como elementos de tangibilização do serviço, principalmente para os familiares.
---------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e nos autores Bitner (1992); Hoffman et al. (2009); Moschis (1994).

O quadro abaixo apresenta, de forma resumida, uma compilação das principais atividades de marketing de serviços praticadas pelas instituições pesquisadas identificadas neste estudo.

Quadro 25 – Compilação das principais atividades de Marketing de Serviços

Atividades de Marketing pela Teoria	Residencial Recanto Feliz Caso 1	Residencial Lar Sant'Ana Caso 2	Residencial Solar Ville Garaude Caso 3
Produto	-A concepção do serviço é bem fundamentada e oferece, além da moradia, o hospital de retaguarda.	-A concepção do serviço é bem fundamentada, baseada no oferecimento de serviços de hotelaria.	-A concepção do serviço é bem fundamentada, baseada no oferecimento de serviços de hotelaria.
Processos	-Não existem protocolos formais de processos; apenas para atividades mais complexas, como procedimentos médicos.	-Não existem protocolos formais de processos; apenas para atividades mais complexas, como procedimentos médicos.	-Não existem protocolos formais de processos; apenas para atividades mais complexas, como procedimentos médicos.
Pessoas	-Além da contratação de funcionários com experiência e qualificação, prioriza habilidades sociais e trato com idosos.	-Oferece treinamento para profissionais contratados, para adequá-los aos procedimentos do residencial.	-Contrata profissionais com indicação dos funcionários, preferencialmente familiares e oferece treinamento.
Preço	-Preços são baseados nos custos do serviço e preço praticado pelos concorrentes.	- Preços são baseados nos custos do serviço e preço praticado pelos concorrentes. Acrescenta uma margem maior no seu preço para se diferenciar dos concorrentes.	-Preços são baseados nos custos do serviço e preço praticado pelos concorrentes. E o residencial que apresenta maior preço no mercado e justifica o valor oferecendo serviços cinco estrelas.
Promoção	- Realiza poucas atividades de promoção.	- Realiza poucas atividades de promoção.	- Realiza poucas atividades de promoção.
Praça	-Localização como diferencial competitivo.	-Localização é uma restrição.	-Localização como diferencial, principalmente pela estrutura vertical.
Evidências Físicas	- Oferece um ambiente de serviço que remete à aspectos de um lar.	-Oferece um ambiente de serviço que remete à aspectos de um hotel.	-Oferece um ambiente de serviço que remete à aspectos de um hotel.

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo surgiu a partir da observação das expressivas mudanças demográficas apresentadas na contemporaneidade, relacionadas especialmente ao envelhecimento da população. Os consumidores idosos já representam um segmento bastante expressivo e de grande importância para grande parte das organizações, e, futuramente, serão responsáveis pelo aumento considerável no consumo de bens e serviços, principalmente aqueles especializados neste segmento. No Brasil, no entanto, as preferências, hábitos de compra e poder de consumo deste mercado ainda não recebem a devida atenção, seja da academia, seja das organizações. Além disso, muitas empresas que atendem este segmento não possuem informações consistentes sobre este mercado e, conseqüentemente, não consideram suas particularidades para desenvolver estratégias de marketing efetivas para atendê-lo.

Diante do exposto, emergiu o objetivo proposto para esta tese: identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas de serviços que têm como público-alvo o mercado de idosos, mais especificamente moradias especializadas em idosos, e verificar se essas empresas seguem as propostas da literatura. Para atingi-lo, algumas etapas foram realizadas, que possibilitaram que o objetivo proposto pudesse ser alcançado.

Primeiramente, realizou-se uma profunda investigação bibliográfica, que serviu de arcabouço teórico para este estudo e na qual foi baseado o entendimento sobre as linhas teóricas pesquisadas: o marketing de serviços e o mercado de idosos. Um amplo aporte teórico foi encontrado sobre marketing de serviços, tanto na literatura nacional quanto na internacional. As principais discussões desses estudos pautavam a evolução do marketing de serviços como teoria e sua importância no contexto organizacional, além de apresentarem discussões sobre a aceitação da inclusão de mais elementos no composto de marketing para serviços e a modificação dos elementos já existentes. Por outro lado, foram encontradas poucas referências sobre o mercado de idosos na literatura nacional, o que comprova a escassez de trabalhos teóricos sobre esta temática no Brasil, diferentemente da literatura internacional, que apresenta um vasto campo de pesquisas nesse sentido. Por fim, não foram encontrados trabalhos significativos na literatura nacional relacionando as atividades de marketing de serviços com o mercado idoso.

Sendo assim, identificou-se a existência de uma lacuna de pesquisa na literatura brasileira de marketing. A originalidade desta tese permeia justamente a junção desses dois aportes teóricos – o desenvolvimento de atividades de marketing de serviços e o mercado de idosos –, contribuindo para o avanço teórico na área de marketing e também para uma melhor compreensão do tema. Em razão da lacuna de pesquisa encontrada, verificou-se a necessidade de realizar uma pesquisa empírica para alcançar o objetivo proposto. Dessa forma, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória e qualitativa, conduzida pelo método do estudo de casos múltiplos.

A pesquisa de campo foi efetivada com o objetivo de identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas por empresas de serviços que atendem o mercado de idosos e se elas seguem as sugestões da literatura. Para tanto, foi escolhido um segmento de mercado que oferece um serviço muito específico e totalmente voltado para o público idoso – a moradia especializada. Nesta etapa, diversas organizações que atuam no segmento escolhido foram convidadas a participar da pesquisa, porém apenas três responderam de forma positiva ao convite. As três empresas oferecem uma concepção diferenciada de moradia para idosos e são reconhecidas como referência no oferecimento deste tipo de serviço.

Após a coleta dos dados, conduziu-se uma análise individual dos casos, com o objetivo de contrastar as práticas de marketing de serviços desenvolvidas pelas empresas com as recomendações da teoria; em seguida, realizou-se uma análise cruzada dos casos, na qual os casos foram comparados entre si. Dessa forma, os resultados obtidos nas análises dos casos serviram para verificar empiricamente as constatações da literatura.

Os principais resultados demonstram que as empresas que atendem o segmento idoso ainda não estão estruturadas de forma adequada para conduzir ações de marketing efetivas que atinjam este público-alvo específico. Foi possível constatar que grande parte das atividades de marketing é desenvolvida de forma intuitiva, suportada pela experiência e pelo conhecimento dos responsáveis por essas ações.

Constatou-se também que as empresas ainda se encontram em fase de desenvolvimento de suas respectivas áreas de marketing e, portanto, não possuem um planejamento estruturado para a elaboração e realização de suas estratégias de marketing, o que, consequentemente, reduz sua capacidade competitiva no mercado.

Percebeu-se, porém, que mesmo de forma intuitiva e sem possuir um planejamento de marketing formal, as empresas desenvolvem algumas atividades de marketing fundamentais para o sucesso do negócio, principalmente atividades relacionadas à formulação e entrega do serviço, aos seus processos, às pessoas envolvidas nas interações do serviço e também às evidências físicas. Foi possível notar que, mesmo sem o conhecimento da literatura sobre marketing de serviços e sobre o mercado de idosos, algumas atividades realizadas por elas apresentavam semelhanças com as proposições sugeridas na literatura.

Outra importante constatação foi o imenso desafio enfrentado por essas empresas na atuação e no desenvolvimento de atividades de marketing para este segmento de mercado tão complexo. As empresas de moradias especializadas em idosos enfrentam, além dos desafios impostos na prestação do serviço em si, o fato de que existe um preconceito relacionado à aquisição deste tipo de serviço no Brasil, uma vez que grande parte da população brasileira ainda encara a aquisição do serviço de moradia para idosos como um ato de abandono e exclusão. Muitas pessoas não entendem o conceito diferenciado de moradia e cuidados para idosos oferecido pelos residenciais e acabam considerando-os como asilos convencionais. As empresas assinalaram que o segmento se encontra em processo de expansão, ainda que lento, mas que ainda será necessário quebrar esse paradigma cultural que permeia o mercado de consumo brasileiro. A adoção de melhores práticas no desenvolvimento das atividades de marketing dessas empresas poderia torná-las mais competitivas e ainda auxiliar neste processo.

Com relação à questão de pesquisa proposta para esta tese – quais são as atividades de marketing praticadas por empresas de serviços que têm como público-alvo o mercado de idosos, mais especificamente moradias especializadas em idosos, e como essas atividades são desenvolvidas e aplicadas à luz da teoria? –, foi possível concluir que as empresas desenvolvem suas atividades de marketing de forma intuitiva, baseadas na experiência e no *feeling* de seus gestores e, além disso, sem possuir um planejamento estruturado de marketing para competir no mercado. Mas, ainda sim, elaboram algumas atividades de marketing eficazes para o negócio que, de certa forma, seguem as sugestões da literatura.

5.1 Limitações do estudo

Algumas limitações foram encontradas durante a realização desta tese. A primeira está relacionada com a revisão da literatura. Mesmo com a realização de uma profunda revisão bibliográfica, identificou-se a impossibilidade de apresentar toda a literatura existente sobre os temas estudados, principalmente sobre marketing de serviços. Além disso, a construção do corpo teórico sobre marketing para o mercado de idosos ainda está em fase de desenvolvimento, principalmente no Brasil, o que restringe o alcance das discussões sobre o tema.

Outra limitação que pode ser apontada refere-se à escolha do setor de mercado para a realização da pesquisa empírica. Optou-se por realizar o estudo em um segmento de empresas muito específico, que oferece serviços com características bastante particulares. Esta escolha exclui os demais segmentos de mercado que também atendem o mercado idoso e que podem apresentar outros resultados.

Além disso, o método do estudo de caso, escolhido para viabilizar a pesquisa de campo, impõe suas próprias limitações. Dentre elas, é possível destacar: como a análise dos dados coletados pautou-se na interpretação da pesquisadora, pode ter ocorrido algum tipo de viés na percepção dos fatos, mesmo que se tivessem adotado medidas para que isso não acontecesse; as entrevistas em profundidade foram realizadas apenas com os gestores das empresas, o que pode ter gerado também um certo viés nas respostas fornecidas por eles ou até mesmo dificuldades na compreensão das questões apresentadas e na resposta a elas.

5.2 Sugestões de pesquisas futuras

O tema de pesquisa abordado nesta tese ainda é pouco estudado na literatura de marketing brasileira. Dessa forma, muitas oportunidades de pesquisas podem ser exploradas neste sentido. Algumas recomendações para pesquisas futuras podem ser sugeridas:

- Realização de estudos de caso com empresas que atuam em outros segmentos de mercado e que também atendem especificamente o consumidor idoso, como empresas de convênios médicos e academias de ginástica.
- Realização de estudos de caso com empresas que não têm como público-alvo específico somente o consumidor idoso, mas que possui produtos e serviços em seu portfólio para atender este mercado consumidor.
- Realização de estudos com o objetivo de avaliar a efetividade das ações de marketing desenvolvidas pelas empresas, sob o ponto de vista do consumidor idoso.
- Realização de estudos quantitativos sobre o comportamento do consumidor idoso brasileiro, relacionando variáveis como preferências de consumo, hábitos de vida e poder de compra.
- Realização de estudos quantitativos sobre segmentação do mercado idoso brasileiro.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A.; SHANSBY, J.G. Positioning your product. **Business Horizons**, may-june, p. 56-62, 1982.
- ANGELL, R. MEGICKS, P. MEMERY, J.; HEFFERNAN, T. HOWELL, K. Understanding the older shopper: a behavioural typology. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 19, n. 2, p. 259–269, 2012.
- AUKEN, S. V. A Cross-country construct validation of cognitive age. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 3, p. 439–455, 1 jul. 2006.
- AUKEN, S. V.; BARRY, T. E. An assessment of the trait validity of cognitive age measures. **Journal of Consumer Psychology**, v. 4, n. 2, p. 107–132, jan. 1995.
- BACHA, M.L.; BERLEZZI, F.L.C.; VIANNA, N.W.H.; SANTOS, J.F.S. Atitudes da terceira idade com relação às ações de responsabilidade social de farmácias e drogaria. **Revista Gerenciais**, v. 6, n. 2, p. 119-126, 2007.
- BACHA, M. L.; SANTOS, J.; STREHLAU, V. I. **Panorama comparativo do lazer da terceira idade nas classes AB e CD em São Paulo: um estudo sobre hábitos, atitudes e perfil psicográfico**. São Paulo: [s.n.], 2009. 115 p. Disponível em: < <http://acervo-digital.espm.br/e-books/275029.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2013.
- BACHA, M.L. VIANNA, N.W.H. Entendendo as atitudes da terceira idade das classes A e B de São Paulo em relação ao turismo. **Turismo em Análise**, v.19, n.3, dezembro, p. 370-387, 2008.
- BAKER, J.; GREWAL, D.; PARASURAMAN, A. The influence of store enviroment on quality inferences and store image. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 4, p. 328-339, 1994.
- BAKER, J.; LEVY, M.; GREWAL, D. An experimental approach to making retail store environmental decisions. **Journal of Retailing**, v. 68, n. 4, p. 445-460, 1992.
- BARAK, B. Age identity: a cross-cultural global approach. **International Journal of Behavioral Development**, v. 33, n. 2, p. 2–11, 1 jan. 2009.
- BARAK, B.; SCHIFFMAN, L. Cognitive age: a nonchronological age variable. **Advances in Consumer Research**, v. 8, p. 602–607, 1981.
- BARAK, B.; STERN, B. Subjective ages correlates: a research notes. **The Gerontologist**, v. 26, n. 5, p. 571–578, 1986.

BARAK, B. MATHUR, A.; LEE, K.; ZHANG, Y. Perceptions of age – identity : a cross-cultural inner-age exploration. **Psychology & Marketing**, v. 18, n. 10, p. 1003–1029, 2001.

BARON, S. An elder's reflection on marketing to the elderly. **The Marketing Review**, v. 8, n. 4, p. 313–328, 2008.

BARTOS, R. Over 49: the invisible consumer market. **Harvard Business Review**, v. 58, n. january-february, p. 140–149, 1980.

BATESON, J.E.G. Self-service consumer: an exploratory study. **Journal of Retailing**, v. 61, fall, p. 49-76, 1985.

BEANE, T.P.; ENNIS, D.M. Marketing segmentation: a review. **European Journal of Marketing**, v.21, n.5, p. 20-42, 1987.

BERRY, L. L. Services marketing is diferent. **Business Magazine**, mai-jun, p. 24-29, 1980.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. Building a new academic field - the case of services marketing. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 1, p. 13-60, 1993.

BERRY, L.L.; YADAV, M.S. Capture and communicate value in the pricing of services. **Sloan Management Review**, v. 37, p. 41-51, verão 1996.

BITNER, M.J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, v. 54, april, p. 69-82, 1992.

_____. The Servicescape. In: SWARTZ, T.A.; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing & Management**, 2012, cap. 2, p. 37-48.

BITNER, M.J.; BOOMS, B.H.; TRETEAULT, M.S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, january, p. 71-84, 1990.

BITNER, M.J.; OSTROM, A.L.; MORGAN, F.N. Service Blueprinting: a practical technique for service innovation. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 66-94, 2008.

BONE P. F. Identifying mature segments. **Journal of Consumer Marketing**, v. 8, n. 4, p. 19–32, 1991.

BOOMS, B.H.; BITNER, M.J. Marketing strategies and organization structures for services firms. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W.R. (Org.). **Marketing of Services**. Chicago: American Marketing Association, p. 47-57, 1981.

BORDEN, N.H. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, june, 1964.

BOVE, L.L.; JOHNSON, L.W. Customer relationships with service personnel: do we measure closeness, quality or strenght?, **Journal of Business Research**, v. 54, p. 189-197, 2001.

BOWEN, D.E.; SCHNEIDER, B.; KIM, S.S. Shaping service cultures through strategic human resource management. In: SWARTZ, T.A.; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing & Management**, 2012, cap. 27, p. 439-451.

BRADLEY, G.L.; SPARKS, B.A.; ZAPF, D.; MCCOLL-KENNEDY, J.R.; JIMMIESON, N.L. Task-Relationship-Self: a framework for understanding service encounter behaviors. **Psychology and Marketing**, v. 30, n. 6, p. 512–528, 2013.

BRANDT, S.C. Dissecting the segmentation syndrome. **Journal of Marketing**, v.30, p. 22-27, 1966.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Estatuto do idoso**. 2. ed. Brasília, DF: Editora MS, 2009. 70 p. (Série E. Legislação de Saúde). Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/estatuto_idoso_2ed.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2012.

BROWN, S.W.; FISK, R.P.; BITNER, M.J. The development and emergence of services marketing thought. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 21-48, 1994.

CAMARANO, A. A. (Org.) **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2004. 604 p.

CAMPOMAR, M. C. O sistema de Marketing. **Revista Marketing**, São Paulo, n. 131, p. 43-45, 1984.

_____. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, julho-setembro, 1991.

_____. Marketing e a era da administração. In: KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 14 ed., 2012. cap. 1, p. 31.

CARRIGAN, M. Segmenting the grey market: the case for fifty-plus “lifegroups”. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, v. 4, n. 2, p. 43–56, 1998.

CARVALHO, J. A. M.; GARCIA, R. A. O envelhecimento da população brasileira: um enfoque demográfico. **Cad. Saúde Pública**, v. 19, n. 3, p. 725–733, 2003.

CEPEDA, G.; MARTIN, D. A review of case studies publishing in management decision 2003-2004: guides and criteria for achieving quality in qualitative research. **Management Decision**. v. 43, n. 5/6, p. 851-876, 2005.

CHASE, R.B.; HAYNES, R. Service operations management: a field guide. In: SWARTZ, T.A.; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing & Management**, 2012, cap. 28, p. 455-469.

CHAFFMAN, B.M.; TALBOTT, J. Activity-based costing in a service organization. **CMA Magazine**, v. 64, n. 10, 1991.

CONSTANTINIDES, E. The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. **Journal of Marketing Management**, v.22, p. 407-438, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

_____. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. 393 p.

DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS. **World Population Ageing**. New York: United Nations, Population Division, 2013. Disponível em: <<http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2013.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2014.

DIMINGO, E. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**, v.9, n.2, p. 34-38, 1988.

EASTMAN, J. K.; LIU, J. The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 2, p. 93-102, 2012.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ESTEVES, P.S. **O papel das emoções no processo decisório de escolha de destinos de viagens por consumidores da terceira idade**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Dissertação de Mestrado, 2010. 166 p.

ESTRADA, M.M.; MONFERRER, D.; MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J. Atitudes em relação a anúncios e idade: um estudo em idosos. **Remark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, abril/junho, 2014.

FISK, R.P.; BROWN, S.W.; BITNER, M.J. Tracking the evolution of the services marketing literature. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 1, p. 61-103, 1993.

FLORENTHAL, B.; SHOHAM, A. Four-mode channel interactivity concept and channel preferences. **Journal of Marketing Services**, v. 24, n. 1, p. 29-41, 2010.

FURLONG, M. S. **Turning Silver into Gold**: business and investment opportunities in the boomer marketplace. New Jersey: FT Press, 2007. 283 p.

GEORGE, R.W.; BERRY, L.L. Guidelines for the advertising of services. **Business Horizons**, p. 52-56, 1981.

GEROS CENTER. Site da empresa. Disponível em: <<http://geroscenter.com.br>>. Acesso em: 23 de junho de 2014.

GEROS CENTER. Página do Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/GerosCenter?fref=ts>>. Acesso em: 25 de junho de 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GIL, C.; CAMPOMAR, M.C. Analisando VALS como instrumento de segmentação. **Anais do IX SEMEAD**, 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/178.pdf>. Acesso em: 24 out. 2013.

GOEBEL, D.J.; MARSHALL, G.W.; LOCANDER, W.B. Activity based costing: accounting for a marketing orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 27, n. 6, p. 497-510, 1998.

GONZALEZ, A.; PALIWODA, S. Segmenting the older consumer for online travel. **The Marketing Review**, v. 6, p. 331-348, 2006.

GORDON, R. Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. **Australasian Marketing Journal**, v. 20, p. 122-126, 2012.

GOUVÊA, M.A.; TOLEDO, G.L.; RODRIGUES FILHO, L.N. Segmentação de mercado: procedimento e técnicas o caso de uma empresa de serviços. **Anais do III SEMEAD**, 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Marketing/Art091.PDF>>. Acesso em: 30 out. 2013.

GRAY, D. E. **Doing research in the real world**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. 604 p.

GRAYSON, K.; SHULMAN, D. Impression management in services marketing. In: SWARTZ, T.A.; IACOBucci, D. **Handbook of Services Marketing & Management**, 2012, cap. 3, p. 51-63.

GRONROOS, C. Designing a long range marketing strategy for services. **Long Range Planning**, v. 13, p. 36-42, 1980.

_____. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.

_____. Adopting a service logic for marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 317-333, 2006.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 424 p.

GROUGIOU, V.; PETTIGREW, S. Senior customers' service encounter preferences. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 4, p. 475-488, 2011.

GROVER, R.; VRIENS, M. A guide to the design and execution of segmentation studies. In: _____. **The handbook of marketing research: uses, misuses and future advances**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006, p. 523-544.

GUMMESSON, E. Exit services marketing - enter service marketing. **Journal of Customer Behavior**, v. 6, n. 2, p. 113-141, 2007.

GUMMESSON, E.; GRONROOS, C. The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 4, p. 479-497, 2012.

HENDERSON, C. Today's affluent oldsters: marketers see gold in gray. **The Futurist**, november, p. 19-23, 1998.

HENDERSON, K. V; GOLDSMITH, R. E.; FLYNN, L. R. Demographic characteristics of subjective age. **The Journal of Social Psychology**, ago, 1995. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7564305>>

HESSE-BIBER, S. N.; LEAVY, P. **The practice of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. 400 p.

HERZOG, R.A.; FRANKS, M.M.; MARKUS, H.R.; HOLMBERG, D. Activities and well-being in older age: effects on self-concept and educational attainment. **Psychology and Aging**, v. 13, n. 2, p. 179-185, 1998.

HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G.; IKEDA, A.A.; CAMPOMAR, M.C. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 600 p.

HOUAISS, Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <www.uol.com.br/educacao>. Acesso em: 22 maio 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>> Acesso em: 12 jan. 2013.

_____. **Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação com data de referência em 1 de julho de 2014**, 2014a. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2014/estimativas_2014_TCU.pdf>. Acesso em: 22 out. 2014.

_____. **Projeção da População**, 2014b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/piramide/piramide.shtm>. Acesso em: 22 out. 2014.

INOUE, S. K.; STUDENSKI, S.; TINETTI, M.E.; KUCHEL, G.A. Geriatric syndromes: clinical, research, and policy implications of a core geriatric concept. **Journal of the American Geriatrics Society**, v. 55, n. 5, p. 780–91, maio. 2007.

JOHN, D.; COLE, C. Age differences in information processing: understanding deficits in young and elderly consumers. **Journal of Consumer Research**, v. 13, n. 3, p. 297–315, 1986.

JOHNSON, E. Cognitive age: understanding consumer alienation in the mature market. **Review of Business**, v. 17, n. 3, p. 35–40, 1996.

JONES, M.A.; MOTHERSBAUGH, D.L.; BEATTY, S.E. The effects of locational convenience on customer repurchase intention across service types. **Journal of Services Marketing**, v. 17, n. 7, p. 701-712, 2003.

JUDD, R. The case for redefining services. **Journal of Marketing**, v. 28, n. 1, p. 58–59, 1964.

JUDD, V.C. Differentiate with the 5th p: people. **Industrial Marketing Management**, nov., 1987.

KALACHE, A.; VERAS, R. P.; RAMOS, L. R. O Envelhecimento da População Mundial: Um Desafio Novo. **Revista Saúde Pública**, v. 21, n. 3, p. 200–210, 1987.

KEH; H.T.; PANG, J. Customer reactions to service separation. **Journal of Marketing**, v. 74, march, p. 55-70, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 14 ed., 2012. 765 p.

KUNZ, W.H.; HOGREVE, J. Toward a deeper understanding of service marketing: the past, the present and the future. **International Journal of Research in Marketing**, v. 28, p. 231-247, 2011.

LACHMAN, M. E. Development in midlife. **Annual review of psychology**, v. 55, p. 305–31, jan. 2004.

LAR RECANTO FELIZ. Site da empresa. Disponível em: <<http://larrecantofeliz.com.br>>. Acesso em: 17 de junho de 2014.

LAR RECANTO FELIZ. Página do Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/pages/Sociedade-Beneficente-Alemã/111018402334172>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

LAR RECANTO FELIZ. Blog. Disponível em: <<http://larrecantofeliz.com.br/blog-do-lar>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

LAR SANT'ANA. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.larsantana.com.br/larsantana/index.php>>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

LAUKKANEN, T. SINKKONEN, S.; KIVIJARVI, M.; LAUKKANEN, P. Innovation resistance among mature consumers. **Journal of Consumer Marketing**, v. 24, n. 7, p. 419–427, 2007.

LEVENTHAL, L.C. The aging consumer: what's all the fuss about anyway? **The Journal of Services Marketing**, v. 4, n. 3, p. 39-44, 1990.

LEVITT, T. H. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, july-august, p. 45-46, 1960.

_____. Marketing intangible products and product intangibles. **Harvard Business Review**, v. 59, may-june, p. 94-102, 1981.

LIEUX, E.M. WEAVER, P.A.; MCCLEARY, K.W. Lodging preferences of the senior tourism market. **Annals of Tourism Research**, v. 21, n. 4, p. 712-728, 1993.

LIGA SOLIDÁRIA. Disponível em: <<http://www.ligasolidaria.org>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

LIGA SOLIDÁRIA. Página do Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ongligasolidaria?fref=ts>>. Acesso em: 25 de junho de 2014.

LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain marketing. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9–20, 1983.

_____. Functional integration in services: understanding the links between marketing, operations and human resources. In: SWARTZ, T.A.; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing & Management**, 2012, cap. 26, p. 421-436.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing?: in search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20–41, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M.A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 530 p.

LUMPKIN, J. Shopping orientation segmentation of the elderly consumer. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.13, n. 2, p. 271-289, spring,1985.

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

MAGRATH, A.J. When marketing services, 4Ps are not enough. **Business Horizons**, may-june, p. 44-50, 1986.

MATHUR, A.; MOSCHIS, G. P. Use of credit cards by older americans. **Journal of Services Marketing**, v. 8, n. 1, p. 27-36, 1994.

MATHUR, A.; MOSCHIS, G. P. Antecedents of cognitive age: a replication and extension. **Psychology and Marketing**, v. 22, n. 12, p. 969-994, 2005.

MATHUR, A.; MOSCHIS, G. P.; LEE, E. Life events and brand preference changes. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 3, p. 129-141, 2003.

MATHUR, A.; MOSCHIS, G. P.; LEE, E. A longitudinal study of the effects of life status changes on changes in consumer preferences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 234-246, 2008.

MAXWELL, J. Designing a qualitative study. In: BICKMAN, L.; ROG, D. (Ed.). **Handbook of applied social methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. p. 214-253.

MCCARTHY, E.J. **Basic Marketing**. Homewood, IL: Richard Irwin, 1978.

MEINERS, N.H.; SEEBERG, B. Marketing to senior citizens: challenges and opportunities. **The Journal of Social, Political and Economic Studies**, v. 35, n. 3, p. 293-328, 2010.

MELO, D.C. **O mercado maduro nas cidades de Uberlândia e Uberaba**: uma contribuição ao estudo da segmentação de mercado. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, Dissertação de Mestrado, 2008. 201 p.

METZ, D. Segmenting the over 50s' market. **The Marketing Review**, v. 6, p. 231-241, 2006.

MITTAL, B. The advertising of services: meeting the challenge of intangibility. **Journal of Service Research**, v. 2, p. 98-116, 1999.

MORGAN, C.M.; LEVY, D.J. **Segmenting the Mature Market**. Chicago: Probus, 1993. 392 p.

MORGAN, C.M.; LEVY, D.J. The boomer attitude. **American Demographics**, v.24, n.9, october, p.42-45, 2002.

MORTIMER, K.; MATHEWS, B.P. The advertising of services: consumer views v. normative dimensions. **The Services Industries Journal**, v. 18, p. 14-19, jul. 1998.

MOSCHIS, G. P. Approaches to the study of consumer behavior in late life. **Advances in Consumer Research**, v. 18, p. 517–520, 1991.

_____. **Marketing to Older Consumers: a Handbook of Information for Strategy Development**. Westport: Quorum Books, 1992a. 338 p.

_____. Gerontographics: a scientific approach to analyzing and targeting the mature market. **The Journal of Services Marketing**, v. 6, n. 3, p. 17-26, 1992b.

_____. Gerontographics: a scientific approach to analyzing and targeting the mature market. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 10, n. 3, p. 43-53, 1993.

_____. **Marketing Strategies for the Mature Market**. Westport: Quorum Books, 1994. 198 p.

_____. Marketing to older adults: an updated overview of present knowledge and practice. **Journal of Consumer Marketing**, v. 20, n. 6, p. 516–525, 2003.

_____. Consumer behavior in later life: current knowledge, issues and new directions for research. **Psychology and Marketing**, v. 29, n. 2, p. 57–75, 2012.

MOSCHIS, G. P.; MATHUR, A. Older consumer responses to marketing stimuli: the power of subjective age. **Journal of Advertising Research**, v. 46, n. 3, p. 339-346, 2006.

MOSCHIS, G.; LEE, E.; MATHUR, A. Targeting the Mature Market: Opportunities and Challenges. **Journal of Consumer Marketing**, v. 14, n. 4, p. 282–293, 1997.

MOSCHIS, G.P.; LEE, E.; MATHUR, A.; STRAUTMAN, J. **The maturing marketplace: buying habits of baby boomers and their parents**. Westport: Quorum Books, 2000. 303 p.

MUMEL, D.; PRODNIK, J. Grey consumers are all the same, they even dress the same: myth or reality?. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 9, n. 4, p. 434-449, 2005.

MYERS, H.; LUMBERS, M. Understanding older shoppers: a phenomenological investigation. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 5, p. 294-301, 2008.

NG, I.C.L. Establishing a service channel: a transaction cost analysis of a channel contract between a cruise line and a tour operator. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 1, p. 4-14, 2007.

NIELSON, J.; CURRY, K. Creative strategies for connecting with mature individuals. **Journal of Consumer Marketing**, v. 14, n. 4, p. 310-322, 1997.

OATES, B.; SHUFELDT, L.; VAUGHT, B. A psychographic study of the elderly and retail store attributes. **Journal of Consumer Marketing**, v. 13, n. 6, p. 14-27, 1996.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M.C. O processo de posicionamento competitivo em marketing. **Anais do II EMA - ANPAD**, Rio de Janeiro, 2006, p. 1-13.

OSTROM, A. L.; BITNER, M.J.; BROWN, S.W.; BURKHARD, K.A.; GOUL, M.; SMITH-DANIELS, V.; DEMIRKAN, H.; RABINOVICH, E. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 4-36, 2010.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, v. 67, winter, p. 420-450, 1991.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS. Síntese de Indicadores 2013. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE, 2013. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilio_s_anual/2013/Sintese_Indicadores/sintese_pnad2013.pdf> Acesso em: 20 jul. 2014.

PETTIGREW, S.; MIZERSKI, K.; DONOVAN, R. The three "big issues" for older supermarket shoppers. **Journal of Consumer Marketing**, v. 22, n. 6, p. 306-312, 2005.

RAFIQ, M.; AHMED, P.K. Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 13, n. 9, p. 4-15, 1995.

RATHMELL, J. What is meant by services? **The Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 32-36, 1966.

REGAN, W. The Service Revolution. **Journal of Marketing**, v. 27, n. 3, p. 57-62, 1963.

REIMER, A.; KUEHN, R. The impact of servicescape on quality perception. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 7/8, p. 785-808, 2005.

RESTREPO, H. E.; ROZENTAL, M. Section some the social impact of aging populations: major issues. **Soc. Sci. Med.**, v. 39, n. 9, p. 1323-1338, 1994.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROCHA, L.M.M.; MIRÓ, A.; SCHNEIDER, R.H.; SILVA, I.G.; SCHWANKE, C.H.A. An overview about geriatrics and aging in Brazil. **NPG Neurologie - Psychiatrie - Gériatrie**, v. 10, n. 59, p. 220-224, out. 2010.

RODIE, A.R. KLEINE; S.S. Customer participation in services produtction and delivery. In: SWARTZ, T.A.; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing & Management**, 2012, cap. 7, p. 111-123.

SCHAU, H.J.; GILLY, M.C.; WOLFINBARGER, M. Consumer identity renaissance: the resurgence of identity-inspired consumption in retirement. **Journal of Consumer Research**, v. 36, n. 2, p. 255-276, 2009.

SELLICK, M.C. Discovery, connection, nostalgia: key travel motives within the senior market. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 17, n. 1, p. 55-71, 2004.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. COOK, S.M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975. 687 p.

SHOSTACK, G.L. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 2, p. 73-80, 1977.

_____. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, v. 62, jan-feb, p. 133-139, 1984.

_____. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 34-43, 1987.

SILVERS, C. Smashing old stereotypes of 50-plus America. **Journal of Consumer Marketing**, v. 14, n. 4, p. 303-309, 1997.

SIRGY, J. Self-concept in consumer behavior: a critical review. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 3, p. 287-300, 1982.

SMITH, W.R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, v. 21, p. 3-8, 1956.

SOCIEDADE BENEFICENTE ALEMÃ (SBA). Disponível em: <<http://beneficiencia-alema.org.br>>. Acesso em: 17 de junho de 2014.

SODERLUND, M.; ROSENGREN, S. Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 5, p. 552-574, 2008.

SOLOMON M. R.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J.A.; GUTMAN, E.G. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 99-111, 1985.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO (SPC). Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/pesquisas/475-quatroemcadadezidosospassaramagastarmaiscomprodutosquegostammostrapesquisadospcbrasil>> Acesso em 22 nov. 2014.

SOLAR VILLE GARAUDE. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.solarville.com.br>>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 173 p.

STANTON, W.J. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STROUD, D.; WALKER, K. **Marketing to the ageing consumer: the secrets to building an age-friendly business**. New York: Palgrave Macmillan, 2013. 251 p.

STRUTTON, H.; LUMPKIN, J. Information sources used by elderly health care product adopters. **Journal of Advertising Research**, july/august, p. 20–30, 1992.

SUDBURY, L.; SIMCOCK, P. Understanding older consumers through cognitive age and the list of values: a U.K. based perspective. **Journal of Marketing Management**, v. 16, n. 5, p. 505-527, 2009.

SZMIGIN, I.; CARRIGAN, M. The older consumer as innovator: does cognitive age hold the key? **Journal of Marketing Management**, v. 16, n. 5, p. 505–527, 2000.

SZMIGIN, I.; CARRIGAN, M. Introduction to special issue on cognitive age and consumption. **Psychology & Marketing**, v. 18, n. October, p. 999–1002, 2001.

TOLEDO, G.L.; HEMZO, M.A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. **Anais do XV ENANPAD**, Salvador, p. 1-17, 1991.

TONGREN, H. Determinant behavior characteristics of older consumers. **Journal of Consumer Affairs**, v. 22, n. 1, p. 136–157, 1988.

TYNAN, A.C.; DRAYTON, J. Market segmentation. **Journal of Marketing Management**, v.2, n.3, p. 301-335, 1987.

VERAS, R. P. Brazil is getting older: demographic changes and epidemiological challenges. **Revista Saúde Pública**, v. 25, p. 477, 1991.

VISVABHARATHY, G. D.; RINK, D. R. The elderly: still the “invisible and forgotten” market segment. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 13, n. 4, p. 81–100, 1985.

ZALTZMAN, C.; MOTTA, P.C. Segmentação de mercado dos consumidores mais velhos segundo seus perfis de estilo de vida. **Revista de Administração**, v. 31, n. 4, p. 44-56, outubro/dezembro, 1996.

ZEITHAML, V.A. The new demographics and market fragmentation. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 64-75, 1985.

_____. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-21, jul. 1988.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and services strategies in marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33–46, 1985.

ZINELDIN, M.; PHILIPSON, S. Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. **Journal of Consumer Marketing**, v. 24, n. 4, p. 229-241, 2007.

WATERSCHOOT, W.V.; VAN DEN BULTE, C. The 4P classification of the marketing mix revisited. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 83-93, 1992.

WARD, R. A. Marginality and salience of being old: when age is relevant? **Gerontologist**, v. 23, p. 422–427, 1984.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WILKES, R. A structural modeling approach to the measurement and meaning of cognitive age. **Journal of Consumer Research**, v. 19, p. 292–301, 1992.

WOLFE, D. B.; SNYDER, R. E. **Ageless Marketing: strategies for reaching the hearts and minds of the new customer majority**. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2003. 359 p.

WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2013. Disponível em: <
<http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/>> Acesso em: 28 dez. 2013.

YELKUR, R. Customer satisfaction and the services marketing mix. **Journal of Professional Services Marketing**, v. 21, n. 1, p. 105-115, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

YOON, C.; COLE, C.A.; LEE M. P. Consumer decision making and aging: current knowledge and future directions. **Journal of Consumer Psychology**, v. 19, n. 1, p. 2-16, 2009.

APÊNDICE A

Protocolo de pesquisa para elaboração do estudo de caso

1) Visão geral do projeto de estudo de caso

- Título: Marketing de serviços para o mercado de idosos: um estudo em moradias especializadas
- Objetivo do estudo: Identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas de serviços que têm como público-alvo o mercado de idosos, mais especificamente moradias especializadas em idosos, e verificar se essas empresas seguem as propostas da literatura.

2) Procedimentos de campo

- Aspectos metodológicos: pesquisa exploratória e qualitativa, com aplicação do método de estudo de casos múltiplos e integrados.
- Empresas pesquisadas: Residencial Recanto Feliz, Residencial Lar Sant'Ana e Residencial Solar Ville Garaude.
- Unidade de análise: as atividades de marketing de serviços para o mercado de idosos.
- Fontes de evidência: entrevistas em profundidade, sites, documentos e arquivos das empresas.
- Instrumentos de coleta de dados: roteiro de entrevistas, observações diretas e levantamento e análise de dados nos documentos fornecidos pelas empresas.

3) Questões do estudo de caso

As questões do estudo de caso foram divididas em três categorias, sendo elas: caracterização da empresa, dados dos entrevistados e atividades de marketing de serviços, conforme são apresentadas a seguir:

a) Caracterização da empresa

- Nome
- Localização
- Número de funcionários e suas respectivas funções
- Missão
- Organograma
- Atividades desenvolvidas e serviços oferecidos

b) Dados dos entrevistados

- Nome
- Cargo
- Área
- Principais atividades desempenhadas

c) Atividades de Marketing de Serviços

- *Produto*

- Quais são os serviços oferecidos pela empresa aos consumidores?
- Como os serviços oferecidos pela empresa são projetados e definidos?
- Como é determinada a dinâmica da prestação desse serviço
- Existem restrições e/ou contingências para a prestação dos serviços? Como a empresa lida com isso?
- Como é o ambiente destes serviços?
- Como se dá o encontro de serviços entre os consumidores?

- *Preço*

- Como ocorre o processo de precificação do serviço?
- Quais variáveis são consideradas para a formação do preço do serviço?
- Existem diferentes níveis de precificação para os serviços?

- *Praça*

- Onde a empresa está localizada?
- Quais foram os critérios para determinar a localização da empresa?
- A localização da empresa oferece algum tipo de benefício ou diferencial para o consumidor do serviço?
- A localização da empresa apresenta alguma restrição e/ou contingência para a empresa? Como a empresa lida com isso?

- *Promoção*

- Como a empresa realiza sua comunicação para o mercado-alvo?
- Quais ferramentas de comunicação a empresa utiliza?
- Dentre as atividades de comunicação desenvolvidas pela empresa, quais ela considera como sendo as mais efetivas para alcançar o público-alvo?
- Existem restrições e/ou contingências relacionadas à comunicação para este mercado-alvo? Como a empresa lida com isso?
- Quais atividades promocionais são praticadas pela empresa?
- Dentre as atividades de promoção desenvolvidas pela empresa, quais ela considera como as mais efetivas para alcançar o público-alvo?
- Existem restrições e/ou contingências relacionadas à promoção para este mercado-alvo? Como a empresa lida com isso?
-

- *Processos*
 - Como são elaborados os processos para os serviços prestados?
 - Existem protocolos que devem ser seguidos para a execução das atividades do serviço?
 - Como esses protocolos são definidos?

- *Pessoas*
 - Quais são as exigências para a contratação do pessoal da linha de frente, que lida diretamente com os consumidores?
 - Existem treinamentos para as pessoas que prestam o serviço? Quais tipos de treinamentos?
 - Quais características são consideradas importantes para lidar com o consumidor do serviço?

- *Evidências físicas*
 - Como o ambiente de serviços é projetado?
 - Quais elementos físicos são utilizados para reduzir o aspecto da intangibilidade do serviço?
 - Como ocorre o encontro de serviços?
 - Há interação entre os consumidores no ambiente de serviços? Esse aspecto é positivo ou negativo para a prestação do serviço?
 - Quais elementos físicos são considerados mais relevantes para o consumidor no consumo do serviço?

APÊNDICE B

**CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO PARA
REALIZAÇÃO DE TESE DE DOUTORADO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

São Paulo, 19 de maio de 2014

Prezados Senhores,

Atualmente, a aluna Natani Carolina Silveira desenvolve sua tese de doutorado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA/USP com o tema de pesquisa: Marketing de Serviços para o Mercado Idoso sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, professor titular da referida faculdade.

O objetivo do estudo é analisar as estratégias de marketing aplicadas por empresas de serviços de moradia permanente que atendem o mercado idoso, e analisar sua congruência com as sugestões da literatura de marketing.

O estudo é baseado em teorias e uma pesquisa de campo exploratória, que será conduzida pela aluna, sendo que os resultados da pesquisa servirão de base para a elaboração e conclusão da sua tese.

Sendo assim, convidamos sua empresa para participar desta pesquisa acadêmica, salientando que esta participação será de grande relevância para a conclusão do estudo.

Uma vez aceito o convite, a doutoranda conduzirá entrevistas individuais com profissionais, indicados pela empresa, que trabalham na área de interesse do estudo, assim como com os residentes da moradia, de acordo com as devidas autorizações. As atividades de pesquisa serão planejadas e organizadas com o aval da empresa, de modo que não interfira na dinâmica da organização e dos residentes. As atividades de pesquisa ocorrerão a partir de junho/2014 com previsão de término em agosto/2014.

Esclarecemos ainda que, a divulgação ou não do nome da empresa no estudo, será uma decisão da própria empresa.

Após a conclusão da tese, uma cópia do texto final será entregue à organização. Além disso, poderá ser realizada uma apresentação gratuita e customizada para a empresa, analisando os pontos encontrados em conjunção com a teoria estudada.

Caso haja qualquer dúvida a respeito deste trabalho, estamos à disposição para esclarecimentos.

Gratos desde já pela colaboração.
Saudações acadêmicas,

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Professor Titular de Marketing
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo
campomar@usp.br
www.campomar.com.br

Natani Carolina Silveira
Doutoranda
natani@usp.br
(11) 99966-9810