

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

**MARKETING DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Kleper Lemos Hakme

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para concorrer ao Título de Mestre, pelo curso de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Marketing.

**São Paulo
2003**

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

**MARKETING DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Kleper Lemos Hakme

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para concorrer ao Título de Mestre, pelo curso de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Edison Polo

**São Paulo
2003**

<Ficha catalográfica>

À minha esposa, Rose, que demonstrou grande compreensão pelo sacrifício do convívio, e cujo incentivo e dedicação em cada momento possibilitou a criação e a conclusão deste trabalho.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Edison Polo, pela orientação que foi essencial durante todas as etapas deste trabalho, e à Prof.^a Dr.^a Ana Akemi Ikeda, cujo incentivo foi determinante para seu início;

Aos diretores e gerentes da IBM Brasil, pela autorização para que este estudo pudesse ser realizado, e aos colegas e amigos, pelo incentivo e apoio nos momentos difíceis;

Ao time de comunicações da IBM Brasil, nas pessoas de Vera Dias, pelo suporte na autorização e revisão de informações, e de Jhoryka Mello, pelo apoio nos contatos e no acesso a documentos.

RESUMO

O rápido crescimento dos setores de serviços tem sido acompanhado de perto do desenvolvimento das teorias de Marketing de Serviços. No entanto, grande parte dos estudos do meio científico tem dado um grande foco nos serviços voltados ao mercado consumidor (ou B2C – *Business to Consumer*).

As especificidades e realidades dos serviços voltados ao mercado corporativo (ou B2B – *Business to Business*) foram exploradas neste trabalho, que abordou um caso real no setor de Tecnologia da Informação.

Os resultados da pesquisa identificam as complexidades causadas pela presença do fator humano em um contexto organizacional, e as práticas adotadas para o gerenciamento do composto de marketing para serviços.

ABSTRACT

The services industry growing has been followed by Services Marketing development. But scientific research has focused in consumer services (B2C, or Business to Consumer).

The business market (B2B – or Business to Business) specificities and realities were explored by this study, that explored a real Information Technology (IT) industry case.

The results show the complexities the decurring from human factor in an organization environment and present the practices adopted to manage the services marketing mix.

SUMÁRIO

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
1. INTRODUÇÃO	1
2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	3
3. OBJETIVOS	12
4. ABRANGÊNCIA E LIMITAÇÕES	13
5. METODOLOGIA	16
5.1. Técnica de pesquisa	21
5.1.1. Revisão da literatura	25
5.1.2. Coleta e análise dos dados	28
6. REVISÃO DA LITERATURA	31
6.1. O marketing de serviços	37
6.2. O composto de marketing para serviços	44
6.2.1. Produto	48
6.2.1.a. Evidência física	51
6.2.1.b. Pessoas	55
6.2.1.c. Processos	60
6.2.1.d. Qualidade e satisfação de clientes	68
6.2.2. Preço	75
6.2.3. Distribuição	91
6.2.4. Comunicação	99
6.2.4.a. Propaganda	107
6.2.4.b. Publicidade e relações públicas	108
6.2.4.c. Propaganda boca a boca	110
6.2.4.d. Venda pessoal	112
6.2.4.e. Marketing direto	114
6.2.4.f. Promoção de vendas	115
6.3. O setor de TI no Brasil	117
6.3.1. O setor de serviços de TI	119
6.3.2. O composto de marketing para serviços de TI	122
7. APRESENTAÇÃO DO CASO	126
7.1. A empresa no Brasil	129

7.1.1. Resultados financeiros.....	131
7.1.2. Clientes e segmentos de mercado.....	132
7.2. Gerenciamento do produto.....	136
7.2.1. Evidência física.....	146
7.2.2. Pessoas.....	151
7.2.3. Processos.....	156
7.2.4. Qualidade e satisfação de clientes.....	159
7.3. Gerenciamento do preço.....	163
7.4. Gerenciamento da distribuição.....	171
7.4.1. Distribuição física.....	171
7.4.2. Canais de venda.....	173
7.4.3. Fornecedores.....	177
7.5. Gerenciamento da comunicação.....	181
7.5.1. Propaganda.....	183
7.5.2. Publicidade e relações públicas.....	184
7.5.3. Propaganda boca a boca.....	189
7.5.4. Venda pessoal.....	191
7.5.5. Marketing direto.....	194
7.5.6. Promoção de vendas.....	195
8. ANÁLISE DO CASO.....	197
9. CONCLUSÕES FINAIS.....	208
10. BIBLIOGRAFIA.....	210
11. ANEXOS.....	217
ANEXO A – Protocolo de Pesquisa.....	218

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Esquema alternativo para a classificação de serviços.....	9
QUADRO 2. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	18
QUADRO 3. Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto.....	23
QUADRO 4. Compreendendo a natureza dos atos do serviço	63
QUADRO 5. Método de entrega de serviço	94
QUADRO 6. Comparação entre literatura e caso real para Produtos	198
QUADRO 7. Comparação entre literatura e caso real para Preços	200
QUADRO 8. Comparação entre literatura e caso real para Distribuição	202
QUADRO 9. Comparação entre literatura e caso real para Comunicação	203
QUADRO 10. Questões identificadas no caso real e não previstas na literatura	204

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Tamanho do setor de serviços na América Latina	4
TABELA 2. Faturamento e margem bruta por segmentos de negócios (em US\$ milhões).....	128
TABELA 3. Ranking 'Valor 1000' de 2003 para o setor de TI.....	132

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Nova Indústria de Mídia – 1996 (US\$ 953 bilhões)	6
FIGURA 2. Abrangência da pesquisa quanto às atividades de marketing	14
FIGURA 3. O planejamento dos processos de entrega de serviço	67
FIGURA 4. Modelo conceitual de qualidade de serviço.	72

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, duas tendências podem ser observadas na economia mundial: o crescimento do setor de serviços e a disseminação de tecnologias de processamento e transmissão da informação, com um rápido crescimento do setor de Tecnologia da Informação (TI), principalmente no mercado corporativo.

Esta pesquisa abordou ambos os temas ao explorar o uso do marketing de serviços pelas empresas que atuam no setor de Tecnologia da Informação (TI) do mercado corporativo brasileiro.

A primeira seção ('Apresentação do Tema') explora estas questões, constatando que os estudos já realizados sobre marketing de serviços têm explorado principalmente o mercado consumidor (ou B2C – *Business to Consumer*), enquanto os estudos de mercados corporativos (ou B2B – *Business to Business*) têm focado as transações de bens físicos. Também foi constatado que há necessidade de mais pesquisa acadêmica, como subsídio para o entendimento de particularidades setoriais, e como forma de desenvolver uma abordagem de marketing de serviços específica.

Tais questões são formalizadas na segunda seção ('Objetivos'), estabelecendo os objetivos primários e secundários do estudo, bem como uma formulação da questão de pesquisa.

Na seção seguinte ('Abrangência e Limitações') é feita uma delimitação do tema abordado, uma vez que a revisão da literatura de marketing de serviços abrangeu

apenas o Composto de Marketing. Nesta seção, também são apresentadas as delimitações do caso explorado.

Na seção ‘Metodologia’ uma classificação da pesquisa é apresentada, bem como os métodos e as técnicas adotados pelo pesquisador.

Também foi incluída a seção ‘Revisão da Literatura’, onde as obras disponíveis na área de marketing de serviços são revistas. Também foram exploradas as pesquisas que abordam o setor de TI no mercado brasileiro, identificando as principais contribuições da comunidade acadêmica até o momento.

A seção ‘Apresentação do Caso’ dá uma visão geral da empresa pesquisada – a IBM Brasil – e descreve as atividades, processos decisórios, desafios e contextos relacionados ao composto de marketing para serviços no setor de Tecnologia da Informação (TI).

Na seção ‘Análise do Caso’ é feita uma revisão geral dos fatos e realidades encontradas na pesquisa de campo, contrapondo-os às técnicas, modelos e questões identificadas na revisão de literatura, possibilitando uma avaliação de como tais questões são abordadas em um contexto real.

Por fim, na seção ‘Conclusões’ são apresentadas as considerações finais a respeito dos resultados alcançados. Também são discutidas as limitações do trabalho e as recomendações para estudos futuros.

2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Em termos econômicos, a indústria de serviços foi responsável por 58% do produto interno bruto (PIB) mundial no ano de 2001. Seu crescimento também é significativo: em 1980, a atividade internacional de serviços foi avaliada em US\$ 350 bilhões e foi responsável por 20% de todo o comércio mundial, enquanto, em 1992, esse número havia quase triplicado, alcançando US\$ 1.000 bilhões (Bateson & Hoffman, 2001).

Da mesma forma, grande parte dos países ocidentais e vários países desenvolvidos estão se tornando economias predominantemente baseadas em serviços (Payne, 1993). O Japão e a Alemanha, em particular, têm economias de serviços pelo menos tão desenvolvidas quanto a dos Estados Unidos (Bateson & Hoffman, 2001). E no Brasil respondem por 55% do Produto Interno Bruto (Lovelock & Wright, 2002).

Estatísticas governamentais mostram uma evolução na proporção do número de empregados no setor de serviços, partindo de 50% em 1968 para 70% em 1990 no Reino Unido. Na Europa, com a exceção de Grécia e Portugal, todos os países da comunidade europeia têm mais de 50% dos empregados no setor de serviços (Payne, 1993).

Estatísticas do Banco Mundial mostravam que em 1995 o setor dos serviços respondia por mais da metade do Produto Nacional Bruto, e também empregava mais da metade da mão-de-obra em muitas nações da América Latina e do Caribe (tabela 1).

TABELA 1. Tamanho do setor de serviços na América Latina

País	Porcentagem dos Serviços no PNB	Distribuição da Força de Trabalho		
		Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
Brasil	52	22	23	53
Costa Rica	59	25	27	48
República Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad-Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: BANCO MUNDIAL **El mundo del trabajo em uma economia integrada**. Washington DC: Banco Mundial, 1995 in: LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo, Saraiva, 2002. p. 7.

Os serviços pessoais também vêm crescendo de 30% a 50% nos últimos trinta anos. Indivíduos estão gastando maiores proporções de seus rendimentos em viagens, restaurantes e serviços de entretenimento para melhorar a qualidade de suas vidas; em telefonia, serviços postais e de comunicação, refletindo um ambiente mais dinâmico e de rápido crescimento; e em compras de serviços de saúde e educação de melhor qualidade. O crescimento da complexidade dos serviços bancários, de seguros, de investimentos, contábeis e legais tem levado a uma maior demanda por serviços financeiros e profissionais em cada uma destas áreas (Payne, 1993).

Existe uma fração de serviços oculta em muitas grandes corporações que são classificadas pelas estatísticas do governo como atividade industrial, agricultura ou extração de recursos naturais. Os chamados serviços internos abrangem uma série ampla de atividades, entre as quais recrutamento, propaganda, publicações, transportes, serviços jurídicos e contábeis, administração de folha de pagamento,

faxina de escritórios, manutenção paisagística, fretamento, serviços de informática, pesquisa de mercado, design de produtos e outras (Payne, 1993; Lovelock & Wright, 2002).

À medida que estas tarefas são terceirizadas, tornam-se parte do mercado competitivo e passam a ser classificadas no setor de serviços (Lovelock & Wright, 2002).

Em paralelo a todo este crescimento no setor de serviços, uma segunda tendência tem influenciado a maior parte das economias mundiais: o desenvolvimento e a disseminação de tecnologias de processamento e transmissão da informação (Limeira, 2001).

“A economia mundial neste final de século apresenta duas fortes tendências que impactam nos conceitos e práticas de marketing: a predominância do setor de serviços no PIB das economias; e a tecnologia de informação como o setor dinâmico e alavancador do crescimento econômico.” (Limeira, 2001, p. 7)

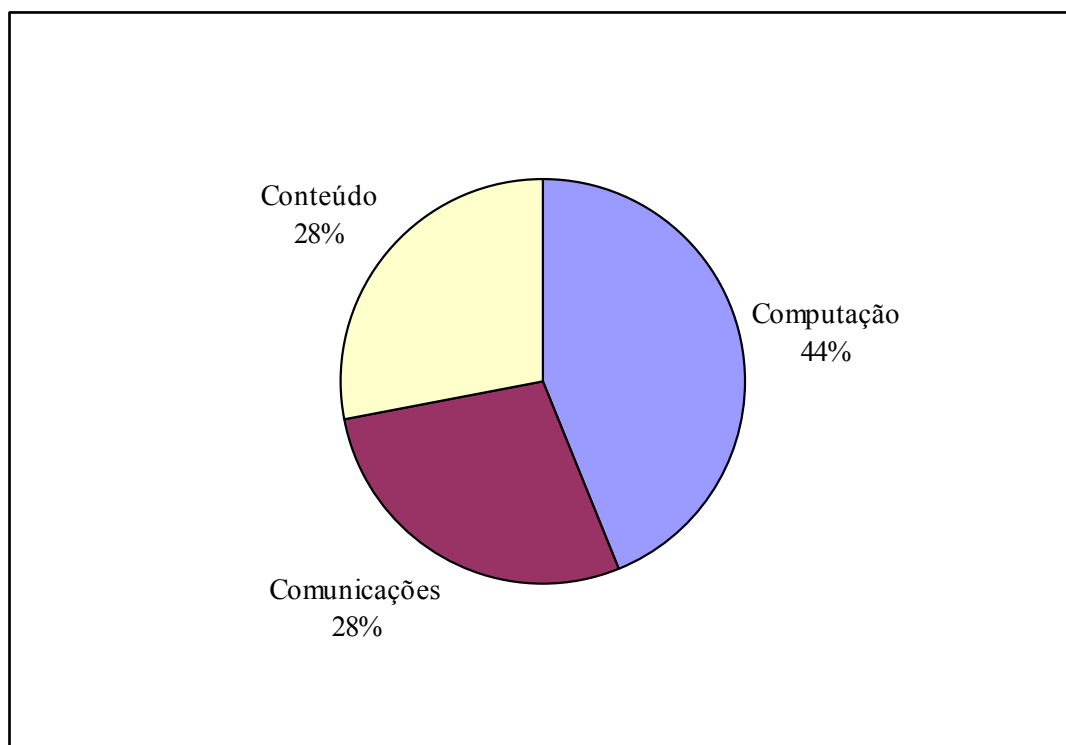
Tapscott (1997) descreve esta segunda tendência como um dos principais fatores por trás das mudanças no cenário econômico atual – um cenário que ele denomina de ‘Nova Economia’:

“Na antiga economia, o fluxo de informações era físico: dinheiro, cheques, faturas, conhecimento de carga, relatórios, reuniões face a face, chamadas por telefones analógicos ou transmissões por rádio e televisão, plantas, mapas, fotografias, partituras e propagandas via mala direta. (...) Na nova economia, a informação em todas as suas formas tornou-se digital - reduzida a bits armazenados em computadores e correndo na velocidade da luz por redes. (...) O novo mundo de possibilidades então criado é tão significativo quanto a invenção da própria linguagem, o antigo paradigma em que ocorriam todas as interações físicas.” (Tapscott, 1997, p. 8)

Para o autor, a estrutura da economia como um todo também está mudando. Um novo setor industrial estaria emergindo da convergência entre computação (equipamentos, software e serviços), comunicações (telefonia, cabo, satélite,

tecnologia sem fio) e conteúdo (entretenimento, indústria editorial, provedores de informações) – um conjunto de empresas que representaria algo como 10% do PIB americano, alcançando quase 1 trilhão de dólares ao final de 1996 (figura 1).

FIGURA 1. Nova Indústria de Mídia – 1996 (US\$ 953 bilhões)



Fonte: Lista de Classificação de Indústrias, US Bureau of Labor Statistics in: TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997. p. 345.

Para Limeira (2001), o dinamismo dos setores de tecnologia, especialmente a de informação, tem atraído muitos investimentos com a geração de novas oportunidades de negócios, o surgimento de novos empreendimentos e grande oferta de empregos. Esta indústria tem forte componente de serviços associados a seus produtos, como treinamento e suporte aos clientes, consultoria, projeto e *design* de sistemas, desenvolvimento e instalação de *software* e redes de sistemas de informação.

Santos (1997) ainda afirma que o Brasil é um dos grandes mercados explorados por este setor, exigindo estudos sobre seus problemas específicos.

O autor demonstra esta situação em uma pesquisa junto a fontes de dados secundários (Folha 100 Informática, Exame 100 Informática e Datamation), que permitiu verificar o seguinte:

- No mundo: o percentual das receitas provenientes de serviços em relação à receita bruta evoluiu de 20,6% em 1986 para 28% após dez anos. Além disso, a maior parte da receita proveniente de serviços concentrava-se na manutenção de equipamentos (quase dois terços do total de receitas de serviços em 1986). Mas após dez anos, esta relação foi invertida, e os serviços de manutenção passaram a representar menos de um terço do total de receitas de serviços – uma tendência a ser ressaltada, uma vez que a atividade de manutenção de equipamentos é um tipo de serviço que está intrinsecamente ligado ao pós-venda de um bem físico;
- No mercado brasileiro: o total de receitas provenientes de serviços em relação ao total de receitas evoluiu de 39,7% em 1986 para 43,6% dez anos depois. E durante todo este período, o total de receitas associadas à manutenção de equipamentos manteve-se em torno de um quarto a um quinto do total das receitas provenientes de serviços – identificando uma situação onde os serviços não apenas possuem uma participação mais expressiva no faturamento das empresas, como também possuem um perfil mais diversificado no portfólio de serviços das empresas.

Para o autor, o aumento da importância do setor de Tecnologia da Informação (TI) também é influenciado pelo crescimento do setor de serviços.

Entretanto, o relacionamento entre temas tão importantes não tem sido explorado em profundidade na literatura acadêmica. Em primeiro lugar, porque a própria área de marketing de serviços ainda é relativamente nova na disciplina de marketing.

Payne (1993) resgata esta evolução e verifica que o tema começou a ser mais explorado somente nos anos 1980:

“Nos anos 50 as empresas de bens de consumo eram reconhecidas como as de marketing mais sofisticado. Elas eram freqüentemente as primeiras empresas a desenvolver planos formais de marketing e muito esforço acadêmico foi direcionado para a análise e pesquisa de mercados de consumo. Nos anos 60 uma atenção considerável foi dada aos mercados industriais e textos e periódicos de marketing que lidavam especificamente com mercados industriais começaram a aparecer. Nos anos

70 o marketing de organizações sem fim lucrativo e áreas associadas ao setor público e o marketing societal receberam atenção. Foi somente nos anos 80 que o marketing de serviços começou a atrair a atenção, o que é surpreendente considerando o tamanho e o rápido crescimento do setor de serviços.” (Payne, 1993, p. 26-27)

Em segundo lugar, porque os modelos e conceitos chaves do marketing tradicional não são facilmente adaptados para serviços de uma forma ampla e abrangente, que seja facilmente aplicável a qualquer tipo de serviço ou setor (Bateson & Hoffman, 2001; Payne, 1993).

As especificidades setoriais muitas vezes precisam ser levadas em conta, traçando paralelos com outros setores de serviços que mantenham características similares (Payne, 1993).

Lovelock (1983) aborda esta questão quando propõe um esquema de classificação de serviços que possibilite aos administradores de marketing classificar seu setor e obter *insights* estratégicos ao comparar suas práticas de administração com as de outros setores de mesma classificação (quadro 1).

QUADRO 1. Esquema alternativo para a classificação de serviços

CLASSIFICAÇÃO E DIMENSÕES		MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO E EXEMPLOS	
1. A natureza do ato de serviço: - Natureza do ato de serviço - O quê ou quem é o receptor do serviço	Receptor do serviço		
		Pessoas	Coisas
Natureza do ato de serviço	Ações tangíveis	- Cuidados com a saúde - Salão de beleza - Restaurantes	- Transporte (frete) - Limpeza de roupas - Serviços de jardinagem
	Ações intangíveis	- Educação - Serviços de informação - Entretenimento	- Serviços bancários - Serviços jurídicos - Seguros
2. Relacionamento com o cliente: - Natureza da prestação do serviço - Tipo de relacionamento entre a organização de serviços e seus clientes	Tipo de relacionamento		
		Relacionamento de membro	Sem relacionamento formal
Natureza da prestação do serviço	Serviço de prestação contínua	- Seguros - Serviços bancários	- Serviço de policiamento - Estação de rádio - Iluminação pública
	Transações discretas	- Ônibus fretado - Sócio de clube - Ligação de longa distância	- Aluguel de carros - Serviço de correio - Entrada de cinema
3. Customização e julgamento quanto à prestação do serviço: - Quantidade de julgamento exercido pelos profissionais de contato com o cliente - Extensão com a qual as características dos serviços são customizadas	Customização das características do serviço		
		Alto	Baixo
Julgamento pelo time de prestação de serviços	Alto	- Serviços jurídicos - Serviços de arquitetos - Educação particular	- Educação de massa - Programas preventivos de saúde
	Baixo	- Serviços de hotel - Transações bancárias - Restaurante de qualidade	- Transporte público - Manutenção de eletrodomésticos - Cinema
4. Natureza da demanda e oferta por serviços: - Extensão com a qual a oferta é restrita - Extensão com a qual a demanda flutua no tempo	Flutuações de demanda		
		Alta	Baixa
Pico de demanda freqüente	Compatível sem grandes atrasos	- Eletricidade - Telefonia - Bombeiro	- Seguro - Serviços bancários - Serviços jurídicos
	Excede a capacidade regularmente	- Hotelaria - Teatros - Passagens aéreas	- Serviços diretamente acima da capacidade suficiente
5. Método de prestação de serviço: - Natureza da interação entre clientes e organização de serviços - Disponibilidade de pontos de prestação de serviços	Disponibilidade de pontos de serviços		
		Local único	Múltiplos locais
Interação	Cliente dirige-se à organização	- Teatro - Cabeleireiro	- Serviço de ônibus - Rede de lanchonetes
	Organização vai ao cliente	- Jardinagem - Taxi	- Correio - Reparos de emergência
	Ambos transacionam sem movimentação	- Cartão de crédito - Estação de TV (local)	- Rede de televisão - Companhia telefônica

Fonte: LOVELOCK, C.H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 4, p. 9-20, Summer 1983 in: PAYNE, A. **The essence of services marketing**. New York: Prentice Hall 1993. p.14-15

Para Lovelock, o administrador de marketing de serviços deve avaliar sua empresa em cada uma das cinco dimensões propostas. Ele deve verificar como a empresa se posiciona em cada uma das cinco matrizes bidimensionais, e com esta classificação em mente, deve buscar outras empresas que atuem com serviços igualmente

classificados. Isto possibilitaria a comparação das práticas adotadas para o gerenciamento do marketing de serviços, mesmo que as empresas estejam em setores diferentes.

Para Payne (1993), somente este tipo de abordagem permite que um administrador de marketing de serviços de um determinado setor avalie seus negócios em um contexto mais apropriado, evitando generalizações de definições amplas e ao mesmo tempo transcendendo as perspectivas inerentemente estreitas de avaliar serviços em uma base setorial.

No entanto, abordando apenas as áreas de ‘marketing de serviços’ e ‘marketing corporativo’, já se identifica uma lacuna. Em ambas há uma grande quantidade de pesquisa – e no entanto, pouca atenção tem sido dada para integrá-las.

Os estudos relacionados ao marketing de serviços têm examinado primariamente os serviços ao consumidor final, enquanto os estudos de mercados corporativos geralmente focam as transações de bens físicos, ignorando o desenvolvimento do setor de serviços no mercado corporativo (Gordon et al., 1993; Matthyssens & Vandenbempt, 1998).

Quando se aborda especificamente o setor de TI, esta lacuna torna-se ainda maior.

Avaliando as pesquisas acadêmicas no Brasil, é possível verificar que alguns setores têm merecido mais atenção, tais como o setor de turismo (Ikeda, 2000; Oliveira & Ikeda, 1999; Gouvêa & Yamauchi, 1999; Bicalho, 2002; Oliveira, 2001; Beyrodt, 1993; Nunes, 1992; Ikeda, 1994) e os serviços públicos (Amboni, 2002; Fortes, 2001; Gouvêa, 2002).

Quando o setor de TI é abordado, os estudos geralmente não se concentram nos temas de serviço ou de marketing. Os temas abordados envolvem incentivos governamentais, associados à política de reserva de mercado existente até o início dos anos 1990 (Beraldo, 1990; Beraldo, 1988), ou exploram a questão da competitividade do setor (Souza, 1992; Custódio, 1989; ECIB, 1993). Em geral, abordam todos os segmentos do setor (*hardware*, *software* e serviços) ou delimitam os estudos às empresas fabricantes de equipamentos (segmento de *hardware*).

Alguns estudos abordaram o tema do marketing de serviços no mercado corporativo, explorando os relacionamentos entre empresas e agências de publicidade (Goron, 1994). Outros estudos chegaram a explorar o marketing de serviços no setor de TI:

- Martinenco (2001) desenvolveu uma pesquisa para identificar os critérios de avaliação de serviços de TI por advogados da região sul do país;
- Prado (2000) conduziu uma pesquisa exploratória com uma amostra de 100 empresas do setor industrial de São Paulo, buscando identificar os fatores que motivam a adoção de serviços de terceirização das atividades de Tecnologia de Informação (TI);
- Santos (1997) conduziu uma pesquisa junto a 40 dentre as 100 maiores empresas nacionais e multinacionais, fabricantes de equipamentos de informática (segmento de *hardware*), e avaliou as estratégias utilizadas para seus serviços pós-venda;
- Limeira (2001) explorou o tema de marketing de serviços junto a executivos de 14 empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI), entrevistados ao longo do ano de 1999. A autora procurou identificar os desafios decorrentes da falta de conhecimento específico, e o impacto disto para as organizações de marketing das empresas e para o ensino da gestão de marketing no Brasil.

Estas pesquisas foram exploradas em maior detalhe na Revisão de Literatura, possibilitando que a pesquisa partisse dos limites do conhecimento científico atualmente disponível.

3. OBJETIVOS

O objetivo principal da pesquisa foi o de identificar e descrever como uma empresa que atua no setor de Tecnologia da Informação (TI) do mercado brasileiro administra o composto de marketing dos serviços oferecidos ao mercado corporativo.

Isto se traduz por identificar quais as práticas empregadas para controlar as variáveis do composto de marketing para serviços: o Produto, o Preço, a Distribuição e a Comunicação.

Este objetivo pode ainda ser expresso pela seguinte questão de pesquisa:

- Como uma empresa que atua no setor de Tecnologia da Informação (TI) do mercado brasileiro administra seu composto de marketing para serviços oferecidos ao mercado corporativo?

Além do objetivo principal, a pesquisa também buscou alcançar alguns objetivos secundários:

- Comparar as práticas adotadas pela empresa estudada com os modelos propostos no referencial teórico;
- Identificar se há práticas adotadas pela empresa que não foram previstas no referencial teórico;
- Sugerir hipóteses ou linhas de pesquisa que possam ser desenvolvidas em estudos futuros.

4. ABRANGÊNCIA E LIMITAÇÕES

O estudo procurou entender como as atividades de marketing são administradas em uma empresa que oferece serviços de Tecnologia da Informação (TI) ao mercado corporativo brasileiro, durante o período de 2000 a 2003.

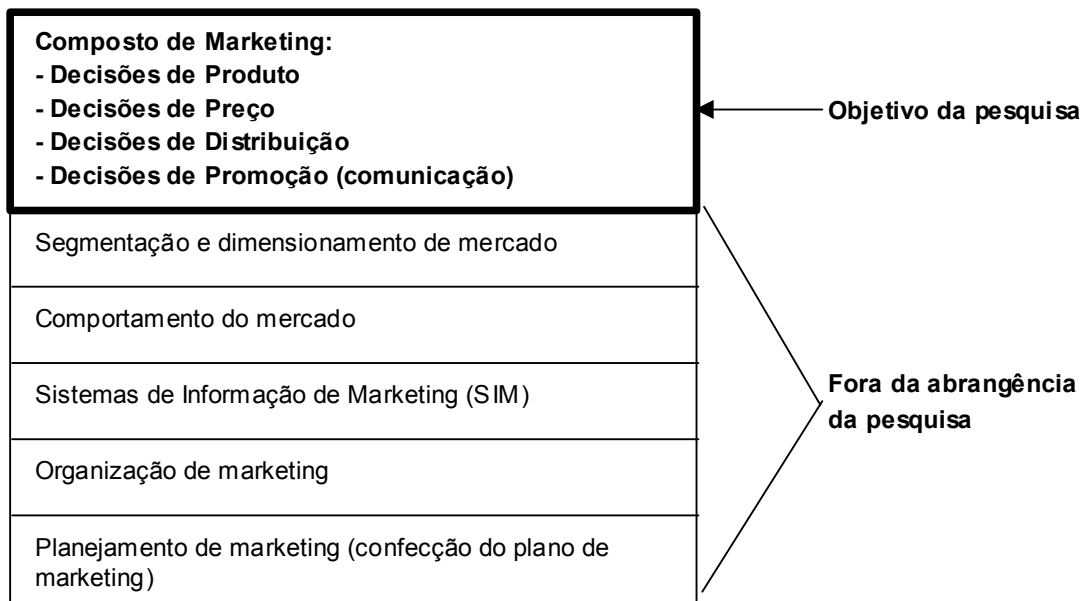
No entanto, a administração de marketing envolve diversas atividades. Campomar (2002) cita seis:

- Segmentação e dimensionamento de mercado;
- Comportamento do mercado;
- Decisões sobre as variáveis controláveis (composto de marketing);
- Sistemas de Informação de Marketing (SIM);
- Organização de marketing;
- Planejamento de marketing (confeção do plano de marketing).

É importante destacar que a pesquisa não procurou explorar estas atividades de forma exaustiva, mas sim aprofundar o conhecimento em apenas uma destas dimensões.

Por isto o estudo foi delimitado, de forma a abranger somente as decisões sobre as variáveis controláveis, ou o composto de marketing para serviços (figura 2).

FIGURA 2. Abrangência da pesquisa quanto às atividades de marketing



Fonte: elaboração própria

Este estudo foi desenvolvido usando a técnica de estudo de caso, para explorar a forma pela qual as decisões são tomadas em um contexto real.

O caso desenvolvido foi único, e procurou atender às definições de abrangência e limitação do estudo. Ou seja: envolve uma empresa que atua no setor de TI, oferecendo serviços ao mercado corporativo brasileiro. A escolha da empresa atendeu, portanto, a um conjunto de critérios que demonstravam sua relevância para o estudo em questão:

- Relevância da empresa no setor: a empresa precisava ser representativa, do ponto de vista de participação de mercado;
- Relevância do segmento de serviços na empresa: a oferta de serviços não precisava representar a única atividade desenvolvida pela empresa, mas devia constituir uma parcela significativa de seu portfólio de produtos;
- Diversidade de serviços: o portfólio de serviços ofertados pela empresa precisava ser representativo do portfólio de serviços disponíveis no setor;

A empresa selecionada foi a IBM Brasil, líder em *market share* no setor de TI do mercado brasileiro, segundo o ranking VALOR 1000 (2003). A empresa possui um portfólio amplo de serviços, com resultados significativos no faturamento total (ver seção ‘Apresentação do Caso’).

Como a empresa também desenvolve atividades em outros segmentos (*hardware* e *software*), a unidade de análise foi limitada à organização de serviços – ou seja, um subconjunto da organização, e não a empresa como um todo.

5. METODOLOGIA

O estudo pode ser caracterizado por uma pesquisa do tipo exploratório – ou seja, que busca expandir o conhecimento a respeito de uma determinada teoria ou campo do conhecimento.

Neste caso, foi explorada a maneira pela qual as atividades de gerenciamento das variáveis controláveis do marketing são desenvolvidas para os serviços de um determinado setor.

Para Malhotra (2001), o estudo exploratório deve ser usado em situações onde se faz necessário uma melhor compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. O autor ainda incentiva seu uso em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

Selltiz (1975) afirma que sem o conhecimento da amplitude de uma área do conhecimento, das principais variáveis que influem no problema de pesquisa ou das situações em que tais variáveis ocorrem, qualquer hipótese apresentada tende a ser superficial. E no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é mais recomendado. Para o autor, tais condições favorecem o desenvolvimento da pesquisa exploratória:

“(...) freqüentemente, a teoria é excessivamente geral ou excessivamente específica para que possa dar clara orientação para a pesquisa empírica. Em tais condições, a pesquisa exploratória é necessária para a obtenção da experiência que auxilie a

formulação de hipóteses significativas para pesquisa mais definitiva.” (Selltiz, 1975, p. 61)

A teoria usada como referência neste estudo (Marketing de Serviços) apresentava tais características – ou seja, conceitos ou modelos gerais e de difícil aplicação em setores específicos. A pesquisa exploratória possibilitaria, desta forma, a ampliação de conhecimento específico, que pudesse levar a melhores definições de estudos futuros, conforme defende Mattar:

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. (...) Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas, e a sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas.” (Mattar, 1997, p. 80)

Esta pesquisa de caráter exploratório foi desenvolvida seguindo a técnica de estudo de caso, defendida por diversos autores como adequada para tal tipo de pesquisa, uma vez que possibilita a compreensão de realidades empíricas em seu contexto, levando à possibilidade de construção de hipóteses e questões de pesquisa mais profundas (Mattar, 1997; Selltiz, 1975; Yin, 2001)

Yin também critica esta pronta ligação entre o estudo de caso e a pesquisa exploratória:

*“Uma interpretação equivocada muito comum é a que as diversas estratégias de pesquisa devem ser dispostas hierarquicamente. Ensinaram-nos a acreditar que os estudos de caso eram apropriados à fase exploratória de uma investigação, que os levantamentos de dados e as pesquisas históricas eram apropriadas à fase descritiva e que os experimentos eram a única maneira de se fazer investigações explanatórias ou causais. (...) Está incorreta, no entanto, esta visão hierárquica. Certamente sempre houve experimentos motivados por razões exploratórias. (...) Finalmente, os estudos de caso estão muito longe de serem apenas uma estratégia exploratória. Alguns dos melhores e mais famosos estudos de casos foram descritivos (por exemplo, *Street Corner Society*, de Whyte, 1943/1955) e explanatórios (veja *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, de Allison, 1971).” (Yin, 2001, p. 22)*

O autor afirma que aquilo que diferencia as estratégias não é essa hierarquia, mas três outras condições:

- O tipo de questão de pesquisa proposto;
- A extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos;
- O grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

QUADRO 2. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

estratégia	forma da questão de pesquisa	exige controle sobre eventos comportamentais?	focaliza acontecimentos contemporâneos
experimento	como, por que	sim	sim
levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
pesquisa histórica	como, por que	não	não
estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: Cosmos Corporation. In: YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 24.

O autor cita:

“(...) Questões do tipo 'como' e 'por que' são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de caso, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas. Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências.” (Yin, 2001, p. 25)

Para Yin (2001), assumindo-se que questões do tipo 'como' e 'por que' devam ser o foco do estudo, uma distinção adicional entre pesquisa histórica, estudo de caso e experimento torna-se a abrangência do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e o acesso a eles. As pesquisas históricas representam a estratégia escolhida quando realmente não existe controle ou acesso. Assim, a contribuição distintiva do método histórico está em lidar com o passado 'morto'. O

estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Tal estratégia conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório do historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Assim, é importante destacar que a estratégia do estudo de caso não foi escolhida prontamente, por ser a pesquisa de caráter exploratório, mas por que o método em questão possibilita uma melhor compreensão da questão de pesquisa e do contexto em que os fenômenos explorados ocorrem, conforme defendido pelo autor:

“Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. (...) O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.” (Yin, 2001, p. 21)

Adicionalmente, é importante realçar que a escolha desta estratégia também implica na coleta e análise de dados e evidências não numéricos, característicos de uma pesquisa qualitativa.

De fato, a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada em função de seis premissas básicas:

- Os pesquisadores se preocupam primariamente com o processo ao invés dos resultados ou produtos;
- Os pesquisadores estão interessados no significado – como as pessoas atribuem sentido às suas vidas, experiências, e suas estruturas para o mundo; (3) o pesquisador é o instrumento primário para a coleta e análise de dados. Os dados são medidos através deste instrumento humano, ao invés de inventários, questionários ou máquinas; (4) a pesquisa qualitativa envolve trabalho de campo (o pesquisador vai fisicamente até as pessoas, cenários, locais ou instituições para observar ou registrar o comportamento em seu cenário natural); (5) a pesquisa qualitativa é descritiva naquilo que o pesquisador está interessado em processar, dando sentido e ganhando compreensão através de palavras e imagens; (6) o

processo da pesquisa qualitativa é indutivo naquilo que o pesquisador constrói abstrações, conceitos, hipóteses e teorias dos detalhes. (Merriam, 1988 in: Creswell, 1994)

Bogdan & Biklen(1992) também descreve as características de uma pesquisa qualitativa:

- Envolve a coleta de dados descritivos e não numéricos, na forma de palavras e figuras;
- Sua análise será realizada por um processo indutivo, não focando em provas ou evidências que busquem comprovar hipóteses, mas buscando abstrações de realidades;
- Dá sempre importância ao significado, e não à forma do dado.

De forma que, além de exploratória, a pesquisa ainda pode ser classificada como qualitativa.

5.1. Técnica de pesquisa

A técnica de pesquisa empregada foi o estudo de caso único.

A definição do estudo de caso adquire diferentes enfoques para diversos autores. Selltiz (1975) aborda o tema ao discutir os métodos de pesquisa em fase exploratória, citando a análise de exemplos – uma técnica caracterizada pelo estudo intensivo de exemplos selecionados do fenômeno que está sendo estudado, através do exame de registros, de entrevistas não-estruturadas ou da observação participante. Para o autor, um dos aspectos importantes para este método é a intensidade do estudo do indivíduo, grupo ou comunidade, de forma a obter informação suficiente para caracterizar e explicar tantos os aspectos singulares do caso que está sendo estudado quanto os que aspectos comuns com os outros casos. E outro aspecto é a capacidade integradora do pesquisador, de reunir em uma interpretação unificada muitos e diversos aspectos da informação.

Mattar (1997) também associa o método à pesquisa exploratória, e o define em função de três características que o diferencia dos demais:

- Os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados;
- A atitude do pesquisador é receptiva, caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses, e não por conclusões e verificações;
- A capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Mas Yin (2001) critica estas definições, pois apresentam a estratégia de pesquisa puramente como uma técnica de levantamento de dados, ou focam em seu papel em pesquisas exploratórias, sem aprofundar no método em si.

Para o autor, a definição do estudo de caso deve ser vista como um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

“Um experimento deliberadamente separa um fenômeno de seu contexto, de forma que se pode dedicar alguma atenção apenas a algumas variáveis. (...) Em comparação, uma pesquisa histórica não lida com situações emaranhadas entre fenômeno e contexto, mas em geral com acontecimentos não-contemporâneos. Finalmente, os levantamentos podem até tentar dar conta de fenômeno e contexto, mas sua capacidade de investigar o contexto é extremamente limitada. O elaborador do levantamento, por exemplo, esforça-se ao máximo para limitar o número de variáveis a serem analisadas.” (Yin, 2001, p. 32)

De fato, uma preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. Para Yin (2001) a mesma questão pode ser proposta a um experimento. E na verdade, fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos; baseiam-se, em geral, em um conjunto múltiplo de experimentos, que repetiu o mesmo fenômeno sob condições diferentes. Pode-se utilizar a mesma técnica com estudos de casos múltiplos. O estudo de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Portanto, tal tipo de crítica não é cabível ao método.

O julgamento da qualidade de um estudo de caso é, e deve estar sujeito a testes lógicos como qualquer outro método de pesquisa. Yin (2001) propõe quatro testes, comuns a todos os métodos de ciências sociais:

- **Validade do *constructo*** – estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo;
- **Validade interna** (apenas para estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios) – estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições, como diferenciada de relações espúrias;
- **Validade externa** – estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas;
- **Confiabilidade:** demonstrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

O quadro 3 identifica possíveis táticas que podem apoiar cada um destes testes.

QUADRO 3. Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

testes	tática do estudo de caso	fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
validade do constructo	- utiliza fontes múltiplas de evidência - estabelece encadeamento de evidências - o rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave	coleta de dados coleta de dados composição
validade interna	- faz adequação ao padrão - faz construção da explanação - faz análise de séries temporais	análise de dados análise de dados análise de dados
validade externa	- utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos	projeto de pesquisa
confiabilidade	- utiliza protocolo de estudo de caso - desenvolve banco de dados para o estudo de caso	coleta de dados coleta de dados

Fonte: Cosmos Corporation. In: YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 55.

A validade do *constructo* foi direcionada pela terceira tática proposta (revisão do relatório por informantes-chaves) e a validade interna foi desenvolvida pela tática de adequação ao padrão, na fase da análise de dados.

Já a validade externa não foi aplicada a este estudo, pois o mesmo foi desenvolvido como pesquisa de caráter exploratório e como estudo de caso único. Mas pode ser

aplicado em estudos futuros que utilizem este trabalho como fonte inicial de pesquisa e possibilite a lógica de replicação para outros casos.

Quanto ao teste de confiabilidade, este é importante como forma de reduzir os erros e visões tendenciosas do pesquisador, conforme mencionado pelo autor:

“O intuito [do teste de confiabilidade] é certificar-se de que, se um pesquisador seguiu exatamente os mesmos procedimentos descritos por outro que veio antes dele e conduziu o mesmíssimo estudo de caso novamente, o último pesquisador deve chegar às mesmas descobertas e conclusões (observe que a ênfase está em se fazer o mesmo estudo de caso novamente, e não em 'replicar' os resultados de um caso ao se fazer outro estudo de caso). A confiabilidade serve para minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo. (...) Um outro pré-requisito que permite a esse pesquisador repetir um estudo de caso anterior é a necessidade de se documentar os procedimentos adotados nesse caso. Sem essa documentação, você nem mesmo poderia repetir o seu próprio trabalho (que é outra maneira de se lidar com a confiabilidade).” (Yin, 2001, p. 60)

A tática utilizada para evitar tais desvios foi a adoção de um protocolo de estudo de caso. Tal protocolo representa um planejamento do projeto, com a definição dos procedimentos e técnicas a serem utilizadas em cada fase do estudo:

“O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso. (...) O protocolo deve apresentar as seguintes seções: a) uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado); b) procedimentos de campo (credenciais e acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos); c) questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados, uma planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão); d) guia para o relatório do estudo de caso (resumo, formato de narrativa e especificação de quaisquer informações bibliográficas e outras documentações).” (Yin, 2001, p. 89-91)

Tal protocolo foi desenvolvido – com ênfase nos procedimentos de coleta e análise de dados (ver Anexo A).

5.1.1. Revisão da literatura

O papel da revisão de literatura é amplamente defendido por diversos autores como fase necessária, anterior à pesquisa de campo, e como parte do processo de desenvolvimento do conhecimento, que envolve sucessivas expansões da teoria pelo confronto com a pesquisa empírica:

“Se a pesquisa for empreendida em uma área onde a teoria está bem desenvolvida, então o estudo pode ser um teste significativo ou uma expansão para a teoria. O pesquisador pode usar conceitos desenvolvidos previamente por outros pesquisadores e formular questões similares àquelas usadas em pesquisas anteriores. Mas a coleta de dados pode ocorrer em um cenário diferente, com um grupo diferente e certamente em um tempo diferente. Desta forma, os resultados da pesquisa irão constituir uma extensão à teoria que irá expandir as generalizações ou permitir um ajuste fino nas proposições teóricas. A contribuição de tal tipo de pesquisa é a expansão da teoria anterior.” (Marshall & Rossman, 1995, p. 24-25)

Para Marshall & Rossman (1995), a revisão de literatura serve a quatro grandes funções:

- Demonstra as premissas por trás da questão geral de pesquisa e, se possível, deve mostrar o paradigma de pesquisa que direciona o estudo e descreve as premissas e valores que o pesquisador traz à empreitada;
- Demonstra que o pesquisador é um grande conhecedor de pesquisas correlatas e das tradições intelectuais que estão em torno e suportam o estudo;
- Mostra que o estudo proposto irá preencher as necessidades demonstradas;
- Refina e redefine as questões de pesquisa e as tentativas de hipóteses relacionadas, embutindo estas questões em tradições empíricas maiores.

Para Creswell (1994), tal revisão atende a diversos propósitos:

- Divide com o leitor os resultados de outros estudos que estão proximamente relacionados ao estudo sendo reportado;
- Relaciona o estudo ao diálogo maior que se desenvolve na literatura sobre o tópico, preenchendo as lacunas e estendendo estudos anteriores;
- Provê um molde para estabelecer a importância do estudo, bem como uma referência para comparar os resultados do estudo com outras descobertas.

O autor ainda afirma que em estudos qualitativos a literatura deve ser usada de forma consistente com as premissas metodológicas. Em particular, deve ser usada

indutivamente de forma que não direcione as questões perguntadas pelo pesquisador. Uma das principais razões para conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório. Não há muita coisa escrita sobre o tópico ou população sendo estudada, e o pesquisador procura ouvir aos informantes e construir uma imagem baseada em suas idéias.

Para Selltitz (1975), as teorias – mesmo fragmentos de teoria parcialmente desenvolvida – apresentam um guia importante para a orientação de pesquisa. Para o autor, a teoria aumenta a produtividade da pesquisa, pois apresenta indicações significativas para esta, liga resultados aparentemente isolados através de processos subjacentes semelhantes, e apresenta explicação para as relações observadas. Mas a relação entre teoria e pesquisa não se dão apenas nesta direção:

“A teoria estimula a pesquisa e aumenta o sentido de seus resultados; a pesquisa empírica, de outro lado, serve para verificar as teorias existentes e apresentar uma base para a criação de novas teorias. (...) Atualmente, nas ciências sociais existem poucas teorias suficientemente minuciosas para sugerir estudos que verifiquem sua validade. Por isso, é mais freqüente que a pesquisa tenha como função contribuir para o desenvolvimento da teoria, e não para sua verificação.” (Selltitz, 1975, p. 552-553)

Goode & Hatt (1972) também defendem estes pontos de vista. Para os autores, a teoria é, sob vários aspectos, um instrumento da ciência, atendendo a diversos propósitos:

- Define as principais orientações de uma ciência, precisando os tipos de dados que devem ser abstraídos;
- Oferece um esquema conceptual pelo qual os fenômenos são sistematizados, classificados e inter-relacionados;
- Resume os fatos em generalizações empíricas e sistemas de generalizações;
- Prevê fatos;
- Indica lacunas no nosso conhecimento.

“Os fatos, ou observações empiricamente verificadas, nunca teriam produzido a moderna ciência se tivessem sido obtidos ao acaso. (...) Sem sistemas, sem princípios

de classificação, em resumo, sem teoria, a ciência não poderia apresentar previsões. Sem previsão não existiria controle do mundo material.” (Goode & Hatt, 1972, p. 12)

Para os autores, se a teoria resume os fatos e estabelece uma uniformidade geral que ultrapassa as observações imediatas, também se torna um meio de prever fatos. Esta previsão tem vários aspectos. O mais óbvio é a extrapolação do conhecido para o desconhecido. Nas ciências sociais, em particular, as previsões que pode fazer são relativamente grosseiras. Geralmente não se identificam os fatores causais, levando a previsões erradas. Entretanto, é claro que a teoria desempenha o papel de estabelecer que fatos devem ser esperados. Estes são para o pesquisador como um grupo de instruções indicando-lhe que dados deveria ser capaz de observar.

Estes pontos de vista também são compartilhados por Yin (2001). O autor verifica que, para os estudos de caso, a revisão da teoria deve ser desenvolvida na fase inicial do projeto, pois permitirá identificar quais as estratégias de coleta e análise de dados devem ser usadas, agilizando assim o trabalho de campo.

No entanto, para os estudos exploratórios a base de conhecimento existente pode ser deficiente, e a literatura disponível não fornece nenhuma estrutura ou hipótese conceptual digna de nota. Mas mesmo neste caso, a teoria ajudará a nortear os temas que serão explorados, definir o propósito da exploração e a definir os critérios através dos quais se julgará a exploração como bem-sucedida.

De fato, a exploração da teoria e o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados trazem diversos benefícios ao estudo de caso:

“O desenvolvimento de teoria não apenas facilita a fase de coleta de dados do estudo de caso decorrente. A teoria apropriadamente desenvolvida também é o nível no qual

ocorrerá generalização dos resultados do estudo de caso. Esse papel da teoria vem sendo caracterizado como 'generalização analítica' e vem sendo confrontado com uma outra maneira de se generalizar resultados, conhecida como 'generalização estatística'. (...) Na generalização estatística faz-se uma inferência sobre uma população (ou um universo determinado) com base nos dados empíricos coletados sobre uma amostragem. (...) Esse nível de generalização é comumente reconhecido porque os pesquisadores do estudo possuem pronto acesso a fórmulas para se determinar o grau de certeza com que as generalizações podem ser feitas, dependendo principalmente do tamanho e da variação interna dentro do universo e amostragem. (...) Um erro fatal que se comete ao se realizar estudos de caso é conceber a generalização estatística como o método de se generalizar os resultados do caso. Isso ocorre porque os casos não são 'unidades de amostragem' e não devem ser escolhidos por essa razão. (...) Sob tais circunstâncias, o método de generalização é a 'generalização analítica', no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso.” (Yin, 2001, p. 53-54)

Desta forma, verifica-se que a revisão da literatura não representa apenas uma exploração inicial do conhecimento já existente pelo pesquisador, de forma a elaborar hipóteses e desenvolver seu plano de pesquisa. Representa também o referencial contra o qual a pesquisa empírica deverá ser comparada, possibilitando assim a análise dos dados.

5.1.2. Coleta e análise dos dados

Para Yin (2001), o projeto de pesquisa para um estudo de caso deve prever alguns componentes:

- As questões de um estudo;
- As proposições do estudo;
- A definição das unidades de análise;
- A análise dos dados.

Para o autor, a definição da unidade de análise é um passo fundamental, que antecede a coleta e a análise de dados. Nesta definição devem constar as pessoas que devem ser incluídas no grupo, bem como aquelas que não fazem parte do estudo. E também

devem ser previstas as limitações geográficas e temporais que limitam tais unidades de análise.

Esta visão é similar à de Mattar (1997), que também afirma que uma das primeiras tarefas no planejamento de um estudo de caso é a definição do objeto do estudo. Para o autor, este objeto pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

Em seguida, são definidas as técnicas de levantamento de dados. Mattar (1997) cita algumas das mais utilizadas: o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, as entrevistas estruturadas e as entrevistas não estruturadas.

As entrevistas, em particular, devem ser diferenciadas de respostas a questionários. Marshall & Rossman (1995) elaboram a este respeito, afirmando que as entrevistas qualitativas são muito mais como conversações, ao invés de eventos formais com categorias de respostas pré-determinadas. Neste tipo de entrevista, o pesquisador explora alguns poucos tópicos gerais para ajudar a descobrir a perspectiva do participante, mas ao mesmo tempo respeita como o participante molda e estrutura as respostas. Esta é uma premissa fundamental da pesquisa qualitativa – que a perspectiva do participante sobre o fenômeno de interesse se revele da forma como o participante o vê, e não como o pesquisador o vê.

Mas mesmo estes autores defendem algum grau de sistematização no questionamento – o que foi obtido com a definição de um roteiro de entrevistas (ver Anexo A).

Quanto à análise dos dados, foi feita seguindo a estratégia de adequação ao padrão, proposta por Yin (2001). O autor define tal estratégia como uma comparação entre um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognostica – geralmente obtida pela análise da teoria. Desta forma, as conclusões e interpretações não são feitas em relação aos dados empíricos simplesmente, mas sim em relação à maneira como os padrões coincidem (ou não).

6. REVISÃO DA LITERATURA

Na maioria dos países, o setor dos serviços na economia é muito diversificado, incluindo uma ampla gama de atividades, de empreendimentos gigantescos que operam em uma base global até pequenas empresas que atendem uma única cidade ou bairro (Lovell & Wright, 2002). Envolvem serviços comercializados a indivíduos ou corporações, serviços profissionais (tais como advogados, consultores, médicos, dentistas e outros), serviços suplementares a bens físicos, e serviços públicos ou sem fins lucrativos (Lovell & Wright, 2002; Las Casas, 2000).

E apesar de sua ampla presença na economia, a simples definição do termo ‘serviço’ apresenta certa complexidade.

A forma mais simples de definição passa pela enumeração dos diversos setores de serviços de uma economia. No entanto, definir serviços pelos setores é uma simplificação. Serviços não estão confinados exclusivamente ao setor de serviços (Payne, 1993).

Para Bateson & Hoffman (2001), é extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço. E da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento ‘produto’ no serviço que o consumidor recebe.

Além disso, o próprio termo ‘serviço’ tem múltiplos significados, e é usado para descrever setores, desempenhos e processos – o que leva a uma ambigüidade do conceito quando usado na literatura de Administração (Johns, 1999).

As principais definições de serviços envolvem também a definição dos termos ‘produto’ e ‘bens físicos’.

Para Palmer & Cole (1995), o termo ‘produto’ é usado para descrever tanto as ofertas de bens tangíveis quanto as ofertas de serviços relativamente intangíveis. Para o autor, um ponto de partida para entender a natureza dos produtos é tomar uma definição geral: *“um produto é um bem, serviço ou idéia que satisfaz a necessidade ou desejo e pode ser oferecido em troca.”* (Palmer & Cole, 1995, p.64) – uma definição próxima à de Payne (1993), para quem um produto deve ser visto como um pacote de objetos ou processos que provêm algum valor aos clientes, enquanto bens e serviços são subcategorias que descrevem dois tipos de produtos. Já Lovelock & Wright (2002) descrevem o termo produto como a produção central de qualquer tipo de indústria que propicia benefícios aos clientes que o compram e usam.

Quanto a serviços, sua definição está associada a desempenhos que são vivenciados pelos clientes (Las Casas, 2000, Bateson & Hoffman, 2001; Shostack, 1977b; Edgett & Parkinson, 1993; Berry, 1987), e não estão associados à transferência de propriedade ou posse, como no caso de bens físicos (Judd, 1964).

Lovelock & Wright (2002) também afirmam que muitas vezes é difícil compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, porque muitos

insumos e produtos são intangíveis. Para os autores, duas definições que capturam a essência dos serviços são as seguintes:

“Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.” (Lovelock & Wright, 2002, p. 5)

“Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço.” (Lovelock & Wright, 2002, p. 5)

Esta definição, de serviço intrinsecamente associado à intangibilidade, também é proposta por outros autores:

“Um serviço é uma atividade que tem alguns elementos de intangibilidade associados à mesma, que envolve alguma interação com clientes ou com bens em suas posses, e não resulta na transferência de propriedade.” (Payne, 1993, p. 6)

“A produção de um benefício essencialmente intangível, tanto em seu próprio direito ou como um elemento significativo de um produto tangível, que através de alguma forma de troca satisfaz uma necessidade identificada do consumidor.” (Palmer & Cole, 1995, p. 34)

No entanto, não é somente a intangibilidade que caracteriza os serviços.

Em sua maioria, os autores mencionam quatro características que distinguem os serviços dos bens físicos (Zeithaml et al., 1985; Payne, 1993; Edgett & Parkinson, 1993; Cooper & Jackson, 1988; Parasuraman & Varadarajan, 1988; Gronroos, 1998):

- A intangibilidade, ou abstração, pois os serviços não podem ser tocados ou vistos da mesma maneira que bens, e por isto os julgamentos dos consumidores sobre eles tendem a ser mais subjetivos do que objetivos;
- A heterogeneidade, ou variabilidade na produção (falta de padronização);
- A inseparabilidade, que diz respeito ao consumo ser efetuado no momento da produção, com a participação do cliente no processo;
- A perecibilidade, que diz respeito à impossibilidade de armazenar ou estocar os serviços.

Palmer & Cole (1995) ainda menciona a questão da posse, pois se os serviços são intangíveis e perecíveis, este conceito não pode ser aplicado.

Esta lista se expande na compilação desenvolvida por Lovelock & Wright (2002), que apresentam um total de nove fatores que diferenciam os serviços dos bens físicos:

- Os clientes extraem valor dos serviços, mas não obtêm propriedade permanente sobre qualquer elemento tangível;
- Embora possam incluir elementos tangíveis, os serviços envolvem basicamente realizações que, em maior ou menor grau, são intangíveis;
- A realização de um serviço exige um maior envolvimento dos clientes no processo de produção, seja pelo auto-atendimento (como em supermercados ou caixas automáticos de bancos) ou pela cooperação com o pessoal de serviços (como em hotéis, faculdades ou hospitais);
- Além do contato com o pessoal de serviços, os clientes podem manter contato com outros clientes durante a prestação de um serviço (como em um restaurante ou em um hotel), alterando a própria experiência do serviço - de forma que é possível afirmar que as próprias pessoas podem fazer parte do produto;
- Esta presença de pessoas e de outros clientes no sistema operacional pode levar a uma maior variabilidade, tanto nos insumos como nos produtos do serviço, sendo consumidos à medida que são produzidos e podendo variar de cliente para cliente e de um momento para outro - diferente dos bens físicos, que podem ter um processo de produção controlado e produtos testados antes do consumo;
- Dificuldade em avaliar os serviços, pois enquanto a maioria dos bens físicos possui atributos de procura, que são relativamente claros (como cor, estilo, forma, preço, adequação, impressão, resistência ou cheiro), outros bens e alguns serviços podem enfatizar atributos de experiência, que só podem ser percebidos depois da compra ou durante o consumo (como gosto, portabilidade, facilidade de controle, tranquilidade e tratamento pessoal) e vários serviços dependem de atributos de confiança, que dependem de características que os clientes acham difícil de avaliar, mesmo depois do consumo;
- Como o serviço é uma realização, ele é perecível e não pode ser estocado, levando qualquer excesso de demanda ao não atendimento dos clientes - e mesmo que sejam mantidas instalações ou recursos disponíveis para a prestação dos serviços, isto diz respeito à capacidade produtiva e não o próprio serviço;
- O fator tempo é relativamente mais importante, pois a prestação dos serviços geralmente envolve o atendimento tempo real, e há limitações para o tempo em que os clientes estarão dispostos a esperar;
- Ao contrário de bens físicos, que exigem canais de distribuição físicos, os serviços também podem ser entregues por canais eletrônicos (como a transferência de fundos, no setor bancário).

Mas apesar de todos estes fatores serem apresentados e discutidos, o tema que mais suscita discussão é o da tangibilidade. Vários autores defendem sua aplicabilidade e

uso para a caracterização e até mesmo para a classificação de serviços (Las Casas, 2000; Shostack, 1977b; Payne, 1993).

Johns (1999) levanta a questão da presença de bens físicos e tangíveis em alguns serviços (como refeições e hospedagem) enquanto alguns produtos possuem grande similaridade em aspectos tangíveis, diferenciando-se apenas por embalagens ou imagens criadas pela marca (ex: cervejas, refrigerantes ou cigarros).

Laroche et al.(2001) afirmam que o conceito de tangibilidade não é unidimensional, mas composto por um total de três dimensões:

- A tangibilidade física, que diz respeito à inacessibilidade aos sentidos;
- A generalização, que se refere ao quão geral ou específico um cliente percebe um produto (bem ou serviço);
- A tangibilidade mental, que diz respeito ao quanto um indivíduo consegue desenvolver uma representação mental de um bem ou serviço.

Este último aspecto pode comprometer a tangibilidade de um bem físico, se o indivíduo não tiver a experiência necessária para compreender seu funcionamento ou propósito. Os autores citam o exemplo dos fornos de microondas, que tinham um alto nível de intangibilidade mental pela falta de conhecimento dos consumidores sobre seu funcionamento ou uso quando foi introduzido no mercado. E em uma pesquisa conduzida junto a uma amostra de 472 indivíduos de um público universitário dos Estados Unidos, os autores demonstram que alguns serviços são considerados mais tangíveis que alguns bens.

Estas questões de diferentes graus de intangibilidade foram acomodadas no modelo do *continuum* da tangibilidade, que apresenta uma reta com os extremos 'completamente tangível' e 'completamente intangível' e distribui bens físicos e

serviços ao longo da mesma (Shostack, 1977b; Las Casas, 2000; Payne, 1993).

Shostack afirma:

"(...) as entidades em cada extremo da escala podem, por conveniência, ser simplesmente chamados de produtos ou serviços, pois sua dominância é mais pronunciada. Entidades híbridas, em direção ao ponto central, precisam ser tratados com cuidado especial pelo administrador de marketing, pois aqui os elementos de produtos e serviços estão quase balanceados, e romper este balanço pode ter um grande impacto nas percepções do mercado." (Shostack, 1977b, p. 75)

6.1. O marketing de serviços

Durante as últimas décadas, o foco no estudo formal do marketing foi direcionado a um número crescente de setores específicos. Nos anos 50 as empresas de bens de consumo eram reconhecidas como as de marketing mais sofisticado, e eram freqüentemente as primeiras empresas a desenvolver planos formais de marketing (levando a um grande esforço acadêmico direcionado para a análise e pesquisa de mercados de consumo). Nos anos 60 uma atenção considerável foi dada aos mercados industriais, e os textos e periódicos de marketing que lidavam especificamente com mercados industriais começaram a aparecer. Nos anos 70 o marketing de organizações sem fim lucrativo e áreas associadas ao setor público e o marketing societal receberam atenção. Mas foi somente nos anos 80 que o marketing de serviços começou a atrair a atenção, o que é surpreendente considerando o tamanho e o rápido crescimento do setor de serviços (Payne, 1993).

Para Bateson & Hoffman (2001), o surgimento tardio do marketing de serviços pode ser explicado em parte pelos níveis crescentes de competição em muitos setores da indústria de serviços. O marketing de serviços demorou a emergir devido a uma falta de necessidade dele em uma época em que a demanda excedia a oferta e as pressões competitivas eram poucas.

Lovelock & Wright (2002) apresentam uma cadeia de eventos relativamente recente que tem levado a esta revolução nos setores de serviços:

- A mudança de padrões de regulamentação governamental, flexibilizando ou diminuindo as restrições em diversos setores de serviços, tais como transportes, financeiro ou de telecomunicações;
- O relaxamento das restrições de marketing, impostas por associações profissionais;

- A privatização de alguns serviços públicos e sem fins lucrativos, tais como linhas aéreas, setor de telecomunicações, bancos ou hospitais;
- As inovações tecnológicas, tais como a integração entre computadores e telecomunicação, que permitiu a expansão de serviços associados à informação;
- O crescimento das cadeias de serviços e redes de franquias;
- A internacionalização e globalização;
- As pressões para o aumento da produtividade no setor de serviços, que está historicamente atrasado em relação ao setor industrial neste aspecto;
- O movimento pela qualidade dos serviços, iniciado nos anos 1980, que foram marcados pela crescente insatisfação dos clientes com relação à qualidade de produtos e serviços;
- A expansão das empresas de leasing e aluguel, que levou grande parte da oferta de bens físicos para o campo da prestação de serviços (usufruir um bem sem necessariamente possuí-lo);
- O crescimento dos serviços em empresas fabris, que desenvolveram seus centros de serviços - os serviços suplementares, tais como consulta, crédito, transporte, instalação, treinamento e manutenção, antes destinados a ajudar a vender equipamentos, passaram a ser oferecidos como serviços que visam seus próprios lucros, mesmo para clientes que optaram por comprar equipamentos dos concorrentes;
- As pressões sobre organizações públicas e sem fins lucrativos para que descubram novas fontes de renda, levando-as a desenvolver orientação de marketing mais forte;
- A contratação e promoção de gerentes inovadores.

Para Berry & Parasuraman (1993), o crescimento do marketing de serviços como um campo acadêmico decorre da necessidade prática do mesmo. Para os autores, as empresas de serviços assumiram um papel influenciador no desenvolvimento deste novo campo acadêmico.

No entanto, são vários os autores que ainda questionam se o marketing de serviços é uma área específica do conhecimento e se há necessidade de tratar o marketing de uma forma diferente quando se abordam bens físicos e serviços.

Gordon et al. (1993) conduziram uma pesquisa empírica junto a 345 gerentes de empresas envolvidas com a avaliação e compra de novos serviços e produtos de

telecomunicações do mercado norte-americano e verificaram que há poucas diferenças na maneira como os mesmos julgam a importância de bens e serviços.

Os autores ainda afirmam que o marketing de serviços é similar ao marketing de bens físicos: ambos envolvem decisões a respeito de preços, promoção, distribuição e desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços). O grau de ênfase em um ou outro componente estratégico pode depender de situações específicas, mas em ambos os casos são as mesmas variáveis que são utilizadas.

Parasuraman & Varadarajan (1988) desenvolveram um estudo empírico junto a 35 empresas que atuam com bens e 39 empresas que atuam com serviços no mercado norte-americano, avaliando as percepções de altos executivos quanto à ênfase de suas empresas em variáveis estratégicas de marketing. Os resultados demonstram que, das dezesseis variáveis utilizadas para avaliar as estratégias associadas a decisões do composto de marketing, três apresentaram diferenças entre as empresas de setores de bens e as de serviços:

- O sortimento e variedade do mix de produtos;
- O estabelecimento de uma imagem forte para a empresa e para o produto;
- A formulação e a implantação de uma estratégia de vendas pessoais.

Todos estes itens foram considerados mais importantes pelas empresas de serviços do que pelas de bens.

Os autores indicam que são duas as explicações plausíveis para a falta de diferenças significativas nos resultados do estudo:

- Administrar um negócio de serviços não é realmente diferente de administrar bens tangíveis;
- Os executivos de serviços que responderam à pesquisa abordam seus negócios com uma orientação mais tradicionalmente de 'bens' do que se poderia esperar.

E embora afirmem que a execução de maiores pesquisas seja necessária antes que afirmações mais conclusivas sejam feitas, a última explicação parece mais plausível.

Edgett & Parkinson (1993) revisaram este debate e identificam três grandes áreas de objeções:

- As diferenças entre bens e serviços são uma questão de graduação, havendo grande sobreposição entre características de um e de outro;
- Mesmo que seja possível identificar estas diferenças, as mesmas são irrelevantes, uma vez que o papel do marketing é o de oferecer os benefícios do produto (seja ele um bem ou um serviço);
- Mesmo que se verifiquem características específicas dos serviços, isto não seria um argumento suficiente para desenvolver um novo campo do conhecimento.

Os autores demonstram que em cada uma destas linhas de raciocínio, outros trabalhos demonstraram a necessidade de uma abordagem diferenciada para serviços. Estes trabalhos demonstram que os serviços possuem características específicas, e que estas características influenciam a maneira pela qual os administradores de marketing precisam tomar decisões.

Esta abordagem diferenciada é sustentada por Berry (1987), que entende que os administradores de marketing de serviços lidam com alguns desafios especiais que derivam da intangibilidade do produto e do 'fator humano'. Para o autor, estes desafios seriam uma força direcionadora no desenvolvimento do marketing de serviços como uma sub-disciplina do marketing.

Lovelock & Wright (2002) levantam a mesma questão: as habilidades de marketing desenvolvidas em uma empresa de bens manufaturados podem ser diretamente transferidas para as organizações de serviços? Para os autores, a resposta é não. As

tarefas de administração de marketing no setor de serviços tendem a diferir em vários aspectos importantes, exigindo uma abordagem diferenciada.

Shostack (1977a) ainda enumera algumas destes aspectos diferenciados:

- A precificação de serviços é primariamente baseada em valor;
- A distribuição de serviços envolve a disseminação de processos;
- O envolvimento das pessoas nas atividades de serviço modifica as percepções dos clientes.

Apesar de todas estas justificativas, Gummesson (2002) avalia o desenvolvimento da disciplina de marketing como um todo, e verifica que são muitas as abordagens e particularidades que surgem a cada novo problema que se ataca: o marketing de serviços, o marketing político, o marketing de idéias e outros. O autor defende uma abordagem integrativa no desenvolvimento da disciplina, sem o qual há um risco de empobrecer o desenvolvimento científico na área.

E quando se avança para a discussão do marketing de serviços no mercado corporativo, são novos os desafios que se apresentam.

O marketing entre empresas é mais complexo que o marketing de bens e serviços para o mercado consumidor (Cooper & Jackson, 1988). Isto se deve a diversos fatores, tais como:

- Processo de compra racionalizado;
- Relacionamentos de longo-prazo;
- Serviços e bens tecnicamente mais complexos;
- Mais pessoas e procedimentos envolvidos nos processos;
- Serviços e bens mais adaptados às necessidades dos clientes - '*customization*';
- Mais esforços conjuntos entre comprador e vendedor.

Gordon et al. (1993) lembram que, apesar da quantidade de pesquisa a respeito de serviços e dos mercados corporativos, pouca atenção tem sido dada para integrar estes dois campos. Os estudos relacionados ao marketing de serviços têm examinado primariamente os serviços ao consumidor final, enquanto os estudos de mercados corporativos geralmente focam as transações de bens físicos, ignorando o desenvolvimento do setor de serviços no mercado corporativo.

Matthyssens & Vandembemt (1998) também criticam esta falta de pesquisa em administração e marketing de serviços no mercado corporativo. Para os autores, este campo tem recebido atenção limitada na literatura de marketing industrial, e demanda cada vez mais pesquisa e cobertura específica.

Além disto, a forma tradicional de gerenciar as transações entre empresas já não pode ser mais encarada da mesma forma. A existência de linhas claras que separam a empresa do ambiente externo já não pode mais ser assumida como uma verdade absoluta (Anderson et al., 1994). Os relacionamentos entre organizações têm assumido novas formas, e as antigas classificações de ‘fornecedor’, ‘parceiro’, ‘cliente’ e ‘concorrente’ às vezes não são mais válidas. Não apenas externamente os relacionamentos são mais difusos, com organizações que se estruturam em redes, mas também internamente as estruturas matriciais, as divisões de unidades de negócio independentes e outros arranjos organizacionais têm modificado a própria forma como se entende a organização – demandando abordagens atualizadas para a função de marketing (Achrol & Kotler, 1999). São novos desafios para o administrador de marketing, tais como:

- Convergência com funções financeiras, uma vez que as questões de preço precisam considerar custos de diversas organizações e o rateio das receitas entre os elementos da rede;
- Prospecção e direcionamento de novas tecnologias, levando em conta considerações de risco e contribuição setorial;
- Coordenação dos múltiplos elementos da rede (tanto no fluxo ascendente quanto no descendente).

Além disto, em redes de integração vertical, os desafios do marketing somam-se aos de funções operacionais, uma vez que o sucesso da integração depende da qualidade e da adequação dos projetos de bens e serviços oferecidos e integrados. (Achrol & Kotler, 1999)

6.2. O composto de marketing para serviços

Se a própria questão do tratamento do marketing de serviços como uma sub-disciplina do marketing já suscita debates, a definição de um composto de marketing para serviços não poderia gerar uma controvérsia menor.

Para Las Casas (2000), há diferenças entre o marketing de serviços e o marketing tradicional, principalmente no tratamento do composto mercadológico. A embalagem do serviço, por exemplo, foge do convencional, mas existe – é o escritório de uma organização prestadora de serviços e a aparência de seus vendedores.

Palmer & Cole (1995) consideram os 4Ps do composto de marketing – Produto, Preço, Praça (ou distribuição) e Promoção (ou comunicação) muito limitados em suas aplicações em serviços. Alguns dos problemas identificados envolvem:

- A natureza intangível dos serviços, que é desprezada em muitas análises do composto. Por exemplo: o composto do Produto é frequentemente analisado em termos de propriedades tangíveis de design, que podem ser irrelevantes para um serviço. Da mesma forma, o gerenciamento da distribuição física pode não ser um elemento importante nas decisões de localização;
- O elemento Preço despreza o fato de que muitos serviços são providos pelos setores sem fins lucrativos, onde o preço não é cobrado do consumidor final;
- O elemento Promoção falha em reconhecer a promoção de serviços que ocorrem no ponto de consumo, pelo pessoal de produção. Isto contrasta com a situação onde bens físicos são produzidos distantes dos consumidores, não permitindo ao pessoal de produção participar da promoção do produto.

Para Majaro (1982) *apud* Payne (1993)¹, um critério objetivo deveria ser utilizado para determinar se um elemento específico deve ou não ser incluído no composto de marketing. E este critério deveria abranger três fatores:

- O nível de gastos em um dado ingrediente no composto de marketing;
- O nível percebido da elasticidade de resposta dos clientes quanto a um determinado elemento;
- A possibilidade de desenvolver uma alocação de responsabilidades clara para o elemento.

No entanto, não entra em detalhes de como estas questões afetam o composto de marketing para serviços.

Sem este critério claro e objetivo, diversas abordagens são sugeridas para a definição de um composto de marketing para serviços. Para Bitner (1990), além dos 4Ps tradicionais, seria necessário acrescentar três outros Ps:

- Evidência física (do inglês '*Physical evidence*'), que diz respeito ao ambiente físico e pistas tangíveis;
- Participantes, ou seja, todos os atores humanos presentes no encontro de serviços, incluindo funcionários da empresa prestadora de serviços e outros clientes;
- Processos, que incluem os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades.

Palmer & Cole (1995) sugerem a adição de quatro novos elementos, e não três. Para os autores, seria necessário considerar:

- Pessoas;
- Processos;
- Evidência Física;
- Serviços ao Cliente.

¹ MAJARO, S. **Marketing in perspective**. London: George Allen and Unwin, 1982. In: PAYNE, A. **The essence of services marketing**. New York: Prentice Hall, 1993. p. 24-25.

Las Casas (2000) sugere um acréscimo de outros 4Ps:

- **Perfil** – refere-se ao estabelecimento em que acontecerá a prestação dos serviços, incluindo toda a comunicação visual de uma loja ou escritório, como também limpeza, disposição dos móveis, layout, etc. É um componente de comunicação importante, evidenciando características do serviço e tornando-o mais tangível;
- **Processos** – a empresa de serviços deve se preocupar em como o serviço será prestado, incluindo o fluxo de atividades, as etapas de prestação de serviços, e como estas atividades satisfazem os clientes;
- **Procedimentos** – são os procedimentos que definem como será feito o contato – o ‘momento da verdade’. Devem ser planejados e os funcionários devem ser treinados nos mesmos;
- **Pessoas** – o pessoal de uma organização é importante para a qualidade da prestação de serviços, já que grande parte dos serviços envolve atividades ou ações tomadas pelos funcionários da empresa. Além disto, as pessoas ajudam a formar a imagem da empresa.

Um modelo bastante aceito é o dos 8Ps do serviço (do inglês, *'Product elements', 'Place and time', 'Process', 'Productivity and quality', 'People', 'Promotion and education', 'Physical evidence', 'Price and other costs of services'*), apresentado em Lovelock & Wright (2002):

- **Elementos do produto** – a seleção das características do produto principal (bem ou serviço) e o pacote de elementos suplementares que o envolvem, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e ao grau de desempenho dos produtos concorrentes;
- **Lugar e tempo** – envolve as decisões sobre lugar e tempo de entrega e pode envolver canais de distribuição física ou eletrônica (ou ambos), próprios ou com intermediários, dependendo da natureza do serviço;
- **Processo** – envolve o projeto e a implementação dos métodos e a seqüência dos sistemas operacionais de serviços, de forma a evitar ineficácia na entrega dos serviços ao cliente e ineficiência do sistema de produção;
- **Produtividade e qualidade** – procuram controlar os custos sem redução dos níveis de serviço, de acordo com os padrões de qualidade exigidos pelos clientes;
- **Pessoas** – cujos desempenhos influenciam muito as percepções de qualidade dos serviços pelo cliente, exigindo assim esforços no recrutamento, treinamento e motivação de seus profissionais - principalmente daqueles que entram em contato direto com os clientes;
- **Promoção e educação** – desempenha três papéis cruciais: (a) fornecer informações e conselhos necessários; (b) persuadir os clientes-alvo quanto aos métodos de um determinado produto; (c) incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos (com destaque para o papel educacional, pois muitas vezes é necessário

ensinar ao cliente os benefícios do serviço, onde e quando obtê-lo e como participar dos processos de serviço);

- **Evidência física** – envolve a criação e manutenção de símbolos e da aparência do local de prestação de serviço (prédio, jardins, veículos), das instalações (móveis, equipamentos, placas), do pessoal e de outras indicações visíveis que forneçam evidência tangível da qualidade do serviço, pois estas podem exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes;
- **Preço e outros custos do serviço** – não se limitando às tarefas de estabelecer o preço de venda aos clientes, fixação de margens para o comércio e definição de condições de crédito, mas também a busca pela minimização de outros custos em que os clientes podem incorrer na compra ou consumo do serviço, tais como tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas.

No entanto, estas adições não são necessariamente um novo composto de serviços. Bitner (1990), que defende a inclusão de 3Ps adicionais, também reconhece que estes elementos poderiam ser agrupados dentro do elemento Produto, e que sua separação tem características mais didáticas que conceituais. Campomar (2000) também defende este ponto de vista, afirmando que o composto de marketing não é diferente para serviços, mas apenas uma adaptação.

A sugestão de Las Casas (2000) é de que os novos elementos não sejam necessariamente tratados como um novo composto de marketing, mas que sejam considerados como aspectos particulares do item Produto:

"Como em qualquer programa de marketing, os quatro Ps do marketing (produto, preço, distribuição, promoção) devem ser decididos em coerência com os clientes, ambiente e nível de concorrência. Para o marketing de serviços, além desses, devem ser adicionados os quatro Ps dos serviços (perfil, processos, procedimentos e pessoas). (...) Na prática, o planejador e administrador deve incluir no plano uma parte especial, no item 'produto', subitens contendo as táticas com que lidará com os quatro Ps dos serviços." (Las Casas, 2000, p.76)

6.2.1. Produto

Apesar da característica de intangibilidade dos serviços, ao menos três das características comuns aos bens e aos serviços (nível de qualidade, características e apelo da marca) deveriam ser tratadas com igual preocupação pelas empresas de bens e de serviços. Desta forma, é possível esperar que questões estratégicas associadas com o desenvolvimento de novos bens/serviços, o gerenciamento eficaz de bens/serviços já existentes e a remoção de bens/serviços deveriam ser percebidas como de igual importância por executivos de empresas de bens e de serviços. (Parasuraman & Varadarajan, 1988; Palmer & Cole, 1995).

A primeira atividade – o desenvolvimento de novos serviços, ou inovações em serviços – deve ser considerada em uma perspectiva mais abrangente. Lovelock & Wright (2002) identificam seis categorias de desenvolvimento de novos serviços, que devem ser conduzidas pelo administrador de marketing:

- Inovações importantes, que são novos produtos para mercados que ainda não foram definidos;
- Negócios iniciais, que são produtos novos para um mercado já atendido por produtos dirigidos à mesma necessidade genérica;
- Produtos novos, que são dirigidos para um mercado atendido e representam uma tentativa de oferecer aos clientes existentes um produto que a empresa anteriormente não possuía, embora o produto esteja disponível em outros lugares;
- Extensões de linha de produto, que são acréscimos às linhas de produto existentes ou novas maneiras distintas de entregar produtos existentes;
- Melhorias de produtos, que envolvem mudanças nos aspectos de produtos correntes, incluindo melhorias no serviço básico, bem como mudanças em serviços suplementares;
- Mudanças de estilo, que envolvem mudanças sutis – mas altamente visíveis – em produtos já existentes.

Em cada uma destas categorias, é necessário entender a necessidade dos clientes, definir o benefício central a ser entendido e desenvolver o conceito do serviço a ser

oferecido (Lovelock & Wright, 2002). No entanto, a própria compreensão do conceito do produto pelo administrador de marketing pode ser um desafio para uma empresa de serviços:

“O reconhecimento que as entidades dominantes em serviço diferem das dominantes em produtos possibilitam considerações de outras distinções que têm sido entendidas intuitivamente mas dificilmente articuladas por administradores de marketing de serviços. Uma importante área de diferença, que é notória, é que o conhecimento sobre os serviços não pode ser obtido da mesma maneira que o conhecimento sobre os produtos. A primeira tarefa de um administrador de marketing de produtos é conhecer seu próprio produto. Para entidades tangíveis, isto é relativamente direto. (...) Mas para obter conhecimento sobre os elementos de serviços, por onde se começa? Serviços não podem ser tocados, provados ou colocados em uma prateleira. Eles são excessivamente difíceis de descrever com precisão, particularmente aqueles serviços cuja alta variabilidade se devem à alta interação com o consumidor.” (Shostack, 1977b, p. 76-77)

Além disto, a maneira como os clientes buscam e avaliam bens e serviços podem diferir, exigindo abordagens diferenciadas no planejamento do conceito do produto:

“Todos os produtos podem ser distribuídos ao longo de um continuum de acordo com alguns atributos. A maioria dos bens físicos possui muitos Atributos de Procura - as características que permitem aos clientes avaliarem um produto antes de comprá-lo. No caso de aspectos como estilo, cor, textura, gosto, som e preço, os futuros clientes podem ver, experimentar, testar gosto ou desempenho do produto antes da compra. Esse passo ajuda os clientes a compreenderem e avaliarem o que obterão em troca do seu dinheiro e reduz a incerteza ou risco associado à compra.

Os Atributos de Experiência não podem ser avaliados antes da compra. Os clientes devem “experimentar” essas características para saber o que estão obtendo. Viagem, entretenimento ao vivo, eventos esportivos e restaurantes pertencem a esta categoria.

Os Atributos de Confiança são características que os clientes podem achar de difícil avaliação mesmo depois da compra e do consumo. Poucos investidores, por exemplo, conhecem o mercado financeiro para avaliar se o seu analista de investimento conseguir os melhores retornos possíveis de seus fundos investidos.

Neste continuum, a maioria dos bens física apresenta uma maior intensidade dos Atributos de Procura. E muitos serviços apresentam uma maior intensidade dos Atributos de Experiência ou de Confiança, refletindo duas das oito diferenças básicas entre bens e serviços: intangibilidade dos desempenhos dos serviços e variabilidade de insumos e produtos, resultando em problemas de controle de qualidade.” (Lovelock & Wright, 2002, p. 75-76)

Esta dificuldade foi identificada por Shostack (1977b), que desenvolveu um modelo de suporte aos administradores de marketing para o desenvolvimento de novos serviços. Este modelo – denominado ‘modelo nuclear’ – pode ser aplicado tanto a

bens quanto a serviços, e utiliza uma analogia com a química para ajudar os profissionais de marketing a visualizarem e administrarem o que ela chamou ‘entidade total de mercado’.

A autora propõe que, em um diagrama, sejam apresentados os elementos necessários ao planejamento de um novo produto. No centro deste diagrama se encontraria o benefício básico, que se dirige à necessidade básica do cliente, vinculado a uma série de outras características do serviço. Em torno deste benefício básico são apresentadas as moléculas - ou os diversos componentes de bens e serviços – distribuídos em uma reta que representa o ‘*continuum*’ de tangibilidade. Em torno das moléculas existe uma série de faixas, representando preço, distribuição e posicionamento de mercado. Com este modelo, a partir de um benefício central o administrador de marketing pode desenhar um novo serviço e planejar seu lançamento.

Em seguida, a atividade de planejamento do serviço deve abordar o planejamento do *mix* de produtos – ou seja, a combinação de produtos que uma organização oferece a seus clientes.. E neste planejamento, a unidade mais básica de saída é geralmente referenciada como um item: uma versão específica de um produto. Tal item geralmente faz parte de uma linha de produtos, que é um grupo de itens de produto relacionados. Uma distinção também pode ser feita entre a profundidade de um *mix* de produtos e sua extensão. A profundidade de produtos diz respeito ao número de diferentes produtos em uma linha de produtos. A extensão de produtos diz respeito ao número de linhas de produtos oferecidos por uma organização (Palmer & Cole, 1995). Por fim, com o novo produto planejado, é necessário gerenciá-lo durante todo seu ciclo de vida – da introdução ao declínio, passando pelo crescimento e pela

maturidade – até a decisão de remoção do *mix* de produtos (Palmer & Cole, 1995; Lovelock & Wright, 2002).

No entanto, cada uma destas decisões envolve também a decisão sobre outros elementos que completam o gerenciamento do Produto. São aspectos particulares de serviços, que podem ser considerados como os 4Ps adicionais para serviços, e são apresentados nos sub-itens seguintes.

6.2.1.a. Evidência física

Devido ao fato de muitos desempenhos de serviço serem intangíveis, muitas vezes são difíceis de avaliar. Em consequência disso, os clientes freqüentemente procuram evidências tangíveis da natureza do serviço. Estas evidências (ou pistas) podem influenciar fortemente a avaliação dos clientes (principalmente os sem experiência) – exigindo um planejamento cuidadoso da natureza da evidência física fornecida pelo sistema de marketing de serviços (Edgett & Parkinson, 1993; Lovelock & Wright, 2002; Laroche et al., 2001).

Uma das possibilidades de evidência física é o uso da marca.

De fato, o desenvolvimento da marca é crucial em serviços, dada a dificuldade inerente em diferenciar produtos que não possuem diferenças físicas. Este desenvolvimento assume um papel especial em empresas de serviços porque marcas fortes incrementam a confiança do cliente em uma compra invisível, ajudando-o a visualizar e entender melhor os produtos intangíveis. A marca reduz as percepções de risco monetário, social ou de segurança dos clientes na compra de serviços, que são difíceis de se avaliar a priori (Berry, 2000; Clow et al., 1998). Além disto, poucos

serviços têm garantia. E neste caso, o uso da marca pode ser um indicador de confiança no produto ou na empresa prestadora de serviço (Lovelock & Wright, 2002).

Berry (1987) afirma que os desafios impostos pela intangibilidade dos serviços significam uma grande vantagem de marketing para as empresas que conseguirem superar estes desafios e se tornar poderosos comunicadores de marca. Para o autor, estas empresas possuem quatro características:

- A marca da empresa tem distinção. Ela separa a empresa de seus competidores;
- A marca da empresa comunica sua ‘razão de existência’. É relevante e cheia de significado;
- A marca da empresa tem uma qualidade tangível. Clientes atuais ou potenciais tem uma visão concreta em suas mentes quando o nome da marca vem à consciência;
- A empresa encontrou meios de comunicar com eficácia a marca de seus serviços mais importantes e ligar estas marcas específicas uma às outras e à marca geral da empresa.

Além disto, uma empresa precisa reforçar elementos fundamentais da marca em todas as suas comunicações – dos encontros de serviço à propaganda na TV. As mensagens do marketing podem variar em razão do público-alvo, mas elas devem possuir constância temática (Lovelock & Wright, 2002).

Este desafio de comunicação leva a uma interligação entre o elemento Produto e o elemento Promoção. Afinal, para comunicar a marca de forma eficaz, é necessário um equilíbrio entre os diversos elementos do composto de comunicação.

Para Berry (2000), a imagem da marca é influenciada por dois fatores: o ‘*awareness*’ (presença da marca na mente dos clientes) e seu significado (as percepções dominantes em suas mentes). Além disto, a comunicação da marca envolve dois processos: a apresentação da marca e sua comunicação externa. A

marca apresentada é a comunicação controlada de sua identidade e propósito através da propaganda, infra-estrutura de serviços e a aparência dos provedores de serviços. O nome da empresa e seu logotipo, bem como sua apresentação visual, associados a linhas temáticas de propaganda e associações simbólicas são os elementos nucleares da apresentação da marca. E a comunicação externa de uma marca refere-se às informações que os clientes absorvem sobre a empresa e seus serviços e que essencialmente não são controladas pela empresa. As comunicações boca-a-boca e a publicidade são as formas mais comuns de comunicações externas da marca. Tipicamente as comunicações externas alcançam menos indivíduos que as comunicações próprias da empresa. No entanto, têm maior peso na formação de opinião dos clientes.

Mas a marca não é a única evidência física disponível a ser trabalhada. Para Lovelock & Wright (2002), a mais influente evidência física é experimentada por clientes que chegam a uma fábrica de serviço e vêem os funcionários trabalhando em um ambiente físico. Tal ambiente, denominado Cenário de Serviço, descreve o estilo e a aparência das condições físicas em que clientes e fornecedores de serviço interagem. Tal cenário, bem como a atmosfera circundante, afetam o comportamento dos compradores de três maneiras:

- Como um meio de chamar a atenção para fazer com que o cenário de serviço se destaque do de estabelecimentos concorrentes e para atrair clientes de segmentos-alvo;
- Como um meio de criar mensagens, utilizando pistas simbólicas para se comunicar com o público pretendido sobre o caráter e qualidade distintivos da experiência de serviço;
- Como um meio de criar efeito, utilizando cores, texturas, sons, aromas e distribuição espacial para criar ou fortalecer apetite por certos bens, serviços ou experiências.

Para Bitner (1992), os efeitos do ambiente físico (ou '*servicescapes*') têm influência sobre o comportamento de clientes e empregados, e podem assumir papéis estratégicos no gerenciamento de serviços:

- Prover uma metáfora visual para a oferta total da organização;
- Assumir um papel facilitador, ao auxiliar ou obstruir a habilidade de clientes e empregados em desenvolver suas atividades;
- Servir como um diferenciador, ao posicionar a organização junto ao segmento de mercado escolhido e prover atributos de distinção em relação aos competidores

No entanto, em mercados corporativos, este tipo de evidência física pode ser mais limitado. O serviço prestado para a manutenção de equipamentos, por exemplo, não requer espaço de varejo, e os únicos indícios tangíveis são o atendimento telefônico, as ferramentas e a aparência do técnico de manutenção (Bateson & Hoffman, 2001).

Além disto, para Shostack (1977b), o processo de definição das realidades dos serviços não devem ser confundida com o processo de criação de imagem – que é um método de diferenciação e representação de uma entidade para seus mercados-alvo. O marketing para produtos de consumo geralmente aborda o mercado evidenciando um objeto físico através de associações abstratas. Mas um serviço já é abstrato. E reforçar esta abstração iria diluir a realidade que o administrador de marketing está tentando construir. Por isto, representações efetivas de serviços utilizam técnicas diametralmente opostas, evidenciando os aspectos tangíveis dos serviços.

Para a autora, um dos aspectos que por vezes deve ser reforçado é a evidência humana, pois os serviços geralmente estão intrinsecamente envolvidos com o pessoal de serviços. Em muitas áreas, a pessoa é percebida como sendo o serviço, e o consumidor não consegue distinguir entre um e outro. E o que muitas empresas

buscam fazer é manter uma imagem única e sólida dos funcionários frente a seus clientes, seja pelo uso de uniformes ou por outro tipo de padrão de imagem.

No setor de Tecnologia da Informação (TI) isto pode se traduzir em outros elementos. Limeira (2001) verificou que neste setor há investimentos na tangibilização e padronização de serviços através de constantes treinamentos das equipes de vendas e de execução dos serviços. Para a autora, um forte diferencial buscado pelas empresas é a criação de uma metodologia de relacionamento e de execução dos serviços que seja única e diferenciadora. Além da produtividade, busca-se a criação de imagem de confiança e credibilidade, que são fatores críticos para a decisão do cliente.

6.2.1.b. Pessoas

Quanto mais os clientes se envolvem no processo de entrega do serviço, mais eles encaram o pessoal de serviços (Lovelock & Wright, 2002). Estrategicamente, esta equipe de contato pode ser a fonte de diferenciação do produto (Bateson & Hoffman, 2001; Matthyssens & Vandenbempt, 1998).

Em muitos serviços, os clientes se encontram com muitos funcionários e freqüentemente interagem com eles por longos períodos. É mais provável também que esses clientes se encontrem com outros clientes, já que muitas instalações de serviço atendem grande número de clientes simultaneamente. O envolvimento direto na produção do serviço significa que os clientes avaliam a qualidade a partir da aparência e habilidades sociais dos funcionários, bem como de suas habilidades técnicas. E uma vez que os clientes também fazem julgamentos sobre outros clientes,

os administradores de marketing se vêem na situação de tentar administrar o comportamento do cliente (Lovelock & Wright, 2002).

Dois estudos exploram situações reais onde estas questões se manifestaram:

- Bitner et al. (1990) desenvolveram um estudo de satisfação de clientes, a partir de 669 descrições de incidentes críticos (isto é, serviços satisfatórios ou insatisfatórios) de consumidores de serviços. Os resultados obtidos demonstram que mesmo com a ocorrência de falhas na prestação de serviços, a satisfação pode ser mantida se houver uma atuação eficaz da equipe de serviços. Adicionalmente, quase metade das descrições dos incidentes (tanto satisfatórias quanto insatisfatórias) mencionava ações espontâneas dos funcionários de serviços (tanto ações positivas quanto negativas). São ações não previstas nos procedimentos operacionais, que podem garantir ou comprometer a satisfação dos clientes;
- Posteriormente, Bitner et al. (1994), reuniram as descrições de encontros críticos – mas agora sob a perspectiva dos profissionais de serviços. De um total de 774 relatos nos setores de hotelaria, restaurantes e companhias aéreas, 89% se encaixaram em um de três grupos decorrentes de ações dos funcionários: (1) falhas de resposta do funcionário ao sistema de entrega de serviço; (2) a resposta do funcionário às necessidades e pedidos do consumidor; (3) ações espontâneas e não solicitadas por parte do funcionário – um resultado muito próximo ao da pesquisa anterior. No entanto, cerca de 11% dos relatos demonstrava uma nova categoria, rotulada de ‘consumidor com comportamento problemático’. Nesses casos, os codificadores não puderam atribuir a satisfação ou insatisfação a uma ação ou atitude do funcionário – em vez disso, a raiz do problema foi o consumidor.

Os funcionários de serviço desempenham, portanto, um papel importante em criar uma imagem da organização, que pode influenciar as percepções que o cliente tem da mesma e de seus serviços (Palmer & Cole, 1995; Hartline & Ferrell, 1996).

Para Palmer & Cole (1995), esta é uma oportunidade a ser explorada, com a definição de papéis auxiliares para os funcionários de serviço:

- Explorar a possibilidade de vendas cruzadas (*‘cross-selling’*);
- Aproveitar oportunidades de vendas adicionais durante o atendimento ao cliente;
- Encorajar os clientes a retornar ou a passar mensagens positivas ao seu círculo de relacionamentos;
- Facilitar negócios futuros, encorajando os clientes a agendar novas visitas ou contratar serviços repetitivos.

No entanto, Bateson & Hoffman (2001) alertam para a possibilidade de surgirem conflitos quando as expectativas em relação aos papéis não combinam com a orientação geral de serviço na empresa, ou com os padrões e valores pessoais do funcionário de contato. As visões que os indivíduos têm de si mesmos pode não ser necessariamente o que a empresa espera deles, ou o que é adequado para o trabalho que estão executando. Adicionalmente, há uma questão da interface entre o profissional de serviço e o cliente, que pode gerar situações de estresse para o funcionário, devido a diversas situações de conflito. Uma lista dos potenciais conflitos inclui:

- Dilemas de desigualdade entre o status do funcionário e do cliente;
- Dilemas devido à necessidade de esconder os sentimentos;
- Conflito territorial (delimitação e defesa de um espaço pessoal);
- Dilemas de atendimento aos interesses da empresa versus interesses do cliente;
- Conflito entre dois ou mais clientes que têm demandas diferentes e opostas.

Por isto, para os autores, o planejamento destes papéis adicionais deve ser feito com cautela.

“Usar o prestador de serviços como um canal de comunicação pode ser muito eficaz em termos de custo, mas pode haver implicações negativas para a eficiência operacional e para os níveis de estresse vivenciados pelos prestadores. Por exemplo: uma decisão aparentemente simples, de fazer um caixa de banco vender serviços, pode ter conseqüências negativas profundas. (...) Pode haver conflito de papéis causados pelo fato de os caixas quererem se ver não como vendedores, mas como bancários, ou vice-versa. Pode haver conflito direto entre os dois papéis quando o papel de operações exige serviço rápido e uma minimização do tempo gasto com cada cliente, e o papel de vendas exige o oposto.” (Bateson & Hoffman, 2001, p. 199)

Além disto, o uso de profissionais de serviço como representantes da empresa pode levar a mesma a se tornar reféns dos relacionamentos empregados-clientes. Um estudo de ‘focus groups’ realizado por Bendapudi & Leone (2002) com 72

profissionais de empresas dos setores de serviços, bens industriais e embalagens do mercado norte-americano identificou alguns aspectos interessantes:

- Os profissionais das empresas clientes identificam alguns empregados das empresas prestadoras de serviço como peças-chave do relacionamento corporativo;
- O relacionamento com a empresa e com o empregado que a representa são avaliados em separado pelos profissionais da empresa cliente. Como exemplo, é interessante mencionar que o termo ‘prestador de serviço’, tradicionalmente utilizado na literatura para identificar o pessoal de serviços, não é imediatamente associado ao empregado, mas sim à empresa fornecedora;
- Os profissionais pesquisados indicaram que estes empregados eram valorizados na medida em que fossem capazes de adaptar o produto, fossem competentes, inspirassem um senso de segurança e fomentassem a amizade pessoal com os clientes;
- Também ficou evidente que os clientes se preocupavam com a perda dos empregados de contato favoritos quando o relacionamento com estes empregados fosse crítico para a satisfação do cliente para com a empresa fornecedora.

Os autores identificam que quando um empregado de contato não está mais disponível para servir o cliente, esta perda pode alterar fundamentalmente o relacionamento com a empresa fornecedora. Mesmo que no curto prazo este cliente não esteja disposto a mudar para um competidor, devido a custos de alteração ou obrigações contratuais, no longo prazo, a perda deste empregado pode ser um catalisador para que o cliente reavalie o relacionamento corporativo com seu fornecedor, tornando-o menos aberto para construir laços adicionais a empresa ou mais aberto para mover para um competidor com o tempo.

Devido a todos estes fatores, é fundamental que o administrador de marketing considere cautelosamente os papéis que os funcionários de serviços irão desempenhar e, uma vez definidos, adotem técnicas adequadas para seu gerenciamento.

A questão do gerenciamento dos profissionais de serviço é explorada por Bateson & Hoffman (2001), que sugerem o uso de duas ferramentas de RH: o ‘*empowerment*’ e o uso de concessões para funcionários. O ‘*empowerment*’ envolve dar poderes a funcionários de contato para assumir responsabilidade por suas idéias, decisões e ações. E as concessões envolvem dar poder ao indivíduo e em seguida, combinar isso a um método de compensação que remunera os indivíduos por seu desempenho. No entanto, é necessário entender que o ‘*empowerment*’ implica altos níveis de personalização na confecção do produto (devido ao atendimento diferenciado e não padronizado), podendo comprometer o conceito do serviço, a imagem da marca e o posicionamento da empresa no mercado. Por isto, o administrador de marketing deve assumir o papel de treinador da equipe de linha de frente, onde o produto está sendo continuamente recomposto.

Hartline & Ferrell (1996) também exploram o tema, identificando as três perspectivas tradicionalmente utilizadas no processo de gerenciamento de funcionários de serviços:

- A interface gerente-funcionário, que lida com questões de recursos humanos e as atividades envolvidas no gerenciamento das reações dos funcionários de contato. Os autores verificaram que pesquisas anteriores examinaram questões como: (a) qualidade de serviço; (b) ‘*empowerment*’; (c) socialização de funcionários; (d) funções gerenciais tradicionais; (e) políticas de recompensas para funcionários; (f) marketing interno;
- A interface funcionário-papel, que lida com os relacionamentos entre comportamentos, reações e atitudes de funcionários de contato. Os autores verificaram que pesquisas anteriores nessa área investigaram: (a) os efeitos do papel e ambigüidade do papel; (b) os relacionamentos entre satisfação no emprego, auto-eficácia (crença de um funcionário em sua capacidade para desempenhar tarefas relacionadas a sua função), adaptabilidade e esforço de funcionários; (c) o uso de roteiros cognitivos na entrega de serviço;
- A interface funcionário-cliente, que lida com a interação funcionário-cliente durante o encontro de serviço. Os autores verificaram que pesquisas anteriores nessa área examinaram a relação entre as percepções que os clientes têm do encontro de serviço e as reações de atitude e de comportamento dos funcionários

de contato. Reações específicas que foram investigadas incluem: (a) estresse de papel; (b) habilidade, competência e adaptabilidade; (c) satisfação no emprego.

Os autores propõem um modelo integrativo para o gerenciamento dos funcionários de serviço, onde estas três interfaces sejam tratadas. Em seguida, testam este modelo em 97 empresas do setor hoteleiro norte-americano. Os resultados da pesquisa destacam a importância de quatro questões:

- O comprometimento dos gerentes com o aperfeiçoamento da qualidade de serviço na empresa – e isto se traduz no uso aumentado de *'empowerment'* e avaliação baseada em comportamento, além de um aumento em satisfação no emprego;
- O reconhecimento que *'empowerment'* tem conseqüências positivas e negativas. Funcionários que recebem autoridade podem se frustrar com as tentativas de equilibrar solicitações conflitantes. Por isto, o *'empowerment'* deve ser usado apenas em circunstâncias adequadas, com o uso guiado (suporte gerencial) e com limitação nas ações de funcionários. A avaliação baseada em comportamento permitiria uma monitoração das ações tomadas pelo funcionário. E o treinamento do funcionário o prepararia para as responsabilidades decorrentes do *'empowerment'*;
- O uso da avaliação baseada em comportamento também aumenta a adaptabilidade dos funcionários. E embora esta adaptabilidade não tenha demonstrado efeito direto na qualidade do serviço no setor pesquisado, os autores especulam que em outros setores que não o de hotelaria este poderia ser um componente importante;
- Os gerentes devem encontrar maneiras de reduzir o conflito e ambigüidade de papel dos funcionários de contato. A ambigüidade de papel, em particular, parece ter um efeito mais forte: quando há dúvidas sobre como realizar o trabalho, a confiança (auto-eficácia) e a satisfação no emprego diminuem – o que reflete na qualidade de serviços, que também sofre uma queda.

6.2.1.c. Processos

O planejamento e o gerenciamento de serviços requerem uma lógica diferente daquela necessária para o planejamento e o gerenciamento de bens físicos. Uma das razões para isto é o fato de que o serviço deve ser tratado como um processo simultâneo de produção e consumo, enquanto os bens físicos são tratados por momentos separados de produção e consumo. Bens físicos são pré-produzidos em fábricas, enquanto serviços são produzidos em um processo no qual os consumidores

interagem com os recursos de produção da empresa de serviços. Alguma parte do serviço até pode ser preparada antes que os clientes entrem no processo, mas a parte crucial do processo é justamente aquele em que o cliente entra em contato com o mesmo. Desta forma, o que um cliente consome no contexto do serviço é fundamentalmente diferente do que é o foco de consumo no contexto de bens físicos (Gronroos, 1998).

No caso dos bens físicos, os profissionais de marketing normalmente não precisam conhecer os pormenores de como os mesmos são fabricados – isto é responsabilidade das pessoas que administram o processo de fabricação ou manufatura. Mas em empresas de serviços a situação é diferente. Uma vez que os clientes são freqüentemente envolvidos na produção do serviço, os profissionais de marketing precisam entender a natureza dos processos aos quais seus clientes podem ser expostos (Lovelock & Wright, 2002).

O desenvolvimento dos processos em empresas de serviços é muito mais complexo que em empresas que fabricam bens físicos. Nas empresas de serviços, é necessário que ocorra um grande número de decisões e ações em diferentes departamentos. O desenvolvimento dos processos envolve o desenvolvimento de campanhas de marketing interno para os profissionais de serviços e vendas, investimentos em pessoas, ferramentas e equipamentos, e o desenvolvimento de todos os componentes de um sistema de serviços – incluindo investimentos no ambiente onde o serviço será prestado (Gronroos, 1998).

E como todos os serviços consistem de processos, cada processo e sub-processo de um serviço devem ser entendidos, e cada relacionamento, interação e percepção pelo mercado para com cada processo deve ser documentado (Shostack, 1977b).

Para Lovelock & Wright (2002), os insumos processados em serviços podem ser classificados em duas categorias amplas: pessoas e objetos. Em muitos casos, que variam do transporte de passageiros até a educação, os próprios clientes são os principais insumos no processo de serviço. Em outros casos, o insumo principal é um objeto, como um computador com defeito ou um conjunto de dados financeiros. Além disto, em alguns serviços o processo é físico (alguma coisa tangível acontece). Mas em serviços processados com informações, o processo pode ser intangível. Tomando os serviços de uma perspectiva puramente operacional, é possível perceber que eles podem ser classificados em quatro grupos gerais (quadro 4).

QUADRO 4. Compreendendo a natureza dos atos do serviço

Qual a natureza do ato do serviço?	Quem ou o que é o destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
Ações tangíveis	<i>(Processamento com pessoas)</i> Serviços dirigidos aos corpos das pessoas: Transporte de passageiros Assistência médica Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academias de ginástica Restaurantes/bares Barbearias Serviços funerários	<i>(Processamento com bens)</i> Serviços dirigidos a posses físicas: Transporte de carga Reparo e manutenção Armazenamento/estocagem Serviços de zeladoria de edifícios Distribuição de varejo Lavanderias Abastecimento de combustíveis Paisagismo/jardinagem Remoção e reciclagem de lixo
Ações intangíveis	<i>(Processamento com estímulo mental)</i> Serviços dirigidos às mentes das pessoas: Propaganda Artes e entretenimento Transmissões de rádio e televisão/cabo Consultoria administrativa Educação Serviços de informação Concertos de música Psicoterapia Religião Telefone	<i>(Processamento com informações)</i> Serviços dirigidos a bens intangíveis: Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa Investimentos Consultoria de <i>software</i>

Fonte: LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 35.

Cada uma dessas quatro categorias envolve formas fundamentalmente diferentes de processos, com implicações para os administradores de serviços. E embora os ramos de atividades em cada categoria possam parecer muito diferentes à primeira vista, uma análise mostrará que, na realidade, compartilham importantes características comuns relacionadas aos processos. Conseqüentemente, os administradores de serviços em um ramo de atividades podem obter preciosos *'insights'* estudando um outro ramo e depois criando inovações valiosas para sua própria organização.

Os autores ainda detalham as características de cada uma destas categorias de processos:

- **Processamento com pessoas** – para receber esses tipos de serviços, os clientes precisam entrar fisicamente no sistema de serviço. Uma vez que constituem parte integrante do processo, não podem obter os benefícios que desejam lidando numa

base impessoal com os fornecedores de serviço. Elas precisam entrar na fábrica de serviço, que é um local físico (às vezes móvel) onde pessoas ou máquinas (ou ambas) criam e entregam benefícios de serviço aos clientes. Se os clientes desejam os benefícios que um serviço processado com pessoas têm a oferecer, devem estar preparados para cooperarem ativamente com a operação do serviço – uma cooperação que pode envolver esforços de pequeno a grande porte. E o resultado desses serviços (depois de um período de tempo que pode variar de minutos a meses) constitui alterações de atributos do próprio cliente - seja sua localização (serviço de transporte), atributos físicos ou fisiológicas (corte de cabelo ou restaurante) e outros. É importante pensar em processo e produção em termos do que acontece ao cliente, ou outro objeto que está sendo processado, porque isto ajuda a identificar os benefícios que estão sendo criados. Refletir sobre o processo de serviço em si ajuda a identificar alguns custos não financeiros - como tempo, esforço mental e físico e até o medo e a dor - incorridos pelos clientes para obterem estes benefícios;

- **Processamento com bens** – muitas vezes, os clientes pedem a uma organização de serviço que forneça tratamento para alguma posse física – que pode ser qualquer coisa, desde uma casa até um muro, desde um carro até um computador, ou desde um vestido até um cachorro. Muitas dessas atividades são operações quase fabris, nem sempre envolvendo produção e consumo simultâneos. Os clientes envolvem-se menos fisicamente com este tipo de serviço do que com os serviços processados com pessoas. Na maioria dos serviços processados com bens, o envolvimento do cliente normalmente se limita a deixar o artigo que precisa de tratamento, encomendar o serviço, explicar o problema e voltar depois para apanhar o artigo e pagar a conta. Se o objeto a ser processado é algo difícil ou impossível de mover, como jardim, software instalado, equipamento pesado ou parte de um edifício, a fábrica de serviço precisa ir até o cliente, sendo que o pessoal de serviços, traz as ferramentas e materiais necessários para realizar o trabalho no local. A produção, em cada caso, deve ser uma solução satisfatória para o problema do cliente ou algum aprimoramento tangível do artigo em questão;
- **Processamento com estímulo mental** – qualquer coisa que toque a mente das pessoas tem poder para moldar atitudes e influenciar o comportamento. Dessa forma, quando os clientes estão em uma posição de dependência ou há potencial para manipulação, são necessários fortes padrões éticos e cuidadosa supervisão. Receber esses serviços exige um investimento de tempo por parte do cliente. Entretanto, não é necessário que os destinatários estejam fisicamente presentes em uma fábrica de serviço - basta estar mentalmente em comunicação com a informação apresentada. Serviços como entretenimento ou educação muitas vezes são criados em um lugar e transmitidos por televisão ou rádio para clientes individuais em locais distantes. Entretanto, também podem ser entregues a grupos de clientes no local de origem em um estabelecimento como um teatro ou auditório de conferências. Uma vez que o conteúdo central de todos os serviços nesta categoria é baseado em informações, ele pode ser facilmente convertido em unidades digitais ou sinais analógicos, gravado para posteridade e transformado em um produto fabricado, como um CD, fita de vídeo e áudio, que podem depois ser embalados e comercializados quase da mesma forma que qualquer outro bem físico. Portanto, esses serviços podem ser estocados porque podem ser consumidos em uma data posterior à sua produção;
- **Processamento com informações** – este processamento tem sido revolucionado pelos computadores. Mas nem toda informação é processada por máquinas: os profissionais de uma ampla gama de campos utilizam também seus cérebros.

Informação é a forma mais intangível de produto dos serviços, mas pode ser convertida em formas mais duradouras e tangíveis, como cartas, relatórios, livros, vídeos ou disquetes. O grau de envolvimento do cliente tanto no processamento com informações como no processamento com estímulo mental é, muitas vezes, determinado mais pela tradição e por um desejo pessoal de conhecer pessoalmente o fornecedor do serviço do que pelas necessidades do processo operacional. Em sentido estrito, o contato pessoal é totalmente desnecessário em atividades como as dos bancos ou companhias de seguros. Muitas vezes, o hábito e a tradição residem na raiz dos sistemas existentes de entrega de serviços e dos seus padrões de utilização. Os profissionais e seus clientes podem dizer que preferem encontrar-se pessoalmente porque sentem que assim aprendem mais sobre suas necessidades recíprocas, capacidades e personalidades. Entretanto, a experiência mostra que relações pessoais bem sucedidas, com base em confiança, podem ser criadas e mantidas puramente por contato telefônico e e-mail.

E apesar de todo serviço ter clientes, nem todos interagem com estes da mesma maneira. O envolvimento do cliente pode variar sensivelmente para cada uma das quatro categorias de processo de serviço – e no caso dos serviços que processam pessoas, é necessário que o cliente esteja fisicamente presente na fábrica de serviços. Quando os clientes visitam esta fábrica, sua satisfação será influenciada por fatores como:

- Encontros com o pessoal de serviços;
- Aparência e característica das instalações de serviço (tanto externas como internas);
- Interações com equipamentos de auto-atendimento;
- Características e comportamento de outros clientes.

Neste caso, o processo deve ser projetado em torno deles desde o momento em que chegam à fábrica (o que pode envolver estacionamento, recepção e outras facilidades), podendo exigir elementos adicionais quanto maior for o tempo que o cliente ali permanece (tais como banheiros e restaurante). Em muitos casos, os clientes terão que desempenhar papéis ativos na criação e entrega do serviço, o que leva a atividades de educação do próprio cliente. Se a entrega do serviço exigir que os clientes interajam com os funcionários, ambas as partes podem precisar de algum

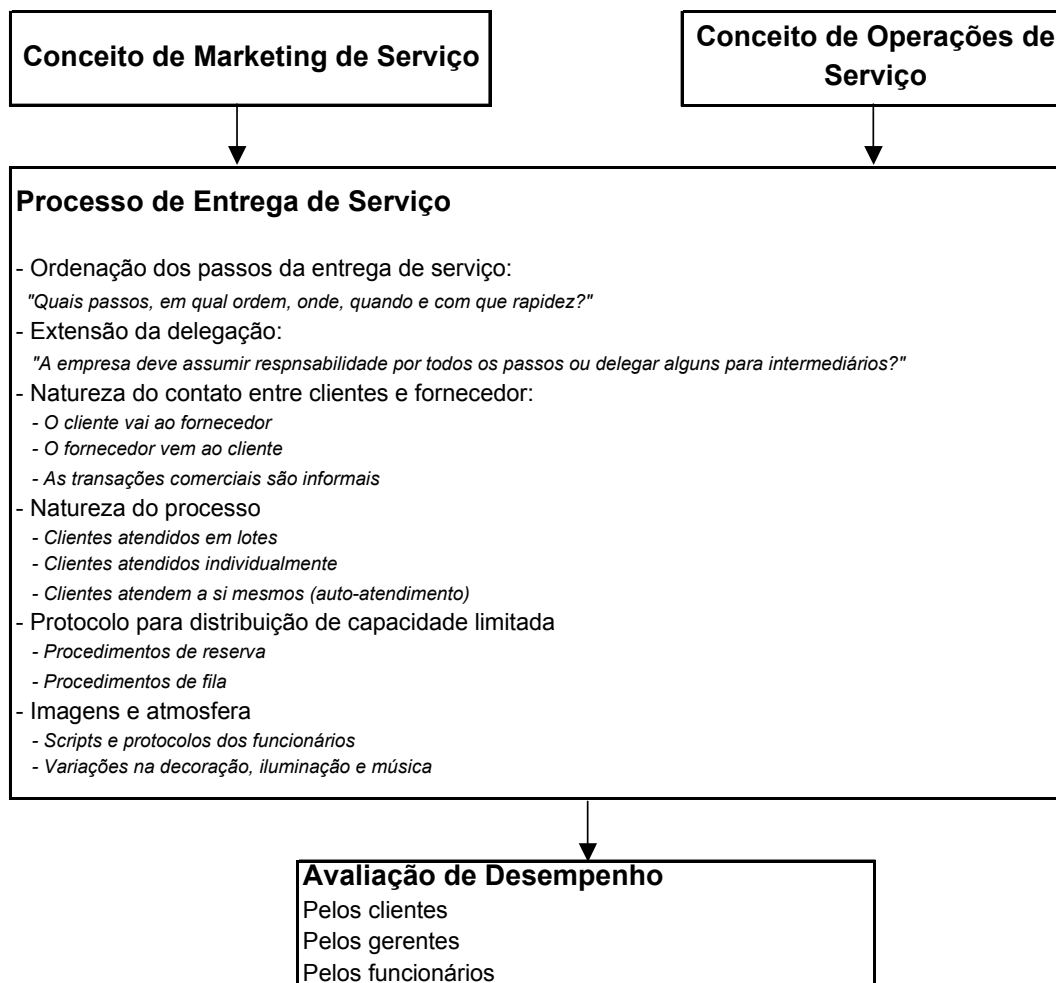
treino ou orientação básicos sobre como trabalharem juntas em cooperação para alcançar os melhores resultados. Caso se espere que os clientes realizem pessoalmente parte do trabalho – como em um auto-atendimento – as instalações e equipamentos devem proporcionar facilidade interativa.

Ao contrário do que ocorre nos serviços que processam pessoas, os processamentos com bens, estímulo mental ou informações não precisam que seus clientes visitem as fábricas de serviços. Em vez disso, podem oferecer uma escolha entre vários canais alternativos de entrega:

- Permitir que os clientes venham até uma fábrica de fácil interação com o usuário;
- Limitar o contato a um pequeno escritório de varejo separado da fábrica;
- Ir à casa ou ao escritório do cliente;
- Administrar o negócio numa base impessoal – e um destaque deve ser dado aos canais eletrônicos, que permitem a clientes e fornecedores realizarem transações de serviço de modo impessoal.
- Repensar os procedimentos de entrega de serviço para tudo o que não seja processamento com pessoas pode permitir a uma empresa retirar os clientes da fábrica e transformar um serviço de muito contato em um serviço de pouco contato. Quando a natureza do processo permite a entrega do serviço de uma maneira impessoal, o design e a localização da fábrica podem concentrar-se em prioridades puramente operacionais.

Ou autores resumem em um diagrama estas considerações, identificando um fluxo a ser seguido para o planejamento dos processos de entrega dos serviços (figura 3).

FIGURA 3. O planejamento dos processos de entrega de serviço



Fonte: LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 258.

Para Shostack (1977b), independente do tipo de serviço, seu desenho envolve o desenho racional e detalhado de processos complexos. Este desenho envolve a especificação das atividades a serem executadas, por quem, e em que seqüência – incluindo a descrição dos procedimentos de como executar cada atividade.

Além disto, outros processos e evidências que não são visíveis ao consumidor também precisam ser considerados – tais como compra de suprimentos e processos de controle. Para muitos serviços, estes processos de retaguarda são importantes, pois

podem alterar a maneira pela qual os serviços são identificados. Desta forma, mesmo processos invisíveis devem ser planejados e monitorados pelo administrador de marketing.

Outras considerações envolvem ainda o tempo de execução de cada atividade, a forma de execução (envolvimento humano versus atividade automatizada), os objetos físicos necessários ao longo do processo (suprimentos, ferramenta, etc) e outros objetos tangíveis ou imagens a serem evidenciadas a cada etapa do processo.

Por outro lado, também é necessário reconhecer que os processos operacionais, apesar de importantes, são basicamente apenas um meio para atingir um fim. O fundamental é entender os benefícios específicos que um serviço proporciona a seus clientes (Lovelock & Wright, 2002). Berry (1987) reforça esta mensagem:

“Serviços que trazem o cliente e o prestador de serviços em contato direto apresentam a oportunidade para personalizar e adequar o serviço ao cliente. (...) Infelizmente, as organizações de serviços freqüentemente restringem seus empregados de contato com grossos manuais ou conjuntos rígidos de regras com relação à manipulação de transações específicas ou requisição não-rotineiras. O resultado final é a geração de serviços mais padronizado, que são também mais inflexíveis. (...) O bom marketing de serviços envolve dar aos prestadores de serviços a liberdade para servir. A maior parte dos empregados de contato iria preferir prestar um bom serviço a um mau serviço, iria preferir ser um herói para o cliente que um vilão.” (Berry, 1987, p. 6)

6.2.1.d. Qualidade e satisfação de clientes

Aperfeiçoar a qualidade dos bens manufaturados tornou-se uma estratégia fundamental para o estabelecimento de operações eficientes e para aumentar a participação do mercado consumidor em uma atmosfera na qual os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade.

As avaliações do aperfeiçoamento da qualidade dos bens físicos têm focado a qualidade do produto propriamente dito e, especificamente, a eliminação de falhas do produto. Inicialmente, essas avaliações confiavam em verificações rigorosas de todos os produtos acabados, antes de entrarem em contato com o consumidor. E mais recentemente, o controle de qualidade se concentrou no princípio de garantir qualidade durante o processo de fabricação, em ‘acertar desde o começo’ e reduzir falhas de final de produção para zero (Bateson & Hoffman, 2001). Desta forma, a definição de qualidade poderia ser enunciada como “(...) *a entrega do produto adequado para o consumidor certo, usando, desta maneira, referências externas e internas.*” (Bateson & Hoffman, 2001, p. 363)

Para os autores, a qualidade de serviço não pode ser entendida da mesma maneira. O sistema de qualidade depende do cliente como participante do processo de produção, e avaliações normais de controle de qualidade, que dependem de eliminar defeitos na fábrica antes que o consumidor veja o produto, não são suficientes. Qualidade de serviço não é um programa ou objeto específico que possa ser atingido, mas uma parte em andamento de toda a produção de gerenciamento e serviço.

Para Berry (1987), a qualidade de serviços ainda deve ser entendida em dois níveis. Um é o nível de qualidade com que um serviço regular é entregue, e outro é o nível de qualidade com que as exceções e problemas são tratados. Empresas de serviços que são boas em resolução de problemas são muito mais aptas a reparar o dano causado a sua reputação de qualidade que as empresas que adotam uma atitude casual de ‘nós vamos resolver quando pudermos’.

Por outro lado, há um outro conceito que deve ser entendido: o de ‘satisfação de clientes’. Para Bitner (1990), o conceito de satisfação é definido como um paradigma de ‘não confirmação de expectativas’:

“A teoria por trás do paradigma da não confirmação de expectativas é que o consumidor alcança as decisões de satisfação pela comparação do desempenho do produto ou serviço com as expectativas prévias de como o produto ou serviço deveria desempenhar. Assume-se que cada consumidor individual tenha expectativas sobre como cada serviço/produto individual deveriam desempenhar. Estas expectativas são comparadas com as percepções reais de desempenho à medida que o produto/serviço é consumido. Se as expectativas excedem o desempenho, o resultado é a insatisfação. Quando as expectativas são alcançadas, ou quando o desempenho realmente excede as expectativas, o resultado é a satisfação.” (Bitner, 1990, p. 70)

Mas em serviços, o conceito de qualidade também está relacionado à confirmação de expectativas – o que mostra que há uma interligação entre ‘qualidade’ e ‘satisfação’ (Las Casas, 2000; Cronin & Taylor, 1992; Bateson & Hoffman, 2001).

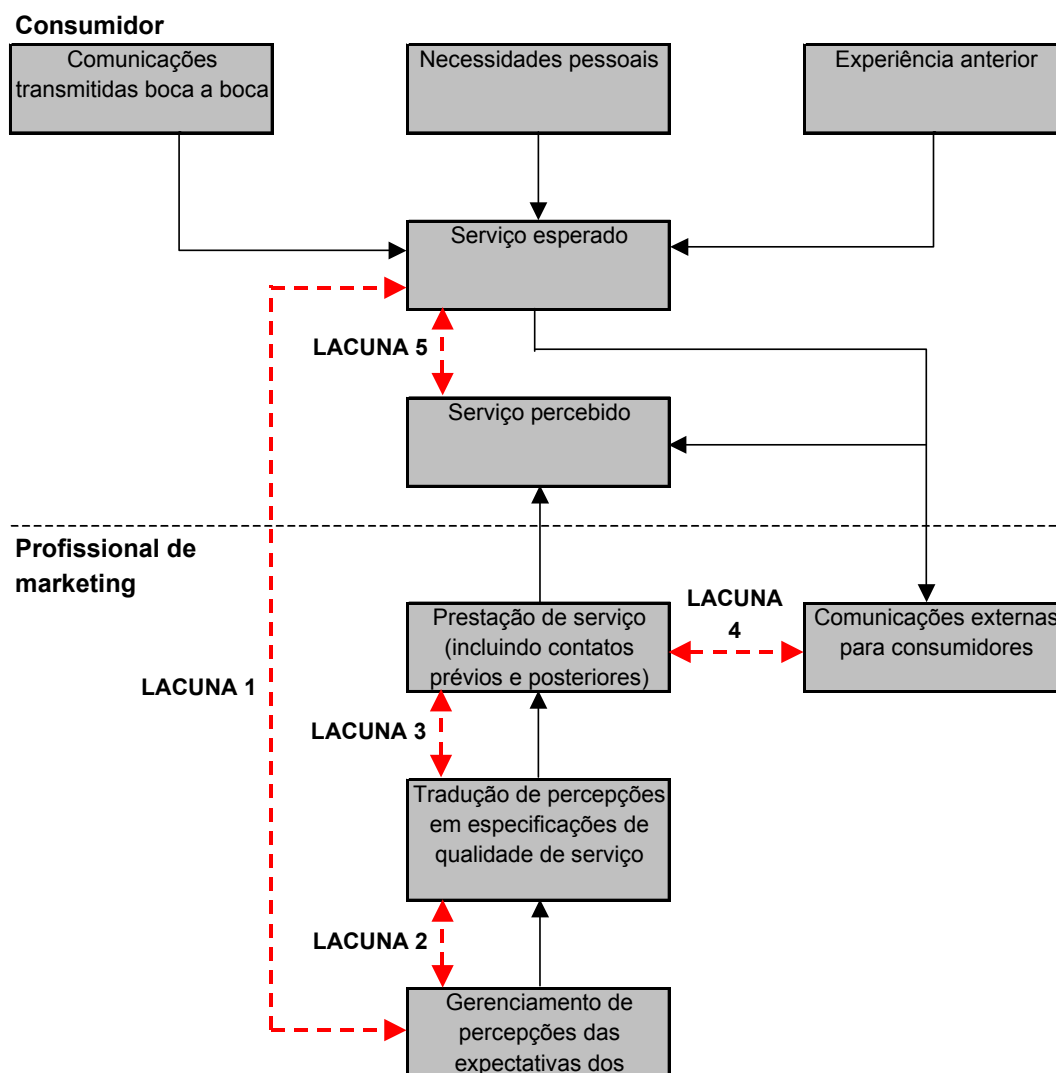
No entanto, apesar de relacionadas, qualidade e satisfação não são equivalentes. Cronin & Taylor (1992) discutem o tema, mencionando que, em serviços, ambos resultam da comparação de expectativas com desempenho – o que sugere uma ambigüidade entre a definição e a conceituação de qualidade de serviço. E embora alguns autores admitam que a atual avaliação de percepções do consumidor está relacionada ao paradigma da não confirmação de expectativas, também sugerem que qualidade de serviço e satisfação são *constructos* diferentes: a satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica de uma transação, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho (Bateson & Hoffman, 2001; Cronin & Taylor, 1992).

Quanto à maneira como estes conceitos se relacionam, alguns acreditam que a satisfação do cliente leve à qualidade de serviço percebida, enquanto outros acreditam que qualidade de serviço leve à satisfação do cliente (Bateson & Hoffman,

2001). Os estudos conduzidos por Cronin & Taylor (1992) sugerem esta relação tem uma única direção: a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação do consumidor. E esta, por sua vez, exerce uma influência mais forte nas intenções de compra do que a qualidade do serviço.

Por tudo isso, tanto satisfação de clientes quanto qualidade em serviços dependem o entendimento das diferenças, ou lacunas, entre expectativas e percepções de desempenho, conforme demonstrado na figura 4 (Bateson & Hoffman, 2001; Lovelock & Wright, 2002).

FIGURA 4. Modelo conceitual de qualidade de serviço.



Fonte: LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 366.

Para Bateson & Hoffman (2001), a diferença mais importante é entre a expectativa de serviço dos clientes e sua percepção do serviço efetivamente realizado (lacuna 5). E o objetivo da empresa prestadora de serviços deveria ser de eliminar essa lacuna ou minimizá-la. A determinação do tamanho das demais lacunas e a atuação sobre as mesmas poderiam ser caminhos utilizados para isto.

Parasuraman et al. (1991) vão além. Inicialmente desenvolveram um estudo, usando grupos de discussão, que buscou elucidar as dimensões da qualidade de serviço.

Como resultado, foram identificadas cinco dimensões:

- **Itens tangíveis** – dizem respeito à expectativa de evidências tangíveis que demonstrem a qualidade;
- **Confiabilidade** – ou seja, a consistência e a certeza do desempenho na prestação do serviço;
- **Receptividade** – diz respeito ao comprometimento do prestador de serviço para prestar os serviços de maneira oportuna;
- **Segurança** – trata de questões como a competência (conhecimento e habilidade na prestação dos serviços), a cortesia no tratamento com os clientes e a certeza (que reflete sentimentos de um cliente que está livre de perigo, risco ou dúvida);
- **Empatia** – é a capacidade do prestador de serviços em vivenciar os sentimentos do cliente como se fossem os seus.

Em seguida, os autores postularam que a qualidade também é resultado de uma comparação de expectativas e percepções, e com isto desenvolvem um instrumento de medição da qualidade de serviços, denominado SERVQUAL. Tal instrumento consiste de duas seções: a primeira contendo 22 itens que registram as expectativas dos clientes de empresas excelentes do setor de serviços avaliados; e uma segunda, contendo 22 itens que avalia as percepções dos consumidores de uma determinada empresa neste mesmo setor. Os resultados das duas seções são comparados para se chegar a ‘resultados de lacunas’ para cada uma das cinco dimensões (Parasuraman et al., 1991 in: Bateson & Hoffman, 2001²).

² PARASURAMAN, A.; BERRY, L.A.; ZEITHAML, V.A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, v. 67, p. 420-450, Winter 1991. In: BATESON, J.E.G.; HOFFMAN, K.D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 370-374.

No entanto, este modelo ainda sofre críticas. Cronin & Taylor (1992), por exemplo, argumentam que uma das principais falhas do SERVQUAL é que sua abordagem pela teoria das lacunas baseia-se em um paradigma de satisfação (avaliação por transação) e não em um modelo de atitude (percepções de longo prazo). Para o autor, uma avaliação de qualidade deveria ser limitada à simples avaliação do desempenho (SERVPERF, que corresponde ao segundo grupo de questões do SERVQUAL).

E tais discussões aumentam de complexidade quando os temas de qualidade e satisfação são estudados no âmbito dos mercados corporativos. Para Tikkanen & Alajoutsijärvi (2002), ainda há necessidade de um melhor entendimento dos conceitos de satisfação e qualidade neste contexto, pois a avaliação de satisfação no âmbito das compras corporativas ainda está associada a avaliações de simples transações, falhando em capturar perspectivas de longo prazo. Além disto, as ferramentas de medição se concentram apenas no ‘contexto interno’ – ou seja, exclusivamente no relacionamento cliente-fornecedor – e não consideram outras partes importantes, como intermediários e influenciadores.

Para os autores, os mercados corporativos deveriam adotar mecanismos completamente diferentes de medição. O uso de mecanismos quantitativos seria uma forma de lidar com grandes quantidades de dados, devido à grande base de clientes de empresas que atuam no mercado consumidor. No entanto, empresas que atuam no mercado corporativo possuem alguns poucos clientes-chave. Com isto, haveria a possibilidade de reunir e manipular informações qualitativas da satisfação de clientes, que possibilitam análises muito mais ricas das causas de insatisfação. Além disto, para situações de concorrências específicas, é muito mais importante para um

fornecedor conhecer sobre as percepções de satisfação dos tomadores de decisão de uma única organização cliente do que níveis médios de satisfação de sua base de clientes.

6.2.2. Preço

O tema de precificação vem ganhando importância no Brasil, principalmente com o impacto das transformações econômicas da década de 1990, como a estabilização da moeda, o menor controle do governo sobre os mercados e a globalização (Ferreira, 2000).

Precificar, para Palmer & Cole (1995), envolve estabelecer um nível de preço que seja baixo o suficiente para que a troca represente um bom valor para os consumidores, mas também alta o suficiente para permitir que o provedor de serviços alcance seus objetivos financeiros. Envolve, também, planejar os custos totais de uma compra, do ponto de vista do cliente (Lovelock & Wright, 2002), levando a preocupações sobre aspectos como:

- Preço de compra mais outros custos financeiros do serviço, tais como despesas de viagem até o estabelecimento do serviço, estacionamento etc;
- Custos temporais do serviço, que representa o custo de oportunidade do tempo envolvido com a entrega do serviço, e que poderia ser utilizado para outra finalidade;
- Custos físicos associados ao serviço, como fadiga, desconforto e até risco de integridade física;
- Custos psicológicos do serviço, como esforço mental, sensações de incompetência ou medo;
- Custos sensoriais do serviço, devido a ruídos, cheiros, correntes de ar, calor ou frio excessivos;
- Custos associados às atividades de procura, como gasto financeiro, de tempo ou envolvimento psicológico para buscar informações e tomar decisão de compra;

- Custos posteriores à compra, como acompanhamento ou solução de problemas.

A precificação, para Lovelock & Wright (2002), envolve um grande conjunto de decisões:

- **Quanto deve ser cobrado?** A resposta a esta pergunta exige a resposta para as seguintes questões: (a) que custos a organização está tentando recuperar (está tentando obter uma margem de lucro ou retorno sobre o investimento específico); (b) em que medida os clientes são sensíveis a preços diferentes; (c) que preços são cobrados pelos concorrentes; (d) que descontos devem ser oferecidos em relação aos preços básicos; (e) os preços ‘psicológicos’ (ex: \$4,99 ao invés de \$5,00) são habitualmente utilizados pelo setor?
- **Qual deve ser a base dos preços?** Neste caso, pode haver diversas opções: (a) execução de uma tarefa específica; (b) acesso a uma instalação de serviço; (c) unidades de tempo (hora, semana, mês, ano); (d) comissão percentual sobre o valor da transação; (e) recursos físicos consumidos; (f) distância geográfica coberta; (g) peso ou tamanho do objeto do serviço. Além disso, é necessário saber se cada elemento do serviço deve ser faturado isoladamente ou se é possível cobrar um preço único para um pacote de serviços.
- **Quem deve cobrar o pagamento?** Isto envolve a decisão de deixar a cargo da organização que fornece o serviço ou passar esta tarefa para um intermediário especializado (como agente de viagem ou de passagens, banco e varejista). Neste último caso, ainda é necessário decidir como o intermediário deve ser remunerado por este trabalho - tarifa fixa ou comissão percentual?
- **Onde o pagamento deve ser efetuado?** As opções são: (a) no local onde o serviço é entregue; (b) um ponto de varejo conveniente ou intermediário financeiro (por exemplo, banco); (c) na casa do comprador (pelo correio ou telefone).
- **Quando o pagamento deve ser efetuado?** Isto envolve a resposta a questões como: (a) antes ou depois da entrega do serviço; (b) em que horário do dia; (c) em quais dias da semana.
- **Como o pagamento deve ser efetuado?** As opções são: (a) a vista (com ou sem troco?); (b) por fichas (onde estas podem ser adquiridas?); (c) cartão de valor armazenado; (d) cheque (como verificar?); (e) transferência eletrônica; (f) cartão de cobrança (crédito ou débito); (g) conta corrente com o fornecedor do serviço; (h) comprovantes; (i) pagamentos de terceiros (por exemplo, companhia de seguros ou órgão do governo?).
- **Como os preços devem ser comunicados para o mercado-alvo?** Envolve a decisão sobre qual o meio de comunicação (anúncios, cartazes, display eletrônico, vendedores, pessoal de atendimento ao cliente) e sobre qual o conteúdo da mensagem (quanta ênfase deve ser colocada no preço).

No contexto de serviços, a tarefa de precificar torna-se ainda mais complexa.

Como os serviços são, em sua grande parte, intangíveis, os clientes não podem empregar os mesmos critérios de avaliação que poderiam aplicar a um produto tangível. Estes clientes têm maior dificuldade em medir o valor monetário de uma transação, tanto antes quanto depois de consumir um serviço (Edgett & Parkinson, 1993). Por isto, a precificação só tem sucesso se o programa de marketing da empresa for capaz de comunicar o valor de maneira eficaz (Nagle & Cressman Jr., 2002). Para os autores, compradores que ignoram o valor monetário dos produtos de uma empresa geralmente tendem a subestimá-los. O propósito da comunicação de valor seria, desta forma, o de aumentar a disposição dos compradores desinformados em pagar preços comparáveis àqueles pagos por compradores bem informados.

No contexto do mercado corporativo, a comunicação de valor é ainda mais crítica (Matthyssens & Vandembemt, 1998). No setor de Tecnologia da Informação (TI), por exemplo, este desafio começou a exigir a atenção dos administradores de marketing no final dos anos 1990, pois os gastos com tecnologia passaram a ter peso significativo no orçamento das empresas, levando-as a questionar sobre a real necessidade de cada compra (Lapierre, 2000).

Todos estes fatores demonstram a necessidade de pensar preços não como uma decisão isolada e de curto prazo, tomada a cada transação de compra (Lovelock & Wright, 2002; Nagle & Cressman Jr., 2002).

Nagle & Cressman Jr. (2002) verificam que muitas empresas estabelecem seus preços sem fazer nada para gerenciar o ambiente de precificação. Eles estabelecem preços com base em suas necessidades e ajustam os preços de transações com base no que os clientes dizem que estão dispostos a pagar, sem questionar porque, nem

como esta disposição poderia ser modificada. Para os autores, a diferença entre estabelecer preços e precificar estrategicamente é a diferença entre reagir a condições de mercado e gerenciá-las de forma pró-ativa. A precificação estratégica envolve gerenciar as expectativas de clientes para induzi-los a pagar pelo valor que recebem.

Mas toda decisão sobre estratégias de preços deve ser antecedida por uma discussão e estabelecimento dos objetivos buscados. Palmer & Cole (1995) listam um conjunto de objetivos organizacionais e suas implicações sobre as decisões de preço:

- **Maximização de lucros** – freqüentemente assume-se que todas as organizações do setor privado existem primariamente para maximizar seus lucros e que isto é uma influência dominante nas políticas de precificação. De fato, a noção da maximização de lucros precisa ser qualificada em uma dimensão temporal, pois as estratégias de marketing que maximizam lucro no curto prazo podem prejudicar os lucros no longo-prazo;
- **Maximização de ‘market share’** – argumenta-se com freqüência que não é realista esperar que os administradores de um negócio coloquem todos seus esforços na maximização dos lucros, mas que estes podem se beneficiar de decisões que aumentem o ‘market share’ de suas organizações. Para empresas de serviço, em particular, este objetivo pode ser importante para alcançar um nível de massa crítica que possibilitem economias de escala e vantagens competitivas;
- **Sobrevivência** – algumas vezes a idéia de maximização de lucros ou de ‘market share’ é um luxo para um provedor de serviços, cujo único objetivo é simplesmente sobreviver e evitar a falência. Nestas circunstâncias, os preços podem ser estabelecidos em um nível muito baixo, para obter dinheiro suficiente apenas para ajudar a organização a sobreviver aos problemas de curto-prazo;
- **Objetivos sociais** – objetivos relacionados ao lucro ainda têm pouco significado para muitas organizações sem fim lucrativo. O preço de alguns serviços públicos representa uma taxa estabelecida pelo governo, baseada em uma ampla consideração da habilidade dos usuários em pagar por um serviço contra os benefícios em obtê-lo.

Lovelock & Wright (2002), resumem as categorias básicas dos objetivos de precificação:

- **Objetivos orientados pela receita** – dentro de certos limites, as organizações tentam maximizar o excedente da receita sobre as despesas (busca de lucro) ou manter o déficit operacional dentro de limites aceitáveis (cobrir custos);
- **Objetivos orientados pela capacidade** – as organizações de capacidade limitada procuram acompanhar a demanda e a oferta para garantir a otimização de sua capacidade produtiva a qualquer momento, alterando preços de forma a influenciar

a demanda para positiva ou negativamente (preços altos nos períodos de pico e preços baixos nos períodos de baixa);

- **Objetivos orientados pela demanda** – ocorrem principalmente para serviços novos, com descontos de lançamento para estimular a experimentação.

Os objetivos associados ao controle do equilíbrio entre demanda e capacidade são particularmente críticos para serviços.

Em todo tipo de negócio há uma flutuação natural na demanda (clientes procurando produtos). No entanto, o sistema de produção de serviços é caracterizado pela inseparabilidade entre consumo e produção, bem como pela perecibilidade (serviços não podem ser estocados). Com isto, uma capacidade fixa de produção sofre com as flutuações de demanda, passando de momentos de ociosidade a situações de pico de utilização e, eventualmente, até perda de venda. Como resultado, a formação de preços se faz necessária para tentar tornar a demanda uniforme – o que pode ser feito de duas formas (Bateson & Hoffman, 2001):

- Criando nova demanda em períodos de baixo movimento e baixa utilização de capacidade;
- Nivelando picos ao mudar clientes já existentes de períodos de pico para períodos de menor movimento.

“Flutuações agudas na demanda significam desastre na vida de muitos gerentes, embora as empresas de fabricação possam armazenar estoques de seu produto como uma reserva contra flutuações na demanda. Isto lhes permite desfrutar das economias derivadas de fábricas em operação com níveis de produção fixos. Poucas empresas de serviço podem fazer isto com facilidade. A receita potencial de um assento vazio em um avião, por exemplo, sempre estará perdida depois da partida do vôo. (...) Inversamente, quando a demanda por serviço excede sua oferta, podem-se perder negócios demais. Se alguém não consegue lugar em um vôo, outra empresa obtém o negócio ou a viagem é cancelada. Em outras situações, os clientes podem ser obrigados a esperar em fila até que haja capacidade produtiva suficiente para atendê-los. (...) O problema nos serviços que processam pessoas é que há limites para o tempo que os clientes esperarão na fila. Eles têm outras coisas a fazer e se sentem entediados, ressentidos, cansados e famintos.” (Lovelock & Wright, 2002, p. 46)

Desiraju & Shugan (1999) exploraram o tema ao analisar os sistemas de preços administrados por computador denominados YMS (*‘Yield Management Systems’*, ou

sistemas de gerenciamento de ganhos), que empregam técnicas tais como descontos para compras antecipadas, limitação de volume para estas vendas e venda de lugares além da capacidade (*'overbooking'*).

O estudo identificou que, para objetivos de maximização de lucro em serviços de capacidade restrita, a aplicação de técnicas como o YMS depende de características dos segmentos de mercado e de elasticidade da demanda. Segmentos que aceitem pagar mais e que podem adiar a compra, bem como segmentos sensíveis a preço e que podem programar uma compra antecipada, como os existentes no setor aéreo, não existem em outros setores de serviços. Nos setores financeiros e de varejo, por exemplo, a compra antecipada pode estar associada a um preço prêmio, uma vez que pode estar associada a lançamento de novo produto ou de coleção (no caso do varejo de moda). E nestes casos, a aplicabilidade do YMS fica comprometida. No entanto, no setor aéreo tais sistemas têm permitido uma boa compatibilização entre a capacidade (relativamente fixa no curto prazo) e a demanda (que tem altos níveis de flutuação).

Uma vez estabelecidos os objetivos, são especificados os resultados desejados de uma estratégia de precificação. No entanto, antes que estas sejam definidas, é necessário entender os fatores que influenciam as decisões de preço (Palmer & Cole, 1995). Para os autores, são quatro os fatores que podem ser identificados:

- O custo para produzir um serviço, que representa o preço mínimo que uma organização comercial deveria estar preparada para aceitar no longo prazo para prover um serviço;
- O preço máximo a ser alcançado, definido em função do que os consumidores estão preparados para pagar pelo serviço, bem como a quantidade de consumidores que estão prontos a pagá-lo;
- O preço que os competidores estão praticando, que também irá influenciar o valor que os clientes estão dispostos a pagar;

- As restrições de preços impostas por agências reguladoras, que podem intervir para prevenir que as organizações cobrem o preço máximo que os consumidores estariam dispostos a pagar.

Tais fatores são igualmente mencionados por Bateson & Hoffman (2001) e por Lovelock & Wright (2002), que ressaltam a importância de se conhecer os pisos e tetos de preços que podem ser praticados.

Algumas empresas adotam como estratégias de precificação abordagens relacionadas a estes fatores. Lovelock & Wright (2002) enumeram três destas estratégias:

- **Precificação com base no custo** – os preços são fixados em relação aos custos financeiros. As empresas que visam obter lucro devem recuperar os custos totais (fixos e variáveis) e adicionar uma margem suficiente para render um lucro satisfatório;
- **Precificação com base na concorrência** – os preços são fixados de forma a manter compatibilidade com aqueles cobrados pela concorrência. Se os clientes percebem pouca ou nenhuma diferença entre os serviços oferecidos no mercado, tenderão a escolher o mais barato. Nessa situação, a empresa com o menor custo por unidade de serviço pode manter um preço inferior ao dos concorrentes e obter lucros maiores;
- **Precificação com base no valor** – o preço é fixado de forma a manter compatibilidade com aquilo que os clientes acham que ele vale. Para isto, os profissionais de marketing precisam realizar alguma pesquisa para determinar como os clientes percebem o valor de seus serviços.

Palmer & Cole (1995) discutem os usos, vantagens e desvantagens de cada uma destas técnicas:

- **Preço com base no custo** – tal sistema utiliza a informação de custo histórico para calcular o custo unitário para cada tipo de insumo usado no processo de produção de um serviço. As decisões de preço subsequentes para serviços específicos são baseadas no número de unidades de insumos usados, multiplicados pelo custo unitário, mais uma margem de lucro. Tal precificação é muito popular em diversos setores de serviços, por diversas razões: (a) os preços de venda são fáceis de serem calculados; (b) quando um acordo feito para prover um serviço, mas a natureza precisa do serviço real é desconhecida, um contrato pode estipular que o preço final será baseado, de alguma forma, nos custos (ex: manutenção de equipamentos, onde se cobra com base na quantidade de mão-de-obra utilizada, mais custo de peças e outros insumos utilizados); (c) associações e entidades independentes podem estabelecer códigos de conduta que possibilitem que os provedores de serviço aumentem os preços além daqueles originalmente estimados somente com base em custos realmente incorridos. Por outro lado, tal método apresenta diversos problemas: (a) por si só, o preço com base no custo não considera a competição

que um serviço enfrenta em um momento específico, nem o fato de que muitos clientes podem enxergar mais valor para o mesmo serviço que outros; (b) calcular os custos de um serviço específico pode ser muito difícil, devido à estrutura de custos de muitas organizações de serviços; (c) enquanto pode ser possível determinar os custos para períodos contábeis passados, pode ser difícil prever quais os custos que realmente ocorrerão no momento em que um serviço for entregue - um desafio particular para serviços que serão entregues em um período futuro.

- **Preço por custo marginal** – é um outro tipo de precificação com base no custo, mas neste caso a empresa ignora os custos fixos e estabelece o preço com base nos custos em atender um cliente adicional acrescido de uma margem de lucro. Tal técnica é utilizada quando os custos fixos já foram cobertos e ainda há capacidade ociosa que pode ser aproveitada (comum em setores de aviação civil ou hotelaria, por exemplo). Os problemas envolvidos com este tipo de técnica envolvem: (a) erros no cálculo de cobertura dos custos fixos podem levar a que estes não estejam completamente cobertos, comprometendo a lucratividade da empresa; (b) conflitos na percepção de qualidade dos serviços pelos clientes, devido ao baixo preço; (c) ressentimento dos clientes que foram cobrados pelo preço total, que geralmente se comprometeram antes com a prestação do serviço, frente aos preços inferiores praticados junto aos clientes que adiaram a decisão de compra.
- **Preço com base na competição** – na verdade são poucas as situações em que um fornecedor de serviços pode estipular seu preço sem levar em conta os serviços prestados pelos competidores. As técnicas de comparação envolvem estabelecer uma estratégia de posicionamento de preços, levando em conta os demais aspectos do composto de marketing. Os posicionamentos podem ser de: (a) preço posicionado acima da competição, devido a um serviço de maior qualidade ou à necessidade de evidenciar aspectos de status superior; (b) preço equivalente ao dos competidores, quando há facilidade de comparação dos serviços (neste caso são usadas ações táticas para obter vantagens de curto prazo); este posicionamento também pode ser usado para evitar confrontos diretos com competidores (guerras de preços); (c) preço abaixo dos competidores, geralmente associados a leilões, concorrências ou licitações públicas;
- **Preço com base na demanda** – o maior preço possível pode ser obtido pelo valor que os clientes estão dispostos a pagar. Esta técnica utiliza diferentes bases de segmentação, que possam reunir grupos de clientes que estejam dispostos a pagar valores similares. As bases de segmentação podem ser: (a) por grupos de consumidores dos serviços (aspectos demográficos ou sociais), podendo haver pequenas adaptações no serviço ou no ambiente do ponto de venda, de forma a atrair os segmentos; (b) por locais de prestação de serviços; (c) pelo momento em que a prestação de serviço ocorre, que é um fator da disposição dos consumidores em pagar preços mais altos em horários ou períodos de tempo em que a demanda é maior e do custo adicional associado ao atendimento em momentos de pico de demanda.

A constatação de que a precificação com base no custo é bastante popular foi confirmada por Zeithaml et al. (1985), que conduziram um estudo junto a empresas de serviços dos Estados Unidos, e verificaram que a base dominante para a determinação de preços é o custo apurado para a produção e entrega de um serviço.

No entanto, em serviços a característica da variabilidade na produção implica que as unidades de serviço podem não consumir a mesma quantidade de insumos, e conseqüentemente podem não custar o mesmo para serem produzidas. Além disso, muitos serviços possuem um coeficiente muito mais alto de custos fixos em relação aos custos variáveis do que o coeficiente para bens manufaturados (Lovelock & Wright, 2002). Para Palmer & Cole (1995), isto se agrava com a falta de critérios objetivos de alocação destes custos:

“O problema particular de muitos setores de serviços é que os custos fixos representam uma proporção muito alta dos custos totais, resultando em uma grande dificuldade de calcular os custos de uma unidade particular de serviço. E altos níveis de custos fixos estão associados com altos níveis de interdependência entre diferentes serviços que compartilham insumos comuns. E freqüentemente não há métodos óbvios pelos quais os custos fixos podem ser atribuídos a unidades específicas de saída ou mesmo a um tipo particular de serviço. As bases de alocação são freqüentemente resultados de julgamentos e de disputas políticas.” (Palmer & Cole, 1995, p. 228-229)

Por isto, há falsa simplicidade em estabelecer uma política de preços com base nos custos.

Outra base para o estabelecimento de estratégias de preços é o ciclo de vida do produto. Para Palmer & Cole (1995), uma estratégia eficaz deve identificar os papéis que os preços devem assumir à medida que um serviço se move através das diferentes etapas do ciclo de vida, do estágio de lançamento, passando pelo crescimento, e até a maturidade.

Para os autores, a análise das estratégias de preço considera duas alternativas:

- O desenvolvimento de uma estratégia para o lançamento de um novo serviço;
- Ajustes de preços para serviços estabelecidos.

Para as estratégias de novos serviços, algumas questões precisam ser consideradas:

- Qual o posicionamento de preço é buscado para o serviço, uma vez que percepções de qualidade podem ser derivadas dos níveis de preço estabelecidos;

- Quão nova é a oferta de serviço para o mercado, uma vez que serviços inovadores podem resultar em algum poder de monopólio (possibilitando preços mais altos e maiores ganhos);
- Quão nova é a oferta de serviços para a empresa, no caso de não ser um serviço novo para o mercado, pois neste caso não há o poder de monopólio e ainda existe o desafio de penetrar o mercado.

A distinção entre as duas últimas questões permite uma escolha entre duas estratégias de precificação: estratégia de desnatamento e estratégia de saturação.

A estratégia de desnatamento é usada para o lançamento de serviços inovadores e voltados a segmentos de consumidores que possuem os recursos e a inclinação para serem formadores de tendências na compra de novos produtos e serviços. Os preços são estabelecidos de forma a obter o maior preço possível dos segmentos de inovadores, até que este segmento esteja saturado. Neste momento os preços são reduzidos, de forma a atrair outros segmentos dispostos a adotar mais cedo a inovação. O processo é repetido para outras categorias de segmentos. Neste caso, a precificação eficaz depende da arte de identificar quem são os adotantes imediatos, quanto estão dispostos a pagar e por quanto tempo este preço pode ser sustentado antes que os competidores entrem em cena com serviços similares por um menor preço.

A estratégia de desnatamento funciona com a redução gradual de preços, para ganhar acesso a novos segmentos e para proteger o *'market share'* obtido contra novos entrantes no mercado. E para muitos serviços inovadores, as tendências de redução de preços podem ser ainda mais ampliadas pela redução de custos – obtidos pela economia de escala e também pelos ganhos obtidos com a maior experiência na produção dos serviços.

Já a estratégia de saturação é utilizada para os novos serviços que são lançados como cópias de serviços existentes dos competidores. Neste caso, um preço inicial baixo pode ser usado para encorajar os consumidores que apresentam baixa lealdade à marca a mudar de fornecedor de serviços. Assim que uma experimentação inicial tenha sido feita, o provedor de serviços tenta incrementar a lealdade de seus clientes, e como resultado estes estarão aptos a pagar preços progressivamente maiores.

Esta estratégia é dependente de alguns aspectos particulares:

- O nível de conhecimento dos consumidores a respeito dos preços, sendo mais bem sucedida em situações onde há uma alta assimetria informacional;
- A extensão pela qual um fornecedor de serviço pode incrementar os preços, com base no valor adicional percebido pela oferta de serviços;
- A extensão pela qual o fornecedor de serviços pode transformar um relacionamento casualmente estabelecido em um relacionamento de compromisso de longo prazo.

Em um outro momento do ciclo de vida, as estratégias de preços para produtos já estabelecidos envolvem diversas situações:

- **Serviços adicionais e opcionais** – envolvem serviços adicionais que os consumidores escolhem incluir ou não à compra de um serviço principal. Como estratégia, uma organização pode cobrar um preço de entrada baixo para o serviço principal e incluir uma margem mais alta para os serviços adicionais;
- **Serviços cativos** – ocorrem quando um serviço principal foi adquirido e serviços adicionais só podem ser oferecidos pelo provedor original do serviço principal. Se os serviços cativos não estiverem especificados no momento da compra inicial, há uma oportunidade para cobrar altos preços posteriormente. No entanto, é necessário considerar o quanto este preço será considerado como exploração pelos consumidores, e o quanto isto comprometerá a lealdade no futuro;
- **Serviços competidores** – este tipo de serviço existe sempre que há uma oferta de serviço que se sobrepõe a outras ofertas para um mesmo segmento de consumidores, seguindo um processo de ‘canibalização’;
- **‘Bundling’ de preços** – é a prática de oferecer dois ou mais serviços em um único pacote, por um único preço. Esta técnica é útil para serviços, pois frequentemente há um alto percentual de custos fixos que dificultam a alocação de custos para serviços separados, além de uma alta interdependência entre diferentes tipos de serviços. Desta forma, quanto maior a variedade de serviços ofertados por uma empresa, maior a dificuldade de se trabalhar com estratégias de preço com base em custo, e maior as oportunidades para estratégias de ‘pacotes’ de serviços.

Diversos autores comentam sobre esta última estratégia.

Bateson & Hoffman (2001) verificam que a maioria das empresas de serviços fornece mais de um serviço e que, nos últimos anos, a prática de pacotes de serviços tornou-se mais comum. O pacote, por definição, é a prática de comercializar dois ou mais produtos e/ou serviços de uma vez. Para os autores, tais pacotes de preços decorrem tanto da natureza dos custos de serviços quanto da natureza da demanda por serviços.

O aspecto na natureza dos custos decorre do fato que serviços individuais têm baixos custos singularmente atribuíveis e altos custos conjuntos, tornando muito baixo o custo incremental de acrescentar um serviço a um pacote.

Quanto à demanda, também existe interdependência, em função da quantidade de alternativas consideradas para a compra. Quanto menor um número de alternativas consideradas, menor a elasticidade da curva da demanda. Todavia, pode-se dizer que o número de alternativas depende do número de alternativas de que o consumidor tem conhecimento – e em determinadas situações, o empacotamento dos serviços pode permitir uma redução neste número de alternativas.

No entanto, os autores acreditam que o argumento mais simples para formar pacotes é baseado no conceito de excedente de consumidores. Os pacotes possibilitam mudar o excedente de consumidores de um serviço para outro, que, de outro modo, teria um excedente negativo (ou seja, não seria comprado). Assim, o valor combinado dos dois serviços é menor do que o preço combinado, apesar de que, separadamente, somente um serviço seria comprado.

Bennett & Robson (2001) exploram a maneira como as associações empresarias desenvolvem tais pacotes de serviços, à medida em que oferecem serviços gratuitos a seus associados (ou seja, oferecem um conjunto de serviços empacotados e atrelados a uma mensalidade).

Venkatesh & Mahajan (1993) também exploram o tema de *'bundling'* ao propor uma abordagem probabilística para estabelecer um preço ótimo de um pacote de produtos que maximizem os lucros do fornecedor. Os autores desenvolvem um estudo empírico no setor de entretenimentos (apresentações de esportes e de música) e consideram 3 estratégias alternativas:

- A oferta pura dos componentes;
- O empacotamento completo dos componentes;
- Uma estratégia mista de empacotamento e oferta livre.

Os resultados obtidos indicam que uma estratégia mista é mais lucrativa que as estratégias alternativas, desde que os preços em cada caso sejam cuidadosamente estabelecidos.

Uma vez estabelecida, a precificação estratégica determina o posicionamento que os preços devem tomar dentro de um período de planejamento estratégico do composto de marketing. No entanto, a capacidade de manobra em torno de estratégias centrais será necessária para permitir aplicações locais e detalhadas da estratégia geral. Este é o papel da precificação tática (Palmer & Cole, 1995).

Para os autores, a precificação tática tem utilidades importantes:

- A redução periódica de preços pode ser usada para induzir clientes potenciais a experimentarem o serviço, possibilitando ganhos de vantagem competitiva no curto prazo. No entanto, tais táticas devem levar em consideração a sensibilidade a preços pelos consumidores, bem como a existência de laços de relacionamento que impeçam a mudança de fornecedores. Outro problema diz respeito a percepções

que podem aparecer quando a redução de preços é eliminada, podendo gerar sensações de precificação excessiva;

- Um corte temporário de preços pode ser usado para ajustar o balanço entre oferta e demanda, aproveitando situações onde haja capacidade ociosa;
- Reduções de curto prazo podem proteger os mercados contra novos entrantes, pois compromete o fluxo de caixa projetado da organização desafiante e pode demovê-la da ação de entrada;
- A precificação tática pode ser usada como fator de motivação dos distribuidores, seja pela proteção de suas margens de lucro, seja pela adoção de ações junto aos consumidores sensíveis a preço (promoções ou reduções temporárias de preço) que facilitem as ações dos agentes de distribuição.

No contexto dos mercados corporativos, a precificação – tanto em nível estratégico quanto tático – pode ser um processo mais complexo.

Para Nagle & Cressman Jr. (2002), as empresas que atuam neste mercado utilizam processos de precificação ainda mais reativos simplesmente porque, por vender diretamente, acabam por ter maior inconsistência de regras. Muitas destas empresas não possuem políticas de preço fixo e critérios claros para desconto. Elas confiam em mecanismos desregrados, aceitando qualquer negociação de preços, desde que as vendas alcancem um critério de lucratividade mínima.

Ao aceitar tais decisões reativas e *'ad-hoc'*, os administradores acreditam que suas empresas possam responder mais rapidamente a mudanças de condições do mercado, enquanto limitam os descontos a situações onde a pressão competitiva faz com estes sejam necessários.

Para os autores, a experiência mostra que isto está errado.

Em mercados onde os clientes compram um produto com regularidade e se comunicam uns com os outros, eles aprendem com a experiência. Rapidamente eles percebem que os descontos podem ser maiores e mais promissores aos compradores

que negociam mais agressivamente. As empresas compradoras mais inteligentes utilizaram a vantagem desta situação. Elas estabelecem políticas para limitar a exposição do fornecedor a usuários satisfeitos, exigindo que os vendedores trabalhem através de agentes de compras. Elas começam a cortejar os competidores, oferecendo parte de um negócio, conseguindo aumentar seu poder de barganha com o fornecedor preferido. E formam cooperativas de compra para incrementar a pressão para que os vendedores façam concessões. Em resumo, quando as empresas fornecedoras trocam políticas de preços por sistemas de precificação baseadas na negociação individual, elas criam incentivos para que os ‘bons clientes’ se transformem em ‘maus clientes’.

Para eliminar estes incentivos, pode ser necessário estabelecer preços e níveis de desconto pró-ativos, por políticas, e não em reação a manipulação e desinformação de clientes individuais. O desenvolvimento de políticas de preço fixo deve ser centralizado. Ironicamente, a centralização de políticas de preços dá poderes à força de vendas em negociações difíceis. Ao invés de negociar uma única transação e então obter a aprovação nos níveis adequados, um vendedor pode explorar múltiplas alternativas com o cliente, sabendo quais estão previamente aprovadas. Ao dar um direcionamento claro para o time de vendas sobre os critérios de desconto, estes recebem poderes para trabalhar com os clientes e obter um acordo aceitável para ambas as partes.

No entanto, a precificação baseada em políticas nem sempre é preferível a negociações livres. Quando cada compra é um produto único, é difícil ter uma fórmula completamente padronizada. A precificação por negociação livre também pode ser mais lucrativa sempre que os clientes realizam compras não freqüentes.

Com a falta de informação sobre suas alternativas e a experiência para avaliá-las, eles estão mais aptos a procurar uma compra satisfatória ao invés de encontrar o melhor valor do mercado. Por último, quando o líder de preços de um setor é inconsistente e imprevisível, os competidores podem precisar da negociação de preços para se manterem competitivos.

Estas situações tornam-se particularmente complexas em contextos de leilões e concorrências de compras corporativas. Green et al. (1994) mencionam que este tipo de compra aumenta a habilidade do comprador em negociar o preço mais baixo – tanto para bens quanto para serviços. A concorrência ainda pode auxiliar o comprador a definir níveis de qualidade através de especificações criteriosas, e forçar os potenciais vendedores a declarar seu melhor preço antes da negociação final. Por outro lado, estes benefícios para o comprador colocam o fornecedor em uma tremenda desvantagem.

Para os autores, a principal característica deste processo para a compra de um serviço ocorre no estágio de especificação, quando as mesmas são escritas em torno de fatores intangíveis. Serviços não podem ser medidos, pesados ou examinados fisicamente, como forma de comparar o desempenho dentro de um determinado padrão. Com isto, torna-se extremamente difícil estabelecer o nível adequado de serviço.

Smeltzer & Ogdem (2002) também exploram o tema em uma pesquisa exploratória, conduzida com *'focus groups'* junto a 14 executivos de compras entrevistados e de um questionário quantitativo junto a 82 gerentes de compras. Os resultados obtidos indicam que há diferentes percepções entre os processos de compra de serviços e de

bens físicos, especialmente em termos de complexidade. Os profissionais de compra mencionam que a especificação de compra de serviços é mais complexa que a de bens físicos, devido às dificuldades de redigir bons descritivos de serviços. Outro aspecto mencionado é a dificuldade de avaliar desempenhos de fornecedores – o item avaliado como o mais complexo no processo de compra de serviços.

6.2.3. Distribuição

De forma similar ao processo de precificação, o desenho de um sistema de distribuição físico começa com a definição de objetivos. De maneira ideal, um sistema deveria tornar os bens corretos disponíveis nos locais corretos no momento correto. Contra isto, deve haver um balanceamento com a necessidade de minimizar os custos de distribuição, de forma que os objetivos são expressos em uma forma que envolva um equilíbrio entre os objetivos (Palmer & Cole, 1995).

Para os autores, um sistema de distribuição física pode ser visto como um composto de seis elementos básicos, que podem ser manipulados para um desenho de um sistema otimizado:

- Os fornecedores dos bens físicos, cuja seleção deve levar em conta um balanceamento entre um posicionamento próximo aos consumidores e a economia de escala que pode ser obtida com um fornecimento centralizado;
- Os pontos de venda, que podem variar desde lojas centrais a um grande número de lojas locais, próximas aos consumidores finais;
- Os estoques, que precisam ser mantidos de forma a prover rápida disponibilidade de bens e contingências contra interrupções na produção;
- Locais de armazenagem, que incorporam no sistema um ponto intermediário de posicionamento dos estoques, entre o fornecimento e os pontos de venda – e aqui também se deve procurar um balanceamento entre as necessidades de acessibilidade e as economias de escala decorrentes de grandes armazéns;

- O sistema de transporte, que move os estoques desde os fornecedores até os pontos de venda e, algumas vezes, até o consumidor final;
- O fluxo de informação, que possibilita a sincronia e o controle de todo o sistema.

Mesmo não tendo a característica tangível (ou seja, não sendo físico), o gerenciamento do composto de marketing de um serviço depende de um bom planejamento de seu sistema de distribuição.

“Os métodos pelos quais um serviço é disponibilizado para seus consumidores é uma importante característica da definição da oferta de serviços - o método pelo qual bancos, restaurantes e lojas fazem com que suas ofertas de serviços acessíveis a seus consumidores freqüentemente é o serviço. Sem uma estratégia para tornar um serviço acessível a seus clientes, um serviço não tem valor. A inseparabilidade dos serviços tornam a tarefa de entregar benefícios de serviços muito mais complexos que nos casos de bens manufaturados. A inseparabilidade implica que serviços sejam consumidos no ponto em que são produzidos. Em outras palavras, um serviço não pode ser produzido por uma pessoa em um lugar e manipulado por outras pessoas para que sejam disponibilizados aos consumidores em outros lugares. Desta forma, um serviço não pode ser produzido onde os custos são menores e vendidos onde a demanda é maior. A acessibilidade para os consumidores deve ser desenhada no sistema de produção de serviços.” (Palmer & Cole, 1995, p. 193-194)

Para Palmer & Cole (1995), o planejamento do sistema de distribuição para serviços envolve a resposta a quatro questões:

- Onde e quando o serviço deve ser disponibilizado aos consumidores?
- Como os bens tangíveis, que fazem parte de muitas ofertas de serviços, devem ser disponibilizadas aos consumidores finais?
- Qual o papel dos intermediários no processo de entrega de serviços?
- Como os intermediários são selecionados, motivados e monitorados?

Lovelock & Wright (2002) também propõem algumas questões:

- Qual deve ser a ordem dos vários passos no processo de entrega do serviço? Onde (localização) e quando (programação) esses passos devem ocorrer?
- Os elementos do serviço devem ser agregados ou desagregados para fins da entrega (uma empresa de serviço deve, por exemplo, assumir responsabilidade por todos os elementos ou delegar determinados serviços suplementares, como informações e reservas, para um intermediário)?
- Qual deve ser a natureza do contato entre o fornecedor de serviço e seus clientes: os clientes devem vir até o fornecedor ou o contrário? Ou, para outros tipos de serviços (como varejo e bancos, por exemplo), as duas partes devem lidar em uma base comercial informal, utilizando correio e telecomunicações?

- Qual deve ser o caráter do processo de serviço em cada passo? Os clientes devem ser atendidos em lotes ou individualmente, ou devem eles mesmos servir?
- Qual deve ser o protocolo de atendimento: a empresa deve operar um sistema de reservas ou trabalhar na base do atendimento a quem chegar primeiro, com a necessária formação de filas? Qual o sistema de priorização (por maiores contas ou clientes freqüentes, por exemplo)?
- Que imagens e atmosfera o ambiente de entrega do serviço (ou cenário de serviço) deve tentar criar? Para um serviço de alto nível de contato, isto envolve decisões sobre (1) design e distribuição espacial no estabelecimento; (2) uniformes, aparência e atitudes do pessoal; (3) o tipo de móveis e equipamentos instalados e (4) o uso de música, iluminação e decoração.

Desta forma, a primeira decisão estratégica na distribuição de um serviço deve considerar o lugar e o tempo, dedicando às questões de velocidade e programação atenção pelo menos igual à dedicada à noção mais tradicional de localização física (Lovelock & Wright, 2002).

Para os autores, diversos fatores determinam a estratégia de entrega do serviço, que podem ser expressas pela seguinte cadeia de questões:

- Q1: a natureza do serviço ou a estratégia de posicionamento da empresa requer que os clientes estejam em contato físico direto com o seu pessoal, equipamentos e instalações? Se sim, os clientes precisam visitar as instalações da organização de serviço ou esta enviará pessoal e equipamento para os estabelecimentos dos clientes? Se não, as transações entre o fornecedor e o cliente podem ser concluídas em uma base comercial informal, seja por meio de telecomunicações ou por modernos canais físicos de distribuição?
- Q2: a empresa deve manter apenas um ponto ou oferecer atendimento aos clientes por meio de múltiplos pontos em diferentes locais?

Os autores exemplificam estas questões em uma tabela de exemplos de setores de serviços que adotam cada estratégia (quadro 5).

QUADRO 5. Método de entrega de serviço

Natureza da interação entre o cliente e a organização de serviço	Disponibilidade de pontos de serviço	
	Estabelecimento único	Estabelecimento múltiplos
Cliente vai até a organização de serviço	Teatro Barbearia	Serviço de ônibus Cadeia de fast-food
Organização de serviço vai até o cliente	Pintura de casa Lavagem expressa de carros	Entrega pelo correio Assistência em estradas
Cliente e organização de serviço realizam transação em bases comerciais informais (correio ou comunicações eletrônicas)	Companhia de cartão de crédito Estação de TV local	Rede de teledifusão Companhia telefônica

Fonte: LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 239.

Para Palmer & Cole (1995), as decisões de tempo e lugar podem ser representadas por uma matriz bidimensional, onde um dos eixos diz respeito ao grau de flexibilidade na produção, enquanto o outro traduz o grau de flexibilidade do consumo. Para alguns serviços, a produção é muito inflexível com respeito à localização, resultando em uma decisão relativamente direcionada pelos interesses de produção. Em um outro extremo, técnicas de produção podem permitir um maior grau de flexibilidade, por sua própria natureza, mas as decisões de localização são restringidas pela inflexibilidade de consumidores em se deslocar até o ponto de prestação de serviço, seja por barreiras físicas ou por falta de vontade. Além disto, alguns serviços são intangíveis e de baixo contato, permitindo a separação entre produção e consumo, usando métodos de entrega eletrônica, por exemplo. Estes serviços podem ser produzidos em locais que permitam uma maior economia e disponibilizados onde os clientes estejam localizados.

Estas decisões de tempo e lugar também têm um impacto sobre o equilíbrio da capacidade e da demanda em alguns tipos de serviço. Lovelock & Wright (2002) analisam:

"Em geral, os serviços que processam pessoas e objetos físicos são mais propensas a sofrer limitações de capacidade do que os serviços que se baseiam em informações. As transmissões de rádio e televisão podem alcançar qualquer número de casas dentro de sua área de recepção ou rede de distribuição a cabo. Nos últimos anos, o processamento com informações e a capacidade de transmissão foram aumentados imensamente pelo maior poder do computador, os sistemas digitais e a substituição de cabos coaxiais por fibra ótica. Entretanto, a tecnologia não encontrou maneiras similares para aumentar a capacidade das operações de serviços que processam pessoas e suas posses físicas sem grandes saltos de custo. Dessa forma, a administração da demanda torna-se essencial na melhoria da produtividade nas modalidades de serviços que envolvem ações tangíveis." (Lovelock & Wright, 2002, p. 46-47)

Para os autores, a administração da demanda pode ser feita com o uso de incentivos para que os clientes usem o serviço fora dos períodos de pico, ou pela distribuição antecipada da capacidade por meio de reservas. Esta estratégia também pode ser usada para reduzir ou eliminar a necessidade de espera – outro fator de perda de venda. Mas os prazos oferecidos devem ser realistas quando se lida com o processamento de pessoas, pois se a data agendada não atende as necessidades do indivíduo, isto também pode ser considerado um atraso.

Outros serviços precisam se preocupar com a distribuição física, pois bens tangíveis podem ser elementos vitais para a oferta total, e é necessário estabelecer uma estratégia para torná-los disponíveis para os consumidores. Para Palmer & Cole (1995), gerenciar a disponibilidade de bens tangíveis assume importância por diversas razões:

- Os bens tangíveis podem ser vitais para gerar evidência pré-venda de uma oferta de serviço - na forma de impressos, formulários de pedidos e outros;
- Os bens tangíveis freqüentemente representam uma parte importante de uma oferta de serviços, e a falha em entregá-los reduz a qualidade de um serviço ou o torna impossível de ser desempenhado adequadamente;

- Algumas vezes o propósito fundamental de um processo de serviço é tornar bens disponíveis. Varejistas e empresas de aluguel de bens provêem um serviço, mas sem a estratégia para mover os bens associados de maneira eficaz, o serviço se torna de pouco valor.

O último componente do sistema de distribuição é o planejamento dos canais. E no caso de serviços, os canais de distribuição precisam receber um tratamento diferente dos conceitos tradicionais de canais de distribuição de bens físicos, pois a inseparabilidade entre produção e consumo não permite que os serviços sejam produzidos em uma localidade central. Se há necessidade de adotar um sistema de entrega de serviços com o uso de terceiros, estes também assumirão a responsabilidade pela produção – o que pode acentuar o problema de heterogeneidade dos serviços e comprometer a qualidade e a satisfação dos clientes (Palmer & Cole, 1995; Edgett & Parkinson, 1993).

Las Casas (2000) também chama a atenção sobre este risco:

"Uma das diferenças na distribuição de serviços é que os canais são geralmente mais curtos. (...) A razão disso é que no marketing de bens as funções mercadológicas são mais diferenciadas. O fabricante pode dedicar-se apenas à fabricação e delegar ao representante os serviços de vendas. Na área de serviços, essas funções são praticamente oferecidas em conjunto, uma vez que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. Um intermediário ou fornecedor, ao exercer a função-venda, está ao mesmo tempo exercendo a função-produção, pois, nesses casos, 'fabricação' e vendas são inseparáveis." (Las Casas, 2000, p. 95)

Edgett & Parkinson (1993) citam o recente uso dos sistemas de franquia como uma forma encontrada por diversos fornecedores de serviços para desenvolver um sistema de canal com algum grau de padronização.

Para Palmer & Cole (1995), o desenvolvimento de intermediários deve começar com a definição dos objetivos a serem atingidos pela organização:

- Ganhar 'market share' para um serviço existente, em um mercado estabelecido;
- Entrar em um novo mercado;

- Prevenir a penetração de um novo concorrente em um mercado estabelecido.

Uma segunda decisão no planejamento de canais diz respeito ao tipo e papel dos intermediários de serviços. No contexto de marketing de bens manufaturados, um intermediário pode ser compreendido como uma entidade que manipula bens, na medida em que os passa de uma organização que os produziu para indivíduos ou organizações que os consome. O intermediário pode manipular os bens, dividindo-os em volume progressivamente menores à medida que passam pelos canais de distribuição, ou os direitos a estes bens podem simplesmente ser comprados e vendidos. Para os autores, estes intermediários podem ser classificados em quatro categorias principais:

- **Agentes de serviços** – são entidades que agem em nome de uma organização de serviços e tem a autoridade para criar um relacionamento legal entre o cliente e esta organização – como se fosse feita diretamente pelos dois. Estes agentes geralmente são recompensados por suas ações através de comissões, dedutíveis dos pagamentos;
- **Agentes franqueados** – neste caso, a entidade tem responsabilidade pela produção do serviço – supervisionado ou controlado pela organização de serviços. O agente franqueado tem direito (licenciamento) para prover o serviço, assumindo parte do risco financeiro e sendo recompensado por isto em troca;
- **Varejista de serviço** – apesar dos problemas conceituais (um varejista de serviços não possui estoque), este agente pode ser diferenciado do franqueado em função da não existência de relacionamentos legais entre a organização de serviços e o consumidor final. O relacionamento é mantido somente entre o consumidor final e o varejista (ex: revelações de filmes);
- **Atacadista de serviço** – novamente há problemas conceituais em relação a estoques. Na verdade, o termo é mais utilizado para identificar um agente que adquire direito a grande volumes de transações de serviços, podendo quebrá-las em unidades menores para que possam ser entregues por outros intermediários (ex: agências de viagem que adquirem grande volume de reservas de hotéis ou passagens e os revendem a agentes menores).

Tais intermediários desempenham funções importantes para os produtores de serviços (freqüentemente definidos como ‘principais de serviço’):

- Como co-produtor do serviço, um intermediário ajuda a tornar um serviço disponível aos consumidores em locais e tempos convenientes aos mesmos. Em

outros casos, pode se tornar a entidade dominante no processo produtivo – deixando a cargo do principal do serviço tarefas administrativas e de promoção;

- Intermediários podem ajudar a tornar um serviço disponível localmente, mas sem a ocorrência do processo de produção (ex: agentes de seguros ou representantes bancários);
- Intermediários geralmente provêem suporte de vendas no ponto de venda;
- Consumidores podem preferir a compra de serviços de um intermediário, que oferece uma maior gama de escolhas, incluindo os serviços oferecidos por principais de serviço concorrentes (ex: agências de viagem ou agentes de seguros);
- Os consumidores podem gostar de relacionamentos de confiança com os intermediários e preferem escolher entre alternativas concorrentes com base nos conselhos do intermediário (ex: consultores financeiros ou agentes de seguro);
- Como co-produtor de um serviço, um intermediário frequentemente divide algum risco em prover o serviço;
- O uso de intermediários independentes pode liberar parte da necessidade de capital, que um principal de serviço pode reinvestir em instalações de produção de serviços (ex: agentes de viagem, que fazem a venda e liberam as companhias aéreas para investir em sistemas de reserva e de transporte);
- Após a venda dos serviços, pode haver necessidade de suporte pós-venda, e os intermediários podem desempenhar tais atividades de forma mais acessível ao consumidor que o principal de serviço (ex: agentes de seguro).

E uma vez escolhidos os tipos de intermediários e definidas suas responsabilidades, a empresa ainda pode adotar estratégias de incentivo a estes canais. Palmer & Cole (1995) menciona as estratégias de ‘puxar’ e de ‘empurrar’, tradicionalmente utilizadas no marketing de bens manufaturados. A estratégia de ‘puxar’ diz respeito a ações e campanhas voltadas aos consumidores finais, de forma a atraí-los aos produtos e buscá-los com os intermediários. E a estratégia de ‘empurrar’ diz respeito a ações e campanhas focadas nos intermediários (como treinamentos de venda, incentivos e propagandas voltadas aos canais), de forma que os mesmos ofereçam os produtos de forma agressiva aos consumidores finais.

Para os autores, as estratégias de ‘empurrar’ podem ser particularmente arriscadas para empresas de serviços, uma vez que a abstração pode dificultar a diferenciação de seus produtos. A mensagem dos benefícios únicos dos produtos precisa ser bem

comunicada pelos intermediários de forma a obter esta diferenciação, ao invés de contar apenas com ações de preço como estratégias de diferenciação.

6.2.4. Comunicação

A composto de comunicação em marketing, na visão de Lovelock & Wright (2002) pode ser definida como o elemento responsável pelas atividades de:

- Informar e conscientizar os clientes potenciais sobre a empresa e as características relevantes dos bens e serviços que ela oferece;
- Persuadir os clientes-alvo de que um serviço específico oferece a melhor solução para suas necessidades, comparada às ofertas de empresas concorrentes;
- Lembrar os clientes sobre o produto e motivá-los a agir;
- Manter contato com os clientes existentes e fornecer atualizações e informações adicionais sobre como obter os melhores resultados dos produtos da empresa.

E tais objetivos poderiam ser alcançados com um uso de alguns elementos de comunicação:

- As comunicações pessoais, que envolvem atividades de vendas pessoais, atendimento ao cliente e propaganda boca a boca;
- A propaganda, que envolve tanto a veiculação em rádio, televisão, imprensa escrita e outdoors como o marketing direto (que inclui mala direta e telemarketing) e os displays de ponto de venda;
- A publicidade e as relações públicas, que envolvem o fomento da boa vontade entre indivíduos e grupos de interesse para com a organização;
- A promoção de vendas, que está associada ao desenvolvimento de incentivos para os clientes (tais como amostras, cupons, descontos, abatimentos de taxas de adesão, brindes e prêmios);
- O desenvolvimento de materiais instrutivos/educacionais;
- O design empresarial (desenvolvimento de uma imagem corporativa em materiais tangíveis, como papel timbrado, slogans, uniformes, cor de veículos, etc);
- O design do cenário de serviços (envolvendo o cenário interior, o exterior, a localização e as condições ambientais do ponto de prestação de serviços).

Para Bateson & Hoffman (2001), o elemento ‘comunicação’ é composto por quatro elementos:

- A venda pessoal;
- A propaganda em veículos;
- A publicidade e as relações públicas;
- As atividades promocionais ou informativas no ponto de venda.

Para os autores, esta atividade não difere entre empresas que produzam bens e as que produzem serviços.

Para Palmer & Cole (1995), o composto de comunicação refere-se à combinação de canais que uma organização usa para comunicar-se com seus mercados-alvo. A comunicação é recebida pelas audiências de duas fontes principais: fontes internas à organização e fontes externas. A última inclui comunicações boca-a-boca, ou editoriais na imprensa, que podem ter alta credibilidade no processo de avaliação do serviço. Fontes originadas de dentro da organização podem ser divididas entre aquelas originadas de funções tradicionais do marketing (que podem ser divididas entre canais pessoais bidirecionais, como a força de vendas, e canais impessoais unidirecionais, como a propaganda) e aquelas originadas dos recursos da linha de frente da produção.

Para os autores, uma oferta de serviço bem formulada, distribuída através de canais apropriados por um preço que representa um bom valor para clientes potenciais, coloca pouca ênfase no elemento de comunicação dentro do composto de marketing de serviços. No entanto, reconhecem, poucos serviços (e especialmente aqueles providos em mercados competitivos) podem dispensar completamente a promoção.

Também lembram de alguns fatores que precisam ser levados em conta no planejamento da comunicação de serviços:

- A natureza intangível das ofertas de serviços leva os consumidores a perceber um alto nível de risco no processo de compra;
- A promoção da oferta de serviço geralmente não consegue ser isolada da promoção do provedor do serviço;
- Os processos produtivos visíveis – especialmente a parte desempenhada pelo pessoal de serviços – tornam-se um importante elemento do processo promocional;
- Como os serviços são intangíveis e têm grandes possibilidades de fraude, sua promoção é geralmente mais restrita por controles legais e voluntários que o de bens físicos.

Lovelock & Wright (2002) destacam os pontos que consideram relevantes para diferenciar a comunicação para bens e para serviços:

- A natureza intangível dos desempenhos de serviço, o que leva a propaganda a focar nos processos, benefícios ou elementos tangíveis (como pessoal de serviços, clientes ou cenário do serviço);
- O envolvimento do cliente na produção, que leva a pressões para soluções tecnológicas ou de auto-atendimento, demandando ações de comunicação para ensinar seus clientes como usar efetivamente tais tecnologias;
- A administração da oferta e da demanda, que precisa ser trabalhada de forma a alcançar uma situação de equilíbrio – tais ações são tradicionalmente relacionadas a alterações de preço, mas também podem envolver ações de promoção de venda, tais como concursos;
- O papel dos intermediários, que geralmente é reduzido, mas nas situações em que existe, precisa ser envolvido e treinado nas ações de comunicação;
- A importância do pessoal de contato, que desempenha um papel crítico no serviço, e precisa ter ações específicas de incentivo à qualidade (como concursos e promoções para funcionários).

Parasuraman & Varadarajan (1988) conduziram um estudo junto a executivos de empresas norte-americanas, e constataram que a construção da imagem, seja do serviço ou da empresa que o fornece, é percebida como mais importante pelos executivos de empresas de serviços. Mais que o dobro das empresas de serviços (74%) em relação às empresas de bens (33%) enxergam a necessidade de aumentar a ênfase no estabelecimento de uma imagem corporativa como um aspecto importante

do ponto de vista de aumento futuro da lucratividade da empresa. Para os autores, também é interessante a maior ênfase dada às estratégias de vendas pessoais dadas pelos executivos de empresas de serviços em relação aos executivos de empresas de bens. Dado o aumento de desregulamentação e ambientes altamente competitivos nas quais muitas empresas de serviços se encontram, sua maior ênfase nas vendas pessoais pode ser um reflexo da percepção de uma necessidade urgente de vender (ao invés de meramente prover) seus serviços.

No contexto de mercados corporativos, uma outra pesquisa empírica, conduzida por Gordon et al. (1993) junto a 345 gerentes de empresas envolvidas com a avaliação e compra de novos serviços e produtos de telecomunicações do mercado norte-americano, mostrou que os critérios associados com as empresas provedoras de serviços são o aspecto mais importante no processo de avaliação para a adoção de um serviço. Se os clientes percebem as empresas provedoras como confiáveis e receptivas às demandas, necessidades e desejos, estas recebem as avaliações mais altas. Para conseguir esta imagem, as empresas precisam empregar esforços de comunicação que enfatizem a disposição e a habilidade de ajudar aos clientes.

Outro desafio para a comunicação em serviços é a questão da tangibilidade (Edget & Parkinson,1993). Para Las Casas (2000) este problema pode ser resolvido se a mensagem for deslocada do serviço para seus benefícios e para a formação de uma imagem corporativa:

"Tangíveis ou intangíveis, a ênfase na divulgação dos serviços deve ser sempre no benefício que proporciona. Alguns serviços prestados a consumidores finais são individualistas no sentido de que o produto varia de acordo com a necessidade de cada cliente. Por isso, na comunicação há necessidade de se formar uma imagem da empresa, pois a forma pela qual o consumidor a visualiza no momento da necessidade

de consumo é determinada pela informação e conceito adquiridos." (Las Casas, 2000, p. 127)

Outro problema é a presença dos clientes no processo produtivo. Palmer & Cole (1995) acreditam que devido a isto, o composto de comunicação tem que ser considerado em um contexto mais amplo que no caso de bens manufaturados. O pessoal de linha de frente das operações e os pontos de venda de serviços tornam-se importantes canais de comunicação.

Para os autores, a inseparabilidade do processo de produção dos serviços resulta no envolvimento dos clientes em uma série de encontros com os produtores dos serviços. Durante cada encontro, uma organização de serviço tem a oportunidade de comunicar-se com seus clientes. Sem que haja nenhum esforço por parte da organização, os clientes irão receber mensagens, tanto boas quanto más. Com algum planejamento, uma organização pode assegurar que cada encontro seja transformado em uma oportunidade de entregar mensagens positivas que encorajem negócios repetitivos com o cliente e encorajem-nas a passar a mensagem para outros.

E como os encontros ocorrem em pontos de venda, estes também podem ser poderosas ferramentas de comunicação. A aparência geral de um local pode promover a imagem de uma organização de serviços. E ainda há a possibilidade de seu uso como local para a colocação de displays promocionais, resultando em um valioso meio de exposição de mensagens. Por último, o ponto de venda ainda pode ser útil em apresentar o processo produtivo aos clientes potenciais – algo muito difícil de ser alcançado com o uso de mídias convencionais.

Devido a todos estes fatores, é fundamental desenvolver um composto de comunicação adaptado às necessidades de serviços.

O processo de planejamento do composto de comunicação, segundo Bateson & Hoffman (2001) envolve três atividades:

- Definir os objetivos da comunicação, que pode ser em termos de influenciar a escolha, o consumo ou a avaliação do consumo;
- Definir os grupos-alvo que devem ser atacados;
- Estabelecer o orçamento do plano de comunicação.

Uma vez que isto tenha sido feito, os públicos-alvo, os objetivos e os orçamentos são divididos entre as diferentes áreas do composto. As áreas não precisam ter a mesma função ou o mesmo público, desde que juntas atinjam o objetivo global. Em seguida, a transmissão de informações pode ser planejada e executada, e os resultados monitorados.

A definição dos objetivos de comunicação, segundo Palmer & Cole (1995), envolve questões tais como:

- Desenvolver *'awareness'* e interesse pela organização e seus serviços;
- Comunicar os benefícios de comprar um serviço;
- Influenciar uma eventual compra de serviços;
- Construir uma imagem positiva dos serviços da organização;
- Diferenciar o serviço da organização dos serviços de seus competidores;
- Lembrar as pessoas da existência de um serviço ou de uma organização de serviços.

Para Bateson & Hoffman (2001), a seleção de objetivos deve levar em conta o estágio no processo de escolha e de consumo: escolha, consumo e avaliação. Embora os objetivos da comunicação sejam tradicionalmente estabelecidos em função da escolha, atraindo mais consumidores para escolher uma marca, uma das características singulares dos serviços é que a comunicação pode ser usada de modo útil para causar impacto nas três fases.

Para estabelecer objetivos na fase de pré-consumo pode-se utilizar dois modelos:

- **Modelo de correr riscos da escolha do consumidor** – os consumidores tentarão minimizar o risco assumido na fase da compra, o que constitui uma combinação de conseqüências e incertezas. Neste caso, a comunicação pode assumir um papel de oferecer informações que representam um fator de redução do componente de incerteza, ou pode atuar como redutor dos 3 tipos básicos de conseqüências: financeiras, de desempenho e sociais. Conseqüências financeiras podem ser reduzidas por comunicações que assegurem que os consumidores entendam corretamente as prováveis conseqüências financeiras de uma compra. Conseqüências sociais podem ser reduzidas destacando-se o fato de que outras pessoas estão usando o serviço e que não seria constrangedor para elas usarem o serviço. As conseqüências de desempenho precisam ser explícitas e claramente comunicadas para garantir que os consumidores entendam realmente o que aconteceria se o desempenho não fosse completamente bem-sucedido.
- **Modelo do matemático racional** – pressupõe que os consumidores são tomadores de decisões racionais usando a matriz de escolha de atributos, marcas ou classificações da empresa, além de pesos de importância. A comunicação pode ser usada para influenciar o processo de escolha das seguintes maneiras: (a) garantir que o oferecimento de serviço da empresa faça parte do conjunto evocado; (b) alterar os pesos ligados a diferentes atributos; (c) alterar a classificação de um determinado atributo para a empresa; (d) alterar a classificação de um determinado atributo fornecida a um concorrente.

Já na fase do consumo, o consumidor faz parte do processo de produção, e a comunicação pode ser usada para assegurar um desempenho bem sucedido fornecendo ao consumidor um roteiro de seus envolvimento com o pessoal de serviços. E em uma época de mudanças operacionais, o gerenciamento do roteiro do consumidor assume uma importância ainda maior, informando-o das alterações do processo produtivo.

Por último, na fase de avaliação pós-consumo, as expectativas dos consumidores tomam um papel fundamental para o processo de avaliação, uma vez que as mesmas são comparadas com as percepções de consumo do serviço. A comunicação pode agir em ambas vertentes, identificando e corrigindo expectativas irreais ou não alinhadas com o desenho do serviço entregue, ou agindo sobre as percepções, uma vez que a intangibilidade dos serviços possibilita diversos aspectos subjetivos de

juízo, influenciados por aspectos tais como a aparência ou o comportamento do pessoal de serviços.

Para os autores, independente do modelo utilizado, uma vez estabelecidos os objetivos e público-alvo globais para o composto de comunicação, é necessário dividir as tarefas e combiná-las de acordo com as capacidades dos diferentes canais de comunicação:

- A propaganda pode ter diversos papéis. A propaganda na TV pode alcançar públicos muito variados, mas não é muito seletiva. Já a propaganda em mídia impressa, como jornais e revistas, oferece um foco mais seletivo, já que tende a ter como alvo segmentos mais específicos de consumidores. A mala direta representa o meio de comunicação impessoal mais focado – sendo particularmente importante para serviços;
- As relações públicas e a publicidade podem ter um foco amplo ou restrito, dependendo de como são selecionados os meios de comunicação. Além disso, como não são propagandas pagas, as relações públicas ainda têm características específicas: por um lado proporcionam maior credibilidade à mensagem, enquanto por outro são mais difíceis de controlar (mensagem distorcida ou cobertura limitada);
- As vendas pessoais ou por telefone permitem uma comunicação bidirecional, permitindo a resposta a perguntas ou o ajuste individual da mensagem. Por outro lado, são muito mais caras. Se a mensagem é difícil de comunicar ou implica muita persuasão, a comunicação pessoal pode ser a mais adequada.

Palmer & Cole (1995) fazem proposição similar, considerando o estágio que um serviço alcançou em seu ciclo de vida. Para os autores, a propaganda e a publicidade são mais adequadas para formar importantes canais de comunicação durante o estágio introdutório do ciclo de vida, quando a maioria dos objetivos é frequentemente o de incrementar o *'awareness'* total da audiência. A promoção de vendas pode ser utilizada para estimular a experimentação e, em algumas situações, a venda pessoal pode ser usada para fornecer cobertura de distribuição. Durante o estágio de crescimento dos serviços, o uso de todos os canais de comunicação podem ser geralmente reduzidos, já que a demanda durante esta fase tende a produzir seu

próprio momentum através das comunicações boca-a-boca. Entretanto, os competidores podem crescer durante este estágio e através do estágio de maturidade, exigindo um incremento das atividades de propaganda e promoção de vendas. Finalmente, quando um serviço entra em declínio, a propaganda e as relações públicas são freqüentemente reduzidas, embora a promoção de vendas ainda possa ser aplicada de forma útil. Algumas vezes, permite-se que os serviços no estágio de declínio morram silenciosamente com quase nenhuma promoção. No caso de muitos serviços financeiros de longa duração, que as organizações gostariam de eliminar mas não podem fazê-lo por razões contratuais, o serviço pode ser mantido sem nenhum suporte promocional.

6.2.4.a. Propaganda

A definição de propaganda, para Palmer & Cole (1995), é de uma comunicação de massa, paga, usada para transmitir informação, desenvolver atitudes e, eventualmente, induzir alguma forma de resposta por parte da audiência. Ela tenta obter uma resposta ao prover informações aos clientes potenciais, ao tentar modificar seus desejos e ao suprir razões pelos quais eles poderiam preferir os serviços de uma empresa em particular.

No entanto, como lembra Shostack (1977b), os serviços tendem a ser abstratos. E devido a esta abstração, o administrador de marketing deve trabalhar duro para torná-los mais reais, desenvolvendo evidências tangíveis. Neste contexto, a propaganda representa um problema, uma vez que a maior parte das mídias utilizadas para sua veiculação está um passo mais distante da realidade – trabalhando em duas

dimensões (mídia impressa) ou com imagens idealizadas ou abstratas (mídia eletrônica). Para a autora, os melhores exemplos de propagandas de serviços são aqueles que trabalham no sentido inverso da propaganda de produtos, associando alguma forma de evidência tangível, ao invés das abstrações tradicionais da mídia. Diversos casos reais envolvem o uso de símbolos ou imagens carregadas de significado, como um touro para representar a força, ou a associação com uma personalidade famosa para demonstrar confiabilidade.

O processo de planejamento da propaganda, para Palmer & Cole (1995), envolve cinco estágios:

- A organização realiza pesquisas de marketing, de forma a identificar como sua marca ou seu serviço são percebidos na mente das pessoas;
- A organização analisa as ações tomadas no passado, buscando relações causais que permitam identificar como esta posição foi alcançada;
- Os objetivos organizacionais são estabelecidos, em termos de *'market share'*, níveis de *'awareness'* e outros;
- Estratégias de propaganda e suas implementações táticas são planejadas, o que envolve a seleção das mídias a serem utilizadas e da campanha a ser veiculada (mensagem);
- Uma vez que um programa de propaganda tenha sido implantado, devem ser avaliados quanto aos resultados e ações de controle devem ser tomados para atacar as discrepâncias.

6.2.4.b. Publicidade e relações públicas

A atividade de relações públicas, conforme definido por Palmer & Cole (1995), é uma ferramenta promocional indireta cujo papel é estabelecer e incrementar a imagem positiva de uma organização e de seus serviços entre seus diversos públicos. Envolve a construção de boas relações entre os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e tratamento ou obstrução de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis.

Para os autores, a atividade de relações públicas é particularmente importante para as organizações de serviços, uma vez que estes são avaliados de forma muito subjetiva, com base na imagem da organização e, por vezes, com base em recomendações boca-a-boca. No entanto, esta atividade envolve mais que relacionamentos com os clientes. Envolve também as relações com a imprensa, para evitar publicidade negativa e obter publicidade positiva, bem como o envolvimento em eventos públicos. Isto faz com que geralmente seja tratada em um nível corporativo, e não em um nível funcional de administração de marketing, dificultando sua integração com o plano promocional geral.

Suas características mais importantes, segundo os autores, incluem:

- Baixo custo por indivíduo atingido que qualquer outro tipo de elemento promocional;
- Alta especificidade da audiência, se o veículo correto for selecionado;
- Credibilidade das mensagens transmitidas, uma vez que são expostas em fontes aparentemente imparciais e não comerciais;
- Dificuldade de controle, uma vez que não há como exercer controle direto na maneira pela qual as mensagens serão interpretadas ou tratadas;
- Alta competição por atenção, uma vez que geralmente há um grande número de organizações competindo pela quantidade limitada de atenção do público-alvo e dos veículos de comunicação.

E as principais ferramentas utilizadas pelos profissionais de relações públicas incluem:

- ***'Press releases'*** – a criação de material para a imprensa, contendo informações úteis que possam ser utilizadas como notícia, gerando publicidade positiva para a organização;
- ***'Lobbying'*** – é a atividade de informar e defender os interesses da organização junto a tomadores de decisão influentes, tais como legisladores ou órgãos de regulamentação em nível local, estadual ou federal;
- **Educação e treinamento** – têm sido utilizadas pelas organizações de serviços como forma de divulgar sua organização ou o conceito dos serviços junto a grupos-alvo bem definidos (ex: material educativo sobre contas bancárias junto a público universitário);

- Mostras e exposições, que nem sempre buscam a venda imediata, mas apenas a criação de *'awareness'* da organização;
- Impressos internos, desenvolvidos pela própria organização e distribuídos a clientes ou a clientes potenciais. A idéia é que em um meio com formato de notícia, a mensagem tem mais credibilidade do que se apresentada em uma propaganda;
- Eventos especiais, que buscam atrair a atenção da mídia e criar publicidade positiva;
- Patrocínio, que envolve a associação da organização ou de serviços específicos com eventos ou atividades tangíveis.

6.2.4.c. Propaganda boca a boca

Swanson & Kelley (2001) definem a comunicação boca a boca refere-se à troca de idéias e comentários entre dois ou mais clientes, nenhum dos quais é uma fonte de comunicações estruturadas de marketing. Isto é, eles dizem a outros, externos a uma transação, de sua satisfação ou insatisfação para com o serviço ou fornecedor (Swanson & Kelley, 2001).

Para Palmer & Cole (1995), a comunicação ocorre entre indivíduos e organizações externos à empresa, tais como clientes, fornecedores, concorrentes e outras partes, e difere da propaganda tradicional, por não ter a empresa ou organização como fonte identificada das informações.

Também difere das atividades de publicidade e relações públicas, uma vez que não é controlada pela empresa, podendo ser apenas influenciados pela empresa (Palmer & Cole, 1995; Lovelock & Wright, 2002).

As comunicações externas – ou seja, aquelas conduzidas por agentes fora da empresa, tais como notícias na imprensa e propaganda boca a boca – alcançam um número de indivíduos menor que as comunicações internas, tais como a propaganda

tradicional. No entanto, em situações onde a comunicação boca a boca é forte e a publicidade é ampla e causa impacto, a comunicação externa pode ser um fator preponderante na obtenção de atenção e comunicação de significado de uma marca (Berry, 2000).

Além disso, a comunicação boca a boca pode ter um papel importante na influência de comportamentos e formação de opiniões. Os consumidores de bens e serviços dos Estados Unidos, por exemplo, mencionam o uso de recomendações de outros clientes como um dos principais fatores na decisão de compras (Swanson & Kelley, 2001).

Smeltzer & Ogden (2002) abordam o tema ao comparar a compra corporativa de produtos e serviços. Para os autores, um dos riscos associados a uma compra de serviços é a dificuldade para avaliar e comparar as ofertas de serviços de diferentes fornecedores. Na ausência de atributos tangíveis, a empresa compradora precisa confiar em endossos de seus pares e propaganda boca a boca positiva. Para os autores, a comunicação boca a boca é um dos principais meios utilizados pelos compradores para trocar informações a respeito de serviços.

Money et al. (1998) também abordam o tema, e constatam que há falta de pesquisa acadêmica a respeito do tema. Os autores verificam que há mais de 70 trabalhos a este respeito desde a década de 1960, com uma grande concentração no estudo da comunicação boca a boca entre consumidores, geralmente relacionados a bens físicos. No entanto, tal comunicação é valiosa para organizações de serviços. Em particular para aquelas que dependem de canais de comunicações informais como principal meio de disseminar informações, e lidam com serviços complexos e de

difícil avaliação – uma situação encontrada nas compras corporativas de serviços profissionais.

6.2.4.d. Venda pessoal

A venda pessoal é composta pelas vendas pessoais, pelo marketing direto e até mesmo pela interação entre cliente e funcionário de serviços no ponto de venda. Diferente dos demais elementos do composto promocional, a venda pessoal é uma poderosa forma de comunicação bidirecional, que permite que um relacionamento interativo seja desenvolvido entre o comprador e o vendedor, de forma que este último possa modificar as informações apresentadas em resposta às necessidades da audiência (Palmer & Cole, 1995; Bateson & Hoffman, 2001).

Para Palmer & Cole (1995), os papéis desempenhados por um vendedor podem variar, de acordo com o setor ou a natureza do serviço em que atua:

- **Vendedor atacadista** – age para facilitar as vendas através de intermediários;
- **Vendedor técnico** – envolve o aconselhamento e a assistência técnica aos clientes. Este tipo de vendedor torna-se um consultor e assume importância em muitos tipos de vendas de serviço entre empresas;
- **Vendedor missionário** – espera-se que o vendedor não tire pedidos, mas ‘prepare o terreno’ através do desenvolvimento de uma atitude positiva por parte do comprador;
- **Vendas de novos negócios** – que envolve a aquisição de novas contas.

Além disso, os vendedores desenvolvem diversas outras atividades, além da venda propriamente dita:

- Produção de relatórios;
- Tratamento de reclamações de clientes;
- Atendimento ao cliente;
- Observação e captura de informações para a inteligência de marketing.

E em serviços, além destas atividades o vendedor também pode ser o funcionário do ponto de venda, que acumula as responsabilidades pela execução do processo de produção.

Além disso, a tarefa de vendas também pode ser quebrada em um conjunto de estágios seqüenciais:

- **Prospecção** – é busca e desenvolvimento de novos clientes;
- **Preparação e planejamento** – o vendedor busca obter tanta informação quanto possível a respeito do novo cliente potencial, antes de entrar em contato;
- **Apresentação de vendas** – é a principal tarefa de vendas, quando se busca ganhar a atenção, desenvolver o interesse, aflorar um desejo por um serviço e finalmente induzir a ação de compra;
- **Tratamento de objeções** – as objeções à apresentação de vendas podem ser racionais (em relação ao serviço ou ao preço, por exemplo) ou irracionais (relacionadas à resistência a mudanças ou apatia, por exemplo). Em cada caso, as objeções precisam ser identificadas, isoladas e discutidas;
- **Fechamento da venda** – é a conclusão do processo de venda em si;
- **Acompanhamento** – após a conclusão de uma venda, ainda é necessário manter o relacionamento com o cliente, de forma a facilitar vendas futuras.

Las Casas (2000) acrescenta a esta descrição de atividades as abordagens que um vendedor deve utilizar para a atividade que ele considera como o ‘centro’ do trabalho do vendedor: a apresentação de vendas. Para o autor, existem basicamente quatro formas de apresentação de vendas:

- Memorizada ou enlatada, quando a apresentação dos serviços é memorizada pelo vendedor;
- Estruturada, quando o vendedor mantém uma estrutura básica de tópicos a serem abordados, mas tem a flexibilidade para adaptar a conversa às exigências do cliente;
- Satisfação das necessidades, quando o vendedor adapta a apresentação às necessidades específicas de cada cliente;
- Sistema de vendas, onde o vendedor adota uma seqüência de passos, que compreendem a permissão para um estudo, a realização do estudo, o preparo da proposta e a apresentação da proposta para o cliente.

Para o autor, na área de serviços estes dois últimos métodos são mais aconselháveis, pois permitem um melhor entendimento das necessidades dos clientes e, com isto, alcançar melhor as expectativas do mercado-alvo. No entanto, é importante ressaltar que, qualquer que seja o método escolhido, deve passar por um processo de análise e preparação, de forma a obter melhores resultados.

Por fim, o autor completa a questão das abordagens, mencionando que há duas formas para apresentar as ofertas:

- **Abordagem extrínseca** – o vendedor aborda a imagem da empresa, as referências de outros clientes, as instalações, os recursos e equipamentos disponíveis e a qualidade dos profissionais que prestarão os serviços;
- **Abordagem intrínseca** – o vendedor trata diretamente dos problemas do cliente, demonstrando o esforço em resolvê-los.

Las Casas (2000) argumenta que, como a venda de intangíveis confunde-se com sua produção, a venda intrínseca é mais adequada, pois lida diretamente com os problemas do cliente. No entanto, nem sempre pode ser utilizada individualmente, pois o cliente pode fazer questão de conhecer e saber com quem lida.

6.2.4.e. Marketing direto

Um outro tipo de elemento que também pode ser caracterizado pela comunicação bidirecional é o marketing direto. Para Palmer & Cole (1995), este é um sistema interativo de marketing que usa uma ou mais mídias para criar e explorar o relacionamento direto entre os produtores de serviços e seus clientes.

Segundo os autores, as duas formas mais comuns de marketing direto usadas por organizações de serviços são:

- **O telemarketing** – envolve a comunicação telefônica bidirecional – dividindo-se em *telemarketing* ativo (quando a organização de serviços toma a iniciativa de contato com o grupo-alvo) ou passivo (quando os clientes potenciais tomam a iniciativa de contato), que tem sido muito utilizado como forma de substituir a venda pessoal em situações de baixa rentabilidade dos clientes;
- **A mala-direta** – envolve a distribuição de material impresso direcionado a clientes potenciais específicos, podendo trazer mais informação e ser mais focada que a propaganda.

Em ambos os formatos, os elementos-chave são:

- Um registro acurado dos nomes dos clientes existentes, ex-clientes e clientes potenciais, classificados em cada um destes grupos;
- Um sistema para registrar os resultados das comunicações com os clientes-alvo. A partir disto a eficácia de mensagens particulares e a receptividade de diferentes grupos-alvo podem ser avaliados;
- Um meio de medir e registrar o comportamento real de compra;
- Um sistema para acompanhar se as comunicações têm sido apropriadas.

6.2.4.f. Promoção de vendas

O propósito da atividade de promoção de vendas é estimular a compra dos clientes e a eficácia dos intermediários. Embora a promoção de vendas possa ser usada para criar *'awareness'*, ela geralmente em estágios mais tardios do processo de compras – isto é, para criar interesse e desejo e em particular para criar algum tipo de ação. A promoção de vendas pode ser muito bem sucedida como complemento de outras ferramentas do composto de comunicação, por exemplo, reforçando uma imagem particular ou identidade desenvolvida pela propaganda. Ela é geralmente mais eficaz quando usada em conjunto com a propaganda (Palmer & Cole, 1995).

Os autores ainda listam as ferramentas de promoção de vendas mais utilizadas pelas organizações de serviços:

- Amostras, visitas ou consultas grátis, encorajando o cliente potencial a conhecer o serviço ou o ponto de venda;

- Incentivos monetários, usados para estimular a demanda em períodos de baixa procura (especialmente quando os clientes são sensíveis a preço). Estes incentivos também podem ser usados para contra-atacar incrementos de atividade dos competidores ou para estimular as vendas de um serviço logo após seu lançamento;
- Cupons de desconto, utilizados para oferecer incentivos monetários a grupos específicos de clientes potenciais ou experimentação por clientes novos potenciais. Também podem incentivar a lealdade quando utilizados como bônus a clientes frequentes. São estas características de segmentação que permitem uma maior efetividade que os incentivos monetários puros;
- Brindes e presentes, que estão geralmente associados à ampliação da experiência de serviços. Os brindes ou presentes podem ser usados para incluir evidências tangíveis do serviço, para incentivar ações imediatas de seus clientes (ex: recompra) ou para premiar a lealdade dos clientes;
- Competições e concursos, que podem atingir os mesmos objetivos de brindes ou incentivos monetários, pois despertam sonhos relacionados a um prêmio (como uma viagem ou um grande valor monetário).

Além disso, a promoção de vendas também pode estar voltada aos intermediários, incluindo ações como:

- Incrementos de curto prazo nas comissões de venda;
- Concursos e brindes;
- Material promocional de pontos-de-venda;
- Propaganda cooperada entre o intermediário e o fornecedor de serviços.

6.3. O setor de TI no Brasil

Pela definição do ICAF (2002), a Tecnologia da Informação inclui todas as formas de tecnologias utilizadas para armazenar, trocar e utilizar informação. Seu uso de forma eficaz possibilita ganhos de produtividade, pela racionalização no uso de recursos, e a obtenção de vantagens competitivas, por auxiliar no uso da tomada de decisão com base no conhecimento. Tal tipo de tecnologia possibilitou o desenvolvimento do comércio eletrônico, além de baratear o acesso à informação e conteúdo de entretenimento.

Ainda segundo o ICAF (2002), o setor de TI (Tecnologia da Informação) inclui as empresas que fabricam produtos e as empresas que fornecem serviços de TI. Os principais sub-setores são:

- **Equipamentos de computação** (ou *hardware*) – computadores, periféricos, máquinas calculadoras e de escritório, mídia magnética e ótica, semicondutores e instrumentos industriais;
- **Equipamentos de comunicações** – equipamentos de telefonia e telégrafo, equipamentos de rádio e TV, equipamentos de comunicação por satélite, cabos, fibras óticas e equipamentos de rede;
- **Software e serviços** – serviços de programação, preparação de *software*, desenho de sistemas integrados de computação, processamento e recuperação de informações, serviços de gerenciamento de computadores e hospedagem *web*;
- **Serviços de comunicação** – comunicações de telefonia e telégrafo, serviços de emissão de TV, gerenciamento de redes de computação e serviços de gerenciamento de satélites.

A análise setorial conduzida pelo ICAF (2002) verifica que tanto o mercado americano quanto o internacional sofreu ao longo do ano de 2001, com um crescimento de apenas 0,3%. Esta taxa representa uma forte desaceleração de investimentos, volume de negócios e postos de trabalho, que cresceram a uma taxa próxima de 20% ao longo do ano de 2000.

No Brasil, o MCT (2000) divide o setor em três:

- **Hardware** – fabricação e comercialização de equipamentos de computação;
- **Software** – desenvolvimento e comercialização de programas, aplicativos e outros produtos de *software*;
- **Serviços** – prestação de serviços técnicos na área de computação.

O relatório desenvolvido pelo MCT para o ano de 2000 também demonstra uma contínua evolução no faturamento bruto das empresas do setor, crescendo mais de 116% em 4 anos – saindo de 10,4 bilhões de reais em 1995 para 22,5 bilhões de reais em 1999.

No entanto, o crescimento não foi uniforme entre os três sub-setores:

- **Hardware** – saiu de 5,4 bilhões de reais em 1995 para 11,1 bilhões de reais em 1999 (crescimento de 105%);
- **Software** – saiu de 1,7 bilhões de reais em 1995 para 5,4 bilhões de reais em 1999 (crescimento de 218%);
- **Serviços** – saiu de 3,3 bilhões de reais em 1995 para 6,0 bilhões de reais em 1999 (crescimento de 81%).

Limeira (2001) também avalia a evolução do setor através de um levantamento de dados secundários, junto a relatórios de empresas de pesquisas especializadas no setor (IDC e DATAQUEST). O resultado deste trabalho possibilitou a identificação de seis grandes tendências no mercado mundial:

- Fusões e aquisições de empresas (movimento de concentração);
- Difusão da tecnologia digital em inúmeros outros setores da economia (com adoção de microprocessadores em diversos produtos de consumo), gerando novos negócios para as empresas do setor;
- 'Comoditização' dos produtos do setor (queda de preços e margens nos segmentos de hardware mais maduros), levando a adoção das seguintes estratégias competitivas: (a) diversificação (entrada em novos mercados); (b) diferenciação pela adição de valor (adição de serviços, bem como empacotamento ou customização de soluções); (c) aumento da eficiência operacional para redução de custos;
- Aceleração da difusão da Internet e tecnologias associadas, criando novas oportunidades de negócios (tanto nos mercados corporativos quanto nos mercados de consumo);

- Aumento da complexidade da tecnologia para os usuários, devido ao aumento de opções de produtos disponíveis. Tal cenário possibilitaria novas oportunidades para as empresas que ofereçam a integração das diversas soluções e ajudem os clientes corporativos a definir uma estratégia tecnológica consistente e que gere resultados de negócios a longo prazo;
- Escassez de recursos humanos qualificados para atuação tanto nas funções técnicas (análise, projeto, design, programação, produção, integração, suporte e consultoria) quanto nas funções de marketing (atendimento a clientes, vendas, comunicação e distribuição). A autora explora esta última tendência, como forma de identificar os impactos sobre os programas de ensino da área de marketing.

Quanto aos mercados-alvo, o que Limeira (2001) identifica é que a maior parte da receita provém do mercado corporativo. A autora verificou relatórios do IDC e constatou que há uma grande concentração de receita em dois segmentos de clientes: no setor financeiro e no de manufatura. Somente estes dois segmentos representam aproximadamente 50% do total de receitas de todo o setor de TI no mercado latino americano.

6.3.1. O setor de serviços de TI

Limeira (2001) apresenta uma classificação do setor de serviços de TI, desenvolvida pelo IDC, que identifica 14 segmentos de serviços:

- Terceirização de gerenciamento e infra-estrutura de TI;
- Terceirização de processamento de dados;
- Terceirização de processamento de aplicativos de negócios;
- Terceirização de gerenciamento de redes;
- Terceirização de sistemas aplicativos;
- Centrais de atendimento a clientes;
- Integração de sistemas;
- Desenvolvimento e manutenção de aplicativos;
- Suporte e instalação de software;
- Suporte e instalação de hardware;

- Consultoria e integração de redes;
- Consultoria de TI;
- Treinamento de TI;
- Serviços para a Internet.

Uma análise destes segmentos de serviços foi conduzida, permitindo identificar algumas características adicionais:

- No mercado brasileiro, o maior segmento é o de terceirização, com receitas de US\$ 1,62 bilhões em 1998. Este segmento também apresenta uma baixa concentração (as 3 maiores empresas detêm menos de 50% do mercado). Além disso, das 17 maiores empresas, 12 são de capital nacional, detendo 44% do mercado. Há presença de grandes empresas estatais de processamento de dados, que prestam serviços para os governos municipais, estaduais e federais;
- O segundo grande segmento é o de consultoria, marcado pela explosão de pacotes de sistemas integrados de gestão (ERPs). As receitas totais foram de US\$ 421 milhões em 1998. As 14 maiores empresas detêm 39% do mercado. E destas empresas, 9 são de capital nacional.

Santos (1997) também explora o tema de serviços no setor de TI, especificamente em empresas que atuam no segmento de *hardware*. O autor desenvolveu uma pesquisa junto a 40 dentre as 100 maiores empresas nacionais e multinacionais que atuam no setor de TI brasileiro, seja pela fabricação ou pela comercialização de equipamentos, e avaliou as estratégias utilizadas para seus serviços pós-venda.

Os resultados mostraram que as empresas adotam quatro estratégias básicas de comercialização de serviços:

- Atividade interna;
- Centro de custo;
- Diferencial competitivo;
- Centro de lucro.

As duas primeiras estratégias envolvem a prestação de serviços associados aos bens físicos vendidos (equipamentos de informática) – e neste caso, a comercialização de serviços não é um fim para as empresas. As duas outras estratégias envolvem a

constituição de unidades de negócios que exploram comercialmente os serviços prestados pela empresa.

A última estratégia (centro de lucro) é a que melhor poderia caracterizar a comercialização de serviços como produto. No entanto, a pesquisa mostra que a mesma era adotada quase que exclusivamente por empresas multinacionais com atuação no Brasil.

Além disso, a pesquisa também permitiu verificar que os resultados mercadológicos auferidos com esta estratégia foram superiores aos resultados das outras três estratégias. De fato, o faturamento de serviços para estas empresas corresponde, em média, a 16% do faturamento total. Enquanto a média de faturamento em serviços para as demais empresas encontra-se em torno de 10% do faturamento total.

Limeira (2001) também apresenta um histórico do uso destas estratégias no mercado mundial:

- Nas décadas de 1960 e 1970, as empresas de TI adotavam a estratégia de *'bundling'* (oferecer serviços como benefício agregado ao produto principal, que era hardware ou software);
- Na década de 1980 os serviços passaram a ser vendidos separadamente como forma de aumento de receitas e lucros, já que os preços e as margens dos produtos tradicionais (*hardware* e *software*) vinham caindo continuamente, decorrente da modificação de tecnologia (do mainframe para os microcomputadores).

Com os serviços tornando-se unidades de negócios, as empresas de TI adotaram um de dois modelos de comercialização de serviços:

- Incorporam os serviços ao seu portfólio de negócios dentro de uma estratégia competitiva de oferecer a solução completa ao cliente;
- Concentram-se no seu negócio principal (*hardware* ou *software*) e investem na estruturação e desenvolvimento de um canal de prestadores de serviços, qualificados em sua tecnologia para atender seus clientes.

A primeira estratégia implica na venda dos serviços atrelada à venda de *hardware* e/ou *software*, com o maior volume de negócios associado aos serviços pós-venda. A estrutura funcional de marketing pode ou não contemplar uma equipe de vendas especializada e focada em serviços, já que os serviços são vendidos como parte de uma solução completa. Nesta estratégia não há a estruturação de um canal de provedores de soluções.

A segunda estratégia requer o investimento na estruturação e desenvolvimento de um canal de provedores de soluções, que sejam qualificados na tecnologia da empresa. Também é necessária a implantação de um programa de marketing de canal que seja competitivo para atrair uma maior quantidade de empresas qualificadas, expandir a penetração de mercado e garantir a satisfação do cliente. O crescimento dos negócios dependerá dos investimentos em marketing não só da empresa de TI como também das empresas provedoras de soluções.

Quanto às empresas puramente de serviços, as alternativas de estratégia são duas:

- Adotam um portfólio diversificado de serviços ao cliente – opção geralmente adotada por empresas que estão em fase de maturidade de seus negócios;
- Especializam-se em um tipo de serviço ou em um tipo de mercado – opção geralmente adotada por novos entrantes.

6.3.2. O composto de marketing para serviços de TI

Limeira (2001) entrevistou executivos de 14 empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI) ao longo do ano de 1999. Sua pesquisa identificou algumas características particulares no setor que influenciam as decisões dos administradores de marketing para os elementos ‘distribuição’ e ‘comunicação’.

Especificamente sobre distribuição, a autora identifica que a estratégia de canal que predomina no setor de TI é a de múltiplos canais. São canais de um, dois ou três níveis, bem como venda pessoal. O segmento de serviços, no entanto, utiliza-se somente da venda pessoal ou do canal de apenas um nível (empresas prestadoras de serviços, também chamadas de provedoras de soluções).

As empresas que adotaram a estratégia de desenvolver um canal para a prestação dos serviços praticam duas alternativas diferentes:

- Realizar diretamente a venda do serviço ao cliente, terceirizando para o canal apenas a execução do serviço (com maiores possibilidades de conflito de canal);
- A empresa atribui ao canal a venda e a execução do serviço, atuando apenas na seleção e no desenvolvimento do canal, mas não interferindo na sua operação.

Ambas as alternativas requerem um programa de desenvolvimento do canal, com políticas de preços e margens diferenciadas, investimentos em ações de geração de demanda, treinamento e incentivo aos vendedores, diferenciação através de marca atribuída ao parceiro, etc. Estes programas costumam ser padronizados mundialmente pelas empresas que possuem atuação global.

Quanto à comunicação, uma das características é a grande ênfase aos programas de educação do cliente, para que este possa identificar os benefícios proporcionados pelos produtos, bem como possa usufruir destes benefícios.

Estes programas envolvem palestras, seminários, demonstrações e amostras de produtos, bem como atendimento a clientes através de *'call-centers'* (centrais de atendimento telefônico que atuam no pré-venda e no pós-venda), serviços terceirizados, informações pela Internet e equipes de vendas. Investimentos

significativos também são feitos no desenvolvimento de conteúdo e materiais didáticos para treinamento dos usuários, prestadores de serviços e canais de venda.

Grande parte de toda a comunicação e educação do cliente é feita através de profissionais de vendas, que realizam apresentações, demonstrações dos produtos, bem como testes-piloto nas instalações do cliente. O efeito da demonstração, bem como a divulgação da experiência bem sucedida dos atuais clientes, são fatores críticos no processo de decisão do cliente.

Outra característica específica do setor é a existência de uma mídia impressa especializada no setor (revistas e jornais de TI), e que exerce influência significativa no processo de decisão dos clientes. Portanto, uma das atividades relevantes é o de publicidade e relações públicas, que desenvolvem o relacionamento com estes formadores de opinião.

As conclusões do estudo também demonstram que as empresas de presença global apresentam um alto nível de padronização de suas estratégias, definidas pelas matrizes e adaptadas localmente:

- **Produto** – as estratégias de produto são extensões locais de lançamentos mundiais de produtos desenvolvidos nos centros de tecnologia das matrizes, para as empresas com presença global. Os produtos são lançados simultaneamente no mundo todo, com adaptações aos mercados locais – muitas vezes limitados a traduções de embalagens e manuais para língua local;
- **Preço** – as estratégias de preço são padronizadas para as empresas de presença global. Os preços para os clientes corporativos são fixados na moeda da matriz (como o dólar, por exemplo) e estabelecidos através de contratos padrões, utilizados mundialmente, com descontos de acordo com faixas de volume de produtos comprados. As variações nos preços praticados pelos canais ocorrem de acordo com o ambiente competitivo – mas geralmente há acompanhamento da empresa para evitar guerra de preços entre os canais ou alterações de preço que prejudiquem o posicionamento e a imagem do produto;
- **Distribuição** – há uma preferência por trabalhar com distribuidores de atuação mundial, com o acerto do fluxo financeiro e estabelecimento de volumes e metas entre as matrizes e sem envolvimento das operações locais. Um dos benefícios que

atraem os parceiros é a utilização da marca do fabricante, os incentivos comerciais (descontos e recomendações aos clientes) e de marketing oferecidos, bem como suporte à venda e programas de desenvolvimento (treinamentos, seminários e eventos);

- **Comunicação** – os programas de comunicação geralmente são padronizados (desde a mensagem, posicionamento de marca até o material de comunicação e seleção de canais), com adaptação para a língua local. Também pode haver autonomia parcial para a subsidiária, que desenvolve as ações locais a partir de estratégias de posicionamento e de imagem da marca definidas pela matriz. Quanto às estratégias de venda, há padronização mundial, com a formação de equipes de vendas para atender os maiores clientes e utilização de revendas para o atendimento aos clientes de potencial médio e inferior. As equipes de venda local são treinadas pela matriz e desenvolvem o relacionamento com os clientes a partir de metodologias desenvolvidas no país de origem da empresa. Os cargos e funções também são organizados segundo estruturas que seguem o modelo organizacional da matriz.

7. APRESENTAÇÃO DO CASO

A IBM é uma empresa de origem americana, que atua no setor de Tecnologia da Informação. Foi fundada em 15 de junho de 1911, no estado de New York, Estados Unidos, formada pela união de três outras empresas (dentre as quais a *Tabulating Machine Company*, fundada em 1896 pelo estatístico Herman Hollerith), assumindo inicialmente o nome de *Computing Tabulating Recording Co.* (CTR).

Três anos mais tarde, Thomas J. Watson assumiu a presidência, e em fevereiro de 1924 a empresa teve seu nome alterado para *International Business Machines* – ou IBM, como é conhecida até hoje.

Atualmente as atividades da empresa, com sede em Armonk (NY), alcançam mais de 150 países. Seus ativos totais somam 96,5 bilhões de dólares, conforme divulgado no Relatório Anual de 2002. E emprega um total de 315.889 pessoas no mundo todo (matriz e subsidiárias), além de outros 22.282 funcionários de empresas coligadas e 17.250 pessoas referentes à força de trabalho complementar.

A empresa possui fábricas e laboratórios de desenvolvimento de produtos na França, Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, Suécia, Inglaterra, Brasil, Argentina, Colômbia, México, Canadá, Austrália e Japão. No total, são 29 laboratórios de desenvolvimento e 5 centros de pesquisa pura, que registraram um total de 3.288 patentes na *US Patent Office* no ano de 2002 – um número quase duas vezes maior ao da segunda empresa neste *ranking*.

O faturamento mundial apresentado no Relatório Anual de 2002 foi de 81,2 bilhões de dólares, com um lucro líquido de 5,3 bilhões de dólares (descontando as perdas dos negócios descontinuados).

Seus negócios estão divididos em quatro linhas de produtos e serviços, denominadas *brands*:

- **Global Services** – desenvolve e oferece serviços de TI. Está subdividida em 3 unidades de negócios: *Strategical Outsourcing Services* (SO), que presta serviços de terceirização em processos e operações de negócios; *Business Consulting Services* (BCS), que engloba a empresa de consultoria adquirida em outubro de 2002, *PriceWaterhouseCoopers Consulting* (PwCC), e desenvolve serviços de inovação em processos de negócios e integração e implantação de aplicações; *Integrated Technology Services* (ITS), que oferece serviços de desenho, implementação e manutenção de infra-estrutura de TI;
- **Hardware** – desenvolve e oferece equipamentos e componentes de TI. Está subdividida em 3 unidades de negócios: *System Group*, que desenvolve e comercializa computadores de grande porte (mainframes), servidores (plataformas Unix e Windows) e equipamentos de armazenamento de dados (controladores de disco, fitas e armazenamento de rede); *Personal System Group*, que desenvolve e comercializa as linhas de computadores pessoais (PCs), impressoras, terminais de pontos-de-venda (PDVs) e terminais de automação bancária (ATMs); *Technology Group*, constituída primariamente da divisão de microeletrônica, que desenvolve tecnologias e processos na fabricação de semicondutores e circuitos integrados;
- **Software** – desenvolve e oferece sistemas operacionais e *middleware* (softwares que suportam as empresas a gerenciar seus negócios e fluxos de informação, bem como colaboração entre usuários). Este último tipo de produto é dividido em 4 famílias: WebSphere, que está voltado para a automação de processos de negócios através da Web; Data Management (bases de dados, tais como o produto DB2); Tivoli, que permite aos clientes o gerenciamento centralizado de suas redes e armazenamento; Lotus, que suporta os processos de comunicação, colaboração e aprendizagem entre as pessoas;
- **Global Financing** – desenvolve serviços financeiros, tais como *leasing* e financiamento de aquisições para clientes e parceiros de negócios.

Os resultados financeiros de cada uma destas unidades (exceto *Global Financing*) também foram divulgados no Relatório Anual de 2002 (tabela 2).

TABELA 2. Faturamento e margem bruta por segmentos de negócios (em US\$ milhões)

		2002	2001	2000
Global Services	Faturamento	36.360,00	34.956,00	33.152,00
	Margem Bruta	9.548,00	9.601,00	8.843,00
	Margem Bruta (%)	26,3%	27,5%	26,7%
Hardware	Faturamento	27.456,00	30.593,00	34.470,00
	Margem Bruta	7.436,00	9.362,00	10.263,00
	Margem Bruta (%)	27,1%	30,6%	29,8%
Software	Faturamento	13.074,00	12.939,00	12.598,00
	Margem Bruta	11.031,00	10.674,00	10.315,00
	Margem Bruta (%)	84,4%	82,5%	81,9%

Fonte: ANNUAL Report 2002. **IBM Corporation**, 2003. Disponível em: <www.ibm.com/annualreport/2002/>. Acesso em 27 set. 2003.

Estes resultados possibilitaram as seguintes posições nos *rankings* estabelecidos pela revista Fortune (2003):

- 19^a empresa no ranking ‘*Global 500*’ de 2003, que lista as 500 empresas com maior faturamento no mundo;
- 8^a empresa no ranking ‘*Fortune 500*’ de 2003, que lista as 500 empresas de origem americana com maior faturamento no mundo;
- 8^a empresa no ranking ‘*Global most admired*’ de 2003, que lista as 345 empresas mais admiradas do mundo;

7.1. A empresa no Brasil

A IBM Brasil iniciou seu estabelecimento no país em 1917, na cidade do Rio de Janeiro, ainda com o nome de *Computing Tabulating Recording Company*. Neste mesmo ano teve seu primeiro contrato assinado, junto ao governo brasileiro (Diretoria de Estatística Comercial).

A CTR também foi contratada pelo governo brasileiro para a realização do censo demográfico de 1920, e em 1924 estabeleceu-se definitivamente no país, através de decreto do então presidente Arthur Bernardes, com o nome de *International Business Machines Co. of Delaware*.

Em 1939 Thomas Watson inaugurou o prédio da Fábrica IBM, em Benfica, no Rio de Janeiro – a primeira fábrica IBM na América do Sul. E em 1949 a companhia passou a funcionar diretamente no Brasil com o nome de *IBM World Trade Corporation*.

Acompanhando a mudança do governo e dos inúmeros setores da administração pública, a IBM inaugurou sua filial de Brasília em 1963. Na década de 70, o Bradesco introduziu o primeiro sistema de teleprocessamento e a Bolsa de Valores instalou seu primeiro CPD.

Em 1971 foi inaugurada a Fábrica Sumaré, e em 1979 a empresa se instalou na nova matriz, na Avenida Pasteur, Rio de Janeiro. Neste mesmo ano, colocou em funcionamento o Centro de Suporte a Clientes no Rio, em São Paulo e em Brasília.

Em 1984 a empresa alterou seu nome no país, passando a operar como IBM Brasil – Indústria, Máquinas e Serviços Ltda. Neste ano também foi criado em São Paulo o Centro de Tecnologia de Software, e no ano seguinte instalou em Sumaré o Centro de Tecnologia de Hardware.

Em 1985 foram estabelecidas as primeiras parcerias com empresas nacionais:

- Protocolo de entendimento com a Conpart, para a produção de fitas magnéticas;
- Parceria, com a Gerdau, para a criação da GSI (Gerdau Serviços de Informática), que assumiu toda atividade dos *bureaus* de serviço da IBM;

Na década de 90 ainda foram estabelecidas parcerias com a Itaotec, para a fabricação e comercialização do AS/400, e com a SID, para a produção do PS/2, por meio de uma nova empresa chamada MC&A.

Em 1993, a IBM Brasil assumiu o controle acionário da MC&A adotando o nome usado pela *IBM Corporation* para sua unidade de computadores pessoais: *PC Company* – posteriormente renomeada para *Personal System Group*.

Em 1994, a IBM assumiu o controle acionário da GSI e da IVIX (*joint-venture* com a Villares, para comercialização do Sistema RISC/6000).

Nos anos seguintes, as áreas de serviços são reunidas sob a divisão *IBM Global Services*, que passa a atuar alinhada aos direcionamentos da divisão mundial de serviços, seguindo a estratégia da empresa de desenvolver o portfólio de serviços e crescer neste mercado.

Seguindo esta estratégia, no início dos anos 2000 a antiga unidade de Sumaré recebe investimentos para o desenvolvimento do Megacenter IBM – uma instalação preparada para receber equipamentos e atividades relacionadas aos serviços de

terceirização de operação e processos de negócios, da unidade de SO (*Strategical Outsourcing*).

7.1.1. Resultados financeiros

A IBM Brasil não tem autorização de sua matriz, bem como outras empresas de origem americana, para a divulgação de resultados de suas subsidiárias, devido a restrições legais das agências de controle econômico e financeiro dos Estados Unidos.

No entanto, o jornal Valor Econômico (2003) estima que o faturamento da empresa tenha alcançado o valor de 4.094,3 milhões de reais no país, levando-a a ocupar a 29^a posição no ranking 'Valor 1000' de 2002, que lista as 1.000 maiores empresas com atuação no Brasil, de acordo com o critério de receita líquida.

De acordo com o mesmo critério, a empresa ocupou a posição de líder no ranking do setor de Tecnologia da Informação no ano de 2002, conforme apresentado na tabela 3.

TABELA 3. Ranking 'Valor 1000' de 2003 para o setor de TI

Sector	Geral (2002)	Geral (2001)	Empresa	Sede	Sector de Atividade	Receita Liq. (RS milhões)	Var. (em %)	Capital (Origem)	Lucro Liq. (RS milhões)	Var. (em %)	Margem Liq. (em %)	Rentab. PL (em %)	Ativo Total (RS milhões)	Pat. Liq. (RS milhões)
1	29	26	IBM ²	SP	Tecnologia da Informação	4.094,30	-	US	-	-	-	-	-	-
2	89	-	Xerox	RJ	Tecnologia da Informação	1.606,70	(18,80)	US	-	-	-	-	-	-
3	104	88	Intel ²	SP	Tecnologia da Informação	1.419,60	-	US	-	-	-	-	-	-
4	128	108	HP Brasil ⁴	SP	Tecnologia da Informação	1.233,80	-	US	-	-	-	-	-	-
5	159	163	Itautec Philco	AM	Tecnologia da Informação	1.021,00	18,10	BR	56,30	1.240,80	5,50	18,10	902,20	311,80
6	160	134	Nortel Networks ³	SP	Tecnologia da Informação	1.016,30	-	CN	-	-	-	-	-	-
7	225	199	Serpro	DF	Tecnologia da Informação	794,90	8,70	BR	43,10	25,90	5,40	12,00	829,90	359,10
8	226	-	Microsoft ¹	SP	Tecnologia da Informação	787,00	4,40	US	-	-	-	-	-	-
9	265	293	EDS	SP	Tecnologia da Informação	666,70	30,10	US	-	-	-	-	-	-
10	304	261	Cisco ²	SP	Tecnologia da Informação	569,60	-	US	-	-	-	-	-	-
11	330	242	LG de São Paulo	SP	Tecnologia da Informação	525,00	(14,40)	CR	(4,20)	83,10	(0,80)	(90,00)	425,00	4,60
12	336	290	Unisys ⁴	RJ	Tecnologia da Informação	517,30	-	US	-	-	-	-	-	-
13	338	354	Computer Associates ²	SP	Tecnologia da Informação	513,10	20,50	US	-	-	-	-	-	-
14	394	347	HP Computadores ⁴	SP	Tecnologia da Informação	432,90	-	US	-	-	-	-	-	-
15	411	352	CPM	SP	Tecnologia da Informação	412,90	(3,60)	AL	(27,30)	(313,90)	(6,60)	(37,50)	309,20	72,80
16	446	534	Cobra	RJ	Tecnologia da Informação	369,30	38,40	BR	22,80	2.889,50	6,20	96,10	88,40	23,70
17	458	411	Oracle do Brasil ¹	SP	Tecnologia da Informação	359,70	-	US	-	-	-	-	-	-
18	494	426	Dataprev	DF	Tecnologia da Informação	328,10	(4,40)	BR	(10,60)	(304,00)	(3,20)	(13,40)	282,30	79,30
19	499	526	Metron	SP	Tecnologia da Informação	325,30	26,30	BR	3,00	-	0,90	4,60	111,00	64,70
20	531	638	Politec	GO	Tecnologia da Informação	302,80	38,50	BR	19,70	108,20	6,50	32,50	107,10	60,60

(-) = Dado não fornecido ou que não se aplica à empresa

(ND) = dado não determinado

1 = Empresa com data de balanço diferente de 31/12

2 = Valores estimados por Valor 1000

3 = Informações fornecidas pela empresa

4 = Dados de 2001

5 = Empresa apresentou demonstração de resultados diferente de 12 meses

6 = Percentual de participação de cada país que compõe a origem do capital não disponível.

Fonte: VALOR 1000. São Paulo, **Jornal Valor Econômico**, 2003. Disponível em: <www.valoronline.com.br/valor1000/>. Acesso em 27 set. 2003.

7.1.2. Clientes e segmentos de mercado

Os clientes-alvo da IBM Brasil estão essencialmente no mercado corporativo (ou B2B – *Business to Business*). No passado houve foco no mercado consumidor (ou B2C – *Business to Consumer*), mas a IBM decidiu sair deste segmento em função do grande número de produtos sem marca e baixo preço – o denominado ‘mercado cinza’ – que inviabilizava a competição.

Atualmente a empresa segmenta seus clientes de acordo com o porte, dividindo-os em 3 níveis:

- **Grandes empresas** – são os clientes que se encontram entre a 500 maiores empresas do país. São responsáveis por grandes volumes de compras, o que permite uma estrutura de atendimento dedicada (gerentes de conta);
- **SMB** (*Small and Medium Business*) – são clientes de menor porte, mas ainda assim com um parque de equipamentos de TI significativo. Incluem redes de varejo, pequenos bancos, universidades, prefeituras e diversas outras organizações com um porte significativo do ponto de vista de consumo de produtos de TI. É um segmento que tem recebido bastante foco nos últimos anos devido ao seu rápido crescimento (tanto em tamanho quanto em volume de compras). As empresas são atendidas por uma força de vendas própria, mas menos dedicada (cobertura por territórios), ou por canais de venda (representantes comerciais);
- **SOHO** (*Small Office and Home Office*) – são clientes pequenos e pulverizados, tais como micro empresas, escritórios e profissionais liberais (médicos, advogados, dentistas, arquitetos e outros). Em geral, demandam poucos produtos de TI, e quase sempre de baixo valor unitário. E apesar de uma grande base de clientes (em número), é um segmento difícil de ser coberto devido à capilaridade e às baixas margens – o que exige um planejamento de canais com a presença de atacadistas e revendedores;

O primeiro segmento ainda é dividido em *clusters*, ou seja, um agrupamento de clientes de setores industriais similares, com portes equivalentes:

- **Industrial** – inclui clientes tais como indústrias de automóveis, autopeças, eletrônicos, eletrodomésticos e outros;
- **Financeiro** – inclui clientes tais como bancos, seguradoras, operadoras de cartões de crédito, financeiras e outros;
- **Público** – inclui as organizações governamentais (estatais, agências governamentais, governos estaduais e federais e outros), da área de saúde (tais como indústrias farmacêuticas e redes hospitalares) e da área educacional (tais como universidades e redes de ensino);
- **Distribuição** – inclui os clientes dos setores de transporte (tais como empresas de transporte aéreo ou de logística) e de varejo (tais como redes de supermercados e outras redes varejistas);
- **Comunicações** – inclui os clientes dos setores de telecomunicações (tais como operadoras de telefonia e fornecedores de infra-estrutura de telecomunicações) e de mídia (tais como redes de TV);

É interessante observar que o último segmento (clientes SOHO), é atacado somente pelas *brands* de *Hardware* (com produtos tais como microcomputadores e periféricos) e de *Software* (com produtos tais como aplicativos da família Lotus). A

brand de Serviços definiu uma estratégia de não penetrar no segmento, devido aos altos custos para uma cobertura própria ou de representantes comerciais, e à impossibilidade de utilizar canais de revenda (isto é, vender serviços a terceiros, com estocagem e distribuição por atacadistas ou varejistas). Também não houve menções de estratégias de franquia ou licenciamento de marca para a prestação dos serviços por terceiros, o que poderia representar uma outra forma de alcançar tais clientes.

Um outro aspecto destacado pelos executivos e gerentes de segmentos de serviços entrevistados é a característica de sensibilidade a preço do mercado brasileiro, e do mercado latino-americano em geral.

Este é um desafio para a empresa, pois a mesma atua com uma estratégia competitiva de diferenciação. Ou seja, seus produtos e serviços possuem preços um pouco acima daqueles praticados pelos concorrentes, mas compensados por um alto valor adicional, devido a atributos superiores.

Tal posicionamento tem funcionado nos mercados norte-americano, europeu e asiático, pois os clientes reconhecem o valor adicional destes atributos e aceitam pagar o preço. Já no mercado brasileiro os clientes sofrem grande pressão por redução de custos em seus orçamentos de TI, forçando a busca por produtos e serviços de menor preço.

Alguns serviços chegam a conseguir uma boa penetração, pois representam áreas de atuação que entregam um alto valor para os clientes, ou porque desenvolvem serviços inovadores. É o caso dos serviços de consultoria e integração de sistemas, oferecidos pela unidade de BCS (*Business Consulting Services*), os projetos de

terceirização de todo um CPD de cliente, oferecidos pela unidade de SO (*Strategical Outsourcing*) ou os serviços de locação de *sites* de contingência, oferecidos pela unidade de ITS (*Integrated Technology Services*).

Mas há serviços onde os atributos superiores não são reconhecidos, como a manutenção de equipamentos ou serviços de terceirização de *Help Desk*. E nestes casos, a pressão pelo preço baixo é muito maior.

7.2. Gerenciamento do produto

O gerenciamento dos serviços sofre dos desafios enfrentados em outros setores, devido à sua natureza intangível. Uma das dificuldades já se manifesta nas primeiras etapas do processo de desenvolvimento de novos serviços: a reunião de informações de mercado, tanto para análise competitiva quanto para a definição de necessidades dos segmentos.

Estas tarefas, que são de responsabilidade do time de *Marketing Intelligence*, é desempenhada com facilidade para a *brand* de *hardware*, devido à própria facilidade de serem contados (pois são bens físicos). Há institutos de pesquisa e agências de informação de marketing que geram relatório a respeito de volumes de vendas, evolução de tendências e outras métricas associadas a tais produtos, possibilitando análises detalhadas que, em seguida, irão alimentar o processo decisório para formação ou modificação do portfólio desta *brand*.

No entanto, tais informações não existem em tanto detalhe para as *brands* de *software* e de serviços.

A avaliação do mercado de *software* é possível com o desenvolvimento de estudos próprios, com base em informações públicas disponíveis a respeito dos produtos, tais como preços e características. São informações que muitas vezes estão disponíveis em catálogos ou na Internet, e que permitem monitorar a competição, acompanhar o lançamento de novos produtos ou tecnologia, e com isto identificar tendências.

Já a avaliação do mercado para a *brand* de Serviços é mais complexa. Dificilmente encontram-se informações públicas e disponíveis a respeito dos serviços, tais como

preços, características e termos de um contrato de prestação de serviços. Para a maior parte das linhas de serviços, tais informações são desenvolvidas ao longo do processo de vendas, na interação entre cliente e vendedor. E com isto há pouco material que possa ser facilmente utilizado para uma monitoração de volumes, preços, evolução de produtos ou movimentos das concorrências. Tais análises dependem mais de informações obtidas em situações de competição, dentro dos clientes, ou em notícias da mídia – o que onera o processo e empobrece as análises de mercado.

Em seguida, há o desafio de desenvolver um novo serviço, ou modificar um serviço já existente com o intuito de aproveitar oportunidades de mercado. Esta é uma atividade que está sob a responsabilidade das *brands*, mas que é desempenhada com o suporte das informações reunidas pelo time de *Marketing Intelligence*.

Esta atividade é desempenhada de maneiras diversas, de acordo com a linha de serviços envolvida.

Em um extremo, há segmentos que gerenciam linhas de serviços mais padronizados, onde há facilidade de obter informações de mercado (pela facilidade de comparar os serviços com o dos concorrentes) e, conseqüentemente, em gerenciar o portfólio. No outro extremo, há segmentos com produtos complexos e altamente intangíveis, onde há pouca padronização e maior dificuldade de comparação.

O primeiro extremo geralmente atua em torno do conceito de Níveis de Serviços – métricas operacionais que indicam uma dimensão de resultado do serviço prestado. Tais métricas não permitem o detalhamento de como o serviço é prestado, mas possibilitam ao cliente medir e comparar resultados destes serviços.

Um exemplo é o segmento que oferece serviços de manutenção para equipamentos de TI. Os Níveis de Serviços para este segmento concentram-se em uma de três possibilidades:

- **Tempo de solução de problemas** – diz respeito ao tempo decorrido entre a manifestação de um problema e sua solução. Quanto menor o tempo, mais rápido o cliente pode utilizar o equipamento novamente. No entanto, um serviço muito rápido pode resultar em um conserto mal-feito, levando à manifestação do problema em breve. Com isto, alguns clientes utilizam este Nível de Serviço associado ao de Frequência de Problemas para garantir um balanço entre rapidez e estabilidade;
- **Disponibilidade** – diz respeito ao percentual de tempo, em um determinado período, que um equipamento manteve-se funcionando e disponível para uso. Por exemplo: um banco que tem um tempo de solução baixo – mas concentrados em uma única agência, que fica muito tempo indisponível. Neste caso, o cliente pode querer medir esta variação, para ter certeza que os problemas se manifestam de forma homogênea e não se concentram em um determinado lugar.

Este segmento, em particular, tem um alto nível de padronização dos serviços, que chegam a permitir contratos pré-formatados:

- **Extensão de garantia** – são equipamentos fabricados pela IBM, com uma garantia padrão (por exemplo, garantia de 1 ano com atendimento na rede de autorizadas técnicas). A extensão de garantia possibilita a extensão do período, bem como serviços adicionais: atendimento na empresa ao invés de levar o equipamento até a autorizada, ou a garantia da solução do problema em um determinado período de tempo (ex: algumas horas ao invés de dias);
- **Contratos de manutenção** – são contratos pré-configurados (especificam limites de localização de equipamentos, marcas e níveis de serviço), facilitando a oferta de serviços aos clientes.

Estes serviços são denominados ‘*Of the Shelf*’ (‘de prateleira’), pois possibilitam o empacotamento em formatos bastante tangíveis. Em alguns casos, há realmente um ‘empacotamento’ físico. A extensão de garantia, por exemplo, é oferecida em cartões plásticos similares a cartões de crédito, onde consta um número de telefone para contato, um código para o cliente se identificar e até os termos do contrato.

Uma vez empacotados, tais serviços podem ser vendidos através de canais alternativos, tais como *telemarketing*, Internet ou representantes comerciais. E no

caso da extensão de garantia, os cartões podem ser vendidos a distribuidores ou revendas, que podem estocar e revendê-los a seus clientes.

A criação e modificação destes serviços são mais simples, pois estão associados a atributos dos equipamentos, tais como marca, modelo e termos de garantia. E a análise de mercado também não é muito complexa, pois há informações divulgadas pelos concorrentes em seus catálogos e até na Internet.

Em um outro extremo, no entanto, há serviços bem mais complexos.

Um exemplo é a unidade de BCS (*Business Consulting Services*), que oferece serviços de integração e implantação de sistemas e de consultoria empresarial. Neste caso, as linhas de serviços não estão pré-definidas e prontas, como no exemplo anterior.

O processo de venda começa com a identificação das necessidades do cliente, passa pela identificação dos recursos e das competências disponíveis, e termina com a definição de um serviço que solucione os problemas ou atenda as necessidades identificadas. Ou seja, a criação do serviço é o objetivo final do processo de vendas, e não seu ponto de partida.

De fato, os serviços do segmento são constantemente denominados de ‘soluções’, pois têm a característica de projetos (serviços com objetivo definido, que têm início, meio e fim) e buscam resolver os problemas dos clientes.

Tal perspectiva muda bastante o processo de criação e gerenciamento de serviços, pois o foco não é dado mais à criação de famílias e linhas de serviços, e sim ao

domínio de competências e à capacidade de agrupá-las em um serviço coerente e que faça sentido, que satisfaça a necessidade de um cliente.

Desta forma, não é possível dizer que há um portfólio de serviços em BCS, mas sim um portfólio de competências facilmente integrável.

A gestão por competências traz mudanças na forma de gerenciar serviços, demandando um contínuo acompanhamento e desenvolvimento de profissionais e domínio de tecnologias, metodologias e campos do conhecimento. No setor de TI, em particular, este desafio é ainda maior devido à rápida obsolescência do conhecimento (que pode mudar em termos de meses ou poucos anos), exigindo uma alta velocidade na capacitação dos profissionais, desenvolvimento de metodologias de trabalho e domínio de tecnologias.

Entre estes dois extremos, há diversos outros segmentos, com linhas de serviços de maior ou menor complexidade ou padronização.

As unidades de ITS (*Integrated Technology Services*) e SO (*Strategical Outsourcing*) possuem segmentos de negócios que utilizam estes dois modelos de gerenciamento de serviços.

Em ITS, há segmentos de serviços mais padronizados, como a de *Learning Services* e de *Software Services*. No primeiro caso há classes pré-estabelecidas, com a definição do curso, duração, número de alunos e preços. E no segundo há contratos de suporte telefônico com definições dos softwares cobertos, tempo de solução de problemas e horário de atendimento. E mesmo nos serviços especiais, tais como treinamentos customizados ou contratos de suporte a *software* com horários ou níveis

de serviços específicos para um determinado cliente, há possibilidade de uso de níveis de serviço.

Por outro lado, esta unidade de negócios também possui segmentos de serviços que realizam projetos, tais como o segmento de BCRS (*Business Continuity & Recovery Services*), que presta consultoria para confecção de planos de contingência, ou o segmento de *Site & Connectivity Services*, que oferece serviços de planejamento e implantação de redes de computação. Nestes casos não há emprego de níveis de serviço, mas de critérios mais intangíveis, tais como qualidade do plano de contingência ou adequação da rede de computação implantada às necessidades dos clientes.

Tais segmentos possuem um processo de vendas mais próximo ao modelo de BCS, onde há o entendimento da necessidade dos clientes, a busca por competências internas e a oferta de um serviço específico para aquele cliente, no formato de um projeto.

Na unidade de SO também há segmentos de serviços que utilizam níveis de serviço, tais como o de *Hosting* (locação de espaço ou de recursos de TI para a hospedagem de aplicações ou servidores), onde há métricas de disponibilidade e, eventualmente, de tempo de resposta das aplicações hospedadas.

Mas há segmentos de serviços que têm suas atividades mais próximas ao modelo de um projeto, tais como os serviços de terceirização de CPD. Neste caso, há necessidade de entender os processos de negócios, as tecnologias e aplicações

desenvolvidas internamente, e oferecer uma solução de terceirização onde os níveis de serviço são bastante complexos e definidos especificamente para aquele cliente.

Em resumo, há uma diversidade de tipos de serviços que variam de um alto nível de padronização e possibilidade de duplicação a serviços que são menos padronizados, e vendidos no formato de projetos.

Estes últimos trazem o desafio da comparação, uma vez que são únicos, feitos sob medida para um determinado cliente. As comparações saem do campo dos níveis de serviço ou outros atributos do produto e passam para o domínio de competências, a capacidade de resolver os problemas dos clientes, de atender às suas necessidades, de contribuir para seus resultados de negócios ou outros critérios de avaliação.

Por um lado tais comparações são difíceis, e dificultam análises de mercado que permitam um direcionamento dos esforços de criação e modificação dos serviços – ou das competências. Também dificultam a sustentação de diferenciais competitivos, pois a facilidade de inovação é grande – bastando o domínio de uma nova competência ou uma nova forma de abordar um problema, usando as mesmas competências existentes.

Por outro lado, estas dificuldades também existem para os concorrentes que atuam nas mesmas linhas de serviços. Eles também têm dificuldade de explicar seus serviços, justificar seus preços e demonstrar como os mesmos são melhores ou piores aos de seus concorrentes.

Em um cenário como este, a extensão ou a adequação do portfólio deixam de ser encarados como aspectos importantes, uma vez que o mesmo adquire uma configuração volátil.

O gerenciamento do portfólio de produtos dá espaço ao gerenciamento da extensão das competências – que precisam estender-se do domínio de tecnologias e produtos de TI, tais como linguagens de programação, topologias de rede e metodologias de modelagem de dados, ao conhecimento de processos de negócios e características setoriais específicas, tais como processos de gestão da cadeia de suprimentos em um setor industrial, a logística do varejo, processos de análise de crédito em uma financeira ou de riscos em uma seguradora – e da capacidade de integrá-las de forma hábil, para formarem um serviço coerente e que atenda às necessidades dos clientes.

Isto tem sido encarado como um dos diferenciais da IBM no setor.

De fato, a empresa já possui uma extensão de linha de produtos muito grande nas *brands* de *Hardware* e *Software* – o que já lhe garante um diferencial em relação a diversos competidores que se especializaram em um ou poucos produtos. A integração de tais produtos em soluções inovadoras já possibilitaria um diferencial competitivo, pois são muito poucas as empresas que teriam condições de desenvolver integrações similares.

Adicionando a esta equação a *brand* de Serviços, aumentam ainda mais as condições de diferenciação, pois a área domina não apenas as competências necessárias para integrar e implantar tais soluções, como está desenvolvendo o domínio das competências em seu uso – através da unidade de BCS (consultoria empresarial).

O mais próximo que se encontra em situações competitivas são as alianças formadas por empresas de consultoria e fornecedores de tecnologia para oferecer soluções tecnológicas para problemas de negócios. Mas nestes casos, há necessidade de integrar mais que produtos e competências. Estas empresas precisam integrar suas estratégias, processos de vendas e de prestação de serviços – o que aumenta ainda mais a complexidade da integração.

O uso desta abordagem vem mostrando resultados satisfatórios. Mas também tem trazido desafios, decorrentes da dificuldade de equilibrar as demandas de um modelo de gestão de um portfólio de competências com os objetivos de negócios.

Este modelo exige altos investimentos para o desenvolvimento e domínio das competências. São investimentos na formação de profissionais, tais como consultores, gerentes de projetos, especialistas em tecnologias e produtos, analistas de sistemas, programadores e outros. E no setor de TI, em particular, tais competências têm uma obsolescência muito alta. Determinadas linguagens de programação ou especificações de softwares mudam em questão de meses ou poucos anos. Isto demanda não apenas o desenvolvimento mas a contínua renovação do corpo técnico.

Tais investimentos demandam um certo nível de ociosidade dos profissionais, para que estejam em treinamento ou reciclagem. E isto exige maiores margens nos serviços vendidos, para que cubram o custo de ociosidade dos profissionais em treinamento.

Em paralelo, a abordagem do portfólio amplo traz outras pressões financeiras à empresa.

Se a gestão do portfólio de serviços levasse em conta apenas os objetivos financeiros, determinadas linhas de serviços poderiam ser descartadas devido à sua baixa lucratividade. Em geral são as linhas de serviços mais padronizadas, que sofrem da dificuldade de diferenciação e da pressão por preços baixos, devido à facilidade de comparação com serviços similares dos concorrentes.

No entanto, tais serviços devem ser mantidos para que as competências envolvidas com os mesmos sejam mantidas e possibilitem integrações com outros serviços para a formação de soluções mais complexas. E isto acarreta uma redução das margens totais de faturamento da empresa – diferente de uma empresa tradicional de consultoria ou de integração de sistemas, onde tais serviços não existem.

Também passa a haver uma pressão pela redução de ociosidade dos profissionais e maior utilização da capacidade produtiva dos empregados de serviços, o que gera um conflito com os objetivos de desenvolvimento e renovação do portfólio de competências.

A solução passa por um controle financeiro e operacional bastante justo, onde a perda de controle ou o descasamento entre oferta e demanda pode gerar resultados financeiros desfavoráveis.

7.2.1. Evidência física

O emprego de evidências físicas na prestação de serviços adquire diversas formas, de acordo com a unidade de negócios e o segmento de serviços abordado.

Os segmentos que atuam com serviços mais padronizados e repetitivos, tais como manutenção de equipamentos, suporte técnico a software e treinamentos, geralmente utilizam os níveis de serviços como evidenciadores da qualidade dos serviços prestados. Tais métricas são previamente acordadas com os clientes e definem o resultado de uma dimensão de desempenho dos serviços, tais como a duração ou pontualidade em um treinamento, ou o tempo de solução de problemas na manutenção ou no suporte técnico.

Em todos estes casos, o emprego de relatórios de desempenho que são apresentados periodicamente aos clientes possibilita evidenciar não apenas que o serviço foi prestado, mas qual o desempenho atingido – e tudo isto envolvendo números previamente acordados, que facilitam o entendimento e tangibilizam os serviços.

A unidade de SO (*Strategical Oustourcing*), que comercializa serviços de terceirização de TI, pode não ter um portfólio de produtos tão padronizados e repetitivos, mas também emprega este recurso como uma forma de evidenciar seus serviços.

No caso desta unidade, o emprego envolve ações mais coordenadas e explícitas. Não há apenas o desenvolvimento e envio de um relatório de desempenho. Os gerentes ou líderes responsáveis pelo cliente também realizam apresentações aos executivos de tecnologia dos clientes, e ainda realizam reuniões periódicas para discutir as

dificuldades na prestação dos serviços, problemas ocorridos e ações que precisam de interação entre as partes. Todas estas interações evidenciam não apenas que o serviço está sendo prestado e que um desempenho adequado está sendo atingido, mas que o fornecedor dos serviços conhece o ambiente do cliente e é capaz de reagir e adequar-se às necessidades do mesmo.

Um outro segmento, o de *Learning Services*, que oferece serviços de treinamento, ainda pode contar com a evidência física do local onde os serviços são prestados (a sala de aula, os materiais didáticos, tais como manuais e apostilas, e até a aparência do instrutor). No entanto, este segmento emprega vários recursos de terceiros na prestação dos serviços – desde os locais de treinamento, que podem ser alugados, até os instrutores, que podem ser sub-contratados. Por isso, há uma estrutura de coordenação que atua na seleção de locais e instrutores (para verificar a adequação com os padrões de imagem da empresa) e no acompanhamento durante os treinamentos – incluindo avaliações de satisfação dos alunos para identificar problemas com algum destes recursos.

O emprego do local físico como evidência de qualidade dos serviços também é utilizado pelos segmentos de BCRS (*Business Continuity & Recovery Services*), que oferece serviços de locação de *sites* de contingência para situações de desastres, e de *Hosting*, que oferece serviços de hospedagem de aplicações ou servidores. Em ambos segmentos, o foco do negócio é a locação do espaço físico e dos serviços associados, tais como disponibilização de infra-estrutura de telefonia, servidores e outros (no caso de BCRS) e de serviços de operação, backup e solução de problemas (no caso de *Hosting*).

Estes segmentos empregam o recurso da visita acompanhada, onde os clientes interessados realizam uma visita ao local onde os serviços serão prestados, acompanhados de um vendedor. Nestas visitas, os vendedores podem mostrar diversos atributos tangíveis que ajudarão a compreender a qualidade dos serviços e sua capacitação como fornecedores dos serviços. São atributos que podem variar desde aqueles diretamente relacionados ao serviço, tais como a presença de geradores e sistemas de prevenção a falhas elétricas em uma sala de servidores, controle de acesso e espaço para reuniões de diretoria, até aqueles menos ligados diretamente aos serviços, mas que podem ajudar a formar uma opinião favorável, tais como *lay-out*, decoração, iluminação e facilidade de acesso.

Uma outra forma de evidência é o emprego da marca. No caso da IBM, esta não tem um peso muito forte para a *brand* de Serviços.

Isto ocorre porque os serviços não possuem marca própria – utilizam sempre a marca da empresa para serem comunicadas ao mercado. E se esta marca tem um peso muito forte, por um lado, com valores claros e bem conhecidos pelos clientes, por outro não dá espaço para a comunicação de novos valores e mensagens específicos de um serviço.

A marca, segundo um executivo de BCS, é capaz de abrir portas – ou seja, gera a oportunidade para que um vendedor ou canal de venda tenha acesso ao cliente, que quer ouvir como a IBM pode ajuda-lo. Mas a mesma marca não é capaz de manter a porta aberta. O prestador de serviços é que precisa fazê-lo, demonstrando competência e sendo capaz de resolver os problemas do cliente ou satisfazer suas necessidades.

As unidades ou segmentos que desenvolvem serviços menos repetitivos e padronizados, que geralmente são vendidos como projetos, geralmente não têm métricas de níveis de serviço acordadas em uma oferta de serviço. Elas dependem de outras evidências para dar pistas da qualidade e tangibilizar os serviços prestados.

Uma das evidências empregadas são as próprias pessoas – o que pode variar desde a imagem do profissional (aparência física, trajes, postura e outros aspectos) até sua reputação (reconhecimento no mercado ou entre profissionais de uma determinada área, devido a sua experiência ou conhecimento).

Outras evidências empregadas são as metodologias e modelos utilizados na prestação de serviços. No segmento de AMS (*Application Management Services*), que oferece serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas e aplicações, tal tipo de evidência foi obtido com a certificação no nível 3 do CMM (*Capability Maturity Model*), um modelo que mede o nível de maturidade e capacitação para o desenvolvimento de sistemas. Tal nível é um dos maiores já obtidos por um prestador de serviços no Brasil, o que coloca a empresa em vantagem em relação aos concorrentes deste segmento no mercado nacional.

E ainda há algumas técnicas de condução de projetos que permitem evidenciar a prestação de serviços e dar pistas de sua qualidade. Uma delas é empregada em diversos segmentos, nas quatro unidades de negócios: a condução de reuniões com os executivos dos clientes em diversos momentos do projeto.

No começo do projeto, por exemplo, é realizada uma reunião que marca o início da prestação de serviços – denominada ‘reunião de *kick-off*’. Nesta reunião, o gerente ou

líder do projeto apresenta os objetivos do serviço, alinha expectativas e apresenta o time que irá trabalhar no cliente.

Ao longo do projeto são conduzidas outras reuniões com os níveis operacionais e táticos do cliente. São reuniões de trabalho, de alinhamento de estratégias, alterações de escopo de trabalho, apresentação da evolução do cronograma e discussão de problemas e pendências.

E nos projetos mais críticos ou importantes, executivos da IBM e do cliente ainda mantêm reuniões para avaliar o andamento, redefinir prioridades e estratégias ou apenas para apresentar o resultado de etapas concluídas.

Todas estas reuniões, apresentações e alinhamentos permitem ao cliente a participação e o entendimento do projeto em execução, evidenciando os serviços prestados e os resultados alcançados.

Um último tipo de evidência é o uso de referências de clientes, tais como depoimentos para serem divulgados em mídia, palestras e depoimentos em eventos e visitas coordenadas. São utilizadas por todas as unidades, com maior incidência nas áreas que oferecem serviços nos moldes de projetos.

As visitas coordenadas dizem respeito às visitas de novos clientes a outros clientes que já realizaram serviços com a IBM. Geralmente envolvem o acompanhamento de profissionais da IBM (tais como gerente de conta, vendedor, gerente do projeto referenciado e outros), que realizam a apresentação dos profissionais de um cliente a outro e comentam a respeito do serviço prestado. Nesta visita o novo cliente tem

condições de ver os resultados de um projeto ou ouvir o depoimento de um cliente satisfeito.

Apesar de algumas destas técnicas não representarem evidências físicas (tais como bens ou objetos) são estratégias empregadas com o intuito de tangibilizar a experiência ou o conceito de um serviço para os clientes, ou evidenciar a qualidade dos serviços prestados.

7.2.2. Pessoas

Vários serviços são prestados nas instalações de clientes, tais como a manutenção de equipamentos e o suporte a *softwares* (quando há atendimento no cliente), além dos serviços desenvolvidos como projetos, que envolvem a realização de diversas atividades no ambiente do cliente, tais como entrevistas, reuniões, instalação de equipamentos e de softwares, programação, testes, treinamentos aos usuários, apresentação de resultados e outros.

Nestes casos, a presença do elemento humano é inevitável, e exige que o profissional de serviços seja capaz de lidar com os desafios decorrentes:

- **Falta de conhecimento técnico pelo cliente** – um exemplo disto ocorre nos serviços de manutenção, que são assinados junto aos executivos de tecnologia, mas a prestação de serviços ocorre no local onde se encontram os equipamentos, tais como agências bancárias, lojas de varejo e escritórios. Nestes locais os profissionais que acompanham a prestação de serviços não são técnicos, e podem não entender as atividades que estão sendo realizadas, ou as demoras devido a envios ou recebimento de peças de estoques;
- **Problemas de comunicação** – dificuldades de comunicação devido a diferenças de linguagem (termos específicos do setor ou da empresa), falta de conhecimento técnico ou mesmo diferenças culturais (como no caso de prestação de serviços em estados e países diferentes daquele de origem do profissional de serviços);

- **Conflitos políticos no cliente** – existência de áreas ou departamentos dos clientes que sejam contrários a um projeto, ou que não apoiem a presença do fornecedor, boicotando ou dificultando a realização das atividades envolvidas na prestação de serviços.

Esta última atividade é particularmente importante para os grandes projetos de terceirização (como nas unidades de SO e de AMS), onde há muitas mudanças organizacionais envolvidas, muitas vezes com a implicação de demissões e cancelamento de contratos entre o cliente e seus outros fornecedores.

Em BCS também há incidência deste problema, uma vez que os projetos lidam com transformações de processos de negócios e muitas vezes envolvem mudanças organizacionais e alterações no equilíbrio de poder entre departamentos internos dos clientes.

Também há serviços prestados nas instalações da própria IBM ou de seus fornecedores, tais como nos serviços de suporte telefônico a *softwares*, treinamentos em salas de aula, desenvolvimento de aplicações e manutenção (quando é realizada nas autorizadas técnicas).

Mas mesmo nestes casos, a presença do elemento humano é inevitável – seja pela presença de profissionais dos clientes em uma sala de aula, seja na ligação telefônica feita pelos técnicos do cliente a uma central de atendimento que presta suporte técnico a *softwares*.

Todos estes casos exigem dos gerentes de segmentos de serviços que se preocupem com a presença do elemento humano.

Uma das primeiras conseqüências é a definição de critérios para seleção de profissionais de serviços, que deixam de ser puramente técnicos (conhecimento de uma linguagem de programação ou da arquitetura de uma máquina) e passa a envolver também o domínio de habilidades de comunicação e relacionamento.

Mas nem sempre isto é suficiente. No segmento de manutenção, por exemplo, há dificuldades de encaixar o perfil dos profissionais de serviços com a expectativa dos clientes – e um dos problemas decorre da diferença de idade entre os mesmos.

Os profissionais de serviços que lidam com tecnologias mais complexas, tais como equipamentos de médio e grande porte, geralmente possuem idade mais avançada (profissionais de níveis pleno ou sênior) e tem uma formação sólida na área técnica. No entanto, os profissionais que lidam com equipamentos denominados de *high volume* (tais como micro-computadores e terminais de caixa de bancos ou de lojas) são mais jovens (entre 20 e 30 anos).

A expectativa dos clientes ao lidar com um técnico de manutenção é de contar com um profissional altamente capacitado, que consiga resolver o problema no menor tempo possível. E apesar de serem técnicos capacitados, alguns profissionais jovens despertam dúvidas e incertezas nos clientes. Com isto, precisam lidar com estes sentimentos durante a prestação dos serviços, procurando resolver os problemas técnicos dos equipamentos ao mesmo tempo em que lidam com as pessoas no cliente.

Uma segunda conseqüência da presença do elemento humano é a necessidade de monitorar os problemas durante a prestação dos serviços. Para isto são conduzidos

processos de pesquisa de satisfação de clientes, que buscam avaliar algumas dimensões de desempenho na prestação de serviços.

Esta monitoração envolve a condução de pesquisas periódicas ou ao final de projetos para identificar a satisfação para com os resultados, a interação com os profissionais do cliente e a satisfação total para com a IBM.

Em ITS, alguns segmentos possuem processos mais específicos, tais como as pesquisas conduzidas pelo segmento de *Learning Services* (treinamentos de TI) no final de cada treinamento, com o preenchimento de fichas de avaliação pelos alunos (indicando a satisfação com o local, com o instrutor e com o conteúdo do treinamento).

Por último, os segmentos de serviços que lidam com projetos ainda precisam desenvolver metodologias de condução e gerenciamento de projetos que prevejam a solução de conflitos políticos e organizacionais e o gerenciamento de ambientes em mudança.

Isto não é tratado apenas com o emprego destas metodologias – ou seja, o emprego de técnicas de condução de reuniões, de negociação ou de resolução de conflitos – mas também com o desenvolvimento das habilidades de negociação e de tratamento destas situações entre os profissionais que ficam à frente de tais projetos, tais como consultores e gerentes de projeto.

Quanto ao gerenciamento dos profissionais de serviços, há diversas técnicas empregadas. Em todos os segmentos avaliados houve menção de avaliação de desempenho individual atrelado a resultados de satisfação de clientes – seja pelo

resultado global dos projetos onde os profissionais trabalharam, seja pela medição da interação individual existente em alguns segmentos de serviços (como em treinamentos, manutenção ou suporte telefônico).

Além disto, há menção de incentivos para os profissionais que desenvolvem a atividade de venda em conjunto com a prestação de serviços. No segmento de manutenção, por exemplo, esta não é uma responsabilidade do técnico de manutenção – mas se ele identifica uma oportunidade ou ajuda a concretizar a assinatura de um contrato, pode receber prêmios. Em outros segmentos há existência de remuneração variável para profissionais que atuem em suporte à atividade de pré-vendas.

Quanto à existência de profissionais de contato preferidos, não foram diretamente mencionados. Mas algumas situações mencionadas indicam que alguns segmentos têm problemas com profissionais de serviços que são preferidos por seus clientes – seja pela competência técnica ou pelo relacionamento desenvolvido entre os profissionais da empresa e do cliente.

Alguns dos segmentos onde isto foi constatado foram nos que atuam com treinamentos (instrutores preferidos), consultoria e serviços de terceirização (neste caso, podendo haver solicitação para que antigos funcionários ou profissionais de outros fornecedores sejam contratados pela IBM para conduzir determinadas atividades mais especializadas).

No entanto, não houve menção de problemas de troca de fornecedor em função de troca de profissionais.

7.2.3. Processos

A atividade de planejamento e gerenciamento de processos para a prestação de serviços é realizada nas quatro unidades de negócio de serviços. No entanto, a forma em que esta atividade é conduzida e o nível de detalhamento e formalização dos processos e procedimentos varia de acordo com o tipo de serviço analisado.

As áreas que executam serviços mais complexos, como os projetos de consultoria e integração de sistemas, possuem documentação dos processos administrativos. São procedimentos que detalham a forma de emissão de propostas comerciais, documentação e guarda de informações do projeto e outras.

Já as atividades diretamente envolvidas na condução do projeto não são tão detalhadas, uma vez que cada projeto é único e pode haver grandes diferenças na condução e execução das atividades.

A abordagem utilizada para estes tipos de serviços envolve a definição de metodologias, que definem as fases ou etapas e principais preocupações que devem estar na mente do líder do projeto durante a condução do mesmo. O aprendizado no uso de tais metodologias faz parte do programa de formação dos profissionais de serviços, tais como consultores e gerentes de projeto. De forma que o nível de formalização dos processos é mais baixo, permitindo variações e adaptações por estes profissionais à medida que dominam as técnicas e acumulam experiências em projetos.

Este modelo também é empregado pelos segmentos que realizam implantação de softwares, consultoria de contingência e treinamentos – uma vez que são serviços

menos estruturados, onde há muito espaço para adaptações às condições e realidades dos clientes.

Segmentos que lidam com serviços mais estruturados e duplicáveis seguem um nível de formalização maior, com procedimentos documentados e mais detalhados.

Dentre estas áreas é possível destacar os segmentos de Manutenção e de *Infrastructure & Systems Management Services*, que presta serviços de Help Desk. Em ambos segmentos há grande padronização das atividades e tarefas envolvidas na prestação de serviços. Com isto, não são apenas as atividades administrativas que são planejadas e documentadas. Mesmo as atividades diretamente envolvidas com a prestação de serviço possuem procedimentos técnicos documentados – seja em manuais técnicos, que descrevem procedimentos necessários para o conserto de um equipamento, seja na seqüência de perguntas que um atendente de Help Desk precisa fazer para diagnosticar o problema dos usuários de TI.

Para o segmento de Manutenção este nível de formalização é particularmente importante para garantir o mesmo nível de qualidade dos serviços em todo o território nacional. E para o segmento de *Infrastructure & Systems Management Services*, é importante para garantir que a experiência de serviços pelos clientes seja a mesma ao ligar para o Help Desk e conversar com qualquer um dos atendentes.

A unidade de SO (*Strategical Outsourcing*) também mantém um nível de formalização bastante alto em seus processos de prestação de serviços, pois a atividade de planejamento e gerenciamento dos processos é ainda mais crítica.

Isto decorre do fato que a unidade de negócios presta serviços de terceirização, trazendo para a IBM as atividades que antes eram executadas no ambiente dos clientes. No entanto, a execução destas atividades não é realizada por profissionais dedicados. Para obter ganhos de escala, é necessário que haja processos padronizados, que permitam que um mesmo profissional realize as mesmas atividades para diversos clientes.

Por outro lado, cada cliente tem necessidades e características particulares, e não desejam ser atendidos por um fornecedor que não seja capaz de tratar tais aspectos.

Por isso, há necessidade de um trabalho de engenharia de processos que consiga harmonizar estas demandas conflitantes. É necessário a definição de processos padronizados, que permitam sua utilização para diversos clientes. E ao mesmo tempo precisam ser flexíveis o suficiente para tratar as situações específicas.

Além disto, a documentação dos processos e procedimentos precisam ser detalhadas, de forma que diferentes profissionais sejam capazes de executar as atividades envolvidas na prestação de serviços – tanto em função da necessidade de que os serviços independam de profissionais específicos, como pela necessidade de realizar atividades em dias e horários diferentes (ex.: turnos diurnos e noturnos).

O desenho e a documentação de tais processos e procedimentos são realizados por um time dedicado. Os profissionais – denominados Especialistas de Processos – atuam desde o momento de pré-venda, realizando um mapeamento dos processos não terceirizados e redesenhando-os de forma a se adequarem aos padrões de serviços prestados.

Outra forma de gerenciar os processos, utilizados pelas unidades de SO e ITS, é o controle dos processos através da certificação nas normas ISO-9000.

Estas normas, que definem políticas e mecanismos de certificação e controle da qualidade, são particularmente úteis em serviços por forçar os segmentos de negócios a documentar seus processos e procedimentos, e auditar a aderência dos profissionais de serviços às definições documentadas.

7.2.4. Qualidade e satisfação de clientes

A satisfação de clientes é um objetivo corporativo, havendo processos para medição em cada uma das *brands*. Há um nível deste processo que é conduzido mundialmente, com uma pesquisa realizada por um instituto externo. Esta pesquisa seleciona uma amostragem de clientes (geralmente de porte significativo) e entrevistando-os para obter uma visão detalhada a respeito da satisfação geral com o relacionamento entre a empresa e a IBM.

Esta pesquisa usa uma abordagem mista, identificando os significados dos problemas e motivos de insatisfação (informações qualitativas) e medindo os níveis de satisfação em uma escala de concordância-discordância em relação a dimensões pré-estabelecidas (informações quantitativas, que geram um índice de satisfação).

A cada ano são estabelecidos objetivos para melhoria do índice mundial, com repasse de objetivos a cada geografia.

Em paralelo, há condução de pesquisas de satisfação pela própria empresa, de forma a manter um acompanhamento constante dos níveis de satisfação.

Na *brand* de Serviços, esta pesquisa é conduzida da seguinte forma:

- São estabelecidos critérios que disparam uma pesquisa. Estes critérios dependem do tipo de serviço prestado. Os projetos de curta duração, têm uma pesquisa disparada após sua conclusão. Os projetos de longa duração (acima de 6 meses) ou contratos de prestação de serviços com longa duração (como os serviços de terceirização ou de manutenção) são selecionados para pesquisa por um critério de periodicidade (entre 6 meses e 1 ano, de acordo com o segmento);
- Estes critérios também envolvem uma periodicidade mínima para nova pesquisa. Se um cliente tiver sido pesquisado há pouco tempo, o projeto ou contrato de serviços deixa de ser selecionado;
- Os projetos ou contratos de serviços selecionados são enviados para um time de pesquisadores, que realizam contato telefônico com o responsável pelo serviço contratado do lado do cliente. Nesta ligação, solicitam respostas do nível de satisfação para com 10 dimensões de desempenho. As respostas são codificadas em 5 níveis: (1) muito insatisfeito; (2) insatisfeito; (3) neutro; (4) satisfeito; (5) muito satisfeito;
- Além destas questões, ainda colhem informações qualitativas de aspectos relevantes que o cliente se lembre quanto ao serviço prestado.

A resposta referente ao último dos 10 itens medidos (satisfação geral para com o projeto ou serviço prestado) é utilizado como um índice, que é composto com as respostas de outros projetos ou serviços do mesmo segmento, e gera um índice de desempenho do segmento quanto a satisfação de clientes.

Cada unidade possui objetivos anuais de satisfação de clientes. Por isto, tais resultados são continuamente monitorados, como forma de identificar melhoria de percepção quanto aos serviços prestados e poder tomar ações de melhoria em um curto prazo de tempo.

Além disso, diversos segmentos repassam os objetivos a seus funcionários, principalmente aos líderes de projeto ou profissionais de serviço que tenham condições de influenciar positiva ou negativamente nas percepções dos clientes.

Todo este processo de medição da satisfação de clientes está associado a um processo de controle de qualidade. No entanto, a visão de satisfação é considerada como uma percepção externa do desempenho dos serviços prestados.

Os segmentos que trabalham com o conceito de níveis de serviço têm a facilidade de comparar esta visão externa com métricas mais objetivas – pois mantêm monitoração do desempenho real obtido nas dimensões medidas pelos níveis de serviço.

Já os segmentos que trabalham com serviços mais complexos e intangíveis, tais como treinamento ou consultoria, dependem mais desta visão externa como um medidor de qualidade.

Para a unidade de BCS (*Business Consulting Services*), por exemplo, a questão da qualidade do serviço passa por dois aspectos:

- **A qualidade das competências** – diz respeito à extensão e à profundidade das competências dominadas pelos profissionais de serviços. Estas duas dimensões são importantes, pois a baixa profundidade implica em baixa capacidade de resolver problemas, enquanto a pouca extensão leva a um domínio limitado das áreas de atuação onde a empresa pode contribuir e ajudar os clientes;
- **A qualidade da venda** – é a capacidade do canal de vendas de agregar valor durante a pré-venda, e não apenas buscar produtos na prateleira da IBM para oferecer ao cliente. É a capacidade de entender as necessidades e problemas do cliente, definir uma abordagem de solução e construir um serviço a partir das competências disponíveis.

Esta última dimensão é suportada por um time denominado de *Quality Assurance*.

A atividade realizada por este time abrange não apenas BCS, como também as demais unidades. Sua missão é de desenvolver controles de qualidade para a fase de pré-venda, através da avaliação de ofertas e propostas de serviços antes de sua contratação pelo cliente. Ou seja, é um controle de qualidade para o processo de desenho e venda de serviços.

A filosofia por trás deste trabalho é que uma oferta de serviços bem desenhada e documentada pode evitar problemas de desempenho após a assinatura do contrato.

Este trabalho é desenvolvido pela análise dos descritivos de serviços e sua comparação contra um conjunto de princípios e critérios que definem um padrão de qualidade de uma proposta ou oferta de serviços bem desenhada. No entanto, o processo não consegue avaliar o conteúdo técnico destes descritivos, uma vez que esta atividade exige conhecimento mais profundo a respeito das particularidades de cada segmento.

Por isto, há participação dos profissionais dos próprios segmentos neste processo de avaliação. Este envolvimento ocorre de duas formas:

- Treinamentos oferecidos pelo time de *Quality Assurance*, conscientizando os profissionais sobre os princípios e critérios que devem buscar no desenho de seus descritivos de serviços;
- Revisão dos descritivos mais complexos, tais como editais e grandes projetos. Esta revisão tem por princípio uma avaliação técnica de um segundo profissional, que seja mais experiente e que não tenha participado do processo de desenho do descritivo de serviço.

Além disso, o time responsável pela atividade de *Quality Assurance* também desenvolve uma avaliação do risco de uma proposta ou oferta de serviços. Esta avaliação alimenta o processo de formação de preços, de forma a contrabalançar o risco com margens adequadas no preço.

7.3. Gerenciamento do preço

O processo de precificação das *brands* de Hardware e de Software sofreu uma grande transformação na segunda metade dos anos 90.

Naquele período, a IBM saía de um momento em que definia os preços de mainframe e de outros equipamentos independente dos preços praticados pelo mercado. Ao comparar produtos similares, era possível verificar que a IBM estava praticando preços muito mais altos que a concorrência, o que vinha causando uma grande perda de *market share*.

A entrada de Lou Gerstner na presidência da empresa foi o marco da mudança de objetivos e estratégias. A nova direção da empresa redefiniu a política de preços, saindo de um modelo '*Price to Cost*' (o preço era estabelecido com base nos custos, mais uma margem desejada) para outro denominado '*Price to Market*' (a empresa estabelece os preços com base no mercado, e procura controlar custos para garantir as margens desejadas).

Neste modelo, os preços de mercado são continuamente monitorados, em todos os mercados onde a empresa atua. Os preços dos equipamentos e softwares são estabelecidos com base nos preços praticados pelos concorrentes para produtos similares, mais acréscimos ou decréscimos em função de atributos a mais ou a menos.

Tais preços são chamados de '*List Price*' (preço de lista), e são o mesmo para um determinado produto em qualquer país do mundo. No entanto, servem apenas como referência.

A matriz também define um '*Target Price*' (preço objetivo), geralmente abaixo do preço de lista. Este é o preço que representa os objetivos de negócios da empresa, tais como posicionamento, *market share*, lucratividade e outros critérios.

Em seguida, as áreas financeiras de cada país recebem os preços da matriz (tanto o preço de lista quanto o preço objetivo), e realizam uma 'tradução' – ou seja, ajustes cambiais (adaptação à moeda local) e fiscais (impostos e taxas específicas de cada país).

Estas áreas repassam os preços traduzidos às *brands* de *Hardware* e de *Software*. Cada área tem autonomia limitada para alterar os preços através de descontos ou aumentos, sempre associados a limites de delegação local (Brasil, por exemplo) e regional (América Latina, por exemplo). Geralmente há descontos, de forma a capturar um maior número de oportunidades e alcançar os objetivos de negócios.

Como estes objetivos estão associados a três dimensões:

- Crescimento de *market share* em uma determinada região ou de um determinado tipo de produto;
- Faturamento total da unidade de negócios;
- Lucratividade total da unidade de negócios.

Tais objetivos são balizadores para a definição dos preços, pois forçam as *brands* a ter um bom planejamento de volumes de vendas e preços praticados. De outra forma, podem não alcançar os objetivos de faturamento e lucratividade simultaneamente: um alto volume de descontos, por exemplo, possibilita aumento de faturamento, mas às custas de perda de lucratividade.

A precificação de Serviços, por outro lado, segue um caminho diferente.

Diferente de uma área de *hardware* ou de *software*, a produção não é centralizada e coordenada. Os insumos utilizados em serviços são regionais, pois dependem intensivamente de mão-de-obra local. Com isto, não é possível ter um controle centralizado dos custos. O que dificulta ou até inviabiliza a definição de preços de forma centralizada.

Os concorrentes atuam em condições parecidas, por isto definem preços diferentes para cada país. Uma vez que isto passa a ser feito pelos principais concorrentes, a definição de preço objetivo único e mundial deixa de ter sentido.

Por isto os preços de serviços são definidos em cada região e país, com base em sua realidade de custos e de concorrência de preços.

No Brasil o modelo de precificação ainda é '*Price to Cost*', em função da dificuldade de monitorar, comparar e estabelecer preços para serviços. Esta dificuldade decorre de alguns fatores.

Em primeiro lugar, a comparação dos serviços é mais difícil, pois não há atributos claros e objetivos como os existentes em equipamentos (como configuração e poder de processamento) ou em software (como funcionalidades existentes, compatibilidade com equipamentos ou número de licenças).

Além disso, é mais difícil coletar dados de preços dos concorrentes para serviços.

Isto ocorre porque, em geral, os fornecedores de serviços também utilizam o processo de conhecer as necessidades do cliente para depois definir um projeto ou oferta de serviços, estimar os custos envolvidos e fornecer um preço. Poucos serviços possuem preços pré-estabelecidos, divulgados e de fácil consulta. Dos segmentos

entrevistados na IBM, apenas dois conseguem tal tipo de informação em catálogos e *sites* de Internet dos concorrentes: o de Manutenção e o de *Learning Services*, que atua com serviços de treinamento. Ainda assim, há preços disponíveis apenas para as ofertas de serviços mais padronizadas e de menor valor.

Uma última dificuldade decorre da possibilidade de inovação e diferenciação que o setor de serviços de TI oferece. Um mesmo cliente, com especificações de serviços rígidas e necessidades claras e bem definidas, pode receber propostas tão diferentes de dois fornecedores quanto um serviço de Help Desk e uma implantação de *software*, pois os fornecedores podem suprir uma mesma necessidade com diferentes abordagens, explorando os recursos e competências que dominam internamente.

Tudo isto demonstra a dificuldade de analisar as situações competitivas e definir um parâmetro de preço de mercado.

No entanto, há algum esforço neste sentido. As unidades e segmentos de serviços recebem informações competitivas do time de *Marketing Intelligence* que, se por um lado não são tão detalhadas quanto às obtidas pelas *brands* de *Hardware* e de *Software*, ao menos permitem identificar as tendências de precificação dos concorrentes.

Estas informações incluem relatórios internos, obtidos pelo time de vendas na observação dos concorrentes em situação de competição, além de relatórios externos, de institutos especializados no setor (como IDC e Gartner Group).

O outro subsídio recebido vem do departamento de Finanças, que fornece uma visão geral dos custos incorridos em uma oportunidade de negócios.

Esta visão de custos começa nos próprios segmentos de serviços, que definem a abordagem a ser utilizada, especificam as atividades que serão executadas e com isto conseguem estimar os recursos necessários.

Com base na especificação dos recursos, os *Pricers* de serviços calculam o custo direto necessário para a prestação dos serviços. Estes profissionais pertencem a um time, dedicado ao cálculo e revisão de preços para Serviços, mas que se reportam hierarquicamente ao departamento de Finanças.

Além dos custos diretos, os *Pricers* ainda fornecem outros subsídios:

- **Custo de oportunidade** – diz respeito à margem de lucro do projeto ou oferta de serviço. É a remuneração capital empregado para a realização do serviço;
- **Custo do risco financeiro** – um nível de risco maior modifica a remuneração de capital, aumentando o custo de oportunidade. De forma que o nível de risco do projeto ou oferta de serviço também representa um custo indireto que deve ser mensurado;

O primeiro elemento de custo é calculado pelo próprio time de Finanças, com base nos resultados financeiros, no cenário econômico nacional e outras informações.

Já o segundo elemento de custo envolve duas outras áreas:

- **Contratos e Negociações** – este time realiza a avaliação dos termos e condições comerciais envolvidas em uma oferta de serviços, verificando seus impactos sobre fluxo de caixa ou remuneração de capital. Envolve a avaliação de questões como prazo de pagamento, taxa de juros por atraso, multas contratuais, indexadores de reajuste e outros;
- **Quality Assurance** – este time revisa os descritivos de serviços e, junto com profissionais do próprio, procuram identificar o nível de risco operacional que está envolvido na prestação do serviço.

Estas atividades não são realizadas no mesmo nível de profundidade para todos os projetos. Serviços com alto volume de vendas e baixo valor unitário, tais como treinamentos ou contratos de manutenção, por exemplo, adotam cláusulas contratuais padronizadas, que permitem algum controle sobre os níveis de risco. Nestes casos, a

avaliação é feita somente em casos de exceção – tal como um edital do governo que exija condições específicas. Já projetos de maior complexidade e grande valor unitário são avaliados com mais profundidade.

As avaliações obtidas por estes times alimentam os *Pricers*, que definem níveis de contingência a serem aplicados a cada nova oferta de serviços.

Isto definiria um parâmetro mínimo de preços a ser praticado pelos segmentos. No entanto, mesmo estes níveis mínimos também podem ser revistos de acordo com necessidades táticas.

No entanto, antes é importante que a *brand* de Serviços também toma decisões de preço com o intuito de alcançar seus objetivos de negócio:

- **Market Share** – diz respeito ao volume de vendas (faturamento total do segmento). Quanto maior o volume de vendas, maior é o espaço ocupado dos concorrentes – de forma que a métrica de faturamento diz respeito a *market share*;
- **Lucratividade** – diz respeito ao lucro auferido com as vendas, criando um contraponto ao objetivo de volume de vendas e exigindo que este volume seja realizado com um determinado grau de lucratividade.

Estes objetivos são estabelecidos anualmente, com revisão semestral. São definidos na matriz, inicialmente, para toda a unidade de Serviços. Em seguida, o objetivo é segmentado pelas geografias (inicialmente por regiões e depois por países) e pelas linhas de serviços. A *brand* de Serviços no Brasil, por exemplo, possui objetivos de negócios do país e também objetivos específicos para cada unidade de negócio.

Tais objetivos irão definir o planejamento do volume de serviços que precisam ser vendidos e das margens de lucro que precisam ser alcançados.

Mas da mesma forma que as *brands* de *Hardware* e de *Software* possuem para fornecer descontos sobre os preços dos produtos, a *brand* de Serviços tem limites de margens a serem aplicados sobre os custos.

Estes limites podem ser ultrapassados com base em aprovações hierárquicas – desde um gerente do segmento até um executivo regional (ex: executivo de uma unidade de negócios para a América Latina) – e com uma revisão e aprovação do time de Finanças.

Tal método permite preços específicos para situações competitivas únicas, tais como um edital ou um cliente estratégico onde se deseja penetrar.

A pressão para alcançar os objetivos de negócios, de *market share* e lucratividade, associada à existência de limites na prática de margens de lucro, demanda dos segmentos um forte controle sobre os custos – que passa a ser a variável sobre a qual possuem um maior domínio.

O controle sobre os custos pode ser perseguido sob duas óticas:

- Eficiência operacional. Por exemplo: maior produtividade da mão de obra ou a redução de custos com peças nos serviços de manutenção;
- Melhoria do emprego dos recursos, com mudanças de processos de prestação de serviços. Por exemplo: padronização dos processos de serviços de terceirização (possibilitando que um mesmo técnico desenvolva atividades para vários clientes) ou emprego de metodologias de condução de projetos que permitam a integração e implantação de um sistema em um menor período de tempo.

O emprego de uma ou de outra filosofia depende muito da natureza dos serviços, de forma que cada unidade ou segmento de serviço tem desenvolvido ações diferentes para a redução de seus custos operacionais.

Por outro lado, a empresa tem buscado desenvolver modelos de precificação mais sofisticados, que lhe permitam a prática de margens maiores.

Na unidade de SO (*Strategical Outsourcing*), por exemplo, os analistas financeiros do time de preços participam da atividade de vendas para oferecer soluções de pagamento que estejam alinhadas com as necessidades do cliente, ajustando os fluxos de pagamento, utilizando possibilidades de financiamento, *leasing* e outros recursos.

Com isto, têm conseguido capturar oportunidades que poderiam ser perdidas, não por uma solução técnica ruim, mas pelo modelo de pagamento inadequado para aquele cliente.

Além disso, há uma busca por estratégias de precificação que diferenciem as soluções da empresa em relação a seus concorrentes. Envolve a absorção de riscos adicionais, tratados no modelo de precificação, que permitam aos clientes perceber mais valor nos serviços da empresa.

Um dos componentes de risco que estão sendo focados no momento é a flutuação de demandas dos clientes. É um risco não tratado pelos fornecedores do setor, que geralmente oferecem produtos e serviços associados a preços fixos. A precificação de um serviço associada ao volume de vendas de uma rede varejista ou volume de transações de um banco permitiria aos clientes um menor nível de risco em sua estrutura de custos – o que leva a uma melhor percepção de valor dos serviços oferecidos.

7.4. Gerenciamento da distribuição

O gerenciamento da distribuição para serviços é tratado em torno de 3 temas:

- A distribuição de bens físicos, associados a serviços;
- Os canais de venda;
- Os fornecedores de serviços.

7.4.1. Distribuição física

A distribuição física ocorre principalmente na unidade de ITS (*Integrated Technology Services*), em função dos serviços voltados a produtos de *hardware*, tais como manutenção de equipamentos (segmento de *Manutenção*), projetos de implantação de redes de computação (segmento de *Site & Connectivity Services*) e projetos de implantação de lojas e pontos de venda (segmento de *Infrastructure & Systems Management Services*), onde há entrega e instalação de terminais de caixas, equipamentos de automação bancária e outros.

O segmento de *Manutenção* depende do processo de distribuição física para garantir a disponibilidade de peças para a manutenção de equipamentos, uma vez que os serviços contratados estão associados a tempos de solução. Por outro lado, a pulverização do estoque em muitos pontos leva a um aumento excessivo no custo, em função de um aumento na quantidade de peças.

Por isto, o sistema de distribuição de peças prevê estoques centrais, localizados de acordo com critérios geográficos e de concentração de uso. Um processo de transporte com diferentes níveis de urgência fornece a flexibilidade necessária aos

técnicos para a solução de problemas dentro dos prazos contratados. Por exemplo: problemas em servidores ou equipamentos críticos podem acionar um transporte de peças com entrega aérea ou com portador, que leva a um menor tempo de transporte mas a um custo maior, enquanto uma manutenção regular trabalha com o transporte terrestre normal.

O controle sobre o custo deste sistema envolve a monitoração da utilização dos diferentes níveis de urgência. Além disso, também há um controle sobre o estoque de peças, que é alimentado por peças novas (custo superior) e por peças recuperadas (custo menor). Neste ponto também há necessidade de monitoração do processo, pois se a recuperação de peças diminui o custo com aquisição de novas peças, por outro lado envolve um tempo maior para a disponibilização em estoque, além de um risco de manifestação de problemas (se a peça não for corretamente recuperada).

Os outros dois segmentos dependem da distribuição física para o transporte de equipamentos que serão implantados nos clientes.

Para isto, há necessidade do envolvimento de fornecedores de serviços de logística (armazenagem, manipulação e transporte de cargas) associados aos serviços de preparação, montagem, instalação e testes de equipamentos – estes últimos realizados por técnicos de *hardware* e de *software*.

O custo de um serviço de implantação de rede ou de equipamentos de computação depende da capilaridade envolvida na entrega e da complexidade do projeto. Em geral, há melhores condições quando as atividades técnicas mais complexas, tais como instalação e customização de *softwares* e configuração dos equipamentos, são

realizadas em uma localidade central. Com isto, o serviço de transporte e instalação no cliente depende menos de mão de obra especializada.

No entanto, um projeto realizado desta forma depende mais de coordenação, para que os equipamentos corretos sejam entregues nas localidades certas (afinal já estão configurados para uma loja ou agência bancária). Os ganhos devem ser contrapostos a estes custos adicionais de forma a identificar a melhor situação – o que é feito caso a caso.

7.4.2. Canais de venda

É importante identificar a distinção feita pela empresa entre os canais de venda e os fornecedores:

- **Canais** – também denominados de ‘parceiros’ ou ‘*Business Partners*’, são intermediários responsáveis pela representação comercial e venda de produtos e serviços IBM;
- **Fornecedores** – são os intermediários responsáveis pelo fornecimento de insumos (hardware, software, material de escritório, mão de obra e outros) ou pela prestação de serviços.

Esta distinção é importante porque os processos de seleção, controle e remuneração são distintos e não integrados. Um fornecedor que também se habilite como canal de vendas não tem benefícios adicionais por isto – e é remunerado de acordo com diferentes critérios.

Os canais de venda são formados por empresas que possuem algum tipo de diferencial para garantir a cobertura da força de vendas:

- Têm algum conhecimento especial de um produto ou serviço complementar ao portfólio da IBM, e com isto conseguem identificar alguma oportunidade que normalmente não apareceria para os gerentes de conta ou vendedores;
- Têm algum relacionamento especial com clientes, por desenvolver algum outro serviço ou por pertencer a alguma entidade de classe, associação ou outro motivo. Em função do relacionamento, têm acesso a profissionais que a força de vendas própria não teria;
- Conseguem entrar em empresas de pequeno e médio porte, que não conseguem ser atendidas pela força de vendas própria (devido ao grande número de empresas);
- Estão em cidades ou estados distantes dos principais centros econômicos, onde a empresa não mantém força de vendas própria, e com isto conseguem manter uma cobertura geográfica complementar.

Seja qual for o motivo, estas empresas têm um relacionamento formal de representação comercial com a IBM, que é desenvolvido com o intuito de atuar no início do processo de vendas – nas fases de identificação e validação de uma oportunidade de negócios.

Sua atuação concentra-se apenas nestas fases iniciais. Após este momento, as *brands* e os vendedores de serviços acabam se envolvendo para a qualificação e confecção de uma proposta comercial, pois há necessidade da condução de processos internos – tais como formação de preço, revisão dos termos e condições comerciais e outros.

Os canais de venda são selecionados, controlados e dirigidos por um time misto:

- **Diretoria de SMB e Canais** – é uma área que se reporta ao gerente geral, e que além do atendimento ao mercado SMB, também tem responsabilidade por atividades administrativas relacionadas aos canais de vendas: (a) desenvolvimento e controle dos contratos de representação de vendas; (b) interface com o departamento jurídico para definir os termos e condições dos contratos; (c) desenvolvimento de programas de treinamento para parceiros; (d) interface com as *brands* para pesquisas de satisfação com o trabalho dos parceiros, bem como para desenvolver integração entre profissionais dos parceiros e da IBM; (e) controle de pagamentos de comissão de venda aos parceiros;
- **Gerência de Canais de Serviços** – é uma unidade dentro da *brand* de Serviços que tem responsabilidade por gerenciar os parceiros. Este time desenvolve uma coordenação das oportunidades de negócio que estão sendo desenvolvidas pelos canais, procurando oferecer um volume de negócios mínimo para cada canal. Também interfere em casos de conflito ou de exceção, tais como: (a) dois parceiros diferentes entrando em um mesmo cliente, para tratar de uma mesma oportunidade

de negócio; (b) parceiro que solicita ajuda ao time de vendas da IBM – o que caracteriza uma situação indesejada, pois está onerando a força de vendas própria; (c) presença de parceiro em um cliente que deveria ser atendido pela força de vendas própria – e que muitas vezes, apesar de ser uma exceção, pode ser interessante em função do relacionamento que o parceiro tem com executivos ou do conhecimento que tem dos processos de compra do cliente; (d) conflito entre canal de vendas e de prestação de serviços (o canal quer prestar os serviços depois de ajudar a vender, e muitas vezes não é o melhor fornecedor cadastrado em Compras);

- **Segmentos de Serviços** – são os segmentos que indicam e selecionam os parceiros, checando se estão aptos a representar uma determinada família ou linha de serviços. Uma vez que o segmento 'habilite' o parceiro, o processo de formalização ocorre na Diretoria de Canais.

A avaliação e monitoração dos parceiros são atividades divididas entre a diretoria de Canais e o time de Canais de Serviços. A primeira tem a responsabilidade por desenvolver os padrões segundo as quais os parceiros são avaliados e premiados. E estes padrões são mundiais, definidos em um programa denominado *PartnerWorld*.

Neste programa, estão definidos os '*grades*', ou níveis de classificação dos parceiros. De acordo com os níveis alcançados, os parceiros podem ter direito a incentivos, tais como treinamentos grátis, aumento de território de atuação, prêmios em concursos e até mesmo percentuais maiores de remuneração de vendas. Mas para alcançar níveis superiores, devem demonstrar desempenho - medido em função de quotas de vendas atingidas (não somente em volume mas em consistência ao longo do tempo, e em diversidade de produtos e serviços), participação em treinamentos e outros critérios.

A avaliação dos parceiros, por outro lado, é feita pelo time de Canais de Serviços. Este time atua tanto na definição de objetivos para os parceiros (volume de venda, quotas por território, quotas por linha de serviço e outros) e depois monitoram o desempenho do parceiro.

De acordo com o desempenho obtido, o time pode recomendar aumento ou redução de *grade*. Mas a mudança em si é feita e controlada pela diretoria de Canais.

Outro aspecto quanto aos canais é que não atuam em todas as unidades de negócios:

- **SO** – atuam com força de vendas própria, que interage com os gerentes de conta para atender os clientes de cluster. Grande parte dos serviços é de alto valor agregado, com projetos de alto valor unitário - e muito mais voltados aos grandes clientes, atendidos pelos clusters. Alguns serviços de menor valor (como a hospedagem de servidores e serviços de EDI) podem ser atacados por canais alternativos, mas nem sempre são parceiros;
- **BCS** – atuam com vendedores próprios da unidade, que em geral são consultores especializados em uma determinada competência ou indústria. Como os serviços de consultoria têm um alto nível de complexidade, exigem uma força de vendas especializada – e mais difícil de ser encontrada em parceiros, de forma que são pouco utilizados. Nesta unidade, há uma grande presença de terceiros, mas na fase de pós-venda (sub-contratação de serviços ou produtos para serem integrados e implantados em clientes). Ou seja, são fornecedores, e não canais de venda;
- **ITS** – é onde há maior atuação de parceiros. Eles atuam principalmente em serviços menos complexos (como manutenção, treinamento ou serviços de redes). Seu foco de atuação é nos clientes do mercado SMB (*Small and Medium Business*);

As atividades dos canais de venda, ou *Business Partners*, podem ser entendidas como um relacionamento do tipo 'representante comercial'. No entanto, também há outros tipos de relacionamentos de parceria:

- **Alianças** – são acordos comerciais feitos com outras empresas (geralmente de hardware ou de software), tais como SAP, Siebel, Peregrine ou Cisco. Nestes casos não há uma representação, mas apenas uma parceria entre as marcas, que são associadas em comunicações ao mercado. Geralmente a IBM procura condições comerciais favoráveis para revender os produtos das empresas aliadas, e com isto acaba utilizando tais produtos na integração de sistemas ou como componentes de soluções mais complexas (tais como projetos de redes, projetos de integração de sistemas ou como componentes de serviços de terceirização). Tais relacionamentos são formalizados em contratos que exprimem os termos comerciais e as responsabilidades de cada uma das partes. Mas não há um tratamento formal e estruturado para estes contratos (ou seja, não há um processo formal para gestão das alianças);
- **Distribuidores e Revendas** – o desenvolvimento destes canais é mais comum para as *brands* de *Hardware* e de *Software*, que conseguem 'empacotar' seus produtos e colocá-los nos pontos de venda destas empresas. Mas também há alguns serviços que são 'empacotados' e colocados nas prateleiras dos revendedores. São principalmente contratos padronizados para manutenção de equipamentos e para suporte a softwares, que geralmente acompanham os produtos e podem ser oferecidos em conjunto pelo revendedor (como um diferencial).

7.4.3. Fornecedores

Quanto aos fornecedores, é interessante observar a diferença entre as alianças estabelecidas com fornecedores de *hardware*, de *software* e de serviços:

- **Fornecedores de *hardware* e de *software*** – há diversas alianças globais com outras empresas, que associam as marcas de seus produtos à marca de outros produtos IBM - tais como SAP, Peregrine, Siebel e outras;
- **Fornecedores de serviços** – há pouquíssimas empresas que mantêm um relacionamento globalizado. O grande problema é que os serviços dependem de mão de obra, geralmente local. Mas há poucas empresas com presença ampla o suficiente para fornecer estes insumos. E quando há, talvez caracterizem mais uma situação de concorrente que de fornecedor. Por isto a maior parte dos fornecedores de serviços é local (abrangência nacional, regional ou mesmo estadual).

Todos estes fornecedores são cadastrados no departamento de Compras e controlados segundo um ‘*grade*’, ou categoria:

- ***Core* ou *Strategic*** – são fornecedores preferenciais, que mantêm relacionamentos globais. Vários fornecedores de *hardware* e de *software* se encaixam nesta categoria. Quanto aos fornecedores de serviços, incluem mais os serviços utilizados internamente, tais como serviços financeiros (cartão de crédito) ou de viagens (companhias aéreas ou locadoras de automóveis). Como os fornecedores de serviços de TI dependem de mão de obra local, acabam sendo empresas nacionais, que não se encaixam nesta categoria;
- ***Emerging*** – são fornecedores que estão em ascensão junto à IBM, tendo um desempenho destacado. Os melhores fornecedores de mão de obra e de serviços de TI podem se encaixar nesta categoria;
- ***Regional* ou *Niche*** – incluem fornecedores locais, necessários para cobrir a deficiência de atuação de um fornecedor global na região, ou que mantêm algum produto ou competência necessários para um único país, *brand* ou segmento;
- ***Acquired*** – são empresas adquiridas pela IBM, e que em uma condição temporária (geralmente 9 meses) terão que ser incorporados. Durante o momento da pesquisa;
- ***Non Strategic*** – representam outros fornecedores em geral. Ano a ano o time de Compras tem recebido objetivos de aumentar o volume de negócios com fornecedores *Core* ou *Emerging*, e reduzir o volume com os *Non Strategic*.

O processo de gerenciamento destes fornecedores envolve a interação dos times de

Compras e das *brands*:

- **Seleção** – o time de Compras tem a responsabilidade pela seleção das empresas e o desenvolvimento dos termos comerciais do relacionamento (contrato de fornecimento). No entanto, as *brands* participam desta atividade, identificando

fornecedores potenciais que podem ser desenvolvidos – especialmente quando uma unidade ou segmento de negócios tem uma necessidade específica e sabe quais são as melhores empresas para atuar na área;

- **Controle** – o direcionamento das atividades ou especificação dos produtos que precisam ser desenvolvidos ou entregues pelo fornecedor é de responsabilidade das *brands*. No entanto, o time de Compras mantém um acompanhamento dos fornecedores, de forma a ter uma avaliação de seu desempenho e definir estratégias de reposicionamento do mesmo dentro do portfólio de compras da empresa (mudanças de *grade*). Além do acompanhamento, a área de Compras também mantém uma pesquisa de satisfação junto às unidades ou segmentos de negócios, para identificar sua satisfação para com os fornecedores e enriquecer a avaliação de desempenho dos mesmos;
- **Remuneração** – esta é uma atividade conduzida por Compras. Há participação do segmento na liberação de pagamento, de acordo com critérios de conclusão de uma atividade de prestação de serviços ou entrega de produto (conforme disposto no contrato de compras);

Qualquer uma das *brands* pode utilizar este processo para desenvolver e controlar um fornecedor e utilizar os insumos contratados. No entanto, o uso de fornecedores pelas *brands* de *Hardware* e de *Software* ocorre em situações mais específicas e pontuais, devido à necessidade de aquisição de equipamentos ou de sub-componentes para uma venda casada.

Na *brand* de Serviços o uso de fornecedores é mais intenso: há contratação de equipamentos e *softwares* para serem integrados, caracterizando um processo de integração de sistemas ou venda de solução integrada, além da contratação de mão de obra e de serviços para a formação de um projeto ou para o desenvolvimento de atividades operacionais relacionadas à prestação de serviços.

Por isto, para a *brand* de Serviços a preocupação com o processo de gerenciamento de fornecedores tem maior criticidade.

De acordo com a unidade ou segmento de serviços, por exemplo, pode haver necessidade de um planejamento de cobertura ou distribuição geográfica dos fornecedores:

- Serviços que exigem abrangência nacional e uma prestação de serviços contínua, tais como manutenção de equipamentos (segmento de Manutenção), demandam parcerias com empresa de grande capilaridade, ou a formação de uma rede de fornecedores que seja capaz de desenvolver a cobertura necessária. Estas parcerias geralmente são mais sólidas, uma vez que o fornecedor é capaz de absorver um volume de negócios consistente ao longo do tempo. Por isto, geralmente procura investir no relacionamento com a IBM, desenvolvendo seus profissionais e garantindo alta qualidade de serviços e produtos;
- Serviços que envolvem projetos de curta duração, mas possuem abrangência nacional, tais como projetos de implantação de redes de computação (segmento de *Site & Connectivity Services*) e projetos de implantação de lojas e pontos de venda (segmento de *Infrastructure & Systems Management Services*), também exigem uma alta capilaridade. No entanto, não geram um fluxo consistente de negócios – o que inviabiliza um relacionamento tão próximo e estável com os fornecedores. Neste caso, há necessidade de formação de uma rede de empresas que garantam a cobertura e possam vir a prestar serviços conforme a necessidade. Mas o relacionamento é feito caso a caso, e exige maior coordenação para garantir a qualidade dos produtos e serviços entregues;
- Serviços concentrados no eixo Rio-São Paulo, e realizados fora desta região apenas em base ocasional, tais como consultoria, outsourcing e outros, não exigem um plano de cobertura tão eficaz. Em muitos casos, a prestação de serviço pode ser feita com o deslocamento de profissionais, pois o custo de viagens não chega a ser significativo em relação ao valor do projeto. Os critérios de seleção dos fornecedores deslocam-se para outros aspectos, tais como competência técnica ou preço;

Por fim, é importante destacar um desafio existente no processo de gerenciamento dos intermediários (tanto entre os canais de venda quanto entre os fornecedores): o dilema entre Competição e Cooperação.

A tendência é de que os melhores parceiros (tanto os canais de venda quanto os fornecedores de serviços) tendem a se tornar concorrentes com o tempo. O fenômeno se dá porque, à medida que dominam as técnicas de venda e de prestação de serviços, passam a ter condições de oferecer serviços de qualidade equivalente a preços

inferiores – e com isto conquistar maiores fatias de mercado, ou conseguirem valores superiores ao que conseguiriam trabalhando com a IBM.

Em outros casos, o parceiro atua com a IBM para alguns segmentos de serviços e concorre com outros. Ele pode fornecer serviços ou representar a IBM em manutenção e concorrer em serviços de implementação de *software*, por exemplo.

Além disso, há uma dependência destes canais para atacar o mercado de SMB, que é um mercado que exige maior capilaridade (há um maior número de empresas, de menor porte, e mais dispersas geograficamente) – o que inviabiliza o desenvolvimento de uma cobertura própria.

Este mercado é um dos que mais cresce no Brasil e no mundo, e estrategicamente a IBM não pode abrir mão de entrar e conquistar uma fatia de mercado considerável. Por isto é necessário desenvolver um plano de cobertura misto, com a presença de força de vendas própria e de canais de venda.

Com isto, não é possível fugir do dilema entre competição e cooperação pela eliminação dos intermediários. Este conflito precisa ser continuamente tratado pelas áreas envolvidas no processo de gerenciamento – as *brands*, os times de Canais e de Compras.

A solução destes problemas também passa pela solução de conflitos internos, tais como a falta de conexão entre os processos de gerenciamento de fornecedores e de canais de venda – e isto ainda é uma questão para a qual a empresa está buscando uma solução.

7.5. Gerenciamento da comunicação

As atividades de planejamento e gerenciamento da comunicação de marketing não são responsabilidades de uma única área da empresa. Estas atividades são executadas por diversas diretorias ou departamentos, que desenvolvem ações complementares:

- **Comunicações** – a área tem responsabilidade pela divulgação e revisão de informações corporativas. Isto inclui o relacionamento com a imprensa, a revisão de comunicações dos executivos e a divulgação de informações para o público interno (boletins e *newsletters* para funcionários e *clippings* de notícias disponíveis na Intranet da empresa). Também suporta outras diretorias e departamentos em suas ações de comunicação interna (tais como as comunicações da área de RH) ou externa;
- **Relações com Governo** – mantém as atividades de relacionamento corporativo (de caráter não-comercial) com o setor público, tais como fomento a uso de novas tecnologias, desenvolvimento de projetos de parceria e outros. Um exemplo desta atuação é o incentivo à adoção da tecnologia Linux, com parcerias entre a empresa e setores públicos para a formação de jovens no uso deste sistema operacional.
- **Responsabilidade Social** – a área foi criada há alguns anos dentro da estrutura da IBM, mas últimos três anos passou a ganhar maior expressão e peso dentro das atividades da empresa, devido ao posicionamento de ser reconhecida com socialmente responsável. O departamento coordena projetos e ações voltadas ao público interno (como o programa de valorização da diversidade de funcionários, que incentiva a contratação de deficientes físicos e a integração de minorias) e ao público externo (como projetos de ação social ou de trabalho voluntário). As atividades de comunicação envolvem a coordenação de esforços com ONGs e mesmo a divulgação dos trabalhos em eventos ou junto à imprensa;
- **Marketing** – esta diretoria desenvolve várias atividades de comunicação, pois é responsável por propaganda, publicidade e pela realização e coordenação de eventos. Também mantém uma área de *Marketing Intelligence*, que desenvolve ações de monitoração de mercados e concorrentes, análise competitiva de produtos e serviços e o relacionamento com institutos de pesquisa especializados no setor de TI, tais como IDC e Gartner Group;
- **Recursos Humanos** – a área desenvolve algumas comunicações voltadas ao público interno. Algumas dizem respeito a um espaço para manifestações de problemas ou necessidades (como os programas de 'mesa redonda' e 'entrevistas executivas', que dão oportunidade aos funcionários de conversar diretamente com os mais altos executivos da empresa) enquanto outras podem ter alguma manifestação com públicos externos (ex: criação do programa de Diversidade, que pode atrair atenção da mídia). Mesmo as ações voltadas apenas para o público interno podem interferir com o plano de comunicações externas. Por exemplo: a comunicação vertical decorrente de uma mesa redonda (entre alta administração e subordinados) pode influenciar a maneira como os funcionários que mantêm contato com os clientes transmitem mensagens ou valores corporativos;

- **IBM.COM** – esta diretoria desenvolve as atividades de Marketing Direto e relacionamento corporativo com os clientes (recepção de reclamações, elogios, dúvidas e outros). Possui times de telemarketing que atuam como canais de venda de produtos e serviços;
- **Força de Vendas** – esta não é uma área, mas uma atividade desenvolvida por diversas *brands* e pelos *clusters* (diretorias responsáveis pelo relacionamento com os grandes clientes).

Não há um plano de comunicações escrito e formalizado, dando diretrizes exatas das ações que serão realizadas ao longo do ano. O que existe é um processo de contínuo alinhamento e integração de esforços entre todas estas áreas, buscando objetivos corporativos.

Este processo poderia ser descrito da seguinte forma:

- A matriz define estratégias e objetivos corporativos, tais como o aumento de *market share* no mercado SMB (*Small and Medium Business*), aumento de foco de vendas em um produto ou a decisão de incentivar uma nova tecnologia;
- Tais objetivos são passados às diversas geografias, e são interpretados, traduzidos e adaptados de acordo com as realidades locais. Esta adaptação é necessária, pois alguns objetivos podem não fazer sentido em determinados países, ou podem exigir um entendimento específico. Por exemplo: a interpretação do que significa uma pequena ou média empresa nos Estados Unidos é completamente diferente no Brasil, onde o porte das empresas é menor;
- Após esta interpretação, as ações são definidas localmente. Há autonomia para tomada de decisão em vários aspectos, tais como definição de cobertura de força de vendas, desenvolvimento de campanhas e eventos, seleção de mídias, definição de promoções de vendas e outros. Mas algumas ações são definidas diretamente na matriz, tais como as campanhas de propaganda, que costumam utilizar filmes comerciais americanos com tradução para a língua de cada país;

O que ocorre em seguida é que estas ações locais passam a ser continuamente alinhadas e coordenadas, de forma a evitar duplicações de esforços ou mensagens contraditórias.

Uma das ferramentas utilizadas para esta coordenação é uma reunião trimestral de alinhamento entre as diretorias e departamentos envolvidos com o processo de comunicação.

7.5.1. Propaganda

As ações desenvolvidas pela diretoria de Marketing, que tem responsabilidade pelas atividades de propaganda, patrocínios e execução de eventos, geralmente estão associadas à comunicação institucional, que envolvem o desenvolvimento de campanhas e ações voltadas à marca IBM. Os objetivos geralmente estão associados ao desenvolvimento de valores associados com a marca, tais como qualidade, inovação, responsabilidade social e resultados de negócios. Envolvem a comunicação em mídia, o patrocínio de eventos setoriais, sociais ou esportivos e o apoio a campanhas sociais, por exemplo.

Algumas campanhas ou ações são desenvolvidas como suporte a estratégias de negócios, tais como as campanhas em torno dos temas ‘*e-business*’ e, mais recentemente, ‘*on-demand*’. O foco destas ações não é o de apresentar linhas de produtos ou serviços, mas de apresentar conceitos ou modelos de negócios para o mercado, formando opinião e criando *awareness* em torno de linhas de produtos ou serviços que venham a suportar estes conceitos.

Também há ações voltadas à divulgação de linhas de produtos e serviços, mas estão mais voltadas às *brands* de *Hardware* e de *Software*.

7.5.2. Publicidade e relações públicas

O emprego de propaganda para a *brand* de Serviços é problemático. Mesmo que fosse feita, implicaria em um alto número de *shots*, encarecendo demasiadamente a comunicação.

Para serviços, há outros tipos de comunicação que têm um efeito melhor por um custo menor, tais como a participação em feiras setoriais, seminários, realização de eventos temáticos e outros tipos de ações mais voltadas aos clientes e profissionais do setor.

Outro problema no emprego de tais ferramentas para serviços é que a força da marca IBM é muito forte, sobrepondo-se a comunicações específicas que poderiam ser desenvolvidas para determinadas linhas de serviços.

Este tem sido um desafio para a unidade de BCS (*Business Consulting Services*), por exemplo. Em primeiro lugar, a marca IBM ainda tem uma relação muito forte com produtos, tais como equipamentos e softwares. A associação da marca com serviços começou a ser fortalecida há pouco mais de uma década, de forma que ainda há maior repercussão das mensagens associadas a produtos que aquelas associadas a serviços.

Além disto, a unidade de BCS lida com um tipo de serviço que está mais distante do mundo tecnológico: a consultoria voltada aos negócios, seja pelo emprego da tecnologia como suporte a um processo de negócios, seja pela própria análise e reengenharias destes processos.

Isto gera maior complexidade para o desenvolvimento das mensagens de comunicação de massa, por exemplo, que podem não ser plenamente absorvidas em função da sobreposição dos valores da marca.

Com isto, a solução para a comunicação passa por outras ações, tais como a publicação de livros, pesquisas, artigos em revistas e colunas em jornais, com textos desenvolvidos pelos consultores da unidade de negócios. Outras ações envolvem a participação de executivos ou consultores reconhecidos no setor em eventos, palestras, feiras e seminários – tanto para a apresentação dos serviços e das competências da unidade quanto para a divulgação dos conceitos e modelos de negócio utilizados pela empresa.

A diretoria de Marketing auxilia nestas ações, principalmente quando há eventos realizados ou patrocinados pela IBM.

Quase sempre estes eventos não envolvem apenas uma *brand* ou unidade de negócios. Estão associados a temas ou tecnologias, tais como ‘segurança’, ‘tecnologia Linux’ ou ‘gerenciamento de sistemas’. Mas a possibilidade de seu uso para divulgação dos serviços, depoimento de clientes e apresentação das competências dominadas leva a unidade de BCS e às demais unidades da *brand* de Serviços a participar e ter nesta ferramenta de comunicação um dos seus principais aliados para alcançar objetivos de *awareness*.

Uma outra atividade de comunicação é o relacionamento com a imprensa, que envolve o desenvolvimento de *press-releases*, o atendimento a jornalistas e a coordenação de informações que são disponibilizadas às diversas mídias de

comunicação. É uma atividade gerenciada e conduzida pelo departamento de Comunicações, com a participação de outras áreas da empresa.

O gerenciamento desta atividade é suportado pela apuração de algumas métricas, tais como o número de *clippings* publicados, tamanho de página onde a IBM apareceu como notícia e outros, e que são apuradas por agências e institutos especializados na monitoração das mídias.

No entanto, é necessária uma ponderação entre métricas quantitativas e qualitativas, pois uma menção de um ou dois parágrafos em uma coluna de um formador de opinião vale muito mais que meia página em uma mídia que não tenha tanta repercussão entre os públicos de interesse da empresa.

A atividade de relacionamento com a imprensa é feita para a divulgação de notícias institucionais, mas também envolve a divulgação de fatos e notícias referentes a produtos ou serviços das *brands* de *Hardware*, *Software* e Serviços.

Mas sua realização para a *brand* de Serviços traz alguns desafios particulares, devido à sua natureza intangível. Os serviços são difíceis de entender, de tocar, criando dificuldades para que o jornalista compreenda a realidade que está sendo passada.

A realidade da imprensa no Brasil já cria alguns desafios naturais para a área. Muitas vezes os jornalistas muitas vezes não tem um domínio profundo das tecnologias do setor, pois não são especialistas. Há vários casos de veículos onde um mesmo profissional lida com diversos temas, escrevendo para um caderno de Tecnologia e Negócios, por exemplo. E ainda há a rotatividade natural da profissão, que pode

levar um profissional especializado em uma área a migrar para outro veículo, escrevendo a respeito de outra área.

Este fenômeno é natural no mercado editorial brasileiro, pois não há massa crítica suficiente para manter profissionais especializados em um único setor. Há publicações especializadas, mas não em grande quantidade. E as tiragens tem um volume limitado, devido ao tamanho do mercado para este setor.

Isto faz com que as notícias referentes serviços se tornem ainda mais complexas de serem tratadas. Além de lidar com a intangibilidade inerente aos serviços, os jornalistas precisam compreender as tecnologias envolvidas.

O desafio da área passa a ser o de formar o profissional de mídia para que este entenda as realidades do setor e seja formado nos conceitos, nas tecnologias e até mesmo no jargão de informática. É um trabalho contínuo, pois a rotatividade de profissionais neste setor é relativamente alta.

Outra preocupação é a de facilitar a vida do jornalista, que geralmente enfrenta uma rotina desgastante – tais como a necessidade de reescrever uma reportagem na última hora para abrir espaço para outra notícia, longas jornadas de trabalho e grande volume de informações simultâneas (geralmente um mesmo profissional lida com várias matérias e notícias simultaneamente).

O trabalho do time de Comunicações passa a ser o de facilitar a vida do profissional de mídia, criando textos fáceis de serem aproveitados ou reproduzidos, com notícias interessantes e com uma abordagem didática para explicar o fato ou evento divulgado.

Este didatismo não é simples, pois nem sempre é o time de Comunicações que explica a notícia. Às vezes a mensagem diz respeito a uma nova tecnologia, a um projeto que foi executado com sucesso em um cliente ou uma pesquisa realizada entre os clientes. E para que a informação seja corretamente passada e reproduzida, é necessário o envolvimento de vendedores, gerentes, consultores e outros profissionais de serviços.

Mas nem sempre estes profissionais sabem ser didáticos. Eles lidam com clientes e fornecedores do setor, que geralmente conhecem bem o tema ou assunto abordado. Por isto não precisam se preocupar com a explicação de conceitos ou o uso de jargão, por exemplo. Com isto, cabe ao time de Comunicações realizar uma ‘tradução’ entre estes dois públicos, ajustando os canais de comunicação para que consigam compreender-se mutuamente e chegar a uma notícia bem escrita.

Por último, há a atividade de *lobby* – geralmente associada à disciplina de Relações Públicas.

Esta atividade compreenderia a influência em esferas públicas, tais como poder legislativo ou executivo, quanto a decisões que afetem a empresa ou o setor. Envolve o subsídio de informações, tais como o desenvolvimento de relatórios técnicos, divulgação de informações a respeito de novas tecnologias e ou avaliação de tendências setoriais.

O problema é que esta atividade não é bem vista no país, pois foi muito associada a notícias de corrupção ou mal-uso do poder público. De forma que a empresa optou

por não desenvolver atividades diretamente relacionadas com o *lobby*, deixando-a por conta de associações setoriais.

7.5.3. Propaganda boca a boca

A principal atividade conduzida pela empresa para influenciar a comunicação boca a boca, e que possa influenciar o mercado, é a coordenação e uso de referências de clientes.

Este processo é gerenciado pelo time de Comunicações e pelo time de Marketing, com um alto nível de formalização.

Quando um cliente assina um contrato de compra de produto ou de serviço, pode ser incluído um adendo ao contrato solicitando a autorização do cliente a ser utilizado como referência. No caso de Serviços, dependendo do tipo de serviço oferecido, o cliente assina esta autorização somente ao final do contrato (ex: uma implementação de um sistema ou um projeto com duração pré-determinada).

A autorização também possui diversos níveis de abrangência.

No nível mais simples, o cliente autoriza sua citação apenas como uma referência interna (ou seja, ser citado dentro da própria IBM, para um treinamento ou como um exemplo de sucesso, para motivação da força de vendas). O cliente também pode autorizar a citação verbal (ou seja, é mencionado verbalmente entre outros clientes, mas o nome do cliente ou o projeto de sucesso não pode ser veiculado em mídia); a citação escrita (mas o cliente não dá depoimento); o depoimento; etc. No nível mais

alto, o cliente autoriza o uso de seu nome, imagem e até mesmo a comercialização de um sistema ou solução desenvolvido para o mesmo.

A menção ou reprodução de nomes, marcas ou depoimentos de clientes ou de casos de sucesso não é permitida sem estas autorizações.

As autorizações, bem como os dados dos clientes e dos projetos executados, são mantidas em uma base de dados do time de Comunicações,. Seu uso ocorre de acordo com a necessidade, limitados aos níveis de autorização obtidos, e pode envolver envolver uma comunicação em mídia, com a associação de marcas da IBM e do cliente ou reprodução de depoimentos.

Outra possibilidade é a realização de visitas coordenadas, onde um cliente potencial visita o cliente referência com o acompanhamento de executivos, vendedores ou gerentes de conta da IBM. Nestas visitas os clientes potenciais têm acesso às instalações onde o serviço foi prestado, pode verificar os resultados obtidos e ainda ouvir depoimentos do cliente referência a respeito de como foi a condução de um projeto, as principais dificuldades encontradas e porque escolheu determinado fornecedor ou tecnologia.

No entanto, nem sempre é fácil obter as autorizações dos clientes.

A menos que o cliente tenha algum benefício claro e tangível, não há motivações para autorizar o uso de seu nome, imagem ou depoimento. E isto leva a empresa a um contexto de negociação é desfavorável. Em algumas situações, uma negociação para a venda de um produto ou serviço pode estar em curso no momento em que se

pleiteia a autorização de referência, abrindo espaço para pressões comerciais por parte do cliente.

Além disso, há outros fatores que podem inibir a autorização pelo cliente:

- Os serviços prestados podem estar relacionados a projetos estratégicos, que irão possibilitar diferenciais competitivos – e que o cliente não gostaria de revelar a seus concorrentes;
- Os serviços podem ter sido necessários para a resolução de problemas que, se revelados, podem demonstrar as fraquezas do cliente;

Por isto, apesar de apresentar uma alta eficácia quando empregada, é uma ferramenta de comunicação que tem sido utilizada com cautela. Seu emprego vem aumentando nos últimos anos, mas com o cuidado de manter a formalização das autorizações.

7.5.4. Venda pessoal

A IBM define seu time de vendas de acordo com um modelo matricial:

- **Clusters** – são as áreas ou departamentos responsáveis pelos clientes. Cada uma destas unidades mantém os gerentes de contas de clientes, agrupados de acordo com os setores industriais. Estes gerentes de conta têm responsabilidade por algumas poucas contas (duas ou três) e têm objetivos relacionados ao total de negócios nestes clientes (soma dos resultados de negócios de serviços, *hardware* e *software*). Desenvolvem as atividades de atendimento e relacionamento, contando com os profissionais das *brands* para desenvolver as soluções de produtos e serviços a serem oferecidos;
- **Brands** – são as áreas ou departamentos responsáveis pelos produtos e serviços, divididos em 3 áreas: *hardware*, *software* e serviços. Cada *brand* mantém as atividades de pré-venda (atuando em conjunto com os *clusters*) e pós-venda.

Na *brand* de Serviços, há presença de vendedores e de profissionais de serviços na atividade de venda. Os vendedores são responsáveis por manter o contato com os clientes e suportar os gerentes de conta no entendimento de necessidades e seleção das linhas de serviços que podem ser oferecidas.

Profissionais de serviços suportam os vendedores na elaboração da oferta de serviços, uma vez que as linhas de serviços tenham sido selecionadas. Mas também realizam algumas vendas de maneira independente desta estrutura de cobertura – principalmente em situações que incluem a renovação de contratos repetitivos ou de longa duração (ex: contratos de manutenção) ou a identificação de uma extensão de contrato, devido a uma necessidade adicional de um cliente durante a execução de um serviço.

A atividade de vendas pode ser melhor entendida pelo fluxo de atividades envolvidas em uma oportunidade de negócios:

- **Identificação da oportunidade** – envolve a descoberta e reconhecimento de uma necessidade de um cliente. Esta atividade geralmente é conduzida por um gerente de conta (nas empresas atendidas pelos *clusters*) ou por um *business partner* (em empresas do mercado SMB – *Small and Medium Business*, ou seja, de pequeno e médio porte). Também pode ser realizada pelos profissionais dos segmentos, mas são casos mais específicos (uma extensão de um serviço sendo realizado ou a renovação de um contrato repetitivo ou de longa duração);
- **Validação de uma oportunidade** – a oportunidade é detalhada, entendendo os prazos envolvidos para a venda ou entrega de um serviço, bem como questões orçamentárias e participantes da organização do cliente (decisores, influenciadores, usuários e outros). A atividade geralmente é conduzida pelos mesmos profissionais que identificam a oportunidade;
- **Qualificação** – envolve a verificação se a empresa consegue atender as necessidades do cliente, e quais *brands* precisam ser envolvidas. Também envolve uma verificação da viabilidade de ganhar uma competição, identificando quais os atributos valorizados pelo cliente (qualidade, preço, estabilidade, flexibilidade, etc). Se uma determinada a empresa não tem condições de atender ou competir, a oportunidade pode não ser perseguida. Esta atividade geralmente é conduzida pelos vendedores das *brands*, pois envolve conhecimento dos segmentos de serviços e de análise competitiva;
- **Fechamento** – neste momento é desenvolvida a solução, selecionando e integrando os serviços identificados durante a qualificação e detalhando a forma como serão entregues. São desenvolvidas as propostas técnicas e comerciais, e ocorre a negociação comercial com o cliente até o fechamento do contrato. Tal atividade é desenvolvida pelos gerentes de conta e pelos vendedores das *brands*, que ainda necessitam do envolvimento de profissionais dos segmentos para descrever e detalhar a descrição dos serviços que serão prestados;

- **Delivery** – esta é a atividade de pós-venda, que envolve a prestação dos serviços contratados. São conduzidas pelos profissionais de serviços, tais como técnicos, consultores, gerentes de projeto e outros.

Um dos desafios para a força de vendas tem sido o pleno conhecimento do portfólio de serviços da unidade, pois envolve uma diversidade muito grande de ofertas. São 4 unidades de negócios, cada uma com sua divisão em segmentos de negócios, e cada segmento com um conjunto de serviços que pode envolver 20 ou 30 ofertas diferentes. Além disso, cada uma destas ofertas ainda pode ser modificada e adaptada às necessidades do cliente, além de ser integrada com equipamentos, *softwares* e outras ofertas de serviços para formar uma solução única e diferenciada.

A solução para este desafio tem sido o trabalho em time. Por isto os gerentes de conta e os vendedores das *brands* não procuram desenvolver o conhecimento especializado a respeito de um produto ou de um serviço, mas sim a habilidade de identificar os especialistas de produtos e profissionais de serviços nas *brands* e segmentos.

Outro problema enfrentado pela força de vendas é a característica do mercado brasileiro de sensibilidade a preço, que leva os clientes a adotar algumas técnicas de compra prejudiciais à empresa:

- **Uso como referência de qualidade** – como os clientes reconhecem a empresa como referência de alta qualidade, podem solicitar uma descrição detalhada dos serviços, onde conste a forma como será realizado, o tempo que levará em cada atividade e assim por diante. Alguns clientes utilizam estes descritivos como um padrão de serviços a ser comprado, solicitando a outros fornecedores cotações para que possa comparar preços e forçar uma situação de competição;
- **‘Fatiamento’ da solução** – em outras ocasiões, os clientes utilizam o descritivo dos serviços como um guia para que realizem a integração dos componentes do serviço internamente. Eles contratam empresas de pequeno porte, forçando negociações de preço, e assumem o risco de integração de múltiplos fornecedores e coordenação de um cronograma de projeto;

Em alguns casos a IBM tem conseguido mostrar seu diferencial, e reverter estas situações. Mas em outros os clientes abrem mão de qualidade ou integração em função de um menor preço. Nem sempre porque desejam, mas porque têm orçamentos apertados, que não permitem a realização de todos os projetos necessários.

Isto vem causando problemas para a força de vendas, que tem sido mais demandada que a força de venda dos concorrentes. Por outro lado, isto é um sinal positivo – de reconhecimento do valor da marca.

7.5.5. Marketing direto

O trabalho de marketing direto é desenvolvido pela diretoria de IBM.COM.

As ações desenvolvidas abrangem diversas áreas:

- Comunicação eletrônica pelo *website* corporativo (www.ibm.com.br), tais como campanhas promocionais;
- Vendas eletrônicas, também pelo website corporativo, com o uso de uma loja virtual;
- Venda direta, com o uso de *telemarketing* associado a campanhas em mídia ou ações de *mailing*. Também pode estar associado à inscrição em eventos, palestras e seminários organizados pela empresa, ou a atividades de prospecção junto ao público que tenha participado dos mesmos (havendo manifestação de interesse em desenvolver negócios com a empresa em fichas de avaliação, por exemplo);
- Relacionamento corporativo com os clientes, através de central telefônica e tratamento de correspondência eletrônica ou regular, para a recepção de reclamações, elogios, dúvidas e pedidos de clientes e do público em geral.

As ações desenvolvidas tem grande aplicação às *brands* de *Hardware* e de *Software*, mas nem sempre são facilmente aplicáveis a serviços. A falta de padronização dos serviços mais complexos praticamente inviabiliza sua oferta por *mailings* ou

telemarketing, de forma que seu uso é mais aconselhável para a divulgação de eventos onde tais serviços sejam apresentados ou discutidos.

No entanto, há alguns segmentos de negócio que possuem produtos mais padronizados e que são vendidos através deste canal:

- **Learning Services** – é possível realizar a venda e inscrição em treinamentos em salas de aula (cursos pré-estruturados e pré-agendados);
- **Manutenção** – vendas dos serviços ‘empacotados’, tais como contratos de extensão de garantia e contratos padronizados de manutenção de equipamentos;
- **Software Services** – contratos de suporte técnico a software.

7.5.6. Promoção de vendas

As ações de promoção de vendas são bastante utilizadas pelas *brands* de Hardware e de Software. São brindes e presentes, descontos em promoções temporárias e outras atividades, geralmente associadas a campanhas em mídia, loja virtual e outros veículos.

Na *brand* de Serviços, seu uso é mais restrito. O uso de amostragem, por exemplo, não é possível para todos serviços, pois a execução do mesmo supriria a necessidade do cliente, inviabilizando a própria venda.

Há uso de amostragem em casos limitados, restritos a um cliente estratégico ou necessidade de apresentar um novo conceito ou tecnologia – exemplo: montagem da réplica de uma loja ou agência bancária para mostrar os produtos e serviços de implantação de terminais de caixa.

Outra forma de amostragem envolve o uso de referências de clientes, tais como em visitas coordenadas, para que o cliente potencial tenha a sensação do serviço prestado, e possa visualizar os resultados e benefícios que possa alcançar.

Quanto a incentivos financeiros, tais como descontos e promoções temporárias, não são utilizadas na forma de campanhas ou programas. O uso de estímulos financeiros é feito de forma tática, na formação dos preços dos serviços (ou seja, desconto sobre as margens na formação do preço final).

8. ANÁLISE DO CASO

A execução das atividades de marketing pela unidade de serviços da IBM Brasil permite identificar como as decisões a respeito do composto de marketing para serviços são tomadas em um caso real, no setor de TI voltado ao mercado corporativo brasileiro.

O que se verifica é a utilização de diversas abordagens previstas na literatura, algumas vezes com adaptações ou em contextos diferentes.

QUADRO 6. Comparação entre literatura e caso real para Produtos

PRODUTO	Revisão da literatura	Práticas identificadas no caso real
Gerenciamento de portfólio	Criação de novos serviços: uso do modelo nuclear	Modelo nuclear não é utilizado
	Planejamento do mix de serviços (extensão e profundidade das linhas de serviços)	Há planejamento de linhas de serviços, mas mix também é gerenciado por competências
	Setor de TI: padronização dos serviços (lançamentos mundiais com adaptações ou traduções locais)	Temas e linhas gerais para serviços são padronizados, mas há grande margem para adaptação a realidades e necessidades locais
Evidência física	Uso de marca (do serviço ou da empresa) para evidenciar atributos e auxiliar na visualização do serviço	Foco da marca é institucional, suportando parcialmente estratégias de serviços. Não há marcas para linhas de serviços
	Emprego do ambiente de serviço como evidência física	Uso limitado: alguns segmentos têm local físico (treinamentos). Outros usam parcialmente, ou para visita em momento de venda (BCRS e <i>hosting</i>)
	Uso dos empregados de serviços como evidência física, com padronização e controle da imagem	Situação não identificada nas entrevistas ou observações
	Setor de TI: uso de metodologias de relacionamento e execução dos serviços	Uso de metodologia de gerenciamento de projetos e condução de serviços em clientes corporativos
Pessoas	Situações de conflito para os profissionais de serviço, devido à definição dos papéis que deve desempenhar	Situação não identificada nas entrevistas ou observações
	Situações de conflito entre profissionais de serviço e clientes, devido a diferenças de valores, status, interesses e outros	Situação identificada apenas nos serviços de Manutenção
	Problemas decorrentes da fidelidade do cliente a determinados empregados de serviços	Situação não identificada nas entrevistas ou observações
Processos	Planejamento e documentação dos processos de prestação de serviços	Processos administrativos e técnicos (de prestação de serviços) são planejados e documentados, mas em diferentes níveis de profundidade. Há controle pela certificação ISO-9000
	Planejamento e documentação dos processos não-visíveis aos consumidores	
Qualidade e satisfação de clientes	Medição e gerenciamento da satisfação de clientes pelo modelo das lacunas entre expectativa e desempenho	Percepção do cliente é medida apenas pela resposta a questões de desempenho
	Medição e gerenciamento da qualidade pelo SERVQUAL (expectativas versus desempenho)	Medição da qualidade é pelo desempenho (métricas operacionais) e confronto com percepção do cliente (satisfação). Há uso de ISO-9000 para qualidade do processo
	Medição e gerenciamento da qualidade pelo SERVPERF (somente desempenho)	
	Adoção de medição qualitativa por empresas que atuam no mercado corporativo	Há pesquisa quantitativa e qualitativa

Fonte: elaboração própria.

No gerenciamento do Produto (quadro 6), verificou-se a existência de um gerenciamento do portfólio de serviços, com a adição, modificação e eliminação de linhas de serviços, de acordo com os movimentos e tendências do mercado. A dificuldade evidenciada pela empresa não é de encontrar um modelo ou de executar a atividade, mas a de realizar análises competitivas – principalmente em função das dificuldades de comparação de preços e de linhas de serviços.

Uma outra prática identificada no gerenciamento de portfólio foi o uso do conceito de competências como forma de administrar a extensão e profundidade das linhas de serviços, uma vez que grande parte das ofertas de serviços no setor não tem uma característica padronizada, mas tem um alto grau de adaptabilidade e ‘customização’ para os clientes.

No aspecto Evidência Física, é possível identificar o uso de metodologias de venda e condução de projeto como uma das práticas mais adotadas – tais como reuniões para início de projeto (reuniões de ‘kick-off’), acompanhamento da evolução dos resultados e reuniões com os executivos dos clientes. Todas estas técnicas demonstram a necessidade de controlar ou influenciar os fatores que evidenciam os serviços em um ambiente corporativo, a fim de controlar a qualidade da experiência vivida pelos clientes.

Isto também pode ser considerado como um fator decorrente da inexistência – ou existência em níveis limitados – de evidências físicas tangíveis que forneçam pistas da qualidade e dos atributos dos projetos. Em sua grande parte, os serviços não são desempenhados em um local físico e controlável, como o Cenário de Serviços discutido por Lovelock & Wright (2002). E no caso da empresa estudada, a marca também apresenta dificuldades para ser usada como único elemento tangível para evidenciar os serviços, conforme defendido por alguns autores (Lovelock & Wright, 2002; Berry, 1987).

O emprego dos profissionais de serviços como fonte de evidência física, conforme defendido por Limeira (2001) e Shostack (1977b) também tem poder limitado na obtenção de resultados.

Também é interessante identificar o uso da certificação nas normas ISO-9000 como forma de controle dos processos administrativos e de prestação de serviços – apesar dos diferentes níveis de formalização e profundidade da documentação.

Esta mesma certificação associa o controle dos processos ao controle da qualidade dos serviços. Além do controle sobre os processos, o gerenciamento da qualidade também utiliza métricas operacionais de desempenho para avaliar a qualidade na prestação dos serviços, confrontando tais resultados com a visão dos clientes. Mas tanto no aspecto Qualidade quanto no aspecto Satisfação de Clientes, a medição e o gerenciamento focam apenas o desempenho, sem medições ou avaliação quanto às expectativas. O modelo de gerenciamento parece aproximar-se mais da filosofia por trás do SERVPERF que da filosofia por trás do SERVQUAL.

QUADRO 7. Comparação entre literatura e caso real para Preços

PREÇO	Revisão da literatura	Práticas identificadas no caso real
Objetivos	Objetivos de maximização de lucros, maximização de <i>market share</i> , sobrevivência e objetivos sociais	Objetivos equilibram maximização de lucros e de <i>market share</i>
	Objetivos orientados pela receita, pela capacidade ou pela demanda	Orientados pela receita
	Setor de TI: empresas adotam preços globais, com intuito de posicionar a marca	Preços globais somente para <i>hardware</i> e <i>software</i> . Serviços define preços localmente
Estratégias	Precificação com base na demanda (ex: YMS)	Uso esporádico (sujeito a resultados do segmento)
	Precificação com base no custo	Técnica de precificação empregada. Visão de custos inclui custo de oportunidade e ajuste pelo risco
	Precificação com base na concorrência	Preço dos concorrentes é utilizado para ajustar preço calculado com base em custo. Dificuldade para obter informações competitivas
	Precificação com base no valor	Dificuldade de uso
	Estratégia de desnatamento versus saturação	Situação não identificada nas entrevistas ou observações
	Uso de técnicas de bundling de serviços	Estratégia perseguida com uso de soluções (integração de produtos e serviços)
	Uso de precificação tática para aproveitar oportunidades	Uso esporádico (sujeito a resultados do segmento)
	Uso de políticas como limitador de descontos	Políticas utilizadas, adotando níveis de desconto de acordo com delegações e níveis de aprovação

Fonte: elaboração própria

Nas decisões de Preço (quadro 7), é possível verificar que a empresa busca um balanceamento entre objetivos de lucratividade e de *market share*. O equilíbrio entre

estes dois objetivos é interessante, pois força um planejamento dos segmentos de negócios – que de outra forma poderiam utilizar ações de descontos ou de altas margens para privilegiar um ou outro objetivo.

Quanto às técnicas de precificação, foi possível verificar que se baseiam no custo, mas buscam manter paridade com o mercado. A grande dificuldade encontrada pela empresa é na comparação de seus serviços com o dos concorrentes – dificultando também a comparação de preços.

Também é interessante notar a separação da precificação estratégica e da tática. Esta última é reconhecida na empresa, mas o uso é esporádico, associado a oportunidades excepcionais (seja em função de ociosidade no segmento de negócios, seja em função de uma oportunidade de negócios surgida no mercado que tem interesse estratégico para a empresa).

O uso de *bundling* como estratégia de precificação também aparece na forma da integração de diferentes linhas de serviços, com a presença de produtos de *hardware* e *software* em alguns casos, para formar projetos complexos. Seu emprego condiz com as discussões de Bateson & Hoffman (2001) e de Venkatesh & Mahajan (1993), no sentido de proporcionar diferenciais de preço, percepção de valor e dificuldade de comparação com os concorrentes. Mas também gera alguns desafios para a empresa:

- Necessidade de gerenciar a convivência de produtos com altas margens de lucro e outros com margens mais estreitas – gerando um equilíbrio financeiro frágil que precisa ser continuamente mantido;
- Dificuldade da força de vendas em conhecer o portfólio, devido à sua amplitude e ao nível de profundidade de conhecimento necessário para realizar a venda de um serviço – ainda mais em uma área que lida com tecnologias de ponta, com rápida obsolescência.

Tais características podem ser mais exploradas para identificar a diferença entre os benefícios obtidos e os custos incorridos na coordenação adicional que é necessária.

QUADRO 8. Comparação entre literatura e caso real para Distribuição

DISTRIBUIÇÃO	Revisão da literatura	Práticas identificadas no caso real
Distribuição física	Sistemas de distribuição física para movimentação de bens associados a serviços	Existem sobretudo para peças (serviços de Manutenção) mas também para equipamentos usados em projetos
	Localização da loja de serviços, para serviços em que o cliente vai ao fornecedor	Somente serviços de treinamento (ainda assim não é 'loja de serviços', mas espaço próprio ou de fornecedor)
Canais de venda	Dificuldade no uso de canais de distribuição, devido à impossibilidade de manter estoques	Uso de canais de revenda na figura de representante de vendas
	Setor de TI: predominância da venda pessoal e canal de um nível para serviços	Constatado: predominância da venda pessoal em grandes clientes, e canais dedicados a SMB
Fornecedores	Uso de franquias como forma de distribuir serviços	Situação não identificada nas entrevistas ou observações
	Setor de TI: preferência por parceiros globais	Parceiros globais somente para <i>hardware</i> e <i>software</i> . Fornecedores de serviços são locais

Fonte: elaboração própria

Nas decisões de Distribuição (quadro 8), há grande similaridade com a atividade desempenhada para bens físicos – inclusive com as atividades de planejamento e controle de sistemas de distribuição física, para o controle do fluxo de componentes e produtos associados à prestação de serviços.

A maior diferença a ser destacada relaciona-se ao planejamento dos canais de venda, onde o emprego de atacadistas e revendas tem um poder limitado de ação, exigindo um maior nível do emprego de canais de representação comercial, ou da maior padronização e ‘empacotamento’ de serviços, como os desenvolvidos pelo segmento de Manutenção.

Também é interessante verificar a diferenciação adotada pela empresa para o planejamento dos canais de venda e dos fornecedores de insumos – estes últimos associados somente à prestação dos serviços.

A separação entre estas duas atividades (a de venda e a de prestação de serviços) parece ter quebrado o paradigma da estocagem e entrega dos serviços, possibilitando um planejamento de cobertura para a força de vendas, com uso de representantes comerciais (e até mesmo atacadistas e revendas, para alguns serviços) enquanto um plano de entrega de serviços prevê o uso de fornecedores de *hardware*, *software*, serviços e mão de obra, todos associados a um contrato único em nome da IBM.

QUADRO 9. Comparação entre literatura e caso real para Comunicação

COMUNICAÇÃO	Revisão da literatura	Práticas identificadas no caso real
Propaganda	Uso de imagens e elementos tangíveis para criar imagem clara do serviço	Situação não identificada nas entrevistas ou observações
	Setor de TI: campanhas mundiais padronizadas com tradução local	As campanhas têm esta característica, mas tem foco institucional (não focada em serviços)
Publicidade e relações públicas	Uso de <i>press releases</i> para influenciar mercado	Há relacionamento com imprensa, mas com desafio de transmitir a mensagem a jornalistas
	Existência da atividade de lobbying	Não é executada internamente
	Ações de educação e treinamento	Há ações deste tipo com profissionais de mídia (jornalistas)
	Setor de TI: uso de palestras, seminários e eventos com objetivo de educar o cliente	Há uso intensivo de eventos não apenas para educar mas para formar opinião, apresentar conceitos e serviços
Propaganda boca a boca	Setor de TI: existência de mídia especializada que exerce forte influência no processo de decisão dos clientes	Influência é limitada, pois presença da força de vendas nos maiores clientes possibilita reverter ou controlar opiniões da mídia especializada
	Grande uso da comunicação boca a boca entre clientes para trocar informações a respeito de serviços	Há indícios de que esta comunicação realmente seja intensa. Empresa procura influenciar este processo (referências de clientes)
Venda pessoal	Uso de ferramentas para incentivar clientes a recomendar a empresa a seus pares	O uso de referências é formalizado, mas não há incentivos adicionais
	Existência de diversos papéis: vendedor atacadista, técnico, missionário ou de novos negócios	Estes papéis foram identificados entre os diferentes participantes do processo de vendas: gerentes de conta, vendedores, profissionais dos segmentos e outros
	Atividades adicionais: relatórios, atendimento e captura de informações para análise competitiva	Atividades realizada por vendedores. Captura de informações também é feita por <i>Marketing Intelligence</i>
Marketing direto	Setor de TI: há padronização mundial, com equipes de vendas para atender os maiores clientes e revendas paos clientes de menor potencial	Constatado: predominância da venda pessoal em grandes clientes, e canais dedicados a SMB
	Predominância da mala-direta e do <i>telemarketing</i> em serviços	Estas ações foram as únicas mencionadas quanto a marketing direto. Uso é limitado (somente alguns tipos de serviços)
Promoção de vendas	Uso de diversas técnicas pela empresas de serviços: amostras, cupons de desconto, brindes e presentes, competições e concursos	O uso destas técnicas não foi constatado
	Ações promocionais voltadas aos intermediários	O uso destas ações não foi constatado

Fonte: elaboração própria

As decisões de Comunicação (quadro 9) aproximam-se das práticas previstas na revisão da literatura, mas com um uso reduzido de ações de propaganda e publicidade para alcançar objetivos associados a serviços.

É importante destacar a ênfase dada a dois elementos do composto de comunicação: a venda pessoal (principalmente através de força de vendas própria e de representantes comerciais) e a propaganda boca a boca (esta presente no uso de referências de clientes). Estes dois elementos parecem representar os maiores esforços dedicados a serviços, seguido da realização de eventos próprios e participação em eventos, palestras e seminários do setor, e de divulgação de notícias relacionadas a serviços em veículos impressos.

QUADRO 10. Questões identificadas no caso real e não previstas na literatura

	Questões identificadas no caso real
Evidência física	Utilização de métricas pré-acordadas em contrato para medir desempenho do serviço (Níveis de Serviço)
Pessoas	Desafios de lidar com o fator humano em meio corporativo (conflitos internos do cliente)
Preços	Uso de visão ampliada dos custos envolvidos na prestação de serviços para o processo de precificação (custo de oportunidade e ajuste pelo risco)

Fonte: elaboração própria

Por outro lado, também é possível verificar que há algumas situações encontradas na empresa que não haviam sido previstas na revisão da literatura (quadro 10).

Uma primeira situação é o uso de métricas pré-estabelecidas em contrato como forma de medir, evidenciar e gerenciar o desempenho dos serviços – ao menos para serviços mais padronizados, que possuem atividades que possam ser medidas.

Tal abordagem representa um emprego interessante do uso de Evidências Físicas como forma de diminuir a intangibilidade do serviço e possibilitar a comparação de fornecedores.

Nos casos dos serviços mais padronizados, como manutenção e suporte telefônico, o emprego de métricas de ‘Nível de Serviço’ pré-estabelecidas nos contrato de serviços parecem ser um fator de tangibilização eficaz, uma vez que deslocam a discussão de desempenho do campo dos sentimentos e percepções para uma avaliação quantitativa mais objetiva – ainda que se possa argumentar que há espaço para sentimentos negativos, de medo, angústia ou incerteza por parte dos clientes quanto ao resultado percebido dos serviços.

Já nos serviços menos padronizados, como a terceirização de TI e os projetos de consultoria, a questão da tangibilização continua dependendo das técnicas e metodologias de condução de projeto e de influência sobre a percepção dos clientes – seja pelo emprego de reuniões ou pela condução de outras atividades que a empresa desempenhe ao longo da prestação de serviços.

Em segundo lugar, verificou-se a existência de um desafio adicional ao atuar no mercado corporativo, referente ao elemento humano em contexto organizacional. O emprego de técnicas para lidar com os clientes neste contexto assume maior complexidade, pois o fornecedor tem que lidar com os relacionamentos internos à organização compradora. A incerteza e falta de controle na prestação dos serviços já não estão associadas às ações e sentimentos de um único indivíduo, mas ao relacionamento de duas organizações que comportam diversos indivíduos que se relacionam mutuamente.

A presença de conflitos internos na organização compradora, bem como as ineficiências dos fluxos de informação verticais ou horizontais, os balanços de poder entre indivíduos, departamentos e divisões, e as diferenças de expectativas e percepções entre diferentes profissionais do cliente são fatores que levam à necessidade de múltiplas metodologias e técnicas para o gerenciamento do serviço e da comunicação com o cliente.

Uma das questões que merece mais atenção em pesquisas futuras é o controle desta situação, onde o cliente participa e influencia o resultado dos serviços contratados – seja porque um projeto depende de informações ou ações sob sua responsabilidade, ou seja porque a influência de seu ambiente político interno tenha como afetar a execução das atividades que possibilitarão alcançar os resultados desejados.

O terceiro e último aspecto é o emprego de abordagens de precificação com base em custo – conforme discutido por Zeithaml et al. (1985), Lovelock & Wright (2002) e Palmer & Cole (1995).

Apesar de condizer com o referencial teórico, há emprego de técnicas adicionais, não previstas na literatura, tais como a tentativa de monitoração dos níveis de preço dos concorrentes para o balizamento de preços de serviços – em ações conjuntas entre unidades de negócios de serviços e time de *Marketing Intelligence* – e a modelagem de custos utilizada, considerando não apenas os insumos diretos como os elementos de custo financeiro (taxa de retorno esperada) e de risco.

O esforço adicional envolvido no dimensionamento destes custos, além do tempo adicional para a elaboração de uma proposta comercial e estabelecimento de preços

pode ser um fator de insucesso no emprego de tal técnica. No entanto, se o fluxo de atividades não acarreta um esforço significativo, o uso desta abordagem associada a um processo de monitoração dos níveis de preços dos competidores em um mecanismo extremamente interessante para a precificação de serviços no setor.

9. CONCLUSÕES FINAIS

Os objetivos iniciais, de identificar e descrever como uma empresa que atua no setor de Tecnologia da Informação (TI) do mercado brasileiro administra seu composto de marketing para serviços no mercado corporativo, foram alcançados.

Também foi possível comparar as práticas adotadas pela empresa estudada com os modelos propostos para a área de Marketing de Serviços, e identificar as especificidades do setor de Tecnologia da Informação (TI).

No entanto, é necessário ressaltar que tais especificidades estão associadas ao contexto da empresa estudada, não podendo ser tiradas conclusões gerais, de plena aceitação para todas empresas.

Tais especificidades são apenas um ponto de partida, que permitem um exercício indutivo na recomendação de futuras linhas de pesquisa:

- A exploração das conseqüências do elemento humano como fator de complexidade no gerenciamento da prestação do serviço, quando este se dá entre duas organizações;
- Em particular, o estudo desta situação em um contexto de serviços participativos – ou seja, onde o desempenho e o ambiente do cliente é fator decisivo para o sucesso de um projeto ou prestação de serviço;
- Os níveis de benefício efetivamente obtidos para a tangibilização e diminuição da complexidade no gerenciamento de percepções de clientes na prestação de serviços que utilizam métricas de desempenho numéricas, pré-estabelecidas em contrato, tais como os níveis de serviço existentes para algumas linhas de serviço da empresa;
- O entendimento dos resultados obtidos pelo emprego de uma estratégia de precificação com uso de elementos adicionais de custo (custo de oportunidade e ajuste pelo risco), avaliando se o esforço e tempo adicional para o cálculo de preços não eliminam os benefícios gerados;
- Verificação dos resultados decorrentes do *bundling* de produtos e serviços no formato de ‘soluções’, com a avaliação das diferenças entre os benefícios de diferenciação e os custos incorridos na coordenação adicional, necessária para

vencer os obstáculos de gerenciamento das linhas de serviços e da integração da força de vendas.

10. BIBLIOGRAFIA

ACHROL, R.S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 146-163, Apr 1999.

AMBONI, N.F. **Qualidade em serviços**: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras. 2002. 227 p. Tese Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANDERSON, J.C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships withing a business network context. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 4, p. 1-15, Oct 1994.

ANNUAL Report 2002. **IBM Corporation**, 2003. Disponível em: <www.ibm.com/annualreport/2002/>. Acesso em 27 set. 2003.

BATESON, J.E.G.; HOFFMAN, K.D. **Marketing de serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495 p.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R.P. Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. **Journal of Marketing**, New York, v. 66, n. 2, p. 83-101, April 2002.

BENNETT, R.J.; ROBSON, P.J.A. Exploring the market potential and bundling of business association services. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 15, n. 3, p. 222-239, 2001.

BERALDO, V. **Avaliação da política nacional de informática pela indústria**: subsídios para a gestão governamental dos incentivos fiscais para P&D. 1990. 365 p. Tese Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. /Resumo/

BERALDO, V. Incentivos fiscais para P&D no setor de informática. **Revista de Administração**, São Paulo, v.23, n.1, p.13-38, Janeiro/Março 1988.

BERRY, L. Big Ideas In Services Marketing. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 1, n. 1, p. 5-9, Summer 1987.

BERRY, L.L. Cultivating service brand equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 128-137, Winter 2000.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. Building a new academic field: the case of services marketing. **Journal of Retailing**, Greenwich, v. 69, n. 1, p. 13-61, Spring 1993.

BEYRODT, E.M.P. **Marketing de serviços de hotelaria cinco estrelas na cidade**

de São Paulo: uma abordagem comparativa da concorrência entre hotéis. 1993. 328p. Tese Doutorado – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. /Resumo/

BICALHO, A.A.O. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras:** estudo multicaso em apart-hotéis em belo horizonte. 2002. 186 p. Dissertação Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

BITNER, M.J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, n. 2, p. 69-82, April 1990.

BITNER, M.J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*. New York, v. 56, n. 2, p. 57-71, April 1992.

BITNER, M.J.; BOOMS, B.H.; MOHR, L.A. Critical service encounters: the employee perspective. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 95-106, October 1994.

BOGDAM, R.C.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education:** an introduction to theory and methods. Boston: Ally and Bacon, 1982. 153 p.

CAMPOMAR, M.C. **Notas de aula da disciplina EAD-5895 - Marketing de Varejo e Serviços.** Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

CLOW, K.E.; BAACK, D.; FOGLIASSO, C. Reducing perceived risk through advertising service quality cues. **Journal of Professional Services Marketing**, New York, v. 16, n. 2, p. 151-162, 1998.

COOPER, P.D.; JACKSON, R.W. Applying a services marketing orientation to the industrial services sector. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 2, n. 4, p. 67-70, Fall 1988.

CRESWELL, J.W. **Research design:** qualitative and quantitative approaches. California: Sage Publications, 1994. 228 p.

CRONIN JR., J.J.; TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 55-68, July 1992.

CUSTÓDIO, I. **Padrões de inovação e de estratégia competitiva na indústria nacional de fabricantes de computadores.** 1989. 212 p. Tese Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. /Resumo/

DESIRAJU, R.; SHUGAN, S.M. Strategic service pricing and yield management. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, n. 1, p. 44-56, January 1999.

ECIB - ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA. **Competitividade da indústria de informática.** Campinas, 1993. Disponível em:

<www.mct.gov.br/publi/Compet/>. Acesso em 10 jun. 2003.

EDGETT, S.; PARKINSON, S. Marketing for service industries - a review. **Service Industries Journal**, London, v. 13, n. 3, p. 19-39, July 1993.

FERREIRA, A.A.M. **Estratégias de 'pricing' no mercado empresarial: um estudo de caso dentro de um mercado em processo de desregulamentação**. 2000. 206 p. Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. /Resumo/

FORTES, C.M. **Implantação de política de marketing em instituições de ensino superior**. 2001. 133 p. Dissertação Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

FORTUNE 500. **Fortune Magazine**, 2003. Disponível em: <www.fortune.com>. Acesso em 27 set. 2003.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1972. cap. 2, p. 11-24.

GORDON, G.L.; CALANTONE R.J.; DI BENEDETTO, C.A. Business-to-business service marketing: how does it differ from business-to-business product marketing? **Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 8, n. 1, p. 45-57, 1993.

GORON, F.S. **Gestão de relacionamento em marketing de serviços: um estudo exploratório**. 1994. 105 p. Dissertação Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. /Resumo/

GOUVÊA, M.A. **Avaliação de serviço sob a ótica de marketing: um estudo dos serviços de transporte coletivo por ônibus na região metropolitana de São Paulo**. 2002. 254 p. Tese Livre Docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. /Resumo/

GOUVÊA, M.A.; YAMAUCHI, E.C.I. Marketing de serviços: uma visão do turismo no Brasil. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 9, p. 15-32, 2º trimestre 1999.

GREEN, R.F.; ZIMMERER, T.W.; STEADMAN, M.E. The role of buyer sophistication in competitive bidding. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 9, n. 1, p. 51-59, 1994.

GRONROOS, C. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 13, n. 4, p. 322-338, 1998.

GUMMESON, E. Practical value of adequate marketing management theory. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 36, n. 3, p. 325-349, 2002.

HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C. Customer contact employees management: na empirical investigation. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, p. 52-70, October

1996.

HISTÓRIA da IBM no Brasil. Rio de Janeiro, **IBM Brasil**, 2003. Disponível em: <www.ibm.com/br/ibm/history/>. Acesso em 27 set. 2003.

IBM History. **IBM Corporation**, 2003. Disponível em: <www.ibm.com/history/>. Acesso em 27 set. 2003.

ICAF - INDUSTRIAL COLLEGE OF THE ARMED FORCES. **Information Technology**. 2002. (Industry Studies). Disponível em: <www.ndu.edu/icaf/IS2002/>. Acesso em 11 set. 2003.

IKEDA, A.A. **Marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo**. 2000. 181 p. Tese Livre Docência - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

IKEDA, A.A. **O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços um estudo em agências de viagens**. 1994. 150 p. Tese Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. /Resumo/

JOHNS, N. What is this thing called service? **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 33, n. 9, p. 958-973, 1999.

LAPIERRE, J. Customer-perceived value in industrial contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 15, n. 2, p. 122-140, 2002.

LAROCHE, M.; BERGERON, J.; GOUTALAND, C. A three-dimensional scale of intangibility. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 4, n. 1, p. 26-38, August 2001.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 195 p.

LIMEIRA, T.M.V. **Marketing de serviços na indústria de tecnologia de informação: novos desafios e oportunidades**. São Paulo, 2001. 113 p. Relatório de Pesquisa – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas. (Série Relatórios de Pesquisa, n. 6).

LOVELOCK, C.H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, New York, v. 47, n. 3, p. 9-20, Summer 1983.

LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. 448 p.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. **Designing qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 178 p.

MARTINENCO, A. **Avaliação de serviços como vantagem competitiva para empresa de informática: serviços através da internet para advogados.** 2001. 96 p. Dissertação Mestrado Profissionalizante – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1, parte II, p. 75-256.

MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Creating competitive advantage in industrial services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 13, n. 4, p. 339-355, 1998.

MCT – MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Setor de TI e suas perspectivas.** Palestras. 2000. Disponível em <www.mct.gov.br/Temas/info/palestras/palestras.htm>. Acesso em 11 set. 2003.

MONEY, R.B.; GILLY, M.C.; GRAHAN, J.L. Explorations of national culture and word-of-mouth referral behavior in the purchase of industrial services in the United States and Japan. **Journal of Marketing**, New York, v. 62, n. 4, p. 76-87, Oct 1998.

NAGLE, T.T.; CRESSMAN JR., G.E. Don't just set prices, manage them. **Journal of Marketing Management**, Chicago, v. 11, n. 6, p. 29-33, Nov/Dec 2002.

NUNES, C.M.T.P. **Marketing de serviços de hospedagem nas empresas hoteleiras da cidade de João Pessoa: um estudo exploratório.** 1992. 165 p. Dissertação Mestrado – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. /Resumo/

OLIVEIRA, G.H. **Serviço ao cliente como estratégia de marketing nos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu.** 2001. 94 p. Dissertação Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

OLIVEIRA, T.M.V.; IKEDA, A.A. Aspectos de marketing em agências de viagens e turismo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 23-34, 3º trimestre 1999.

PALMER, A.; COLE, C. **Services marketing: principles and practice.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995. 389 p.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.A.; ZEITHAML, V.A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, Greenwich, v. 67, n. 4, p. 420-450, Winter 1991. /Resumo/

PARASURAMAN, A.; VARADARAJAN, P. Future strategic emphases in service versus goods businesses. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 2, n. 4, p. 57-66, Fall 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, New York, v. 49, p. 41-50, Fall 1985. /Resumo/

PAYNE, A. **The essence of services marketing**. New York: Prentice Hall, 1993. 253 p.

PRADO, E.P.V. **Terceirização da tecnologia de informação: uma avaliação dos fatores que motivam sua adoção em empresas do setor industrial de São Paulo**. 2000. 135 p. Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

SANTOS, E. **Estudo das estratégias de atuação em serviços pelas empresas fabricantes de equipamentos de informática no Brasil**. 1997. 280 p. Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1975. cap. 3, p. 57-90. cap. 14, p. 537-560.

SHOSTACK, G.L. Banks sell services - not things. **The Bankers Magazine**, Boston, v. 160, n. 1, p. 40-50, Winter 1977a.

SHOSTACK, G.L. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 41, p. 73-80, April 1977b.

SMELTZER, L.R.; OGDEN, J.A. Purchasing professionals' perceived differences between purchasing materials and purchasing services. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, v. 38, n. 1, p. 54-70, Winter 2002.

SOUZA, E. **Competitividade no setor de informática no Brasil**. 1992. 186 p. Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. /Resumo/

SWANSON, S.R.; KELLEY, S.W. Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 35, n. 1, p. 194-211, 2001.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997. 367 p.

TIKKANEN, H.; ALAJOUTSIJÄRVI, K. Customer satisfaction in industrial markets: opening up the concept. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 17, n. 1, p. 25-42, 2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas / Centro de Computação de São Carlos. **Diretrizes para apresentação de teses e dissertações à USP: documento eletrônico ou impresso**. São Paulo: SIBi/USP, 2001. 16 p. Disponível em <www.theses.usp.br>. Acesso em 02 ago. 2003.

VALOR 1000. São Paulo, **Jornal Valor Econômico**, 2003. Disponível em: <www.valoronline.com.br/valor1000/>. Acesso em 27 set. 2003.

VENKATESH, R.; MAHAJAN, V. A probabilistic approach to pricing a bundle of

products or services. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 494-508, November 1993.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 49, n. 2, p. 33-46, Spring 1985.

11. ANEXOS

ANEXO A – Protocolo de Pesquisa

1. VISÃO GERAL DO PROJETO

Objetivos e Patrocínios

A pesquisa tem como objetivo identificar e descrever como uma empresa que atua no setor de Tecnologia da Informação (TI) do mercado brasileiro administra seu composto de marketing para serviços no mercado corporativo.

A pesquisa foi realizada para uma dissertação de mestrado na área de Marketing do programa de pós-graduação em administração de empresas da FEA/USP.

Quanto aos patrocínios e recursos para realização da pesquisa, foram utilizados recursos do próprio pesquisador.

Questões de Pesquisa

As questões da pesquisa procuram alcançar os objetivos primários e secundários apresentados na seção ‘Objetivos’:

- Como uma empresa que atua no setor de Tecnologia da Informação (TI) do mercado brasileiro administra seu composto de marketing para serviços oferecidos ao mercado corporativo?
- Como estas práticas podem ser comparadas com os modelos propostos para a área de Marketing de Serviços? Há necessidades de adaptações destes modelos para o setor de TI?

Leituras Importantes

A literatura a ser revista envolve trabalhos nas áreas de marketing de serviços, tais como livros-texto, artigos, dissertações e teses. Também foram revistos os trabalhos realizados em âmbito nacional que abordaram as características do setor de Tecnologia da Informação (TI) no mercado brasileiro, tais como artigos, dissertações, teses e relatórios de pesquisa.

2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Credenciais e Acessos

Os acessos e credenciais às instalações estavam liberados ao pesquisador, uma vez que o mesmo é funcionário da empresa pesquisada.

Fontes de Informação

Para que o objetivo do estudo fosse alcançado, é necessário que os dados do estudo de caso fossem obtidos junto aos administradores ou profissionais que atuem na área de serviços, em áreas que desenvolvam as atividades de marketing que foram alvo da pesquisa – ou seja, que tomassem decisões quanto ao composto de marketing de serviços.

O plano de trabalho tinha como objetivo inicial identificar as áreas ou departamentos que realizavam estas atividades – uma informação que foi obtida junto aos primeiros entrevistados: o diretor da área de Marketing, o diretor da área de Serviços e a gerente de Comunicações da IBM Brasil.

As entrevistas foram conduzidas com os profissionais indicados, responsáveis pelas áreas de marketing e de serviços, ou com profissionais destes departamentos que mantinham níveis de responsabilidade equivalentes, uma vez que se buscava uma visão mais abrangente da área, e não apenas a forma de execução de atividades operacionais.

No total, foram 17 profissionais entrevistados, dos quais 15 tinham responsabilidades gerenciais e 2 atuam em nível de coordenação. Quanto aos níveis hierárquicos, podem ser classificados da seguinte forma:

- **Nível 2** – gerentes ou diretores com responsabilidades executivas, respondendo diretamente ao Gerente Geral da IBM Brasil. Apenas uma entrevistada estava neste nível (a gerente de Comunicações, Vera Dias);
- **Nível 3** – gerentes de nível executivo, que se reportam a um diretor ou gerente executivo (nível 2). Um total de 5 entrevistados estava neste nível;
- **Nível 4** – gerentes de nível tático ou operacional, que se reportam a um gerente executivo (nível 3). Um total de 7 entrevistados estava neste nível;
- **Nível 5** – gerentes ou profissionais de nível operacional, que se reportam a outros gerentes (nível 4). Apenas 4 profissionais estavam neste nível.

Por último, uma outra informação que foi buscada no início de cada entrevista foi o tempo de atuação do entrevistado na empresa e no cargo.

Todas estas informações foram resumidas no quadro da próxima página.

Nome	Departamento	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo	Formação	Tema da Entrevista
Vera Dias	Departamento de Comunicações	Gerente	13 anos	5 anos	Jornalismo	Comunicações (publicidade e relações públicas)
José Francisco da Cunha Gonçalves	IGS/ITS - Vendas	Gerente	11 anos	4 anos	Área técnica	Venda direta (força de vendas) / Gerenciamento de canais
Maura Correa Engel	IGS - Contratos & Negociações	Gerente	29 anos	4 anos	Finanças	Precificação de serviços
Helio Alcantara da Rocha Jr	Departamento de Compras	Gerente	12 anos	5 anos	Administração de Empresas	Distribuição (fornecedores)
Marcelo Cuntin Villar	IGS/BCS - Gerência	Gerente	17 anos	4 anos	Jornalismo	Gerenciamento de serviços
Eduardo Hideki Wakiyama	IGS - Gerência de Marketing	Gerente	20 anos	4 anos	Área técnica / Marketing	Marketing de Serviços / Gerenciamento de canais
Arnaldo Vieira	IGS/SO - Arquitetura de Soluções	Gerente	8 anos	5 anos	Área técnica	Gerenciamento de serviços
Fernando Luiz Timotheo Costa	IGS - Quality Assurance	Gerente	10 anos	2 anos	Área técnica	Qualidade
Ricardo Valim	Diretoria de Finanças - Gerência de Preços de Serviços	Coordenador	7 anos	2 anos	Finanças	Precificação de serviços
Luis Alberto Pracownik	Diretoria de Finanças - Gerência de Preços de Serviços	Gerente	7 anos	2 anos	Finanças	Precificação de serviços
Sirlene Cavaleri de Toledo	IGS/BCS - Comunicações	Gerente	4 anos	1 ano	Marketing	Comunicações de serviços
Edson Luiz Pereira	IGS/ITS - Segmento de Manutenção	Gerente	26 anos	3 anos	Área técnica	Gerenciamento de serviços
Christiaan Prosper Maria Halsberghe	IGS - Customer Satisfaction	Coordenador	15 anos	2 anos	Área técnica	Satisfação de clientes
Fátima Cavichione	IGS/ITS - Segmento de Serviços de Software	Gerente	12 anos	2 anos	Área técnica	Gerenciamento de serviços
Jussara Unis	Diretoria de Marketing - Gerência de Marketing Intelligence	Gerente	10 anos	4 anos	Marketing	Gerenciamento de serviços (análise de mercado) / Precificação (análise competitiva)
Gilberto Tiburcio Freire Jr.	IGS/ITS - Segmento de BCRS	Gerente	15 anos	5 anos	Área técnica	Gerenciamento de serviços
Silvana Tallarico Biagioni Ribolla	Diretoria de Marketing - Gerência de Comunicações de Marketing	Gerente	12 anos	3 anos	Publicidade	Propaganda e publicidade

Procedimentos de Campo e Advertências

A forma de levantamento de dados foi feita através de entrevistas com os profissionais, com um planejamento prévio dos temas e questões a serem abordados.

Este roteiro de entrevistas foi utilizado apenas como um guia de apoio. Ou seja, a entrevista não foi completamente estruturada, ou conduzida segundo um roteiro rígido. Novos temas ou informações abordados pelo entrevistados foram explorados, interrompendo ou mesmo modificando o roteiro inicialmente planejado.

O pesquisador também tomou os seguintes cuidados:

- Procurar por documentos e registros internos que comprovassem ou detalhassem as informações obtidas em entrevista;
- Utilizar as observações a respeito de um determinado tema como apoio para entrevistas. Como o pesquisador é funcionário da empresa pesquisada, poderia ter

opiniões contrárias ao entrevistado. Tais opiniões foram utilizadas para suscitar questões, mas não para substituir as informações obtidas em entrevista;

Cada entrevista foi planejada para uma exploração profunda dos temas, com uma duração entre 01h00 a 01h30 – com ajustes eventuais, de acordo com a disponibilidade de agenda do entrevistado. Uma única entrevista extrapolou a previsão inicial e teve que ser dividida em duas datas. Foi a entrevista com o gerente de Marketing de Serviços, que abordou uma quantidade de temas ampla e exigiu um total de três horas de reunião.

Duas entrevistas foram conduzidas com gerentes do Rio de Janeiro.

Tais reuniões exigiram um primeiro contato telefônico, para explicação dos temas abordados, apresentação do trabalho de pesquisa e da pauta a ser abordada. Em seguida, foram marcadas entrevistas nas datas em que os profissionais estariam em São Paulo.

Todas estas informações foram resumidas no quadro abaixo:

Entrevista (data)	Nome	Tema da Entrevista	Duração (minutos)	Comentários do pesquisador
16/09/03	Vera Dias	Comunicações (publicidade e relações públicas)	90	Tema de relacionamento com imprensa explorado em profundidade
18/09/03	José Francisco da Cunha Gonçalves	Venda direta (força de vendas) / Canais de venda	90	Estrutura e processo de gerenciamento de vendas em profundidade. Canais será necessário aprofundar com Eduardo Wakiyama
18/09/03	Maura Correa Engel	Precificação de serviços	60	Realiza revisão de propostas comerciais. Trabalhou por 25 anos em Finanças (Ger. Preços para Hardware). Contribuiu para o tema, mas preços de serviços deve ser aprofundado com Luis Pracownik
18/09/03	Helio Alcantara da Rocha Jr	Distribuição (fornecedores)	90	Tema de gerenciamento de fornecedores explorado em profundidade. Não gerencia canais de venda (ver com Eduardo Wakiyama)
19/09/03	Marcelo Cuntin Villar	Gerenciamento de serviços	60	Visão geral da área de BCS. Foco em gerenciamento de serviços e preços. Abordou tema de projetos complexos (soluções). Gerenciamento do portfólio é por competências, e não por linhas de serviços. Explorar comunicações com Sirlene Toledo
22/09/03	Eduardo Hideki Wakiyama	Marketing de Serviços / Gerenciamento de canais	180	Visão geral de marketing para serviços (reunião de 19/09). Tema de canais de venda explorado em profundidade (reunião de 22/09)
23/09/03	Arnaldo Vieira	Gerenciamento de serviços	60	Gerenciamento de serviços: explorados os temas de criação/modificação de serviços, precificação e controle de qualidade
23/09/03	Fernando Luiz Timotheo Costa	Qualidade	90	Visão geral da área de Quality Assurance. A área alimenta o processo de precificação (explorar a continuação com Luis Pracownik)
24/09/03	Ricardo Valim	Precificação de serviços	90	Luis Pracownik solicitou uma reunião prévia com coordenador de seu time, para visão geral da área
24/09/03	Luis Alberto Pracownik	Precificação de serviços	45	Visão geral revisada. Completou com a estratégia de precificação futura (precificação 'on-demand' e engenharia financeira para SO)
24/09/03	Sirlene Cavalleri de Toledo	Comunicações de serviços	45	Completou visão de comunicações iniciada por Marcelo Villar. Verificar propaganda e publicidade corporativas com Silvana Ribolla
30/09/03	Edson Luiz Pereira	Gerenciamento de serviços	60	Visão geral do segmento de Manutenção. Abordou o tema de pacotes padronizados (extensão de garantia e contratos de manutenção). Verificar ISO-9000 com Christiaan Halsberghe
02/10/03	Christiaan Prosper Maria Halsberghe	Satisfação de clientes	90	Tema de satisfação de clientes explorado em profundidade. Christiaan Halsberghe foi responsável pela implantação de ISO-9000 para IGS (o tema também foi explorado)
02/10/03	Fátima Cavichione	Gerenciamento de serviços	90	Visão geral do segmento de Serviços de Software. Abordou o tema de criação e modificação de ofertas. Também abordou tema de gerenciamento de portfólio de conhecimentos técnicos
02/10/03	Jussara Unis	Gerenciamento de serviços (análise de mercado) / Precificação (análise competitiva)	45	Contribuição de Marketing Intelligence para serviços é restrito: análise competitiva (para preços) e monitoração de tendências de mercado (para criação/modificação de serviços)
09/10/03	Gilberto Tiburcio Freire Jr.	Gerenciamento de serviços	60	Visão geral do segmento de BCS. Aprofundamento do tema de criação/modificação de ofertas de serviços, e de qualidade
09/10/03	Silvana Tallarico Biagioni Ribolla	Propaganda e publicidade	60	Propaganda e publicidade têm foco corporativo e institucional. Contribuição para serviços é maior na organização e participação em eventos

As informações coletadas ao longo de cada entrevista foram registradas em notas temporárias, sendo posteriormente transcritas em um relatório de entrevista, com o seguinte formato:

Relatório de Entrevista

Entrevistado(a):	Nome do entrevistado
Cargo/departamento:	Nome do departamento e cargo do entrevistado
Experiência:	Tempo de empresa e tempo no cargo
Data:	Data e horário da entrevista
Local:	Local marcado
Tema:	Principais temas abordados
Contexto da entrevista (informações anteriores, comportamentos observados, etc)	Informações a respeito do tema ou da área entrevistada, reunida em entrevistas anteriores ou coletadas em documentos/registros passados pelos entrevistados

Questões e informações

Questão ou Tópico	Respostas ou informações coletadas
Questão 1	Resposta à questão 1
Questão 2	Resposta à questão 2
Questão 3	Resposta à questão 3
...	...
Questão n	Resposta à questão n
Outros	Temas ou questões não planejadas, mas que foram abordadas na entrevista
Restrições ao uso de informações (confidencialidade)	Advertência à forma de redação ou à menção de nomes de clientes/concorrentes, bem como outras notas quanto a informações que não podem ser reveladas.

Nesta transcrição, as notas registradas durante a entrevista foram utilizadas como base para a redação das respostas, buscando manter seqüência e terminologia próxima àquela utilizada durante a conversa.

Ao final de cada entrevista, os entrevistados foram questionados quanto a limitações de divulgação de informações, de forma a evitar o uso indevido de dados estratégicos, nomes de clientes/concorrentes ou outros aspectos não autorizados pela empresa.

Por fim, os relatórios de entrevista foram enviados aos entrevistados através de correio eletrônico, acompanhados da solicitação de uma revisão de seu conteúdo e comentários adicionais sobre temas que não tivessem sido adequadamente registrados.

Questões de Pesquisa

A. EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o porte a empresa (faturamento, lucratividade, número de funcionários)? • Qual o histórico da empresa no Brasil e no mundo? • Qual a posição da empresa no setor brasileiro (market share)? E seus resultados no país?
A.1. Portfólio	<ul style="list-style-type: none"> • Em linhas gerais, qual o portfólio de produtos da empresa (hardware, software e serviços)? • Qual é o portfólio de serviços da empresa? Quais as famílias e linhas de serviços? • Qual a participação dos principais produtos e serviços nos resultados da empresa?
A.2. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Em que mercados a empresa atua? Corporativo (B2B) ou consumidor final (B2C)? • Há segmentação nestes mercados? Quais os segmentos focados? • Quais os tipos de cliente de cada um destes segmentos?
B. PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um processo formal de gerenciamento (criação, manutenção, eliminação) de serviços do portfólio? Como é feito?
B.1. Novos serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Como são criados novos serviços / linhas de serviços? E como são incluídos no portfólio? • Como são tomadas as decisões sobre modificação de serviços? • Como são tomadas as decisões para retirada de um serviço do portfólio da empresa?
B.2. Evidência física	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as evidências físicas empregadas nos serviços da empresa? • Há marcas associadas a serviços? Ou utilizam marca corporativa? Como é feito o gerenciamento de marcas? • Há metodologias empregadas em serviços? Como são desenvolvidas e gerenciadas? • Os locais físicos são utilizados para evidenciar a qualidade ou prestação dos serviços? Como? • Há outras formas de evidência física? Quais?
B.3. Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Há desafios decorrente da presença de pessoas na prestação de serviço? Quais? E como isto é gerenciado? • Há problemas decorrentes da presença do cliente? Quais? • Como são gerenciados os profissionais de serviço?
B.4. Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os processos envolvidos na prestação de serviços? • Há algum tipo de planejamento destes processos? Como são projetados? • Como é feito o controle destes processos? Há algum tipo de documentação? Em que nível de detalhe?
B.5. Qualidade e Satisfação de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Existe algum tipo de objetivo de qualidade e de satisfação de clientes para serviços? • Como a qualidade é gerenciada? Como ela é medida? • E a satisfação de clientes? Como é medida?
C. PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> • Como são tomadas as decisões a respeito de preços de serviços? • Há algum tipo de estratégia corporativa de posicionamento em preços? O preço é usado para destacar algum objetivo de comunicação?

C.1. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos que a empresa busca alcançar no processo de precificação? • Há algum tipo de avaliação dos resultados contra os objetivos? Como é feita?
C.2. Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as estratégias de preço adotadas pela empresa? Quais as técnicas de precificação adotadas? • A precificação é feita para equilibrar demanda e capacidade? Como? • Como é feita a comunicação de valor dos serviços? Quais as técnicas adotadas para isto?
C.3. Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Há políticas de preços e de desconto? Como estas políticas são estabelecidas?
D. DISTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as decisões de localização e tempo que devem ser tomadas para a prestação de serviços? • Como estas decisões são tomadas?
D.1. Distribuição Física	<ul style="list-style-type: none"> • Há bens tangíveis envolvidos na prestação de serviços? Como é gerenciada a sua distribuição física?
D.2. Canais de venda	<ul style="list-style-type: none"> • Há canais de venda para serviços (revendas, representantes comerciais, atacadistas e outros)? Quais? • Como estes canais são selecionados, motivados e monitorados?
D.3. Intermediários	<ul style="list-style-type: none"> • Há uso de intermediários para a prestação de serviços? Que tipos de intermediários? • Como são gerenciados estes intermediários? Como são selecionados, motivados e monitorados?
E. COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Há objetivos definidos para a comunicação de serviços? Quais? • Como é feito o planejamento da comunicação? Há um planejamento específico para serviços?
E.1. Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> • Há objetivos definidos para a propaganda? Quais? Há objetivos específicos para serviços? • Como é feito o planejamento da propaganda? Há um planejamento específico para serviços?
E.2. Publicidade e Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Como é feito o gerenciamento de publicidade e relações públicas? Há um gerenciamento específico para serviços? • Como a publicidade e as relações públicas suportam a área de serviços?
E.3. Propaganda Boca a Boca	<ul style="list-style-type: none"> • A propaganda boca a boca é um fator relevante na comunicação do setor? • Qual a influência deste tipo de comunicação para a área de serviços? • Há influência de formadores de opinião (ex: mídia especializada)? • Há outros tipos de comunicação boca a boca? Como é gerenciada?
E.4. Venda pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Como é estruturada a força de vendas para serviços? • Quais as atividades/responsabilidades dos vendedores? • Como a força de vendas é treinada, motivada e controlada?
E.5. Marketing Direto	<ul style="list-style-type: none"> • Há uso de marketing direto para serviços? Como é usado?
E.6. Promoção de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Como a promoção de vendas é utilizada em serviços?

3. GUIA DO RELATÓRIO

Análise dos Dados

Os dados coletados em campo foram inicialmente transcritos para um relatório de entrevista. A partir destas transcrições, as principais informações serão compiladas em uma planilha com o seguinte formato:

FONTE	TEMA	Questão	Resposta
Entrevistado 1	A.2. Portfolio	1. Qual o portfolio de serviços da empresa?	Resposta 1
Entrevistado 2	A.2. Portfolio	1. Qual o portfolio de serviços da empresa?	Resposta 2
Entrevistado 1	A.2. Portfolio	2. Como tem sido a evolução do portfólio?	Resposta 3
Entrevistado n	A.3. Clientes	1. Quais os segmentos de mercado que são atacados por Serviços?	Resposta n

Esta compilação permitiu ao pesquisador comparar fatos, informações e respostas obtidas, criando uma visão abrangente sobre cada tema ou assunto abordado e identificando relações causais, complementaridade de informações e mesmo visões conflitantes sobre um mesmo fato.

Um relatório foi desenvolvido, seguindo o formato especificado abaixo, e revisto pela área de Comunicações da empresa para assegurar que informações confidenciais ou estratégicas não fossem divulgadas.

O relatório final também foi distribuído aos entrevistados, de forma que pudessem verificar a fidelidade em relação ao teor das entrevistas, e sugerir melhorias ou alterações para a clareza do texto.

Formato do Relatório

Após a análise dos dados coletados, um relatório foi desenvolvido, seguindo o seguinte formato:

A. Apresentação da empresa

- A.1. Caracterização da empresa no mundo
- A.2. Histórico da empresa no Brasil
- A.3. Resultados financeiros no Brasil
- A.4. Portfólio de produtos no Brasil
- A.5. Clientes e segmentos de mercado no Brasil

B. Produto

- B.1. Gerenciamento de portfólio (criação, modificação e eliminação de serviços do portfólio)
- B.2. Evidência física
- B.3. Pessoas
- B.4. Processos
- B.5. Qualidade e satisfação de clientes

C. Preço

- C.1. Objetivos de preços
- C.2. Estratégias e técnicas de precificação

D. Distribuição

- D.1. Distribuição física
- D.2. Canais de venda
- D.3. Fornecedores

E. Comunicação

- E.1. Propaganda
- E.2. Publicidade e relações públicas
- E.3. Propaganda boca a boca
- E.4. Venda pessoal
- E.5. Marketing direto
- E.6. Promoção de vendas

Apêndice 1 – Apresentação do trabalho e Autorizações

PESQUISA ACADÊMICA
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
MARKETING DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
KLEPER LEMOS HAKME

À
IBM BRASIL – Indústria, Máquinas e Serviços Ltda.
Departamento de Serviços

Venho por meio desta solicitar a autorização para realização de pesquisa acadêmica, referente à dissertação de mestrado sob o título “MARKETING DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO”.
A pesquisa será conduzida com o objetivo de identificar as práticas utilizadas por sua empresa para a administração do composto de marketing para serviços no setor de Tecnologia da Informação.

A pesquisa será conduzida e utilizada de acordo com as definições, critérios e procedimentos definidos no Plano de Pesquisa (anexo).

Atenciosamente,

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração de Empresas

São Paulo, _____ de _____ de _____

KLEPER LEMOS HAKME