

A HORA DA VERDADE NOS CICLOS DE SERVIÇO

Autor: Mario Costa Benz

Cássio de Jesus Mota

Júlio Afonso Boaventura

Gideão José Pinto Oliveira

Introdução

Nas últimas décadas o Brasil vem apresentando um extraordinário crescimento de sua economia, com destaque para serviços. Em 2009 o setor de serviços correspondeu a 68,5% do PIB brasileiro, a frente da Indústria e da agricultura. Além disso, em 2008 o setor terciário respondeu por 77,3% dos empregos formais do País, com as atividades de serviços, comércio e construção civil representando 54,6% da População Economicamente Ativa brasileiro (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2009 do IBGE).

Os serviços representam um importante papel na economia industrial visto que oferecem apoio a criação de diferencial competitivo: serviços prestados aos clientes (projeto, crédito, distribuição e assistência técnica pré e pós-vendas), bem como suporte à atividade de manufatura: recursos humanos, treinamentos, manutenção, processamento de dados etc.

Las Casas (2006 p283) aponta algumas justificativas para o crescimento do setor de serviços:

- ✓ Reconhecimento da sua importância por parte de profissionais e acadêmicos, gerando importantes pesquisas e sendo caracterizado como uma área específica do marketing;
- ✓ Melhoria do padrão de vida, o que gera a necessidade de contratar terceiros para o desempenho de certas atividades, bem como saúde, segurança, lazer, compra de produtos tangíveis que exigem assistência etc;
- ✓ Legislação que regulariza a atuação de diversos setores, como o de seguros, saúde, incentivos à cultura etc.
- ✓ Com tamanho crescimento e o potencial do mercado, o Brasil já atrai muitos prestadores de serviços internacionais como bancos, seguradoras, operadoras de telefonia franquias, dentre outros;

- ✓ Mudanças sócio-econômicas como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, “terceirizando” alguns serviços que antes eram feitos por elas.

A natureza dos serviços

Kotler (2006) define produtos como bens, serviços ou ideias com qualidades tangíveis ou intangíveis, e até mesmo uma mistura dos dois. Uma das principais características dos serviços é a **Intangibilidade**, ou seja, não podem ser tocados, apalpadados, experimentados, sentidos e cheirados. A diferença entre produtos tangíveis e serviços intangíveis nem sempre é clara, visto que a maioria dos produtos é uma combinação dos dois. Quando vende um produto, provavelmente a empresa vende também um serviço junto com ele. No restaurante, por exemplo, a comida é tangível, mas a apresentação é um serviço intangível. Outro exemplo é uma Faculdade que procura tangibilizar o serviço Pós-Graduação ao entregar uma apostila impressa ao aluno. Portanto, o valor final entregue ao consumidor está na forma de uma mistura entre produto tangível e serviços. No caso dos produtos totalmente intangíveis, como serviços financeiros ou mesmo uma consultoria esta entrega de valor é um pouco mais complexa. Outro fator importante a se destacar é que com “dificuldade cada vez maior para diferenciar seus produtos, as empresas estão se voltando para a diferenciação em serviços, tornando-se, em alguns casos, mais lucrativas. As empresas buscam criar boa reputação, mostrando desempenho superior com entregas no prazo, respostas mais rápidas para consultas e solução ágil para reclamações ” (Kotler 2006).

Como o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, surge a **Inseparabilidade** entre serviço, quem produz (prestador de serviço) e quem consome (clientes). Outra característica que é a **Perecibilidade**, ou seja, não existe estoque de serviços. Portanto, é imprescindível uma boa gestão da capacidade de produzir o serviço em função da demanda do mercado. Uma Cia aérea não pode estocar o assento que ficou vazio em um voo, mas ela pode mapear a frequência e horários que isso ocorre e oferecer promoções para seus clientes, estimulando a demanda e criando valor. Hotéis, cias aéreas, oficinas mecânicas, e consultórios médicos são exemplos de empresas que utilizam o sistema de reservas como forma de gerenciar o nível de demanda.

A **Variabilidade** talvez seja o grande desafio para os gestores de serviços. Como garantir que todos os produtos do MacDonal’d’s, de forma que não esqueçam o molho, troquem o pão ou coloquem mais sal na batata? Como manter o padrão de certa disciplina em uma faculdade, semestre após semestre, e com professores diferentes? Como manter o mesmo padrão de atendimento em uma de roupas? Como possíveis respostas para estas questões, Kotler (2006) sugere (1) *investir em bons processos de contratação e seleção*, (2) *padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização* e (3) *acompanhar a satisfação do cliente, para poder atua com prevenção e correção nas áreas que geram mais insatisfação*.

Figura 01 - Aspectos usados pelos clientes para avaliar desempenho em serviços

Critério	Significado
Acesso	Facilidade de acesso físico (proximidade, praticidade de chegar).
Velocidade	Rapidez para iniciar o atendimento. Rapidez para executar o atendimento/serviço (tempo que decorre desde o início do atendimento até o final da entrega do serviço).
Consistência	Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço (manter o padrão).
Competência	Grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço.
Atendimento	Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender e auxiliar o cliente.
Flexibilidade	Grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se ajuste à necessidade do cliente.
Custo	Custo para o cliente. Inclui o preço, mas pode incluir custos adicionais como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo.
Integridade	Honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente é tratado. Confiança que de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.
Comunicação	Habilidade do prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (Clareza e frequência adequada).
Limpeza	Asseio e arrumação das instalações do serviço.
Estética	Aparência e ambiente das instalações do serviço: som, cheiro, atmosfera etc.

Fonte: Corrêa (2008)

Faz-se necessário destacar que a importância dada a cada um destes critérios vai variar de acordo com a importância dada por cada cliente, que vai considerar aspectos como a expectativa que ele tinha antes de experimentar o serviço, ou simplesmente a característica do mercado.

Segundo **Jan Carlzon (1994)**, as pessoas estão sempre comparando o serviço realizado com as expectativas que foram geradas anteriormente. Tais expectativas poder ter origem em uma experiência passada, a comunicação informal (boca a boca) ou até mesmo a comunicação formal (propaganda). Sempre que houve um contato entre o cliente e algum aspecto do serviço e/ou do sistema de operações, ocorrerá o chamado Momento ou **Hora da Verdade**. Desta forma, se a realidade vivida for comparativamente inferior à expectativa gerada, a pessoa fica insatisfeita. Caso a realidade seja equivalente á expectativa, ou seja, atendeu ao esperado, a pessoa fica somente satisfeita. Por outro lado, quando uma organização é capaz de superar às expectativas de seus clientes, este fica mais que satisfeito ou encantado. Para que isto possa ocorrer é necessário duas coisas: (1) a empresa deve entender o seu cliente a ponto de saber o que ele deseja e (2) deve se preparar para um aumento crescente do nível de exigência e expectativas, já que o cliente não vai se surpreender com ações que ele já conhece ou vivenciou.

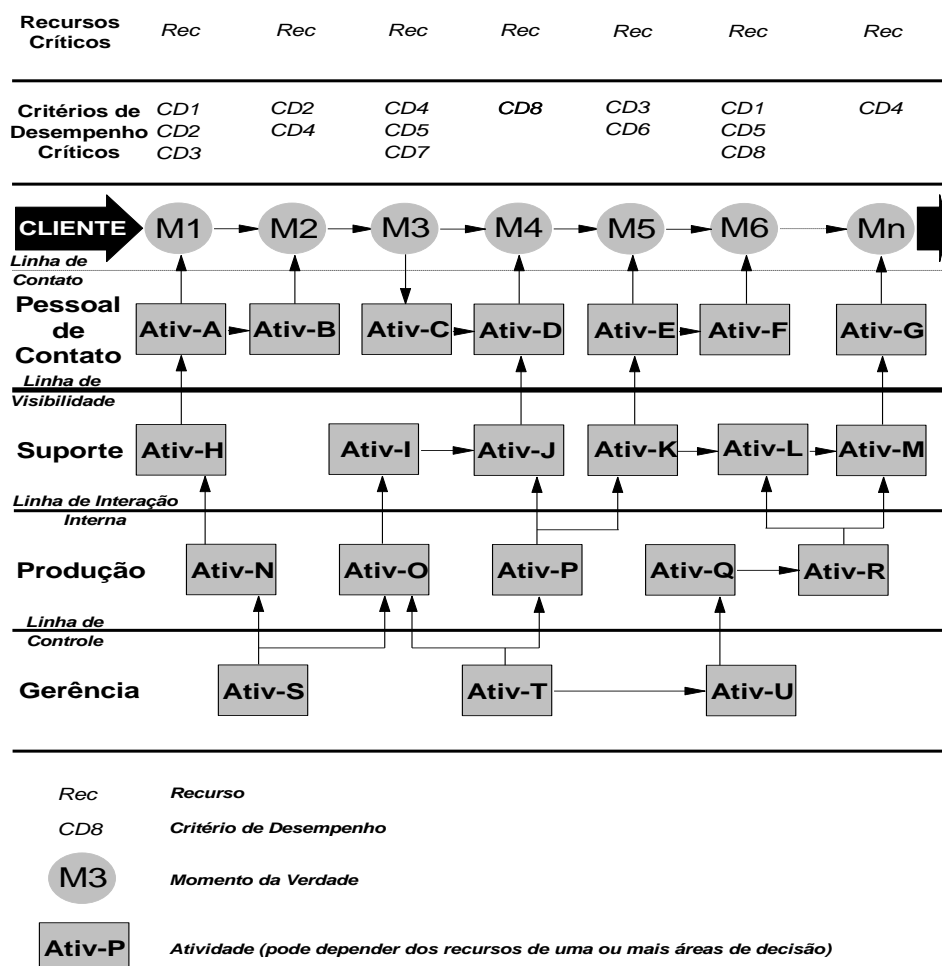
Lidando com expectativas operacionalmente conflitantes

A grande quantidade de critérios utilizados por um consumidor para avaliar o desempenho de um serviço coloca as empresas frente a um dilema: como lidar com expectativas que são operacionalmente conflitantes? Responder a esta pergunta é essencial ao sucesso destes empreendimentos visto que é quase impossível ter excepcional desempenho em todos os aspectos ao mesmo tempo (Corrêa 2008). A este conflito de decisão dá-se o nome de Trade-offs. A provável resposta resulta da análise de duas questões, sendo (1) quais são as expectativas que os clientes têm em relação ao serviço e (2) quais são os principais objetivos desta empresa prestadora de serviços? Um exemplo prático deste conflito de objetivos ocorre quando um cliente vai a um salão cortar o cabelo e tem que esperar para ser atendido. Se a expectativa do cliente é ser atendido com o menor tempo possível, então a organização deve decidir se aumenta o número de funcionários para executar o serviço. Porém, caso a meta principal da empresa seja manter os custos com folha de pagamento no menor patamar possível, então atender a expectativa do cliente pode gerar o trade-off

Ciclos de serviços

Para reduzir as incertezas decorrentes das características associadas aos serviços, faz-se necessário estabelecer um diagrama para mapear todo o fluxo e processo de serviço, conforme apresentado na figura 02.

Figura 02 – Fluxo do Processo de Serviço ou Ciclo de Serviços



O início da elaboração do esquema gráfico do fluxo de serviços acontece com o mapeamento dos momentos da verdade vivenciados pelos clientes e apresentados como M1 até Mn, na figura 02. Para cada momento Mn, deve-se especificar as atividade do pessoal de contato, ou *in front line*, (Ativ-A), bem como as atividades de suporte, produção, gerência e também os recursos necessários. Este gráfico facilita o processo de definição dos objetivos estratégicos na medida em que fica claro os critérios de avaliação de desempenho (ver figura 01) usados pelo o cliente em cada etapa da prestação do serviço. Com isso, pode-se verificar, por exemplo, que ao estacionar o veículo em uma farmácia, o cliente pode se sentir incomodado com a presença de mendigos pedindo dinheiro na entrada ou que o conhecimento técnico do produto pode ser mais importante que a velocidade do atendimento, em determinada situação.

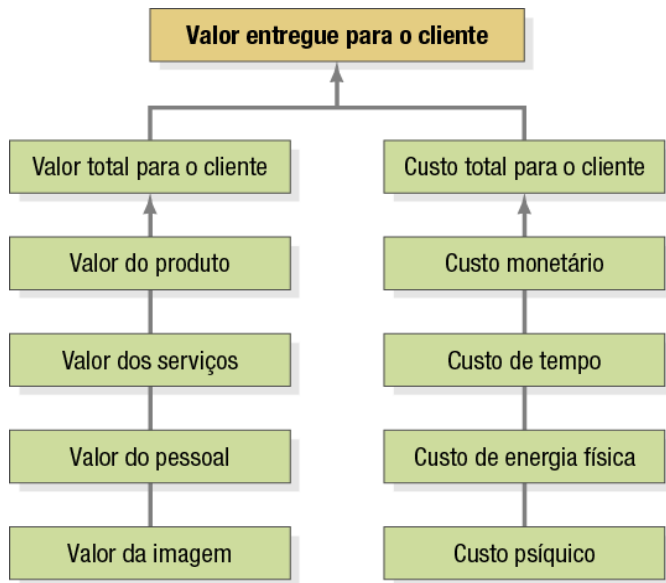


Figura 04 Pacote de valor entregue ao cliente varia na proporção entre produtos físicos e serviços. Fonte (Corrêa 52)

Referencial Teórico

CALZON, Jan. A hora da verdade. Rio de Janeiro: COP Editora, 1994.

CAON, Mauro e CORRÊA, Henrique L. Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, André Luzzi. Marketing de Varejo. São Paulo: Atlas, 2006.

Kotles, Philip e KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson, 2006