

MARKETING DE SERVIÇOS NA ÁREA DE SAÚDE

José Roberto de Paiva Monteiro

O Marketing de Serviços é uma das mais importantes vertentes de estudos de Filosofia de Marketing da atualidade. Por várias razões. Primeiro pela relevância que o setor tem na economia do terceiro milênio, a ponto de muitos autores recorrerem a terminologias como economia de serviços ou sociedade de serviços, para indicar a abrangência e profundidade deste fenômeno. Além disso, eventos marcantes como a globalização e o avanço da tecnologia aceleram ainda mais a importância dos serviços na sociedade atual, fazendo com que o setor seja, de fato, considerado estratégico para a economia mundial.

Por outro lado, o Marketing de Serviços quebra paradigmas dos conceitos da teoria clássica do Marketing, a qual ainda hoje é um importante referencial para os autores americanos. Gerada a partir da Escola Nórdica de Serviços, surgiu no final do século XX uma nova visão onde o modelo de gestão de Marketing, antes baseado na experiência da concorrência com produtos, desloca-se para os serviços como elemento fundamental do que está sendo ofertado aos clientes. Tivemos, na realidade, uma revisão conceitual inevitável por conta da fragilidade das abordagens tradicionais diante dos novos cenários, construídos a partir de fatores como o aumento do poder do consumidor, o acirramento da concorrência, a queda de preços e o aumento dos custos, os quais compõem um mercado bem diferente daquele existente quando as teorias pioneiras foram formuladas.

O marketing de serviços não é extremamente diferente do marketing de produtos. Na verdade, assemelha-se a este em muitos aspectos, pois apresenta preocupação singular com a criação de valor aos clientes.

Na venda de produtos ou de serviços é preciso coletar e interpretar informações sobre o que os compradores potenciais valorizam para, então, estabelecer um composto de marketing destinado a criar valor para o cliente.

Desde 1963 observa-se uma profunda mudança no comportamento econômico. Quando W. J. Regan introduziu a expressão revolução de serviço, a economia desenvolveu-se voltada com base em sua teoria, convergindo para a atual economia de serviços e levando o marketing de serviços a ocupar um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis.

O marketing de serviços requer uma abordagem diferenciada do marketing tradicional; é preciso abarcar outros dois componentes, denominados por Regan de marketing interno e marketing interativo.

Por meio do marketing interno, deve-se treinar e motivar as pessoas e departamentos envolvidos com o cliente, com o propósito de que todos trabalhem como uma equipe, para promover a satisfação do cliente. Pois, segundo David Packard, "o marketing é importante demais para ficar por conta apenas do departamento de marketing". Todos devem ter um mesmo norte, deve haver um objetivo comum, convergindo para a satisfação dos desejos e das necessidades do cliente.

O marketing interativo significa que a qualidade do serviço percebido é altamente dependente da qualidade da interação do prestador de serviço com o usuário. No marketing de produto, a qualidade do produto independe de como ele é obtido; no marketing de serviço, a qualidade do serviço está fortemente relacionada com o prestador de serviço.

As empresas que melhor entenderem o mercado, agregando serviços em escala cada vez mais crescente aos seus negócios, poderão estar estabelecendo vantagem competitiva.

A concorrência no setor de serviços é tão intensa quanto nos demais setores. As meras soluções técnicas oferecidas pelos clientes não são mais suficientes para criar uma posição competitiva, como, por exemplo, em hotéis a mera acomodação, transporte de um lado para outro não bastam para garantir sucesso no mercado.

Para manter-se à frente da concorrência, é preciso diferenciar-se, criando estratégias e uma série de serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes, permitindo que a empresa não só diferencie sua oferta e crie um valor agregado para seus clientes, mas também ajude a manter os

concorrentes distantes desse relacionamento. A excelência na qualidade de serviços é uma necessidade de competição indiscutível. Entretanto, é essencial conhecer os clientes, saber com a máxima exatidão o que eles desejam de um tipo de produto ou serviço.

Uma empresa vende não somente produtos, mas também os serviços acoplados a esses produtos. Os serviços são dispositivos usados para auxiliar uma empresa qualquer a diferenciar suas ofertas a fim de conseguir vender mais e manter um segmento definido de mercado, além de a entrega de um serviço de qualidade ser considerada uma estratégia essencial para o sucesso no ambiente competitivo empresarial. Ao aumentar a qualidade de um serviço, podem-se aumentar igualmente as intenções comportamentais favoráveis, por meio do aumento do volume de compras da determinação de um plus ao pagamento de um preço.

Conceito de serviços

De maneira genérica, essa definição apresenta os elementos fundamentais estudados pelo marketing de serviços: intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e relação com o cliente, que juntamente com a uniformidade e o esforço do cliente formam o conjunto de características que distingue serviços e bens.

Utilizando como exemplo o produto hoteleiro, para melhor entendimento dessa distinção, é possível por meio de um espectro de produto denominado contínuo bens-serviços visualizar o espaço entre o inteiramente tangível e o inteiramente intangível. Nesse caso, a cama, embora inserida no contexto do serviço (intangível), assume característica tangível.

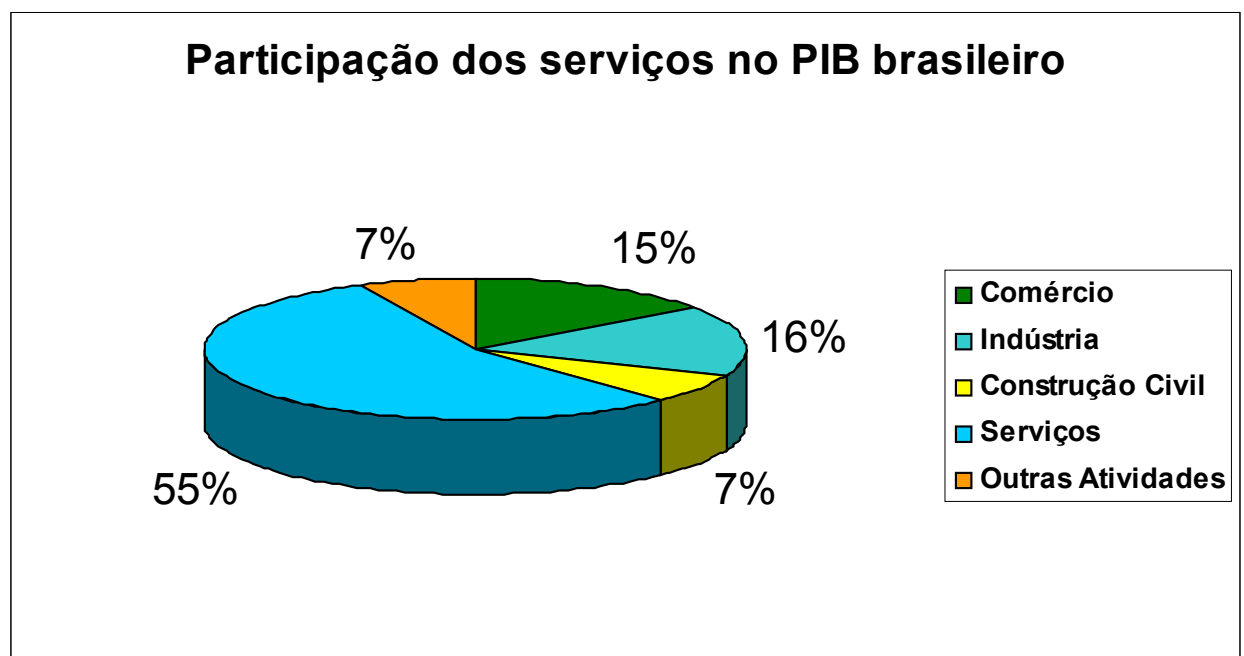
A própria dificuldade de estabelecermos, do ponto de vista de Marketing, limites demarcatórios de onde termina a produção de bens e começa a prestação dos serviços é outro aspecto que dá relevância ao Marketing de Serviços. Como veremos a seguir, na verdade todos os agentes produtivos da economia mundial estão produzindo serviços, buscando se diferenciar da

concorrência agregando mais valor aos seus produtos para que eles não se tornem commodities.

Estas reflexões preliminares e inúmeras outras nos conduzem inevitavelmente para um estudo específico em torno da concepção, formulação e desenvolvimento de estratégias de serviços voltados para o mercado, ou seja, a gestão de serviços.

Os serviços e a Economia no século XXI

Um olhar mais cuidadoso voltado para o nosso cotidiano certamente nos dará a dimensão aproximada da importância do setor de serviços no mundo de hoje. Esta importância também se traduz em números. Nos países desenvolvidos o percentual de participação do setor de serviços no Produto Interno Bruto é alto: Canadá (68%), Estados Unidos (66%), Reino Unido (66%) e Bélgica (63%). No Brasil, este percentual vem crescendo visivelmente desde o início da década de 90 e hoje chega a 55%.



O forte impacto do setor de serviços na economia não chega a ser propriamente de um fenômeno recente. Os serviços abrandaram todas as recessões desde a Segunda Guerra Mundial e podem ser considerados como o fator primordial na recuperação econômica de inúmeros países. Historicamente, mesmo em período de contração econômica, contribuiu para a manutenção geral do emprego, impedindo seu declínio. E em tempos de crescimento econômico, o índice de crescimento neste setor é mais rápido do que no industrial. Este comportamento, inclusive, é característico do Brasil pós-Real.

Do ponto de vista econômico, os serviços têm uma importância vital para a economia de mercado porque impulsionam o desenvolvimento das nações. Nas últimas décadas, o setor cresceu em todos os países, independente do seu tamanho ou saúde financeira - exceto naqueles cuja economia depende basicamente da exploração e exportação de petróleo - ajudando a incrementar a balança comercial de vários deles. A curva ascendente do crescimento faz parte de um processo sistêmico: com o aumento da renda e da expectativa de vida - além da redução da mortalidade infantil e crescimento das populações nos países em desenvolvimento - as pessoas passaram a consumir mais serviços por um período maior de tempo. Além disso, o ingresso da população feminina no mercado de trabalho e, mais tarde, a criação de novos nichos de mercado, foram fenômenos que aqueceram o setor de serviços no século XX.

Impulsionado por um número maior de consumidores, o setor de serviços se beneficiou, paralelamente, da modernização tecnológica e do desenvolvimento de modernas técnicas de administração que proporcionaram o aumento da eficiência e produtividade das empresas. Como consequência, a indústria de serviços, assim como a de bens, passou a oferecer um produto final de melhor qualidade. Esta é uma tendência que atinge, inclusive, os serviços públicos, cuja modernização tem contribuído enormemente para a forte participação do setor de serviços na geração de riqueza em todo o mundo.

Existem inúmeras razões para se atribuir aos serviços um papel oxigenante na economia do século XXI. A principal delas, sob a ótica do nosso estudo, é que para cada produto que compramos, o impacto do custo de produção sobre os preços não ultrapassa 30%. Os 70% restantes se referem

aos custos de fazer funcionar o complexo sistema de serviços logísticos, para que o produto esteja ao alcance do consumidor.

Se por um lado não temos dúvidas quanto ao vigor econômico do setor de serviços, por outro devemos reconhecer alguns problemas estruturais. Nos países em desenvolvimento, o desempenho econômico-financeiro está abaixo das expectativas por conta das desigualdades na distribuição de renda. Com a maior parte da população sem acesso à qualificação tecnológica, lutando por emprego, educação e até mesmo pelos recursos mínimos de sobrevivência, essas nações não conseguem converter o avanço do setor de serviços em melhoria da qualidade de vida do conjunto da população. Existem também problemas que atingem países ricos e pobres: ponto de vista do consumidor, há uma visível queda na qualidade dos serviços. Cada vez mais exigente, ele não pretende abrir mão da conquista dos direitos que conquistou no movimento de luta do Consumidor que surgiu, cresceu e se consolidou ainda no final do século passado.

Apesar disso, todos os especialistas, sejam economistas ou gerentes de Marketing, apostam no crescimento da importância do setor de serviços para a economia mundial. Esta certeza aumenta na mesma proporção em que a revolução científica e tecnológica se consolida e o fenômeno da globalização se mostra irreversível. Isso não quer dizer que os demais setores tenham importância secundária. Os desempenhos das indústrias e do setor agrícola sempre foram – e serão – importantes para a economia global, e contribuem enormemente na geração de emprego, renda e no aumento da qualidade de vida das populações. Mas não há como negar que estamos diante de um cenário complexo e ao mesmo tempo promissor, onde os serviços, por tudo que representam para o crescimento da economia, emergem como a solução ideal para enfrentarmos as crises e a desigualdade sócio-econômica geradas pelo capitalismo pós-industrial.

É nesta direção que a chamada economia de serviços, cunhada por muitos como a Nova Economia, se constitui num caminho evolutivo de transformação da sociedade industrial numa sociedade de serviço.

Trata-se de uma mudança que chama a atenção não apenas do governo e dos investidores, mas de estudantes e trabalhadores mais qualificados já que uma particularização dessas mudanças produtivas é a migração da força de trabalho do setor industrial para o setor de serviços, em especial para setores ligados à produção e disseminação de informação, lazer e entretenimento. Uma mudança esperada já que na sociedade pós-industrial é inevitável a substituição do trabalho diretamente produtivo pela automação industrial. Outra tendência global e estrutural é a criação de oportunidades junto a atividades gerenciais, administrativas, de vendas e de prestação de serviços de assistência pessoal, em detrimento de oportunidades ligadas diretamente ao processo produtivo e das atividades repetitivas. Esta tendência se deve, sobretudo, ao desaparecimento de atividades e profissões que não agregam valor à percepção do cliente acerca do produto ou serviço ofertado.

O setor de serviços está, portanto, em franco crescimento por conta de todos os fatores acima apontados, que podem ser sintetizados em três explicações:

1. O retardo no crescimento da produtividade da mão-de-obra em serviços, se comparada ao resto da economia;
2. O crescimento na demanda intermediária pelas empresas;
3. O crescimento na demanda final pelos consumidores.

Este crescimento não afeta apenas os indicadores, mas cria um novo cenário de negócios em todo o mundo, fazendo surgir a *nova concorrência da economia de serviços*, expressão utilizada para apontar uma mudança expressiva que vem ocorrendo nos mercados, as quais tem influenciado o pensamento gerencial, as estruturas organizacionais e a divisão de responsabilidades entre as várias funções das empresas.

Aspectos Conceituais

Definir serviços é, antes de tudo, uma complexa questão epistemológica dado o amplo uso que se faz do termo. Mesmo se nos limitarmos à sua aplicação ao Marketing, nosso objeto de estudo, teremos inúmeras variações conceituais aceitáveis para a palavra, as quais denotarão diferentes significados quanto à sua natureza e forma de aplicação.

Um serviço pode ser prestado por instituições públicas, corporações privadas, organizações sem fins lucrativos ou por uma pessoa física. Ele pode ser executado diretamente ou por meio de terceiros, próximo ou distante de quem presta ou recebe os serviços.

A percepção em relação ao serviço também varia na visão de quem dele se utiliza. Isso porque o beneficiário pode participar de todo o processo que viabiliza a prestação dos serviços ou de apenas parte dele. Pode, também, enxergar todos os agentes e ações envolvidos neste processo ou apenas parte dele.

Do ponto de vista do Marketing, esta pluralidade conceitual tem implicado em inúmeras tentativas de definições que consigam transmitir, ao mesmo tempo, a dimensão e a abrangência do termo serviços quando aplicado à matéria. As principais tentativas de definição estão relacionadas abaixo:

Regan: Serviços representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega).

Judd: Serviços colocados no mercado são uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível.

Bessom: Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda, que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.

Blois: Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem.

Stanton: Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.

Lehtinen: Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que têm lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.

Andresen: Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor.

Free: O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.

Gummesson: Serviço é algo que pode ser comprado ou vendido, mas que você não pode deixar cair sobre o seu pé.

Kotler: Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não o resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico “.

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

Segundo a American Marketing Association (AMA): SERVIÇOS são produtos intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados nem armazenados e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviço são freqüentemente difíceis de ser identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em

que são comprados e geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade e não têm direito de posse.

Como podemos observar, a tarefa de definir serviços no contexto da Filosofia de Marketing não tem sido fácil.

A dificuldade de todos estes especialistas deve-se, em parte, a impossibilidade de aplicarmos a serviços os mesmos conceitos originalmente elaborados para produtos e que serviram de arcabouço teórico na formação da visão clássica do Marketing. Algumas distinções básicas exigem uma formulação específica para serviços, pelo impacto que causam à teoria clássica. Podemos citar na área de saúde:

- Na prestação dos serviços, o cliente entra em contato direto com a clínica;
- A clínica e seus profissionais afetam substancialmente a satisfação do cliente;
- O ambiente interno tem uma interação direta com o cliente

Para aumentar a complexidade conceitual, algumas características essenciais dos serviços não podem se tomadas como verdade absoluta. Por exemplo: muito embora sua natureza seja essencialmente intangível, em algumas situações se revelam parcialmente tangível aos olhos do consumidor. Os serviços de um restaurante são intangíveis, mas seus pratos são tangíveis; da mesma forma como acontece com os serviços de uma oficina mecânica e as peças utilizadas ou um serviço de despachantes e os documentos nele envolvidos. Podemos constatar esta particularidade em outras situações. Por exemplo, se uma empresa procura uma solução customizada para seu produto, para atender a uma demanda específica do seu consumidor, a parte mais visível é, claro, o próprio produto. Mas o que houve, na realidade, foi uma *prestação de serviços* da primeira para o segundo.

Além disso, em alguns momentos se torna difícil fazer uma distinção segura entre serviço e produto. Isso porque existem serviços logísticos inerentes a todo o processo de produção de um bem que afeta a relação de

produção e consumo, permitindo a disponibilização – ou não - de produtos na hora, no local, em quantidades e nas especificações desejadas pelo consumidor. Ou seja, por trás da produção de um bem sempre haverá a prestação de serviços.

"Aqueles atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias."

(Associação Americana de Marketing)

Na realidade, serviços são as formas de proporcionar tantas satisfações quanto forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido.

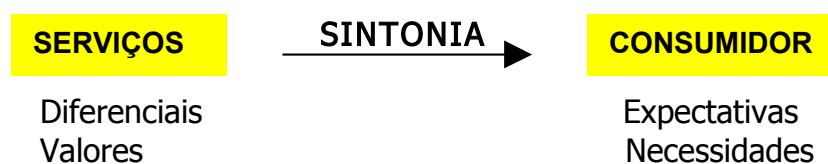
Um excelente serviço é aquele que supera as expectativas do cliente ou consumidor e é, sobretudo, uma forma de ampliar um produto vendido.

O que precisamos saber:

1. Como o serviço pode criar uma grande diferença em relação à concorrência?
2. Qual é realmente o benefício que o cliente está buscando?

A Excelência em serviços pode ser o grande diferenciador dos produtos e, para que isso ocorra é importantíssimo saber identificar com clareza os benefícios que o público-alvo da Empresa está buscando.

Os serviços devem estar em absoluta sintonia com as expectativas, necessidades e desejos dos clientes, consumidores e também fornecedores.



EXCELÊNCIA EM ATENDIMENTO

É o mais alto grau de satisfação que um atendimento pode proporcionar a um cliente.

É um atendimento acima dos padrões normais de qualidade.

Normalmente, uma oferta de uma empresa ao mercado inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não parte importante dessa oferta. De fato, a oferta pode variar de apenas um bem físico em um extremo, a um serviço totalmente intangível em outro.

CATEGORIAS DE OFERTAS

1. Bem Tangível
2. Bem tangível acompanhado de serviços
3. Híbrido
4. Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários
5. Serviço

Mix de Serviços:

Por conta destas especificidades na natureza dos serviços é que Kotler identificou cinco categorias de ofertas no mix de serviços:

1. Bem tangível: a oferta consiste principalmente em um bem tangível, como sabão, creme dental ou sal. Não há nenhum tipo de serviço associado ao produto.

2. Bem tangível associado a serviços: a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços. Quanto mais tecnologicamente sofisticado é o produto (por exemplo: carros e computadores), mais suas vendas dependem da qualidade e da disponibilidade de serviços ao consumidor (por exemplo, *show rooms*,

entrega, assistência técnica, instruções de uso, treinamento de operadores, orientação de instalação e garantia).

3. Híbrida: a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços. Por exemplo: as pessoas freqüentam restaurantes tanto pela comida quanto pelos serviços oferecidos.

4. Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Por exemplo: passageiros de companhias aéreas compram o serviço de transporte. Estão incluídos na viagem alguns itens tangíveis, como comidas e bebidas, o canhoto da passagem e a revista de bordo. A execução do serviço requer a operação de um bem extremamente caro uma aeronave , mas o item principal é o serviço.

5. Serviço puro: a oferta consiste principalmente em um serviço. São exemplos serviços de *baby-sitter*, psicoterapia e massagem.”

Considerando, portanto, a complexidade conceitual dos serviços no contexto do Marketing, assim como os seus pontos de contato com produto que aprofundam este conflito teórico, talvez seja muito mais útil abandonarmos os conceitos e nos concentrarmos nas características dos serviços e suas implicações para o Marketing.

CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS:

Intangibilidade
Inseparabilidade
Variabilidade
Perecibilidade

Intangibilidade – Os serviços são intangíveis e, ao contrário dos produtos, não podem ser vistos, sentidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.

Inseparabilidade – Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e a (a) pessoa (s) encarregada(s) de prestá-lo faz (em) parte dele, aumentando consideravelmente a interação entre prestador de serviços e clientes. Esta *inseparabilidade*, entretanto, varia de acordo com o serviço. Por exemplo, os serviços de um cabeleireiro ou de transportes aéreos são totalmente produzidos e consumidos enquanto o cliente está presente e recebe o serviço. Nos serviços de entrega, por outro lado, apenas parte do processo é vivenciada pelo cliente.

Variabilidade – Os serviços são altamente variados porque dependem de quem os fornece, de onde e quando são oferecidos e para quem são oferecidos. Este é considerado um dos aspectos críticos dos serviços.

Perecibilidade – Como nos serviços o cliente não é apenas um receptor, mas parte do processo de produção e, por causa disso, não existem serviços “em estoque” como ocorre com os bens. Se um hotel deixa de ocupar metade dos seus apartamentos, esta disponibilidade não pode ser recuperada. Em setores onde a demanda não é estável, as empresas precisam desenvolver estratégias específicas focadas na perecibilidade (preços diferenciados, serviços complementares, programas de fidelidade, etc.).

Relação com os clientes: Os serviços envolvem uma relação contínua e gradativa com os clientes, permeabilizado pelo marketing interativo.

Participação do Cliente: O cliente pode acompanhar a prestação de serviço. Em Odontologia esta participação é condição sine qua nom para a prestação do serviço e dependendo do nível de interação desta participação torna-se ponto crítico para o sucesso ou fracasso do marketing de relacionamento.

Os aspectos conceituais, assim como as características bem particulares dos serviços, tornam impossível uma definição específica para Marketing de Serviços. De uma forma geral, entretanto, podemos dizer que se constituem em uma série de processo mais ou menos intangivelmente vivenciados, onde a

produção e o consumo não podem ser totalmente separados e onde o cliente, com frequência, participa, ativamente no processo de produção.

Problemas clássicos de Administração de Marketing, são potencializados como tal quando ocorrem no setor de serviços e se constituem no que Grönroos chamou de *armadilha de gestão em serviços*. Por isso exigem dos profissionais de Marketing uma visão que considere as necessidades e os interesses dos clientes e como esses percebem a qualidade total dos serviços, compreendendo, adicionalmente, a importância das novas tecnologias e dos novos sistemas e procedimentos por elas gerados, assim como da flexibilidade nas regras e de uma alta gerência voltada para a liderança e não para o tecnicismo.

A armadilha em gestão de serviços existe porque o pensamento gerencial tradicional tende aplicar aos serviços três regras básicas a serem seguidas para fortalecer a posição competitiva das empresas de produção de bens:

1. reduzir os custos de produção e administração, para diminuir os custos unitários dos produtos;
2. aumentar o orçamento dos esforços tradicionais de marketing, como publicidade, vendas, promoção de vendas, afim de fazer com que o mercado compre os bens produzidos; e
3. concentrar-se nos esforços de desenvolvimento de produto.

A equação acima não se aplica aos serviços porque:

1. independente do impacto da tecnologia, os custos de mão-de-obra são altos na maioria das operações de serviços;
2. os efeitos de redução de custos por meio da redução da mão-de-obra não se concretiza a longo prazo;
3. a eficiência no setor de serviços tem duas dimensões: interna e externa; isso significa que se na gestão tradicional, as considerações de eficiência interna é que geram lucro, nas organizações de serviços o lucro é gerado pela qualidade de serviços percebida pelo cliente.

Alguns erros, clássicos na indústria de produtos, tende a ser potencializados na indústria de serviços. Um bom exemplo é o consagrado conflito que há muito ronda as estratégias de Marketing: *como oferecer mais aos clientes sem comprometer os resultados das empresas com a elevação dos custos?*

Este dilema aparente é traumático em várias organizações porque, geralmente, o corpo gerencial encara as demandas por melhor qualidade sempre pelo prisma do aumento de custos. É pensamento corrente que a melhoria da qualidade custa muito mais do que se pode reverter em receitas adicionais e novos negócios. Além disso, o corpo gerencial tende a acreditar que melhorar a qualidade implica em queda na produtividade. Estas relações são falsas e podem ser mais desastrosas para o setor de serviços do que tem sido para o industrial. Ao contrário da percepção predominante, a falta de qualidade é que onera custos, principalmente no setor de finanças. E, nem de longe, qualidade significa perda de produtividade.

Qualidade é investimento porque as empresas americanas gastam mais de 20% de suas receitas tentando corrigir erros provenientes da falta de qualidade. Se elas se concentrassem em qualidade poderiam aumentar seu lucro em percentuais que variam entre 5 e 10%. Confirmando este princípio, Lee Iacocca, executivo americano, disse que um em cada quatro operários em uma fábrica produz absolutamente nada, corrigindo erros de outros trabalhadores. No setor de serviços os índices são piores: 35% dos custos operacionais são provenientes da falta de qualidade.

Por outro lado, assim como a indústria pode desenvolver uma estratégia focada na técnica, os serviços podem se constituir numa estratégia que defina o processo geral de tomada e execução das decisões empresariais. A chamada estratégia de serviços compreende vários tipos de serviços ou elementos ligados ao serviço nos relacionamentos com o cliente, que são desenvolvidos de forma a fortalecer esta relação. Dessa forma, a estratégia de serviços se converte numa competência das empresas a ponto de se tornar uma vantagem competitiva. E, neste sentido, criam barreiras que mantêm os concorrentes

longe desse relacionamento com os clientes. Dito em outras palavras: a aplicação de uma estratégia de serviços implica que o principal foco do pensamento estratégico e da tomada de decisão do corpo gerencial são os serviços.

A aplicação de um modelo de oferta de serviço pode ser o primeiro passo no sentido da construção de uma estratégia de serviços. Este modelo se constitui de um Pacote Básico de Serviços formado por três grupos:

- serviço essencial;
- serviços (e bens) facilitadores; e
- serviços e bens de suporte.

O modelo também é formado por três elementos básicos que tornam a oferta de serviço ampliada:

- facilidade de acesso ao serviço;
- interação com a organização prestadora de serviço;
- participação do Consumidor.

Com o modelo de oferta ampliada, a indústria de serviços pode potencializar os impactos dos serviços sobre o relacionamento com os clientes por meio de estratégias específicas, quais sejam:

1. desenvolver novos serviços a serem oferecidos aos clientes;
2. ativar, em uma relação comercial, serviços ou elementos de serviços existentes;
3. transformar o componente produto (bens) em um elemento de serviço na relação com o cliente.

Uma forma diferente de ver o Marketing

Para entendermos os impactos do Marketing de Serviços em relação aos conceitos de Marketing que levaram a formulação do Mix de Marketing (4 P's), precisamos avançar na análise dos aspectos básicos dos serviços descritos no item 2. Aprofundando nossa reflexão, podemos concluir que:

- a característica de intangibilidade intrínseca torna difícil aos clientes avaliar a prestação de um serviço, levando-os a procurar evidência de qualidade do serviço ou prestígio da clínica ou profissional que os executa.
- a inseparabilidade que leva os serviços a serem produzidos e consumidos simultaneamente impede a aplicação de modelos tradicionais de controle de qualidade já que não há controle de pré-produção que permita a avaliação dos serviços antes dele ser consumido ou vendido. Por isso, o controle de marketing deve ser feito, simultaneamente, no momento e no lugar de produção, venda e consumo dos serviços.
- Como não há estoque, o planejamento da capacidade é uma questão crítica e não apenas de controle de produção, de custos e de qualidade do produto.
- O processo de produção e consumo simultâneo implica numa extrema heterogeneidade na percepção dos serviços, seja por parte de quem presta, seja por parte de quem recebe. Na prática isso significa que o serviço prestado a um cliente não é exatamente o serviço prestado ao próximo cliente.

O foco do Marketing de Serviços

O foco do Marketing de Serviços na Área de Saúde está voltado para dois aspectos essenciais: a interação dos clientes com os prestadores de serviços – clínicas e profissionais - e o controle e acompanhamento da qualidade.

A interação dos clientes com as corporações assume uma dimensão mais ampla no Marketing de Serviços porque os processos-chave que agregam

valor à oferta desses é que vão assegurar o sucesso das empresas da área de saúde na nova economia de serviços. Assim, a compreensão dos serviços como uma fonte explorável de vantagem competitiva pode ser o primeiro passo na formulação de estratégias voltadas para a diferenciação eficaz das empresas. Esta nova visão exige uma abordagem renovada nos conceitos de Marketing e nas demais funções de negócios tais como operações, finanças e pessoal.

O foco desta nova abordagem é, sem sombra de dúvidas, a qualidade. Por meio da correta aplicação de ferramentas de acompanhamento e controle da gestão da qualidade, o gerente de Marketing pode não apenas avaliar como também influenciar a percepção do cliente. Mas para isso, precisa definir o que significa qualidade, como ela é percebida pelo cliente e como pode ser melhorada ou realçada.

Do ponto de vista da qualidade, o cliente é influenciado por duas dimensões no processo de produção e consumo simultâneos, **o que** recebe e **como** recebe, as quais se referem, respectivamente, ao resultado técnico do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional). Associadas à imagem local da empresa, as qualidades técnica e funcional se constituem na qualidade total da clínica percebida pelo cliente. Associado às práticas tradicionais de Marketing este modelo de Qualidade Percebida do Serviço pode ser ampliado e oferecer simulações quanto ao atendimento ou frustração das expectativas dos clientes, e ser aplicado pelas empresas na busca da Qualidade Total do Serviço.

Embora para muitas pessoas o conceito de Qualidade Total do Serviço seja aparentemente metafísico, experiências anteriores indicam que é possível mensurar a percepção de qualidade pelos consumidores. Os estudos relatam que os clientes exigentes e seletivos dos dias atuais, em que impera a hipercompetitividade, necessitam e desejam encontrar em sua experiência de consumo:

- **Cuidado/atenção**, ou seja, o cliente sente que a empresa, seus colaboradores e seus sistemas operacionais estão dedicados a solucionar os seus problemas.

- **Espontaneidade**, ou seja, os colaboradores demonstram disposição e estão prontos para abordar ativamente os clientes e cuidar de seus problemas. Eles mostram que sabem pensar por si mesmos e não apenas seguir os manuais.
- **Solução de problemas**, ou seja, os funcionários de contato direto com o público são altamente habilitados para o cargo e têm um desempenho de acordo com padrões. Além disso, o restante da organização, incluindo os empregados de suporte operacional e de sistemas operacionais, é também treinado e especializado para prestar um bom serviço.
- **Recuperação**, ou seja, se algo não dá certo ou algo de inesperado acontece, existe sempre alguém que está preparado para realizar um esforço especial para lidar com a situação.

Com base nestes resultados, a empresa pode concluir que a percepção positiva quanto à qualidade dos seus serviços estavam relacionadas a um fator de qualidade técnica e a três de qualidade funcional. Estudos mais amplos condensaram experiências com pesquisas realizadas em vários países resultando na lista conhecida como *Seis Critérios de Qualidade Percebida no Serviço*:

1. Profissionalismo e Habilidade
2. Atitudes e Comportamento
3. Facilidade de Acesso e Flexibilidade
4. Confiabilidade e Honestidade
5. Recuperação
6. Reputação e Credibilidade.

A lista reúne, como se vê, percepções em relação a qualidade técnica (1), qualidade funcional (2 a 5) imagem da empresa (6). Com base neste e em diversos outros estudos podemos apontar as razões que dão relevância à qualidade no setor de serviços:

- as organizações prestadoras de serviços ficam para trás dos fabricantes no que diz respeito aos esforços sistemáticos para qualidade;
- clientes em uma vasta gama de setores econômicos demonstram uma insatisfação considerável com a qualidade do serviço;
- no setor público, onde o serviço originalmente significava um elemento-chave, a burocracia e outros elementos que não são de serviço passaram a dominar;
- empresas que fabricam bens tangíveis estão necessitadas de novos meios para diferenciarem-se e para desenvolverem uma vantagem competitiva e os serviços constituem uma fonte de oportunidades para fazê-lo.

A análise contextual do Marketing de Serviços nos permite concluir que:

1. Qualidade é aquilo que os clientes percebem;
2. Qualidade não pode ser separada do processo de produção e entrega;
3. A qualidade é produzida localmente nos momentos da *hora da verdade*, nas interações vendedor-comprador;
4. Todo mundo contribui para a qualidade percebida pelo cliente;
5. A qualidade tem que ser monitorada através de toda a organização e pela organização.
6. O Marketing externo deve ser integrado na gestão da qualidade.

Se a qualidade é tão importante, por que a maioria dos programas de qualidade fracassam? O problema está na abordagem. Muitas corporações não percebem, mas transformam seus programas em campanhas ou programas pontuais. As iniciativas de qualidade só terão êxito de verdade se incorporadas a um processo contínuo da clínica e se constituir em um comportamento de qualidade entre todos os membros da empresa, sejam dos níveis operacionais ou da alta gerência estratégica.

Síntese para Reflexão

Muito embora os serviços tenham uma característica extremamente variável, o Marketing de Serviço reúne conceitos, ferramentas e técnicas que são perfeitamente aplicáveis, independente da natureza ou do porte do negócio. A partir desta premissa de ordem geral, devemos considerar:

- Como os serviços têm uma natureza essencialmente intangível, os consumidores tomam sua decisão de compra com base na percepção de qualidade que têm dos fornecedores e seus serviços, recorrendo a elementos tangíveis (pessoas, instalações, equipamento), sendo influenciados pelo poder da marca do fornecedor. Os consumidores também consideram o valor da aquisição e são influenciados pelos esforços de comunicação do fornecedor.
- Ao contrário do profissional de marketing de produto, que agrega idéia a algo concreto, o profissional de Marketing de Serviço deve agregar evidências e imagens concretas a idéias abstratas.
- Considerando a importância do controle de qualidade para o Marketing de Serviços, assim como a variabilidade como característica intrínseca aos serviços, as empresas precisam se concentrar nas ações de endomarketing, no treinamento e capacitação dos seus funcionários, na busca por uma

padronização de processo de produção dos serviços e no acompanhamento rigoroso dos níveis de satisfação dos seus clientes.

- Em setores como entretenimento e serviços profissionais, o objetivo do prestador de serviços deverá ser o de tornar-se objeto de desejo específico do consumidor.
- Para que seus produtos não se transformem em *commodities* na percepção do consumidor, as empresas precisam agregar valor aos seus serviços, desenvolvendo estratégias de diferenciação da sua oferta, entrega ou imagem.
- As empresas precisam implantar a gestão de oferta de serviços por meio de quatro etapas: 1) desenvolvimento do conceito de serviços; 2) desenvolvimento de um pacote básico de serviços; 3) desenvolvimento da oferta ampliada de serviços; 4) gerenciamento da imagem e da comunicação.
- O que gera lucro no setor de serviços é a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

TIPOS DE MARKETING DE SERVIÇOS

- √ Marketing Interno ou Endomarketing;
- √ Marketing Externo ou Exomarketing;
- √ Marketing Interativo ou Intermarketing.

MARKETING INTERNO

Codificado por Saul Bekin, endomarketing é um conjunto de ações de marketing dirigidas ao público interno da organização - os funcionários. As

ações de endomarketing geram integração dos funcionários - e até dos seus familiares - com os objetivos da organização, o que contribui muito para o sucesso da clínica.

O endomarketing descreve o trabalho realizado pela empresa para realizar contratações acertadas de pessoal, treinamento e motivação de funcionários hábeis, visando otimizar o atendimento e melhor satisfazer seus consumidores.

Para conquistar o cliente externo, antes devemos conquistar e encantar o público interno. A sensibilização do pessoal interno é o caminho mais rápido para o alcance do cliente externo.

Uma das situações mais constrangedoras - e também potencialmente destrutivas para o sucesso de qualquer projeto de marketing - é quando um cliente telefona para a empresa, pergunta sobre um produto novo da organização e a telefonista fica sem saber o que dizer, sentindo-se como pessoa traída: a última a saber. Cabe ao planejador de marketing evitar que situações assim possam acontecer com o seu produto.

MARKETING EXTERNO

Descreve o trabalho realizado pela empresa para preparar, fixar preços, distribuir e promover os serviços aos consumidores

Marketing externo é o trabalho de colocar a imagem da clínica presente na mente do consumidor através da utilização coerente das ferramentas de marketing disponíveis.

É neste cenário que as empresas e profissionais da área de saúde utilizam estratégias de propaganda e publicidade para divulgar e propagar sua marca e seus produtos no mercado.

MARKETING INTERATIVO

Descreve a experiência dos funcionários ao atender os clientes, que analisam a prestação de serviço através de qualidade técnica e funcional.

O marketing interativo é um conceito que representa a interação dos funcionários da clínica com os seus clientes.

Durante esta interação, a clínica, através dos funcionários, observará as necessidades e desejos implícitos dos clientes.

É o chamado momento da verdade em que o cliente revelará o seu grau de satisfação com relação à clínica, o que servirá como avaliação ao desempenho e introdução de possíveis ações corretivas. O Momento da verdade é um conceito que representa a interação dos funcionários da clínica com seus clientes. Durante esta interação, os funcionários, especialmente da recepção, revelarão as promessas implícitas feitas pela clínica ou desapontarão os clientes.

O momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor da clínica e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço. É a chamada primeira impressão.

O momento da verdade pode ser:

- **TRÁGICO:** é o momento em que o atendente exercita toda sua capacidade criativa no sentido de expulsar o cliente. São estratégias para expulsar a “figura chata” que o incomoda.
- **APÁTICO:** é o contato sem alma, frio e indiferente.
- **ENCANTADOR:** é aquele momento em que o cliente percebe que aquela clínica ou aquele consultório não é um lugar comum.

É importante salientar que, mesmo com todo o esforço da clínica em tentar melhorar seu atendimento e qualificação de serviços, seu futuro, e, até mesmo sua sobrevivência dependerá – e muito- do nível de interação dos seus funcionários com os clientes, os momentos da verdade.