B2B

Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais

Tradução da 10ª edição norte-americana

Michael D. Hutt
Arizona State University

Thomas W. Speh
Miami University

Tradução:
Angela Tourinho Nery

Revisão Técnica:
Andres Rodriguez Veloso

Administrador (FEA-USP), mestre em Administração (FEA-USP),
doutor em Administração (FEA-USP)
Professor de Marketing do Departamento de Administração
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

CENGAGE Learning

Austrália • Brasil • Japão • Coreia • México • Cingapura • Espanha • Reino Unido • Estados Unidos

CAPÍTULO 10

Gerenciando Serviços para os Mercados Industriais

O importante e crescente mercado para serviços industriais apresenta desafios especiais e oportunidades significativas para o gerente de marketing. Este capítulo explora os aspectos singulares dos serviços industriais e o papel especial que possuem no ambiente do mercado industrial. Após a leitura deste capítulo, você entenderá:

1. **o valor do monitoramento sistemático da experiência do cliente e o papel central que os serviços industriais assumem nas soluções ao cliente.**
2. **os papéis que a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e a lealdade assumem no sucesso do mercado de serviços.**
3. **os fatores significativos para serem levados em consideração na formulação de uma estratégia de marketing de serviço.**
4. **os determinantes do sucesso e do fracasso do novo serviço.**

A FedEx Corporation, o serviço global de entrega de pacotes, mobiliza-se com relação aos problemas antes que estes ocorram: toda noite, cinco jatos vazios da FedEx percorrem os Estados Unidos.[1] Por quê? Para que a empresa possa responder rapidamente a eventos inesperados como excesso de pacotes em Atlanta ou falha em um equipamento em Denver. A FedEx distingue-se ao fazer promessas para os seus clientes e mantê-las. Primeira organização importante de prestação de serviços a ganhar o Prêmio de Qualidade Nacional Malcolm Baldrige, a FedEx faz promessas específicas sobre a *timeliness* e a confiabilidade da entrega de pacotes em sua propaganda e comunicações de marketing. Mais importante, a FedEx alinha seu pessoal, as instalações, a tecnologia da informação e os equipamentos para atender àquelas promessas. Como diz Scot Struminger, vice-presidente de tecnologia da informação na FedEx: "Sabemos que a lealdade do cliente vem do tratamento dado aos clientes do modo como gostamos de ser tratados".[2]

Como mostra esse exemplo, os *serviços* têm um papel crítico nos programas de marketing de muitas empresas de business-to-business, esteja o seu foco principal em um serviço (FedEx) ou caso os serviços forneçam um novo caminho promissor para o crescimento. Sem dúvida, marcas de alta tecnologia, como IBM ou Hewlett-Packard, são construídas sobre uma promessa de valor aos clientes, e a excelência dos serviços é parte do pacote de valor que os clientes demandam. De fato, mais da metade da base da receita massiva da IBM vem agora dos serviços – não dos produtos. É claro, muitas fabricantes de produtos estão hoje usando soluções integradas de produto e serviço como uma estratégia principal de marketing para a criação de novas oportunidades de crescimento; e, mais ainda, existe vasta gama de empresas de "puro serviço" para fornecer de tudo às organizações, desde limpeza de escritórios até consultoria de gerenciamento e entrega *just-in-time* para os clientes principais.[3]

Este capítulo analisa a natureza dos serviços industriais, os principais comportamentos de compra associados à sua aquisição, os elementos estratégicos mais importantes relativos ao marketing de serviço e o processo de desenvolvimento de novo serviço.

Entendendo a Experiência Total do Cliente

O pensamento tradicional centrado no produto está na suposição de que as empresas ganham ao criar produtos superiores e continuamente aperfeiçoar o desempenho dos produtos existentes. Mas os serviços são fundamentais à experiência do cliente que toda empresa de business-to-business fornece. A experiência do cliente inclui todas as dimensões da oferta de uma empresa – características do produto e do serviço, propaganda, facilidade de uso, confiabilidade, o processo de se tornar um cliente ou a forma pela qual os problemas são resolvidos –, sem mencionar o relacionamento com as vendas em curso.[4]

O Ciclo de Vida da Experiência do Cliente

Pesquisa recente dá destaque à importância de se analisar a experiência do cliente. Um levantamento dos clientes de 362 empresas, feito pela Bain & Company, revelou que apenas 8% descreveram a sua experiên-

[1] David Leonhardt, "The FedEx Economy", *New York Times*, 8 de outubro de 2005, p. B1.

[2] Don Peppers e Martha Rogers, *Return on Customer: Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource* (Nova York: Currency Doubleday, 2005), p. 144.

[3] Kristian Möller, Riso Rajala e Mika Westerlund, "Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation", *California Management Review* 50 (primavera de 2008), p. 31-48.

[4] Christopher Meyer e Andre Schwager, "Understanding Customer Experiences", *Harvard Business Review* 85 (fevereiro de 2007), p. 116-127.

cia como "superior", já 80% das empresas pesquisadas acreditavam que a experiência que vivenciavam era realmente superior.[5] Ao focalizar minuciosamente apenas os elementos principais do produto e deixar passar toda a experiência do cliente, as empresas "podem terminar perdendo clientes sem entender o motivo. Mais ainda, essas empresas estão perdendo algumas grandes oportunidades de criar valor e consolidar a lealdade de seus clientes", diz David Rickard, vice-presidente do The Boston Consulting Group.[6]

A **experiência do cliente** representa a resposta interna e subjetiva de um cliente industrial a algum contato direto ou indireto com a empresa. Devotaremos especial atenção às **áreas de interação** – aquelas em que o cliente tem contato direto com o próprio produto ou serviço ou com seus representantes terceirizados, como um parceiro de canal. Um mapa da experiência do cliente fornece uma ferramenta valiosa para o diagnóstico das principais áreas de interação ou interações entre a empresa e o cliente desde o momento em que é feito o contato com um cliente potencial por meio da manutenção de um relacionamento em curso (ver Figura 10.1). Desenvolvido a partir de entrevistas com os clientes, o mapa dá a base para a definição do que é mais importante na experiência de seus clientes.

Aplicando o Mapa da Experiência do Cliente

O mapa foi desenvolvido pelo Boston Consulting Group para uma grande empresa de produtos industriais que se defrontou com este dilema: as medidas tradicionais de qualidade do produto continuaram a indicar um desempenho soberbo, mas a satisfação do cliente permaneceu estagnada e a empresa estava perdendo a fatia do mercado.[7] Uma vez desenvolvido o mapa da experiência do cliente, a próxima etapa é reunir-se com os clientes e reduzir a lista para um conjunto menor de interações mais críticas e características do produto e do serviço. O objetivo final da análise é identificar (1) o valor que os clientes dão aos diferentes níveis de desempenho (alto, médio, baixo) para cada elemento de sua experiência, (2) as expectativas mínimas dos clientes para cada elemento e (3) a percepção dos clientes sobre o desempenho da empresa em comparação com aquele dos principais concorrentes.

Com base na análise, os estrategistas na empresa de produtos industriais ficaram surpresos em saber que apenas 40% das experiências mais críticas dos clientes estavam vinculadas ao produto principal, enquanto 60% estavam relacionadas a considerações mais suaves (por exemplo, a facilidade de realizar correções na fatura e a resolução de problemas). Essa revelação comprovou-se crucial para o entendimento do motivo pelo qual a empresa estava perdendo a fatia do mercado, ainda que a avaliação dos clientes sobre a qualidade do produto fosse cada vez mais positiva.

Gerenciamento da Experiência do Cliente

Lembre-se de que, no Capítulo 4, o gerenciamento do relacionamento com o cliente apreende o que uma empresa conhece sobre um cliente específico. Christopher Meyer e Andre Schwager argumentam de modo persuasivo que existe uma necessidade correspondente de processos de **gerenciamento da experiência do cliente** que apreendam os pensamentos subjetivos dos clientes sobre uma empresa específica.[8] Essa abordagem exige levantamentos e estudos voltados a pontos de interação do cliente que identifiquem

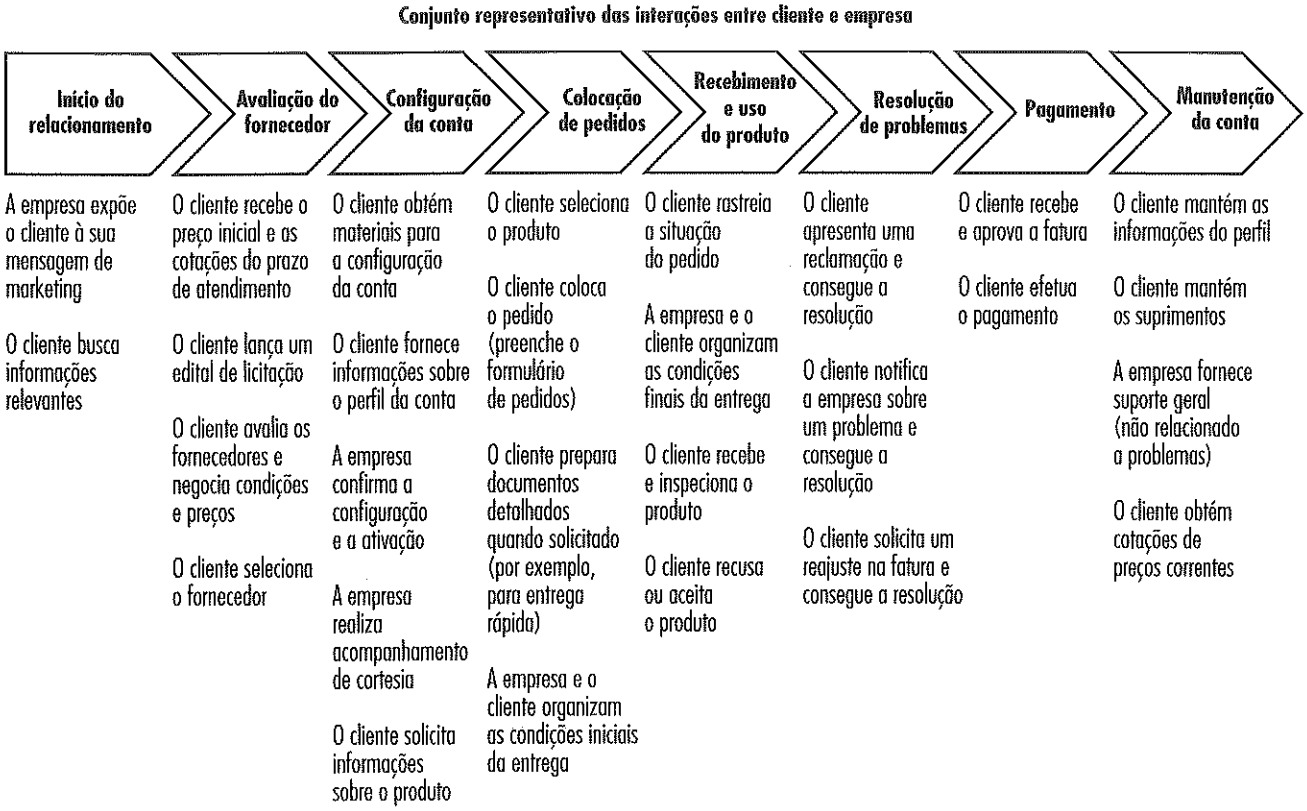
[5] Ibid., p. 117.

[6] David Rickard, "Winning by Understanding the Full Customer Experience", The Boston Consulting Group, Inc., 2006, p. 1, disponível em http://www.bcg.com, acesso em 15 de maio de 2008.

[7] Este exemplo é baseado em Rickard, ibid., p. 5.

[8] Meyer e Schwager, "Understanding Customer Experiences".

FIGURA 10.1 | A Primeira Etapa no Entendimento da Experiência de um Cliente É Desenvolver um Mapa do Ciclo de Vida



FONTE: David Rickard, "Winning by Understanding the Full Customer Experience", The Boston Consulting Group, Inc., 2007, p. 6. Disponível em http://www.bcg.com. Acesso em 26 de julho de 2008. Todos os direitos reservados. Reproduzido com permissão.

falhas entre as expectativas do cliente e a sua experiência real. "Como uma grande parte das experiências do cliente não é consequência direta da mensagem da marca ou das ofertas correntes da empresa[...] os próprios clientes[...] devem ser monitorados e investigados."[9]

Perspectiva Centrada na Solução[10]

À medida que a competição global se intensifica e a diferenciação do produto enfraquece rapidamente, os estrategistas em empresas de ponta, desde a General Electric e a IBM até a Staples e a Home Depot, estão prestando maior atenção aos serviços, particularmente a um pensamento centrado na solução. Em vez de começar com o produto, uma abordagem centrada na solução tem início com uma análise de um *problema do cliente* e termina ao identificar os produtos e serviços necessários para a resolução do problema. Em vez de ter base na transação, o foco do processo de troca está baseado na interação, e o valor é criado pela empresa em combinação com o cliente (Tabela 10.1). Assim, as ofertas do cliente representam uma "combinação integrada de produtos e serviços projetados para fornecer experiências customizadas para

[9] Ibid., p. 116.

[10] Salvo onde observado, esta seção é retirada de Mohanbir Sawheny, "Going Beyond the Product: Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions", artigo, Kellogg School of Management, Northwestern University, dezembro de 2004, p. 1-10.

TABELA 10.1 | DE UMA PERSPECTIVA DO PRODUTO PARA UMA PERSPECTIVA DAS SOLUÇÕES

	Perspectiva do produto	Perspectiva das soluções
Proposição de valor	Vencer ao criar produtos inovadores e enriquecer as características dos produtos existentes.	Vencer ao criar e fornecer soluções superiores ao cliente.
Criação de valor	O valor é criado pela empresa.	O valor é cocriado pelo cliente e pela empresa.
Projetando as ofertas	Começa com o produto ou serviço, e então se volta aos segmentos do cliente.	Começa com o problema do cliente, e então reúne os produtos e serviços necessários para a resolução do problema.
Relacionamento empresa-cliente	Com base na transação.	Com base na interação e centralizado na cocriação das soluções.
Foco na qualidade	Qualidade dos processos internos e das ofertas da empresa.	Qualidade das interações cliente-empresa.

FONTE: Adaptado de Mohanbir Sawhney, "Going Beyond the Product: Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions", artigo, Kellogg School of Management, Northwestern University, dezembro de 2004, e de C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

segmentos específicos do cliente".[11] Os serviços, como uma característica crítica da solução, tornam-se uma base valiosa para a vantagem competitiva e um importante fator propulsor da lucratividade.

Soluções da UPS. A United Parcel Services of America começou a dominar um pequeno conjunto de atividades envolvidas no sistema de entrega de pacotes – coleta, expedição, rastreamento e a entrega de pacotes. Adotando um foco centrado na solução, a UPS fez surgirem novas oportunidades de mercado:[12]

- Projetando redes de transporte que reduziram o tempo de que a Ford precisava para entregar veículos de suas fábricas para os revendedores em até 40%.
- Gerenciando a movimentação dos produtos da National Semiconductor desde as suas fábricas até os clientes por todo o mundo e ajudando o cliente a reduzir os custos de expedição e estoque em 15%.
- Associando-se à Nike e gerenciando todos os processos de retaguarda para venda direta do gerenciamento e entrega do pedido ao suporte ao cliente.

Determinar Capacidades Únicas. Ao desenvolver soluções, as empresas de marketing industrial devem definir as suas capacidades únicas e determinar como usá-las para ajudar os clientes a reduzir custos, aumentar o pronto atendimento ou melhorar a qualidade. Em alguns casos, isso pode envolver assumir algum dos trabalhos ou atividades que os clientes hoje realizam. Para ilustrar, a DuPont primeiro vendeu tinta para a Ford, mas hoje administra as oficinas de pintura da Ford. "A DuPont, que é paga com base no número de veículos pintados, hoje vende menos tinta do que antes, porque tem um incentivo para pintar carros com quantidade menor de desperdício. Mas a empresa faz mais dinheiro como resultado da

[11] Ibid., p. 4.

[12] Mohanbir Sawhney, Sridhar Balasubramanian e Vish V. Krishnan, "Creating Growth with Services", *MIT Sloan Management Review* 45 (inverno de 2004), p. 34-43.

eficiência aprimorada."[13] O exemplo da DuPont demonstra um ponto importante sobre o marketing de soluções: *os produtos proporcionam a plataforma para a prestação dos serviços.*[14]

Um recente estudo de pesquisa sugere que as empresas podem fornecer soluções mais eficientes a preços lucrativos, caso adotem um foco mais forte no relacionamento.[15] Os autores sugerem que os profissionais de marketing industrial viram erradamente uma solução como uma combinação customizada e integrada de produtos e serviços para atender às necessidades comerciais de um cliente. Em nítida oposição, os clientes veem uma solução como um conjunto de processos relacionais entre cliente e empresa que envolve "(1) definição das exigências do cliente, (2) customização e integração de produtos e/ou serviços e (3) sua implantação, e (4) suporte ao cliente depois da implantação, tudo visando atender às necessidades comerciais dos clientes".[16] Mais uma vez, isso dá destaque à importância de se ir além do simples foco sobre as transações, para se levar em consideração o conjunto total de experiências do cliente.

Vantagens do Marketing de Solução

Ao trocar de uma estratégia do produto para uma estratégia das soluções, as empresas de business-to-business ganham duas vantagens importantes: novos caminhos para crescimento e diferenciação.

Criando Oportunidades de Crescimento. As soluções criam novas oportunidades para o aumento do valor do negócio ou participação no orçamento do cliente que uma empresa recebe de sua base de clientes. Uma carteira com mais ofertas de serviço torna isso possível. Em geral, os serviços representam uma oportunidade de mercado bem maior que o mercado do produto principal. Para ilustrar, a Deere & Company, a fabricante de equipamentos agrícolas, descobriu que a proporção de cada dólar que os fazendeiros gastam em equipamentos veio declinando durante anos e que o grosso daquele gasto hoje vai para os serviços. E, mais ainda, ao se concentrar nas fontes de lucro, a Deere está aderindo a uma oportunidade de mercado que é dez vezes maior que o mercado de equipamentos. Para isso, a Deere fornece uma série de serviços para seus clientes (como seguro-saúde e banco) e está empregando tecnologias inovadoras para tornar mais fácil e mais produtiva a vida do fazendeiro. Por exemplo, a Deere está experimentando os sistemas de posicionamento global (GPS) e biossensores em suas máquinas. C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy descrevem a iniciativa:

> Imaginem máquinas sem motorista e tratores com sensores a bordo que possam medir o conteúdo de óleo dos grãos ou distinguir entre ervas daninhas e colheitas. As vantagens são enormes. Os fazendeiros podem racionalizar o herbicida de acordo com as condições do solo. Sistemas de direção guiados por GPS garantem acurácia, eliminando o tratamento repetido das plantações[...] reduzindo assim tempo, combustível, mão de obra e custos com produtos químicos[...] Os fazendeiros podem ser mais produtivos, minimizando o custo por acre.[17]

Mantendo a Diferenciação e a Lealdade do Cliente. À medida que os fazendeiros veem mais e mais produtos como *commodities*, os profissionais de marketing industrial que dão ênfase às soluções podem

[13] Ibid., p. 39.
[14] Stephen L. Vargo e Robert F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing* 68 (janeiro de 2004), p. 1-18.
[15] Kapil R. Tuli, Ajay K. Kohli e Sundar R. Bharadwaj, "Rethinking Customer Solutions for Product Bundles to Relational Process", *Journal of Marketing* 71 (julho de 2007), p. 1-17.
[16] Ibid., p. 1.
[17] C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers* (Boston: Harvard Business School Press, 2004), p. 93-94.

Por Dentro do Marketing Industrial

As Estratégias de Transição dos Serviços Compensam?

Para melhorar sua posição competitiva na era de intensa competição global e do aumento da comoditização que caracteriza muitos mercados de produtos, inúmeras fábricas agregaram serviços às suas ofertas de produto existentes. Se bem-sucedidas, essas estratégias de transição dos serviços poderiam tornar a proposição de valor da empresa mais singular, difícil de ser copiada pelos concorrentes e valiosa para os clientes, aumentando assim a lucratividade e o valor da empresa. Essas estratégias de transição dos serviços compensam? Um estudo recente de Eric Fang e seus colegas dá as respostas.

- Antes de esperar efeitos positivos no valor da empresa, as empresas de marketing industrial deverão reconhecer que as estratégias de transição dos serviços tipicamente exigem que se alcance o volume crítico em vendas, estimado em 20% a 30% das vendas totais.
- A transição para os serviços é significativamente mais eficaz para empresas que oferecem serviços relacionados a seu produto principal. As vendas de serviços não relacionados causam pouco impacto sobre o valor da empresa.
- Agregar serviços a uma oferta de produto principal aumenta o valor da empresa para aquelas em lento crescimento e para os setores turbulentos. Todavia, "as empresas em setores de alto crescimento podem destruir o valor da empresa ao trocar seu foco[...] para iniciativas de serviço. Em setores estáveis (pouca turbulência), agregar serviços causa um efeito negativo sobre o valor da empresa[...]".

FONTE: Eric (Er) Fang, Robert W. Palmatier e Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value", *Journal of Marketing*.

manter a diferenciação de modo mais eficaz que os concorrentes, que mantêm um foco rigoroso na oferta do produto principal. Por quê? De acordo com Mohanbir Sawhney: "As soluções oferecem muito mais caminhos para a diferenciação do que os produtos, porque incluem uma série de serviços que podem ser customizados em várias formas singulares para cada cliente".[18] Da mesma forma, ao desenvolver uma rede significativa de relacionamentos com os membros da organização do cliente, ao cocriar soluções com o cliente e ao ficar diretamente conectado às operações do cliente, aumentam a lealdade do cliente e despejam grandes obstáculos às empresas concorrentes quando tentam persuadir o cliente a trocar de fornecedores.

Marketing de Serviços Industriais: Desafios Especiais

O desenvolvimento de programas de marketing tanto para os produtos quanto para os serviços pode ser abordado de uma perspectiva comum; ainda, a importância relativa e a forma de vários elementos estratégicos diferem entre produtos e serviços. A explicação subjacente para essas diferenças estratégicas, afirma Henry Assael, está nas distinções entre um produto e um serviço:

> Os serviços são intangíveis; os produtos são tangíveis. Os serviços são consumidos no momento da produção, mas existe um espaço de tempo entre a produção e o consumo dos produtos. Os

[18] Mohanbir Sawhney, "Going Beyond the Product", p. 6.

> serviços não podem ser armazenados; os produtos podem. Os serviços são muito variados; a maioria dos produtos é altamente padronizada. Essas diversidades produzem diferenças nas aplicações estratégicas que, em geral, fazem que muitos princípios de marketing fiquem de pernas para o ar.[19]

Assim, o sucesso no mercado de serviço industrial começa com o entendimento do significado de *serviço*.

Os Serviços são Diferentes

Existem diferenças próprias entre produtos e serviços que fornecem um conjunto único de desafios de marketing para os serviços e os fabricantes que prestam serviços como oferta principal. Basicamente, os serviços são compromissos, processos e desempenhos.[20] Por exemplo, as ofertas principais de um consultor empresarial são, de início, compromissos e ações realizados para os clientes. A diferença mais básica e universalmente reconhecida entre produtos e serviços é a *intangibilidade*. Os serviços são mais intangíveis que os produtos manufaturados e os produtos manufaturados são mais tangíveis que os serviços. Como os serviços são ações ou desempenhos, não podem ser vistos ou tocados da mesma forma que os consumidores percebem os produtos tangíveis.

Tangível ou Intangível?

A Figura 10.2 proporciona uma ferramenta útil para o entendimento do problema de definição de produto e serviço. A série contínua sugere que existem bem poucos *produtos puros* ou *serviços puros*. Por exemplo, um computador pessoal é um objeto físico construído por elementos tangíveis que facilitam o trabalho de uma pessoa e de uma organização. Além do projeto físico do computador e das características de desempenho, a qualidade do suporte de serviço técnico é uma dimensão importante do programa de marketing. Assim, a maioria das ofertas do mercado consiste em uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis.

O fato de a oferta ser classificada como um produto ou serviço depende de como o comprador organizacional a vê – se o que domina são os elementos tangíveis ou os intangíveis. De um lado do espectro, graxa e óleo são dominantes tangíveis; a essência do que está sendo trazido é o produto físico. Os seminários de gestão, por outro lado, são dominantes intangíveis, pois o que está sendo trazido – desenvolvimento profissional, formação, aprendizagem – possui poucas, se houver, propriedades tangíveis. Um hotel para convenção está no meio da série contínua, porque o comprador recebe uma série de elementos tangíveis (refeições, bebidas, blocos de anotação e assim por diante) e vantagens intangíveis (pessoal atencioso, check-in rápido, ambientação de sala de reunião e assim por diante).

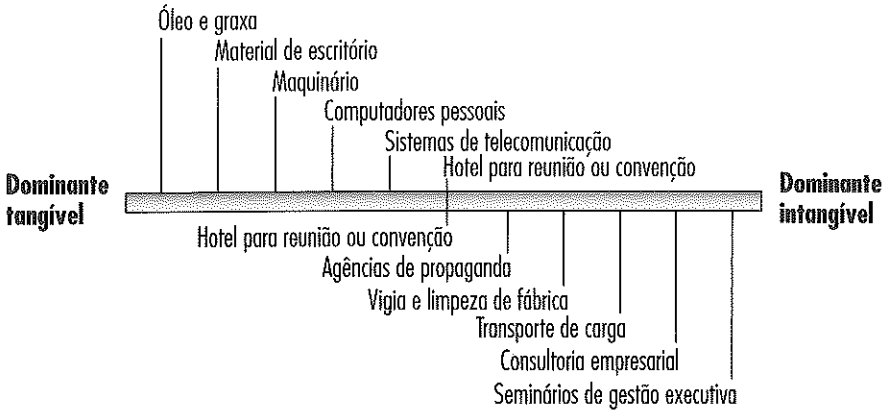
O conceito de tangibilidade é especialmente útil para o profissional de marketing industrial, pois muitas ofertas industriais são compostas por combinações de produto e serviço. A principal tarefa do gerenciamento é avaliar com atenção (do ponto de vista do comprador) que elementos predominam. Quanto mais a oferta do mercado é caracterizada por elementos intangíveis, mais difícil é aplicar as ferramentas padrão de marketing que foram desenvolvidas para os produtos. O profissional de marketing industrial deve se voltar para as abordagens especializadas de marketing apropriadas para os serviços.

---

[19] Henry Assael, *Marketing Management: Strategy and Action* (Boston: Kent Publishing, 1985), p. 693.

[20] Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner e Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 5. ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009), p. 2.

FIGURA 10.2 | CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTO E SERVIÇO INDUSTRIAIS COM BASE NA TANGIBILIDADE



FONTE: Adaptado de G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing* 41 (abril de 1977), p. 77. Publicado pela American Marketing Association.

O conceito de tangibilidade também ajuda o gerente a focalizar claramente a *oferta total do mercado* da empresa.[21] Além disso, ajuda o gerente a reconhecer que uma mudança em um elemento da oferta do mercado pode modificar completamente a oferta na visão do cliente. Por exemplo, um profissional de marketing industrial que decide manter o estoque de peças sobressalentes em um local central e usar a entrega noturna para atender às exigências do cliente deve focalizar de novo a estratégia de marketing. A oferta foi deslocada para o final intangível da série contínua por causa das vantagens intangíveis de estoque reduzido do cliente e do transporte rápido. Esse novo "serviço", que é menos tangível, deve ser explicado cuidadosamente, e os resultados intangíveis dos custos de estoque menores devem se tornar mais concretos para o comprador por meio de um programa efetivo de promoção.

Em resumo, os serviços industriais são ofertas de mercado predominantemente intangíveis. Todavia, poucos serviços são totalmente intangíveis – em geral, contêm elementos com propriedades tangíveis. Além da tangibilidade, os serviços industriais possuem outras características de distinção importantes que influenciam a forma como são comercializados. A Tabela 10.2 resume as principais características que delineiam a natureza dos serviços industriais.

Produção e Consumo Simultâneos

Como os serviços são, em geral, *consumidos à medida que são prestados*, um elemento crítico no relacionamento comprador-vendedor é a eficácia da pessoa que de fato presta o serviço – o técnico da IBM, o motorista da UPS, o consultor da McKinsey. Da perspectiva da empresa prestadora do serviço, toda a estratégia de marketing pode se basear no modo como o prestador de serviço interage de forma efetiva com o cliente. Neste caso, ocorre a prestação efetiva do serviço e a promessa ao cliente é mantida ou quebrada. Esse ponto de contato crítico com o cliente é chamado **marketing interativo** ou **marketing em tempo real**. O pessoal de recrutamento, contratação e treinamento assume importância especial nas empresas de serviço industrial.

[21] Arun Sharma, R. Krishnan e Dhruv Grewal, "Value Creation in Markets: A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets", *Industrial Marketing Management* 30 (junho de 2001), p. 391-402.

Variabilidade do Serviço

Observe, na Tabela 10.2, que o serviço é *não padronizado*, significando que a qualidade do resultado do serviço pode variar a cada vez em que é prestado.[22] Os serviços variam com relação ao valor dos equipamentos e da mão de obra usados para efetuá-los. Por exemplo, um elemento humano significativo está envolvido ao se ministrar um seminário executivo em comparação com a prestação de serviços de frete aéreo durante a noite. Em geral, quanto mais pessoas envolvidas em um serviço, menos uniforme o resultado. Nesses casos de grande necessidade de mão de obra, o usuário também pode achar difícil julgar a qualidade antes da prestação do serviço. Graças aos problemas de uniformidade, os prestadores de serviços industriais devem voltar a atenção para programas de controle de qualidade bem adaptados, investir em "sistemas" para minimizar o erro humano e buscar abordagens para a automatização do serviço.

Perecibilidade do Serviço

Normalmente, os serviços *não podem ser armazenados*; ou seja, caso não sejam prestados no momento em que estão disponíveis, a receita perdida não pode ser recuperada. Vinculado a essa característica está o fato de que a demanda por serviços é, em geral, não previsível e grandemente flutuante. O profissional de marketing de serviço deve avaliar com atenção a capacidade – em um serviço, a **capacidade** é um substituto para o estoque. Caso a capacidade seja estabelecida para a demanda de pico, deve haver um "estoque de serviços" para suprir o mais alto nível da demanda. Como um exemplo, algumas empresas aéreas que fornecem serviço de ponte aérea entre Nova York, Washington e Boston oferecem voos que partem a cada hora. Se, em qualquer voo, o avião estiver cheio, outra aeronave é levada para o terminal – mesmo que for para um único passageiro. Uma capacidade infinita é estabelecida, de modo que nenhum viajante executivo fique insatisfeito. É óbvio, a determinação de altos níveis de capacidade é dispendiosa, e o profissional de marketing deve analisar o custo em comparação com a receita perdida e os clientes que podem resultar da manutenção de capacidade mais baixa.

Não Propriedade

A dimensão final dos serviços, constante da Tabela 10.2, é que o comprador de serviço usa, mas *não possui*, o serviço comprado. Em essência, o pagamento por um serviço é um pagamento para o uso de itens, o acesso a estes ou o seu aluguel. Alugar ou arrendar é "uma forma de os clientes desfrutarem o uso de produtos físicos e instalações que não podem comprar, de que não podem justificar a compra ou os quais preferem não manter depois do uso".[23] O profissional de marketing de serviço deve retratar as vantagens da não propriedade em suas comunicações ao mercado. As principais vantagens a enfatizar são reduções de pessoal, despesas gerais e capital ao se contar com um terceiro para prestar o serviço.

Embora possam existir exceções, essas características proporcionam uma estrutura útil para o entendimento da natureza dos serviços industriais e para isolar as exigências especiais da estratégia de marketing. A estrutura sugere que diferentes tipos de prestadores de serviço deverão adotar tipos diversos de estratégias por causa da intangibilidade e heterogeneidade dos seus serviços. Nesse caso, os prestadores de

[22] Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard R. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing* 49 (primavera de 1985), p. 34; ver também Zeithaml, Berry e Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing* 52 (abril de 1988), p. 35-48.

[23] Christopher Lovelock e Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives", *Journal of Services Research* 7 (agosto de 2004), p. 36.

TABELA 10.2 | CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DO SERVIÇO

Características	Exemplos	Implicações de marketing
Produção e consumo simultâneos	Conferência telefônica; seminário de gestão; reparo de equipamento.	A interação direta com o vendedor exige que o serviço seja feito "corretamente"; exige treinamento de alto nível para o pessoal; exige triagem e recrutamento eficazes.
Resultado não padronizado	A consultoria empresarial varia de acordo com cada consultor; os danos às mercadorias variam de expedição a expedição.	Dá ênfase aos padrões rigorosos de controle de qualidade; desenvolve sistemas que minimizam o desvio e o erro humano; pré-empacota o serviço; procura formas para a automatização.
Perecibilidade; incapacidade de armazenar ou estocar	Assentos de voos não ocupados; um técnico de computador inativo; espaço para armazenamento não alugado.	Planeja a capacidade pela demanda de pico; usa preço e promoção para equiparar os picos e as baixas da demanda; usa turnos sobrepostos para o pessoal.
Falta de propriedade	Uso do vagão ferroviário; uso do *know-how* do consultor; uso da lista de mala direta.	Focaliza a promoção sobre as vantagens da não propriedade; mão de obra reduzida, despesas gerais e capital; dá ênfase à flexibilidade.

serviços profissionais (consultoria, assessoria tributária, contabilidade e assim por diante) deverão desenvolver estratégias de marketing que deem ênfase à comunicação boca a boca, que forneçam comprovação tangível e que empreguem a precificação do valor para superar as questões surgidas pela intangibilidade e heterogeneidade.[24]

Qualidade do Serviço

Os padrões de qualidade são, no final, definidos pelo cliente. O desempenho efetivo do prestador de serviço ou a percepção do prestador sobre a qualidade são de pequena relevância em comparação com a percepção do cliente. "Bons" serviços resultam quando o prestador de serviço atende ou supera as expectativas do cliente.[25] Em decorrência disso, muitos peritos em gerenciamento argumentam que as empresas prestadoras de serviço deverão se posicionar com cuidado, de modo que os clientes esperem um pouco menos do que a empresa pode de fato oferecer. A estratégia: menos promessas e serviço superior realizado.

Dimensões da Qualidade do Serviço

Como os serviços industriais são intangíveis e não padronizados, os compradores tendem a ter maior dificuldade em avaliar os serviços do que em avaliar os produtos. Como não são capazes de depender de um

[24] Michael Clemes, Diane Mollenkopf e Darryl Burn, "An Investigation of Marketing Problems across Service Typologies", *Journal of Services Marketing* 14 (n. 6-7, 2000), p. 568; ver também Möllar, Rajala e Westerlund, "Service Innovation Myopia", p. 34-46.

[25] William H. Davidow e Bro Uttal, "Service Companies: Focus or Falter", *Harvard Business Review* 67 (julho-agosto de 1989), p. 84.

Por Dentro do Marketing Industrial

Para Vender Motores a Jato, Ensine ao seu Cliente como Vender Aeronaves

Um segmento importante da GE Transportation é a divisão de Motores de Avião da General Electric. Essa unidade é a maior fabricante mundial de motores a jato, indo dos pequenos motores de impulso de mais de 6 toneladas ao gigante GE90, um motor de impulso de 52 toneladas dos Boeing 777. Tão importante quanto esses motores é a lucratividade da GE. Os lucros reais vêm do *pacote de serviços* que acompanha a venda de um motor. Um motor a jato dura anos e o que, em geral, decide uma venda e leva a lucros no longo prazo para a GE é o "pacote" de serviço completo que acompanha o motor durante a sua vida útil. Um gerente de marketing da GE afirma que "os motores a jato são quase *commodities*; o principal diferencial é o serviço durante a sua vida útil que oferecemos aos nossos clientes".

É interessante notar que a empresa aérea que compra uma nova aeronave é, normalmente, a unidade de tomada de decisão que escolhe a marca do motor a ser instalado – não a fabricante da aeronave, a saber, Boeing ou Airbus. Reconhecendo a importância da empresa aérea no processo de compra de motores a jato, a GE embarcou em uma estratégia criativa. Várias novas fabricantes de aeronaves começaram a operar na China no início dos anos 2000, em decorrência do grande crescimento econômico daquele país. Uma fabricante, especializada em jatos pequenos e regionais (capacidade para 50 a 70 passageiros), escolheu a GE como fornecedora de motores em 2004, embora a empresa não fosse fabricar uma aeronave até 2008, pelo menos. A organização estava começando do nada quando escolheu os motores GE para os seus aviões.

A GE começou imediatamente a trabalhar com a empresa para refinar o projeto e a engenharia do avião, e esses serviços valiosos foram um dos motivos pelos quais a GE foi escolhida como fornecedora. Mais importante, a GE designou um gerente e uma equipe de especialistas em vendas, engenharia e marketing para trabalhar junto à empresa. Um dos primeiros esforços da GE foi trazer 25 gerentes de vendas e de marketing da empresa de aeronaves chinesa para os Estados Unidos para duas semanas de treinamento. Esses gerentes representam o pessoal que vai vender a aeronave para os executivos das empresas aéreas na China, assim como em muitas outras partes do mundo. O programa de treinamento de duas semanas estava voltado para o básico do marketing de business-to-business – algo que os chineses conheciam pouco. A GE trouxe professores experientes para ensinar os chineses e providenciou gerentes da GE para acompanhar o treinamento depois. O que é singular sobre essa abordagem é que um fornecedor estava, de fato, ensinando ao cliente como comercializar e vender! É evidente que, as vantagens da GE são enormes: caso a empresa de aeronaves chinesa realmente atue na venda business-to-business junto às empresas aéreas, então mais motores da GE serão necessários no futuro.

desempenho de serviço e da qualidade constantes, os compradores de serviços podem perceber um risco maior.[26] Em decorrência disso, usam uma série de fontes de informação antes da compra para reduzir o risco. As informações dos usuários atuais (boca a boca) são particularmente importantes. Além disso, o processo de avaliação para os serviços tende a ser mais abstrato, mais aleatório e mais baseado na simbologia do que ocorre com variáveis concretas de decisão.[27]

A pesquisa fornece algumas compreensões valiosas sobre como os clientes avaliam a qualidade do serviço. Na Tabela 10.3, observe que os clientes focalizam cinco dimensões na avaliação da qualidade do serviço: confiabilidade, pronto atendimento, garantia, empatia e tangíveis. Entre essas dimensões, a

[26] Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", em *Marketing of Services*, James H. Donnelly e William R. George, eds. (Chicago: American Marketing Association, 1981), p. 200-204.
[27] Ibid.

TABELA 10.3 | AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO

Dimensão	Descrição	Exemplos
Confiabilidade	Fornecimento de acordo com as promessas	Data de fornecimento prometida atendida
Pronto atendimento	Estar disposto a ajudar	Resposta imediata às solicitações dos clientes
Garantia	Crença e confiança estimulantes	Pessoal profissional e instruído
Empatia	Tratando os clientes como singulares	Adapta-se às necessidades especiais do cliente
Tangíveis	Representando o serviço fisicamente	Materiais característicos: brochuras, documentos

FONTE: Adaptado de Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner e Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 5. ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009), p. 116-120.

confiabilidade – fornecimento de acordo com as promessas – é a mais importante para os clientes. O desempenho de alta qualidade do serviço é também moldado pela forma com que o pessoal de serviço trabalha. Para o cliente, a qualidade do serviço representa um trabalhador responsivo, alguém que inspira confiança e que se adapta às necessidades ou preferências únicas do cliente e presta o serviço de forma profissional. De fato, o desempenho dos funcionários que estão em contato com o cliente pode compensar problemas temporários de qualidade do serviço (por exemplo, um problema recorrente em uma fotocopiadora recém-reparada).[28] Ao reconhecer de imediato o erro e responder logo ao problema, o funcionário do serviço pode até fortalecer o relacionamento da empresa com o cliente.

Satisfação e Lealdade do Cliente

Quatro componentes da oferta de uma empresa e os seus processos de vínculo com o cliente afetam a satisfação do cliente. São eles:

1. Os elementos básicos do produto ou serviço que os clientes esperam que todos os concorrentes forneçam.
2. Serviços básicos de suporte, como assistência técnica ou treinamento, que tornam o produto ou serviço mais eficiente ou mais fácil de usar.
3. Um processo de recuperação para fixar rapidamente os problemas do produto ou do serviço.
4. Serviços extraordinários que sobressaem ao solucionar problemas específicos dos clientes ou ao atender às suas necessidades, fazendo o produto ou serviço parecer sob medida.[29]

As empresas prestadoras de serviço de primeira linha medem e monitoram com atenção a satisfação do cliente, pois ela está ligada à lealdade do cliente e, por sua vez, à lucratividade no longo prazo.[30] A Xerox, por exemplo, pesquisa regularmente mais de 400 mil clientes com respeito à satisfação com o

[28] Christian Gronroos, "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, 34 (n. 3, 1996), p. 5-14.

[29] Thomas O. Jones e W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review* 73 (novembro-dezembro de 1995), p. 90.

[30] O exemplo da Xerox é baseado em James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. e Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* 72 (março-abril de 1994), p. 164-174.

produto e o serviço, usando uma escala de 5 pontos desde 5 (alto) até 1 (baixo). Na análise dos dados, os executivos da empresa fizeram uma descoberta notável: os clientes muito satisfeitos (uma classificação 5) eram bem mais leais que os clientes satisfeitos. Os clientes muito satisfeitos, de fato, apresentaram *seis vezes* mais probabilidade de comprar novamente os produtos da Xerox do que os clientes satisfeitos.

Recuperação do Serviço

Os profissionais de marketing industrial não podem sempre prestar serviços impecáveis. Todavia, a forma pela qual a empresa responde aos problemas de serviço de um cliente tem grande influência sobre a retenção e a lealdade do cliente. A **recuperação do serviço** abrange os procedimentos, as políticas e os processos que uma empresa usa para resolver os problemas de serviço do cliente de imediato e com eficiência. Por exemplo, quando a IBM recebe a reclamação de um cliente, um especialista que é um perito na área do produto ou serviço pertinente é designado como o "responsável pela resolução" daquela reclamação. Ao ser designado para a reclamação ou o problema de um cliente, o especialista da IBM deve entrar em contato com o cliente dentro de 48 horas (salvo no caso de problemas graves, em que a resposta necessária é dada mais rapidamente). Larry Schiff, um estrategista de marketing da IBM, descreve como o processo funciona ali:

> Eles se apresentam como responsáveis pelo problema do cliente e perguntam: o que será preciso para que você esteja bastante satisfeito com a resolução dessa reclamação? Junto com o cliente, negociamos um plano de ação e, então, executamos aquele plano até que o problema do cliente esteja resolvido. O problema só é considerado resolvido quando o cliente diz que está resolvido, e também medimos isso [*ou seja, a satisfação do cliente com a resolução do problema*].[31]

Os prestadores de serviço que resolvem de modo satisfatório as falhas no serviço veem aumentar, normalmente, o nível de qualidade de serviço percebida pelo seu cliente. Um estudo no setor de expedição por frete oceânico descobriu que os clientes que manifestaram maior satisfação com a forma de lidar com as reclamações, com as queixas e com a resolução do problema têm um nível mais alto de satisfação total com a empresa de carga.[32] Assim, os profissionais de marketing industrial desenvolverão processos atentos e altamente responsivos para lidar com as falhas no serviço. Alguns estudos demonstraram que os clientes que vivenciaram uma falha no serviço e a tiveram corrigida a contento apresentam uma lealdade maior ao fornecedor do que aqueles clientes que não vivenciaram uma falha no serviço!

Sem Deserção

A qualidade do serviço prestado aos clientes de business causa um efeito importante sobre as "deserções" do cliente – os clientes que não voltam. Os estrategistas de serviço salientam que as deserções dos clientes causam um efeito poderoso no final.[33] À medida que o relacionamento com um cliente se prolonga, cresce o lucro – e em geral cresce consideravelmente. Por exemplo, uma empresa prestadora de serviço desco-

[31] Larry Schiff, "How Customer Satisfaction Improvement Works to Fuel Business Recovery at IBM", *Journal of Organizational Excellence* 20 (primavera de 2001), p. 12.

[32] Srinivas Durvasula, Steven Lysonski e Subhash C. Mehta, "Business-to-Business Marketing: Service Recovery and Customer Satisfaction Issues with Ocean Shipping Lines", *European Journal of Marketing* 34 (n. 3-4, 2000), p. 441.

[33] Frederick F. Reichheld e W. Earl Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 68 (setembro-outubro de 1990), p. 105; ver também Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

briu que o lucro de um cliente de quatro anos é o triplo daquele de um cliente de um ano. Muitas vantagens adicionais se acumulam para as empresas prestadoras de serviço que mantêm os seus clientes: podem cobrar mais, o custo de fazer negócio é reduzido e o cliente de longa duração proporciona propaganda "gratuita". As implicações são claras: as prestadoras de serviço deverão rastrear com atenção as deserções do cliente e reconhecer que o aperfeiçoamento continuado em qualidade do serviço não é um custo, mas, dizem Frederick Reichheld e W. Earl Sasser, "um investimento em um cliente que gera mais lucro do que a margem em uma única venda".[34]

Retorno sobre a Qualidade

Uma decisão difícil para o gerente de marketing de serviços industriais é determinar quanto gastar no aperfeiçoamento da qualidade do serviço. Claramente, os gastos com qualidade apresentam retornos menores – em algum ponto, os gastos adicionais não aumentam os lucros. Para tomar boas decisões a respeito dos gastos em qualidade, os gerentes devem justificar os esforços de qualidade em uma base financeira, sabendo onde gastar com o aperfeiçoamento da qualidade, quanto gastar e quando reduzir ou interromper os gastos. Roland Rust, Anthony Zahorik e Timothy Keiningham desenvolveram uma técnica para o cálculo do "retorno sobre o investimento em qualidade".[35] Sob essa abordagem, as vantagens da qualidade do serviço estão sucessivamente vinculadas à satisfação do cliente, à retenção do cliente, à fatia de mercado e, por fim, à lucratividade. O relacionamento entre o nível de gastos e a mudança na satisfação do cliente é inicialmente medido por julgamento gerencial e, então, por meio de testes de mercado. Quando o relacionamento foi avaliado, o retorno sobre a qualidade pode ser medido estatisticamente. A conclusão significativa é que os aperfeiçoamentos em qualidade deverão ser tratados como investimentos: devem compensar, e o gasto não será desperdiçado em esforços que não produzam um retorno.

Composto de Marketing para Empresas de Serviço Industrial

Atender às necessidades dos compradores de serviço exige efetivamente uma estratégia de marketing integrada. Primeiro, os segmentos-alvo devem ser selecionados, e, então, um composto de marketing deve ser moldado às expectativas de cada segmento. O profissional de marketing industrial deve devotar especial atenção a cada um dos elementos principais do composto de marketing de serviço: desenvolvimento de pacotes de serviço, preço, promoção e distribuição.

Em termos da abordagem total que as empresas desenvolvem para interagir com seus clientes, as empresas prestadoras de serviço business-to-business são mais propensas a dar ênfase às estratégias de *relacionamento*, em vez de às estratégias *transacionais*.[36] Como o modo transacional envolve um relacionamento puramente comercial, o sucesso no marketing de serviços industriais depende da capacidade do

[34] Reichheld e Sasser, "Zero Defections", p. 107.

[35] Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik e Timothy L. Keiningham, "Return on Quality (ROQ), Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing* 59 (abril de 1995), p. 58-70; ver também Roland T. Rust, Katherine N. Lemon e Valarie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 68 (janeiro de 2004), p. 109-127.

[36] Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher e Wesley J. Johnston, "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices", *Journal of Marketing* 66 (verão de 2002), p. 38.

profissional de marketing industrial de desenvolver vínculos próximos e duradouros com os clientes – com base na dependência comprador-vendedor. A ênfase no marketing de serviços industriais está no gerenciamento de todo o processo de interação comprador-vendedor.

Segmentação

Como ocorre em qualquer situação de marketing, o desenvolvimento do composto de marketing depende do segmento do cliente a ser servido. Toda faceta do serviço, assim como os métodos para a sua promoção, precificação e fornecimento, depende das necessidades de um grupo razoavelmente homogêneo de clientes. O processo de segmentação dos mercados industriais descrito no Capítulo 5 é aplicável ao mercado de serviços. Todavia, William Davidow e Bro Uttal sugerem que os segmentos de serviço ao cliente diferem dos segmentos usuais do mercado de modos significativos.[37]

Primeiro, os segmentos de serviço são geralmente menores, pois com frequência muitos clientes de serviços esperam que estes sejam realizados sob medida. As expectativas podem não ser alcançadas, caso o serviço recebido seja padronizado ou rotineiro. Segundo, a segmentação do serviço dá ênfase ao que os compradores esperam, em vez do que precisam. A avaliação das expectativas do comprador tem um papel importante na seleção de um mercado-alvo e no desenvolvimento do pacote de serviços adequado. Essa avaliação é crítica, pois muitos estudos demonstraram grandes diferenças entre as formas pelas quais os clientes e fornecedores definem e classificam atividades diversas de serviço.[38]

Como as expectativas de qualidade do serviço têm um papel importante na determinação da satisfação final com um serviço, podem ser usadas para segmentar os mercados de business-to-business. Um estudo no setor de software para sistemas de grande porte revelou diferenças significativas entre "especialistas em software" (peritos em software) e "desenvolvedores de aplicativos" (usuários de software) na mesma empresa, no que se refere às suas expectativas quanto a um novo software. Os desenvolvedores (usuários) tinham expectativas maiores sobre a qualidade do equipamento de um fornecedor, o pronto atendimento de seus funcionários e a quantidade de atenção pessoal fornecida.[39] O estudo concluiu que os diferentes membros do centro de compras bem podem ter perspectivas distintas e expectativas diversas sobre a qualidade do serviço. O profissional de marketing industrial deverá avaliar com atenção a possibilidade de usar as expectativas de qualidade do serviço como um guia para a criação da estratégia de marketing.

Por fim, a segmentação dos mercados de serviço ajuda a empresa a ajustar a capacidade de serviço de modo mais eficiente. A segmentação, em geral, revela que a demanda total é constituída por inúmeros pequenos, ainda que mais previsíveis, padrões de demanda. Um hotel pode prever e ajustar cada uma de suas capacidades aos padrões de demanda de visitantes de convenções, viajantes executivos, turistas estrangeiros ou pessoas de férias.

Pacotes de Serviços

O **pacote de serviços** pode ser pensado como a dimensão de serviço do produto, incluindo as decisões sobre o conceito essencial do serviço, a série de serviços fornecidos e a qualidade e o nível do serviço.

[37] Davidow e Uttal, "Service Companies", p. 79.

[38] Ibid., p. 83.

[39] Leyland Pitt, Michael H. Morris e Pierre Oosthuizen, "Expectations of Service Quality as an Industrial Market Segmentation Variable", *Service Industries Journal* 16 (janeiro de 1996), p. 1-9; ver também Ralph W. Jackson, Lester A. Neidell e Dale A. Lunsford, "An Empirical Investigation of the Differences in Goods and Services as Perceived by Organizational Buyers", *Industrial Marketing Management* 24 (março de 1995), p. 99-108.

Além disso, o pacote de serviços deve levar em consideração alguns fatores singulares – o pessoal que presta o serviço, o produto físico que acompanha o serviço e o processo da prestação do serviço.[40] Um modo útil de conceitualizar o produto do serviço está demonstrado na Figura 10.3.

Conceito de Vantagem do Cliente. Os serviços são comprados por causa das vantagens que oferecem, e uma primeira etapa na criação de um serviço ou na avaliação de um serviço existente é definir o **conceito de benefício do cliente** – ou seja, avaliar o benefício central que o cliente obtém do serviço. O entendimento do conceito de benefício do cliente está voltado para a atenção do profissional de marketing industrial para aqueles atributos – funcionais, eficazes e psicológicos – que devem ser não apenas oferecidos, mas também monitorados de perto de um ponto de vista do controle de qualidade. Por exemplo, um gerente de vendas que seleciona um resort para uma reunião anual de vendas está comprando uma vantagem principal que poderia ser declarada como "uma reunião de sucesso". O profissional de marketing do hotel, então, avalia todos os atributos de serviço e os componentes necessários para proporcionar uma reunião de sucesso. Obviamente, ampla variedade de elementos de serviço entra em jogo: (1) tamanho da sala de reunião, configuração, ambiente, acústica; (2) refeições; (3) salas de descanso confortáveis e silenciosas; (4) equipamento audiovisual; e (5) pronto atendimento do quadro de funcionários.

Conceito de Serviço. Uma vez entendido o conceito de benefício do cliente, a próxima etapa é articular o **conceito de serviço**, que define os benefícios gerais que a empresa prestadora de serviço fornecerá por meio do conjunto de produtos e serviços que vende ao cliente. O conceito de serviço converte o conceito de benefício do cliente em uma série de vantagens que o profissional de marketing de serviço vai *fornecer*. Para um hotel, o conceito de serviço poderia especificar os benefícios que desenvolverá: flexibilidade, pronto atendimento e cortesia ao providenciar salas de reunião; um conjunto completo de equipamentos audiovisuais; programações flexíveis de refeições; serviços de mensageiro; pessoal profissional; e salas de reunião com controle da temperatura ambiente.

Oferta de Serviço. Intimamente vinculada ao conceito de serviço está a **oferta de serviço**, que traduz em mais detalhes aqueles serviços que serão oferecidos; quando, onde e para quem serão fornecidos; e como serão apresentados. Os elementos do serviço que compõem o pacote total de serviços, inclusive tangíveis e intangíveis, devem ser determinados. A oferta de serviço do hotel inclui inúmeros elementos tangíveis (salas de reunião à prova de som, equipamento de projeção, aparelho de vídeo, projetor de slides, *flip charts* [vira-folhas], bebidas, aquecimento e ar-condicionado, refeições) e elementos intangíveis (atitude do pessoal que organiza a sala de reunião, atendimento cordial do pessoal administrativo e dos mensageiros, resposta a pedidos singulares, ambiente da sala de reunião). Em geral, a administração acha mais fácil gerenciar os elementos tangíveis (equipamentos e materiais) do serviço do que controlar os elementos intangíveis.

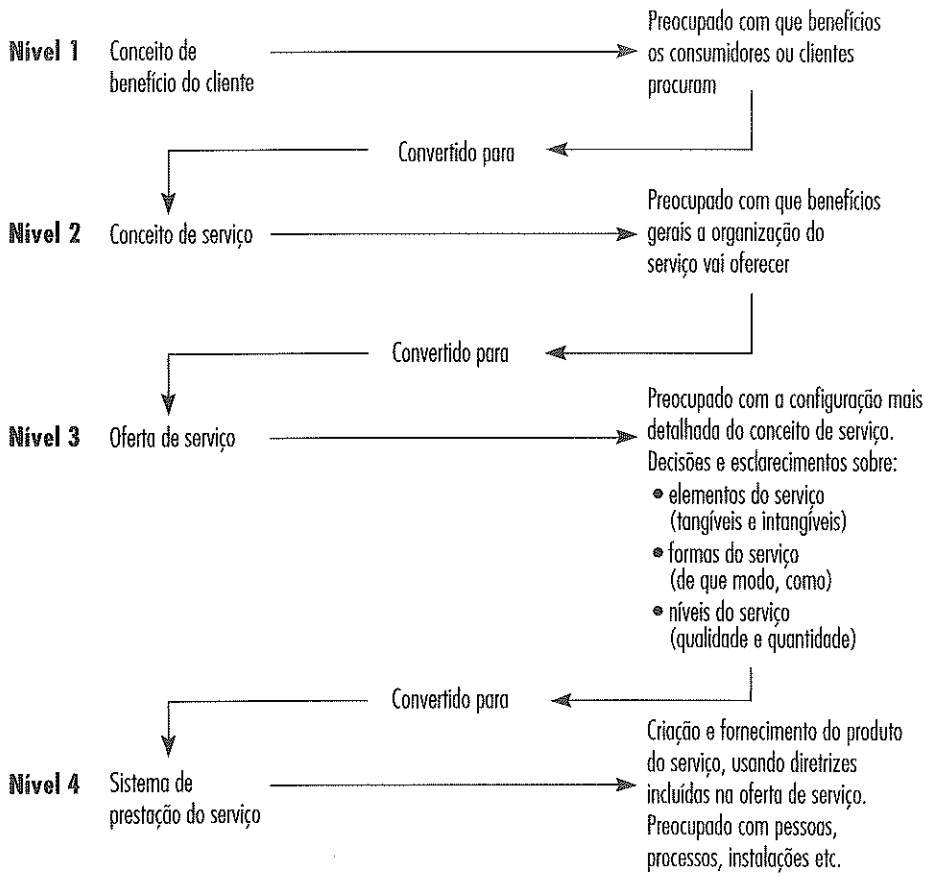
Sistema de Prestação do Serviço. A dimensão final do produto do serviço é o sistema de prestação do serviço – como o serviço é fornecido ao cliente. O sistema de prestação do serviço inclui tarefas especialmente concebidas para as pessoas; pessoal com capacidades e atitudes necessárias para a realização bem-sucedida; equipamentos, instalações e configurações para o fluxo de trabalho eficaz do cliente; e procedimentos e processos desenvolvidos com atenção e voltados para um conjunto comum de objetivos.[41] Assim, o sistema de prestação do serviço fornecerá um projeto bem elaborado que descreve como o serviço é prestado ao cliente.

---

[40] Donald Cowell, *The Marketing of Services* (Londres: William Heinemann, 1984), p. 73.

[41] James L. Heskett, *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1986), p. 20.

FIGURA 10.3 | CONCEITUALIZANDO O PRODUTO DO SERVIÇO



FONTE: Adaptado de Donald Cowell, *The Marketing of Services* (Londres: William Heinemann, Ltd., 1984), p. 100.

Para produtos físicos, a fabricação e o marketing são, em geral, atividades separadas e distintas; para os serviços, essas duas atividades são normalmente inseparáveis.[42] O desempenho do serviço e o sistema de prestação do serviço criam, ambos, o produto e o fornecem aos clientes. Essa característica dos serviços ressalta o papel importante das pessoas, especialmente dos prestadores do serviço, no processo de marketing. Técnicos, pessoal de reparo e engenheiros de manutenção estão intimamente envolvidos no contato com o cliente e influenciam de modo decisivo a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço. O profissional de marketing de serviços industriais deve prestar especial atenção tanto às pessoas quanto aos itens físicos (elementos tangíveis como uniformes), ao projetar o pacote de serviços.

Consumo Enxuto. James Womack e Daniel Jones sugerem que o conceito de "consumo enxuto" proporciona um modo eficaz de se pensar sobre como os serviços são usados.[43] O **consumo enxuto** está voltado para o fornecimento do valor total que os compradores desejam de seus produtos e serviços, com a maior eficiência e menos problemas. Quando uma empresa compra um sistema de computador, por exemplo, isso não é uma transação que só ocorre uma vez. A empresa se envolveu em um processo árduo de pesquisa, obtenção, integração, manutenção, atualização e, finalmente, disposição desse produto. Para

[42] Cowell, *The Marketing of Services*, p. 110.
[43] James Womack e Daniel Jones, "Lean Consumption", *Harvard Business Review* 83 (março de 2005), p. 60.

os fabricantes de computadores (sejam funcionários, gerentes ou empresários), o desenvolvimento de processos de consumo enxuto exige a determinação de como configurar as atividades comerciais vinculadas, especialmente entre empresas, para atender às necessidades do cliente sem desperdiçar o próprio – ou do cliente – tempo, esforço e recursos. Esses resultados favoráveis são alcançados pela integração firme e pela modernização dos processos de fornecimento e consumo. Essa abordagem vem sendo adotada de modo eficaz pela Fujitsu Services, uma importante prestadora global de serviços terceirizados ao cliente. As empresas que firmam contrato com a Fujitsu para o gerenciamento de sua central de atendimento de tecnologia da informação interna descobrem que o número de chamadas recebidas em suas mesas sobre um problema recorrente – digamos, mau funcionamento de impressoras – em geral cai para quase zero. O que a Fujitsu faz é identificar e consertar a fonte do problema – por exemplo, substituir as impressoras defeituosas por novas. Ao buscar a causa raiz do problema em algum lugar no fluxo do valor (geralmente envolvendo várias empresas), a Fujitsu agiu como a pioneira de um modo de eliminar os problemas e reduzir os custos.[44]

Pessoal de Serviço. Uma primeira etapa na criação de um pacote de serviços eficiente é garantir que todo o pessoal conheça, entenda e aceite o conceito de benefício do cliente. Como afirma Donald Cowell, "tão importantes são as pessoas e a sua qualidade para as organizações e[...] os serviços que o 'marketing interno' é considerado como tendo um papel gerencial essencial para garantir que todo o quadro de pessoal esteja atento ao cliente".[45] Resumindo, as atitudes, capacidades, conhecimento e comportamento do pessoal de serviço causa um efeito crítico sobre o nível de satisfação do cliente com o serviço.

Preço dos Serviços Industriais

Embora as políticas e estratégias de preço de produtos e serviços compartilhem muitos aspectos em comum, as características singulares dos serviços criam alguns problemas e oportunidades especiais quanto ao preço.

Perecibilidade e Gerenciamento da Demanda/Capacidade. A demanda por serviços é raramente constante ou previsível o suficiente para evitar a perecibilidade do serviço. Uma decisão extremamente difícil para o profissional de marketing de serviços industriais é determinar a capacidade (estoque) do sistema: deverá atender à demanda de pico, à demanda média ou um ponto entre elas? O preço pode ser usado para gerenciar o momento da demanda e alinhá-lo à capacidade.

Para gerenciar a demanda, o profissional de marketing pode oferecer esquemas de preço fora do pico e incentivos ao preço para os pedidos de serviço colocados antecipadamente. Por exemplo, resorts, cheios de viajantes em lazer durante as férias escolares e feriados, desenvolvem pacotes especiais para grupos executivos fora da temporada. Da mesma forma, os serviços públicos podem oferecer reduções significativas das taxas para uso fora do pico. Também pode ser possível, dependendo da elasticidade da demanda e da competição, cobrar taxas especiais por serviços fornecidos em períodos de demanda de pico. É interessante notar, todavia, que um estudo recente demonstrou que muitas empresas prestadoras de serviço não reduzem os preços para aumentar o negócio durante os períodos mais calmos.[46]

---

[44] Ibid., p. 61.

[45] Cowell, *The Marketing of Services*, p. 110; ver também Francis X. Frei, "The Four Things a Service Business Must Get Right", *Harvard Business Review* 86 (abril de 2008), p. 70-80.

[46] Zeithaml, Parasuraman e Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing", p. 41.

Empacotamento de Serviços. Muitas prestadoras de serviço industrial incluem um serviço principal e vários serviços periféricos. Como os serviços deverão ser cotados – como um todo, como um pacote de serviços ou individualmente? O empacotamento é a prática de comercializar dois ou mais serviços em um pacote, por um preço especial.[47] O empacotamento faz sentido no ambiente de serviços industriais porque a maioria destes possui uma razão alta de custos fixos sobre custos variáveis e alto grau de compartilhamento de custo entre os seus muitos serviços relacionados. Por isso, o custo marginal de prestação de serviços adicionais ao cliente do serviço principal é geralmente baixo.

Uma importante decisão para o prestador de serviço é se deve fornecer uma venda casada pura ou composta.[48] No **empacotamento puro**, os serviços estão disponíveis apenas sob a forma de pacotes – não podem ser comprados separadamente. No **empacotamento composto**, o cliente pode comprar um ou mais serviços individualmente ou comprar o pacote. Por exemplo, uma empresa pública de depósitos pode fornecer seus serviços – armazenamento, manuseio de produtos e atividades administrativas – em forma de pacote de preço ao cobrar uma taxa única (8 centavos) por caixa que o depósito recebe do seu cliente fabricante. Ou a empresa pode comercializar cada serviço em separado e fornecer uma taxa para cada serviço individualmente (3 centavos por caixa armazenada, 4 centavos por caixa para manuseio e 1 centavo por caixa para trabalho administrativo). Além disso, uma série de serviços periféricos pode ser cotada em uma base individual: contagem física do estoque, seleção e roteamento da empresa de frete, devolução e reparo da mercadoria e assim por diante. Dessa forma, o cliente pode escolher os serviços que deseja e pagar cada um separadamente.

Criando uma Equipe de Vendas Especializada em Serviços[49]. À medida que as empresas se distanciam de serviços ligados a produtos em direção a soluções mais elaboradas ao cliente, um novo conjunto de desafios é apresentado aos vendedores: os serviços exigem um ciclo de vendas longo e um processo de vendas complexo que, em geral, envolve a participação de executivos seniores nos lados de compra e de venda. Para desenvolver uma estratégia focalizada, a equipe de vendas da GE Healthcare inclui tanto especialistas de produto quanto de serviço. Os vendedores de produtos são chamados "caçadores", voltando a sua atenção para garantir pedidos do cliente para os novos equipamentos. Os vendedores de serviço são "fazendeiros"; a GE espera que cultivem e desenvolvam relacionamentos, fazendo crescer o negócio de serviços ao longo do tempo.

Isolar a Lucratividade do Serviço. Em muitos setores, as empresas, em geral, fornecem aos clientes uma miríade de serviços como entrega no dia seguinte, manuseio customizado e etiquetagem especializada. Todavia, nem todas as empresas rastreiam os custos efetivos dos muitos serviços que oferecem e não possuem dados concretos sobre as margens líquidas de lucro. Em decorrência disso, a grande quantidade de clientes que recebem a parte do leão desses serviços pode ser bem menos lucrativa do que pensam as empresas. Já que os profissionais de marketing industrial desenvolvem e precificam as ofertas de serviço, deverão dar especial atenção ao *custo para servir* de clientes específicos e segmentos do mercado[50] (ver Capítulo 4). Ao incorporar os dados do custo para servir ao cálculo da margem bruta, os estrategistas de marketing industrial estão mais bem equipados para cotar serviços, identificar clientes não lucrativos e tomar medidas para restaurar a lucratividade.

---

[47] Joseph P. Guiltinan, "The Price Bundling of Services: A Normative Framework", *Journal of Marketing* 51 (abril de 1987), p. 74.

[48] Ibid., p. 75.

[49] Werner Reinartz e Wolfgang Ulaga, "How to Sell More Services Profitably", *Harvard Business Review* 86 (maio de 2008), p. 90-96.

[50] Remko van Hoek e David Evans, "When Good Customers Are Bad", *Harvard Business Review* 83 (setembro de 2005), p. 9.

Promoção dos Serviços

As estratégias promocionais para os serviços seguem muitas das mesmas prescrições usadas para os produtos. Todavia, as características singulares dos serviços industriais apresentam desafios especiais para o profissional de marketing industrial.

Desenvolvendo Dicas Tangíveis. Os profissionais de marketing de serviço devem se concentrar em caracterizar os elementos de itens físicos de seu serviço ou em tornar os elementos intangíveis mais tangíveis. O item físico tem um papel importante na criação da atmosfera e do ambiente em que um serviço é comprado ou prestado e influencia a percepção do cliente quanto ao serviço. O item físico é o aspecto tangível do pacote de serviços que o profissional de marketing industrial pode controlar. Tentativas serão feitas para converter a imagem dos atributos intangíveis de um serviço em algo mais concreto.

Para os profissionais de marketing de serviço, uniformes, logotipos, contratos e garantias por escrito, a construção da aparência e os esquemas de cor são algumas das muitas formas de tornar tangíveis os seus serviços. Uma empresa de manutenção de equipamentos que proporciona inspeções gratuitas, por escrito e trimestrais ajuda a tornar o seu serviço mais tangível. Xerox, IBM e FedEx oferecem garantias de serviço para ofertas selecionadas. O cartão de crédito criado por empresas de locação de veículos é outro exemplo de uma tentativa de tornar um serviço mais tangível. Uma preocupação importante do profissional de marketing de serviço é desenvolver uma estratégia bem-definida para o gerenciamento do item físico – para aumentar e diferenciar o item de serviço ao criar dicas tangíveis.

Distribuição dos Serviços

As decisões sobre distribuição no setor de serviços estão focalizadas em como tornar o pacote de serviços disponível e acessível ao usuário. A venda direta pode ser acompanhada pelo usuário que vai até o fornecedor (por exemplo, uma fabricante usando um depósito público para armazenar o seu produto) ou, mais frequentemente, pelo fornecedor que vai até o comprador (por exemplo, reparo de fotocopiadoras). Os serviços também podem ser prestados pela internet ou fornecidos por membros do canal.

Prestação de Serviços pela Internet. A internet proporciona um novo canal poderoso para uma série de serviços. Por exemplo, os prestadores de serviços de aplicação atendem os clientes do mercado industrial ao permitir que aluguem acesso a software e hardware de computador, fornecendo, em geral, acesso pela internet.[51] Para ilustrar, para a Dunn and Bradstreet, a IBM colabora com informações de crédito de 63 milhões de empresas, lida com o suporte ao cliente e com a distribuição eletrônica de relatórios de crédito e identifica possíveis bons clientes com o seu software de análise.[52]

Membros do Canal. Algumas fabricantes simplesmente se fiam em seus membros do canal para prestar os serviços associados com o produto. Como os atacadistas e distribuidores estão bem mais próximos do cliente, esse arranjo pode ser uma forma rentável de prestar serviços de instalação, reparo e manutenção. A IBM, embora bem conhecida por seus produtos físicos, transformou-se em uma empresa prestadora de serviço como uma forma de ganhar vantagem competitiva. Enquanto usava uma equipe de vendas diretas para vender seus serviços para grandes clientes corporativos, a IBM descobriu ser difícil cobrir o grande mercado intermediário de uma forma rentável. O mercado intermediário é composto por clientes com

[51] Jon G. Auerbach, "Playing the New Order: Stocks to Watch as Software Meets the Internet", *The Wall Street Journal*, 15 de novembro de 1999, p. R28.

[52] Steve Hamm, "Beyond Blue", *Business Week*, 18 de abril de 2005, p. 68-76.

menos de 2 mil funcionários ou menos de $ 500 milhões em receitas. A solução da IBM foi confiar em parceiros do negócio (membros do canal) para vender seus serviços a esses clientes e para fornecer suporte continuado aos parceiros e clientes pela internet. Dessa forma, a IBM expande a sua cobertura de mercado, responde às necessidades de serviço dos clientes e aumenta a lucratividade e a lealdade de seus parceiros.[53]

Desenvolvendo Novos Serviços[54]

Conforme nossa discussão sobre o processo de desenvolvimento de novo produto (ver Capítulo 9), a pesquisa sugere que existe um conjunto pequeno de fatores de sucesso que impulsionam o resultado dos empreendimentos do novo serviço. Aqui incluída está a garantia de uma adequação ótima às necessidades do cliente, envolvendo gerentes especializados da linha de frente dos serviços na criação de novos serviços e ajudando os clientes a desfrutar de suas vantagens distintivas, e implantando um lançamento formal e planejado para a oferta do novo serviço. Mais ainda, o estudo descobriu, para os serviços industriais novos no mundo, que a principal característica de distinção que causa impacto sobre o desempenho é a cultura corporativa – que promove ativamente o empreendedorismo, encoraja a criatividade e inclui o envolvimento direto dos gerentes seniores no processo de desenvolvimento de novo serviço.

Resumo

A satisfação do cliente representa o auge de um conjunto de experiências do cliente junto à empresa de business-to-business. Um mapa da experiência do cliente fornece uma plataforma poderosa para a definição das interações mais críticas entre cliente e empresa, revelando as expectativas do cliente e apontando as oportunidades para criar valor e fortalecer a lealdade do cliente. Em vez de vender produtos e serviços individuais, as empresas de ponta de business-to-business estão voltadas para o que os clientes realmente desejam – soluções. Para projetar uma solução, o gerente de marketing industrial começa por analisar o problema de um cliente e, então, identifica os produtos e serviços necessários para a resolução daquele problema. Como as soluções podem ser mais facilmente customizadas para cada cliente, proporcionam mais caminhos para a diferenciação do que os produtos podem oferecer.

Os serviços industriais são distinguidos por sua intangibilidade, produção e consumo vinculados, falta de padronização, perecibilidade e uso em contraposição à propriedade. Juntas, essas características causam profundos efeitos sobre como os serviços deverão ser comercializados. Os compradores de serviços industriais focalizam cinco dimensões de qualidade do serviço: confiabilidade, pronto atendimento, garantia, empatia e tangíveis. Por causa da intangibilidade e da falta de uniformidade, os compradores de serviços têm muita dificuldade em comparar e selecionar os fornecedores de serviço. Os prestadores de serviço devem abordar essa questão ao desenvolver o seu composto de marketing.

O composto de marketing para serviços industriais está centralizado em elementos tradicionais – pacote de serviços, preços, promoção e distribuição – assim como no pessoal do serviço, no sistema de prestação do serviço e nos itens físicos. A meta do programa de marketing de serviço é criar clientes satisfeitos. Uma primeira etapa principal na criação de estratégias é definir o conceito de benefício do cliente e o conceito e a oferta relacionados ao serviço. O preço se concentra na influência da demanda e na capaci-

[53] Craig Zarley, Joseph Kovar e Edward Moltzen, "IBM Reaches", *Computer Reseller News* 26 (fevereiro de 2001), p. 14.

[54] Ulrike de Brentani, "Innovative *versus* Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success", *Journal of Product Innovation Management* 18 (n. 3, 2001), p. 169-187; ver também Adegoke Oke, "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies", *International Journal of Operations & Production Management* 27 (n. 6, 2007), p. 564-587.

dade, assim como no empacotamento de elementos de serviço. A promoção dá ênfase ao desenvolvimento da comunicação do funcionário, ao aumento da promoção boca a boca, ao fornecimento de dicas tangíveis e ao desenvolvimento de capacidades interpessoais do pessoal operacional. A distribuição é realizada por meios diretos, intermediários ou pela internet. As empresas, grandes e pequenas, estão usando a internet para formar relacionamentos próximos com os clientes e para fornecer ampla gama de novos serviços. O marketing do novo serviço pode aperfeiçoar a eficácia ao criar uma cultura organizacional que promova a aceitação de riscos e a inovação. Novos serviços de sucesso respondem a necessidades cuidadosamente definidas do mercado, capitalizam os pontos fortes e a reputação da empresa e resultam de um processo bem planejado de desenvolvimento de novo serviço.

Questões para Discussão

1. Muitas empresas possuem um processo de recuperação instalado para situações em que os seus produtos ou serviços deixam de fornecer o que foi prometido ao cliente. Dar exemplo de como esse processo poderá funcionar.
2. Que etapas um gerente pode percorrer para aumentar as chances de sucesso para um novo serviço industrial?
3. Empresas de serviço importantes como a American Express e a FedEx medem a satisfação do cliente trimestralmente pelo mercado global. Discutir o relacionamento entre satisfação do cliente e lealdade.
4. Criticar esta declaração: "Uma dimensão importante de sucesso no marketing de serviço, em contrapartida ao marketing de produtos, é que o pessoal operacional na empresa prestadora de serviço tem um papel crítico em vendas e marketing".
5. Explicar por que as oportunidades de crescimento em muitas empresas, como a IBM ou a GE, são bem maiores no setor de serviços do que o são no setor de produtos.
6. Como um gerente de um resort de luxo, que abordagens você poderá utilizar para gerenciar a demanda de negócio para o espaço do hotel?
7. Quando uma empresa compra um processador de documentos sofisticado da Xerox ou da Canon, está comprando um produto físico com pacote de serviços associados. Descrever alguns dos serviços que podem estar associados a esse produto. Elaborar uma lista de elementos ou pontos de interação que poderão estar refletidos em um mapa da experiência do cliente. Como os compradores podem avaliar a qualidade ou o valor desses serviços?
8. Qual é o papel do item físico no marketing de um serviço industrial?
9. Empreiteiros locais que realizam reformas de casas e outros projetos de construção recorrem à Home Depot ou à Lowe em busca de muitos produtos, ferramentas e materiais. Descrever como essas varejistas poderiam adotar um foco de marketing de soluções para atender os clientes.
10. Uma nova empresa cria páginas na rede mundial e estratégias de comércio eletrônico para pequenos negócios. Descrever os elementos essenciais a serem incluídos em seu produto de serviço.

CASO

SafePlace Corporation[55]

Em fevereiro de 2002, um hóspede do Hilton em Cherry Hill, Nova Jersey, morreu durante o período em que participava de uma convenção. Vários outros hóspedes foram enviados ao hospital por medo de uma epidemia da doença do legionário ou um ataque de antraz. Depois, foi determinado que o hóspede havia morrido de pneumonia e de uma infecção no sangue não relacionada ao hotel. O alarme em torno desse incidente é um exemplo de quão importante a segurança se tornou no setor hoteleiro.

Em resposta a essa necessidade, John C. Fannin III, um perito em segurança industrial e proteção contra incêndio, constituiu a SafePlace Corporation e é o presidente da organização. A empresa é um fornecedor independente de licenciamento de segurança para edificações de alojamentos, de assistência médica, educacionais e comerciais e outros imóveis onde a segurança das pessoas é uma preocupação. Como o "Selo de Aprovação da Boa *Housekeeping*", as exigências do Licenciamento da SafePlace® têm como base a segurança, a proteção contra incêndio e os cuidadaos com saúde e segurança da vida, padrões e melhores práticas selecionados e nacionalmente reconhecidos.

O Hotel duPont em Wilmington, Delaware, foi a primeira instalação hoteleira nos Estados Unidos a receber o selo de aprovação SafePlace. Esse processo de licenciamento envolve uma rigorosa inspeção da instalação e identifica as melhores práticas que o hotel deverá empregar, como o uso de cartões magnéticos (em vez de chaves), portas que fecham automaticamente, detectores de fumaça e *sprinklers* nos quartos dos hóspedes, trancas eletromagnéticas nas portas, excelente qualidade da água e práticas de trabalho e manuseio de alimentos seguros pelo pessoal do hotel. O Hotel duPont, que pagou uma taxa de $ 45 mil pela inspeção e pelos serviços de consultoria, exibe o selo SafePlace no saguão e planeja colocar a credencial em todo o material de marketing do estabelecimento. Outros adotantes iniciais do programa SafePlace são o Hotel Montcleone de Nova Orleans e o Sagamore em Bolton Landing, Nova York. Ambos informam que suas credenciais aumentaram os seus negócios.

Tricia Hayes, diretora de marketing do The Sagamore, disse que o SafePlace chamou a atenção do planejador de reuniões para a sua instalação e para o gerenciamento do conforto na adoção das melhores práticas do gerenciamento de risco. "Nossa acreditação causou um grande impacto nos profissionais que organizam reuniões. Nossos gerentes de vendas a utilizam como uma ferramenta de venda."

Desde o lançamento do seu programa, a SafePlace está indo particularmente bem junto aos hotéis independentes que, de acordo com Fannin, são "mais rápidos na resposta às preferências do cliente do que seria uma cadeia de hotéis". Por sua vez, Fannin percebe que existe uma grande oportunidade no mercado ligado à educação, principalmente nas faculdades e universidades (por exemplo, a acreditação de dormitórios).

[55] Maureen Milford, "Hotel Safety Rises to a New Standard", *The News Journal*, 13 de maio de 2002, p. 1, disponível em http://www.safeplace.com, acesso em 27 de setembro de 2002; "SafePlace Makes Hospitality Inroads", *Lodging Hospitality*, fevereiro de 2005, disponível em http://www.safeplace.com, acesso em 15 de outubro de 2005; e Ruth Hill, "What Hotel Guests Want Today: A Safe Haven in a Secure Property", *HSMAI Marketing Review*, outono de 2005, disponível em http://www.safeplace.com, acesso em 22 de julho de 2008.

Questões para Discussão

1. Descrever o conceito de serviço principal e as vantagens que a SafePlace fornece a um hotel e aos seus hóspedes. Como você descreveria essas vantagens no corpo de um anúncio?
2. Que etapas John Fannin seguiria no mercado ligado à educação para impulsionar o crescimento da SafePlace?
3. Avaliar as perspectivas da SafePlace no mercado ligado à educação e sugerir uma estratégia potencial que a empresa poderá seguir para entrar nesse mercado.