

# Marketing de Serviços

Marcos Kahtalian

## 1 Um Panorama do Serviço

Vivemos em uma economia de serviços. As estatísticas variam um pouco, mas de modo geral é possível atribuir 70% de toda a riqueza mundial ao setor de serviços. No Brasil, segundo o IBGE, 58% do PIB nacional é serviço e esse número tende a aumentar, acompanhando as maiores economias e a própria revolução do conhecimento, que multiplica os serviços que agregam valor à experiência humana. Do ponto de vista do emprego, o panorama dos serviços é bastante favorável: setor empregador, de mão-de-obra intensiva, há trabalho em serviços para praticamente todas as faixas de escolaridade e renda. Custa significativamente menos a criação de um emprego em serviços do que a criação de um emprego na indústria. Enquanto a indústria tende à automação, à especialização do trabalho, reduzindo a participação humana, o setor de serviços não consegue facilmente prescindir do elemento humano. Na verdade, para grande parte das empresas de serviço o único ativo disponível são as pessoas que compõem a empresa, seus quadros, sua inteligência e conhecimento. Uma agência de propaganda, uma escola, uma consultoria, uma clínica médica e outros serviços são fortemente dependentes das pessoas que ali trabalham. Assim é que súbitas mudanças no quadro de pessoal podem afetar profundamente uma empresa do serviço. É comum, por exemplo, um gerente de banco “levar” clientes de um banco para outro. O vínculo estabelecido é com a pessoa, com o gerente, e não com a empresa. Ou ainda, para o cliente, o prestador de serviço representa a empresa e é o depositário de sua confiança.

Outra questão que aponta para o crescimento da economia de serviços é a própria comoditização dos produtos. Por comoditização entende-se a dificuldade cada vez maior que um produto tem para se diferenciar de outro, tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista de utilidade. Os

produtos estão cada vez mais parecidos, similares, e a profusão de marcas e fabricantes acaba comprimindo as margens de lucro. De fato, há pouca ou nenhuma diferença entre, por exemplo, uma dezena de marcas de massa de tomate, creme dental e mesmo carros de um mesmo segmento. O comprador de um carro popular compara as várias opções disponíveis no mercado e encontra pouca diferença entre elas, inclusive no preço. Tecnicamente falando, como diferenciar realmente uma série de aparelhos de tevê? Muitas vezes só mesmo a marca é que consegue gerar uma percepção de diferenciação, que, de todo modo, não é fácil (nem barato) para sustentar. Mesmo uma empresa líder, de marca reputadíssima, como a Coca Cola, tem dificuldade de competir com os refrigerantes populares, as chamadas tubaínas.

Ora, tudo isso fez com que os fabricantes percebessem que a única ou melhor forma de realmente diferenciar seu produto é mediante um conjunto de serviços que agregam valor a ele: entrega, assistência técnica, garantias, seguros, crédito, distribuição, informação, pós-venda, etc. Mesmo empresas tipicamente de produtos, ou conhecidas como líderes de produtos, já pensam, hoje, em serviços como estratégia de lucro.

Serviços permitem diferenciação, personalização e customização. Assim, permitem margem, lucro. Serviços vão de telecomunicações a bancos; são escolas, hospitais, profissionais liberais, até serviços domésticos e pessoais. Passam pela internet e pelo varejo (o serviço da venda e atendimento ao público), pelas consultorias especializadas, serviços técnicos, logística e serviços de distribuição.

Este é o mundo dos serviços, que cresce a cada dia e que exige uma nova abordagem, que passaremos a discutir brevemente aqui.

## **2 Características e implicações do serviço para a prática da administração de marketing**

O que é um serviço? Como defini-lo? Como diferenciar serviço e produto?

Uma boa definição pode ser a seguinte: *Serviço é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico.*

Assim, serviços são desempenhos no tempo e espaço que geram valor para o cliente por meio de uma transformação, uma experiência de serviço. Quando alguém vai ao cabeleireiro, não fica proprietário do corte de cabelo; na verdade, “sofre” o corte de cabelo. Durante uma aula, um aluno não se

torna dono da aula, mas “sofre”, “recebe” a experiência da aula, que deve gerar uma transformação, gerando valor. O mesmo ocorre num consultório médico, num restaurante, numa oficina mecânica: o cliente não se torna dono do serviço. *O serviço é um desempenho transformador, intangível em essência, mesmo quando ligado a um produto físico.* Mesmo em serviços que possuem um forte componente de bens, produtos e máquinas, como o transporte aéreo, o cliente não pode levar a viagem para casa e mostrar aos amigos. Ele pode, sim, *viver* a experiência transformadora da viagem e, no máximo, mostrar a passagem, as fotos, alguns elementos tangíveis do serviço. Esses elementos inclusive são fundamentais para “tangibilizar” o serviço, mas essa já é uma outra história, da qual falaremos mais tarde.

Um serviço também precisa ser entendido por suas características: inseparabilidade, variabilidade, intangibilidade e perecibilidade.

---

**O serviço é um desempenho transformador, intangível em essência, mesmo quando ligado a um produto físico**

---

## Inseparabilidade

Essa característica aponta para a seguinte questão: todo serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos, inseparáveis. Assim, ao mesmo tempo que um professor “produz” a sua aula, esta é “consumida” pelos alunos. Ao mesmo tempo que um médico produz sua consulta, o paciente a consome, como cliente do serviço.

Nesses exemplos, produção e consumo são simultâneos, diferentemente de uma empresa de produtos, em que claramente existe um momento de produção e um momento de consumo.

Por que essa característica é tão importante para o marketing de serviços? Por várias razões:

- O prestador de serviços é a “fábrica do serviço” diante do cliente; assim, será julgado por tudo que fizer (ou deixar de fazer);
- O cliente interfere na produção do serviço com sua participação. Na verdade, ele co-produz o serviço, pois o ambiente de produção do serviço não é controlado e depende e precisa da interação do cliente. Assim, este também precisa ser educado sobre o serviço e precisa, minimamente, aprender sobre ele;

- Não há uma segunda chance para o prestador, pois o serviço tem que ser adequado no momento em que o cliente necessita. Assim, numa viagem aérea, precisa acontecer de forma satisfatória na primeira vez, do contrário só restará à empresa pedir desculpas e tentar recuperar seu erro. O mesmo se dá em uma aula, num cabeleireiro, numa consultoria. Se alguém errar, pode não ter uma segunda chance, pois a fábrica não terá sido capaz de entregar o que o cliente queria no momento em que precisava. Como agravante, muitos serviços, se não prestados adequadamente da primeira vez, podem causar danos irreparáveis, como no exemplo mais óbvio dos serviços médicos.

## Variabilidade

Serviços são variáveis. Isto é, os serviços variam e podem variar conforme o prestador do serviço e o cliente. Esta característica tanto pode ser vista sob um prisma positivo quanto negativo.

O prisma positivo da variabilidade é que ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes. Assim, um palestrante pode adaptar a palestra a seu público, assim como um médico pode adaptar o seu serviço ao tipo de cliente que está atendendo.

O lado negativo da variabilidade é que ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço, de uma performance padronizada, imune a erros. Isso faz com que seja comum, por exemplo, o seguinte problema: como atender sempre bem o cliente, se tanto o cliente pode ser mais ou menos favorável ao serviço, quanto o próprio prestador de serviços pode ter uma performance mais ou menos adequada, dependendo de suas características pessoais ou até mesmo do seu “astral” num certo dia? Como garantir que grandes organizações com centenas de funcionários falem a mesma língua, tratem o cliente do mesmo modo, tenham a mesma performance? Como uniformizar o serviço se estamos imersos num conjunto heterogêneo de culturas, de organizações, de critérios e, sobretudo, de relacionamentos pessoais que tanto podem ajudar quanto atrapalhar o serviço?

A consequência é que a qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e consomem. E o segredo do serviço é conseguir, respeitando-se a variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam uma performance adequada ao serviço.

O difícil não é ser excelente um dia, mas conservar a excelência todos os dias.

---

**Uma das técnicas de marketing de serviços é justamente “tangibilizar o serviço”, isto é, tornar visível o invisível, evidenciar aquilo que o serviço promete**

---

## Intangibilidade

O serviço é intangível, isto é, não é palpável. Esta é sua mais evidente característica. Contudo, é preciso, aqui, fazer um alerta: embora seja essencialmente intangível, todo serviço possui diversos elementos “tangíveis”, palpáveis, perceptíveis. Por exemplo, em uma escola, o ambiente físico, as instalações, os materiais utilizados em sala, livros, apostilas e pessoas são elementos tangíveis. Mais ainda: todas as comunicações da escola são elementos visíveis do serviço, que, no mínimo, comunicam algo sobre ele.

Os elementos tangíveis funcionam como evidências do serviço. São pistas, sugestões de como ele deve ser. Assim, voltando ao exemplo da escola, se vemos uma sala de aula moderna, bem iluminada, com amplos recursos tecnológicos, apoiada em modernos conceitos pedagógicos, naturalmente inferimos “modernidade”. Isto é, os tangíveis, aí, são sinais que o serviço nos envia. Dizemos mesmo que **uma das técnicas de marketing de serviços é justamente “tangibilizar o serviço”, isto é, tornar visível o invisível, evidenciar aquilo que o serviço promete.**

Na verdade, os elementos tangíveis do serviço, que podem mesmo ser as pessoas que nele trabalham, cumprem o papel de reduzir o nível de dúvida sobre a qualidade do serviço. É que, como se diz com frequência, **todo serviço é a compra de uma promessa.** Temos que acreditar na promessa do serviço e “pagar pra ver”, isto é, só saberemos se a promessa que o serviço sugere foi cumprida após a experiência do serviço ocorrer. Os tangíveis são, portanto, sinalizadores de que podemos confiar ou não na promessa do serviço. Citando um exemplo simples, muitas vezes julgamos a qualidade de um supermercado pela limpeza de seus ambientes. Um ambiente sujo nos comunica má qualidade, assim como uma proposta de orçamento mal redigida e pouco apresentável pode nos indicar baixa qualidade também. Assim, os tangíveis acabam funcionando como uma “embalagem do serviço”, e, como para um produto, traduzem a qualidade do serviço.

Neste ponto, é preciso mais um alerta: os elementos tangíveis de um serviço estão na esfera do parecer e não do ser, isto é, eles cumprem o papel da sedução, da transferência da confiança. Somente o próprio serviço é que irá validar a promessa, e então iremos não apenas *parecer*, mas também *ser* um serviço de alta qualidade.

## Perecibilidade

Serviços são perecíveis, isto é, não podem ser estocados. Assim, são temporais, prestados num tempo e local precisos. O que essa característica gera para o marketing de serviços? *Uma pressão e uma necessidade de encontrar um ponto ótimo entre a oferta e a demanda do serviço.* Ou seja, o grande problema é como administrar a demanda de um serviço.

É fácil explicar. Imagine uma viagem aérea com 100 lugares. Se houver apenas 1 ou 100 passageiros, o custo do voo será praticamente o mesmo. Na verdade, os lugares que a empresa aérea não conseguir negociar ela jamais conseguirá recuperar novamente. Um médico não pode fazer amanhã as mesmas consultas que deixou de fazer hoje. Um hotel que não conseguir vender suas diárias não irá recuperá-las na semana seguinte, isto é, a semana não vendida representará um faturamento definitivamente perdido.

Ora, em todos esses exemplos o problema é que haverá momentos de altíssima demanda e outros de pequena demanda. Em todos eles, contudo, persistirá um alto custo fixo, que a empresa precisa procurar vender pelo menos ao nível do seu ponto de equilíbrio operacional. Assim, encontrar o ponto ótimo entre oferta e demanda é crucial em serviços para não ocorrer um problema comum em serviços, que tanto pode ser não conseguir atender o excesso de demanda (e perder clientes em função disso) quanto ter que suportar pesados custos operacionais sem a demanda correspondente.

## 3 Marketing *mix* para o setor de serviços

Marketing de serviços é, antes de mais nada, marketing. Assim, vale para uma empresa de serviços o mesmo que para outras empresas, no que se refere à administração de marketing e ao composto de marketing. A teoria é a mesma. Apenas procuramos inseri-la em um contexto profundamente dinâmico e crítico como o de serviços para que possamos enfatizar as conseqüências muito particulares da aplicação do marketing no setor de serviços.

Desta forma, o composto de marketing, os assim chamados 4Ps, precisam também ser avaliados à luz dos serviços.

## Produto

Qual o produto de um serviço ou, ainda, o que vem a ser a tradução do conceito de produto em serviço?

Na verdade produtos e serviços têm a mesma finalidade, isto é, satisfazem um desejo ou necessidade dos consumidores, gerando satisfação e valor. No caso de serviços há fortemente demarcado, claro, o componente intangível. Assim, os serviços são experiências que geram valor, podendo ser maiores ou menores seus componentes tangíveis.

Um aspecto do serviço chama a atenção: o fato de que, na maior parte dos casos, o produto de um serviço é composto do *mix* de *processos* e *pessoas*.

De fato, a maioria dos serviços é, na prática, uma conjugação de processos e pessoas. Se os processos não estão bem conduzidos, se as pessoas não são as adequadas ou mesmo quando ocorre a substituição de determinadas pessoas, a qualidade do serviço pode estar comprometida. Falhas nas pessoas e nos processos são “defeitos de fabricação”, e freqüentemente, para o cliente, a pessoa é a encarnação do próprio serviço. Vejamos um exemplo: se formos mal atendidos por uma aeromoça em uma companhia aérea, diremos que a empresa aérea é ruim, e não que a funcionária é culpada. A funcionária representa a empresa.

Considerando que as pessoas e processos são a parte mais importante de um serviço, isto nos ensina que devemos ter e manter as melhores pessoas, mas ao mesmo tempo ser capazes de constituir os melhores processos. Desta forma, caso a pessoa falhe, o processo poderá, talvez, minimamente, dar continuidade ao serviço.

Nesse sentido, o marketing de serviços enfatiza os processos de marketing interno e marketing interativo, valorizando a relação com o cliente. No marketing interno, especialmente recrutamento, seleção, treinamento e gestão de pessoas são aspectos fundamentais que impactam diretamente na qualidade do serviço prestado.

## Preço

São grandes as diferenças de percepção de preço entre produto e serviço. Em primeiro lugar, em serviço existe uma incidência maior de custos fixos que de custos variáveis. Grande parte dos serviços, portanto, possui custos invisíveis para o cliente. O cliente não consegue entender, por exemplo, por que uma escola custa  $x$  reais, pois os custos, em geral, são custos fixos diluídos em unidades de prestação de serviços.

Mas sem dúvida a grande diferença entre preços de produtos e serviços é aquilo que chamamos capacidade de comparação. Preços de produtos são mais comparáveis do que preços de serviços. Mais ainda: é possível guardar uma memória de preços em produtos, quando é difícil guardar uma memória de preços em serviços. O preço em serviços sempre é variável e sempre dependente de uma série de questões. Por exemplo, é difícil dizer quanto custa um advogado

ou um cabeleireiro e, principalmente, avaliá-los comparativamente, quando facilmente podemos dizer quanto custa um carro popular e, então, é possível realizar comparações muito técnicas e específicas. Pode-se comparar os elementos tangíveis de um computador com outro, mas é difícil comparar os serviços que as empresas oferecem. Assim, como consequência, serviços tendem a permitir uma maior margem de lucro, enquanto produtos mais facilmente comparáveis tendem a comprimir margens.

Uma observação importante em serviços é que o cliente de serviços deve “acreditar no preço”, visto que o cliente não entende muito bem a lógica dos preços. Como avaliar os preços das ligações telefônicas? Em face disso, torna-se difícil alterar os preços (para baixo ou para cima) de serviços sem justificativas muito evidentes. O que mudou no serviço para que ele agora esteja mais caro ou mais barato?

Outro ponto importante na precificação de serviços é que, por mais barato que seja o serviço, por mais baixo que seja o preço, o serviço precisará apresentar uma qualidade mínima aceitável pelo cliente, sem a qual o serviço não é válido. Exemplificando: se um médico cobrar 5 reais a consulta, ou zero ou 100 reais, a consulta precisa ocorrer e precisa ser entendida como válida pelo cliente, isto é, este precisa ser atendido em suas expectativas mínimas de qualidade. Se o médico atender de forma rápida, displicente ou ineficaz, a consulta será percebida como “cara”. O médico terá prestado o serviço, mas para o cliente ele apenas terá perdido tempo e dinheiro, às vezes até com outras consequências mais danosas, uma vez que se trata de uma experiência crítica. Em outras palavras, o cliente não aceita um serviço “ruinzinho” pelo fato de o preço ser “baratinho”. No caso de um produto, a qualidade deste possui uma evidente correlação com o preço. No caso de um serviço, o cliente só poderá avaliar a validade deste após seu uso. Assim, o serviço poderá ser caro ou barato de acordo com as expectativas de cada cliente.

## Distribuição (praça)

A distribuição de serviços implica, quase sempre, a distribuição de custos fixos. Distribuir serviços requer a disponibilidade dos mesmos no momento em que o cliente precisa, visto que serviços não são estocáveis. Além disso, distribuir serviços requer muitas vezes a distribuição da cultura do serviço, o que não é fácil de ser reproduzido. Ou seja, a decisão de distribuição de serviços é complexa, exige custos e planejamento apurados e costuma não ser uma distribuição pulverizada, mas concentrada. Distribuir um produto é o equivalente a vendê-lo, mas no setor de serviços é preciso primeiro construir uma estrutura para atender a uma possível demanda.



Uma mudança importante nesse aspecto da distribuição de serviços tem sido o crescimento dos canais eletrônicos, notadamente os *call centers* e a internet, que permitem a pulverização do contato, mantendo o controle e o custo em uma mesma plataforma. Não é sem razão que os bancos investem nesses canais que reduzem seus custos de investimento e de operação, agregando valor ao cliente pelo aumento da disponibilidade.

## Promoção

As comunicações em serviços costumam ser pessoais e interativas, com o alto predomínio da indicação, do boca-a-boca e da venda pessoal. Mesmo nos casos de comunicação de massa, tem-se uma forte presença de pessoas, em testemunhais ou em situações de serviço, procurando demonstrar a promessa do serviço. Diz-se mesmo que a comunicação tem o papel de “tangibilizar” o serviço, o que pode ser feito de diversas formas. As comunicações do serviço sempre irão procurar remeter ao real do serviço, à situação do serviço, e dificilmente será possível associar imagens abstratas a um serviço.

A forte presença das pessoas na comunicação deve então ser explorada para maximizar o boca-a-boca: seja por meio de campanhas de indicação, seja por meio da geração de notícias favoráveis ou até mesmo pela fidelização dos clientes como principal função do marketing numa empresa de serviços.

---

**Pensar em marketing de serviços é  
pensar em valor através do desempenho**

---

Um outro aspecto fundamental das comunicações é a gestão das expectativas do cliente, já que a comunicação tem de ser capaz de prometer exatamente aquilo que pode entregar. Um erro comum em comunicação de serviços é “inflacionar” a expectativa do cliente com uma promessa desejável, porém, na prática, de difícil realização. Assim, se um banco prometer atendimento individualizado, ele realmente deverá ser capaz de entregar esse serviço, segundo as expectativas de atendimento personalizado construídas pelo cliente.

## Considerações finais

Sem dúvida o marketing de serviços apresenta-se hoje como uma disciplina fundamental para a empresa moderna. Seja no segmento *Business to Business* (negócios para negócios), seja no varejo de serviços ou por meio da ampla gama de serviços diariamente prestados a inúmeros clientes, as empresas são obrigadas a repensar continuamente sua forma de atuação. Pensar em marketing de serviços é pensar em valor através do desempenho. É valorizar as pessoas, o marketing interno, os relacionamentos estabelecidos com clientes e parceiros. É entender e atender às expectativas dos clientes, por meio da transformação proporcionada pelo serviço.

Há muito o que comentar, ainda, sobre estratégia, gestão e planejamento. Mas o que importa perceber, nesta breve exposição, é que mais do que uma aplicação tática do marketing em serviços, este exige uma estratégia de gestão. Um serviço, no final das contas, como compra de uma promessa, será julgado por aquilo que for capaz de entregar. O desafio aqui lançado, portanto, é o de unir a operação, a gestão do serviço, ao marketing. Somente assim uma empresa será capaz de prometer e entregar um serviço de alta confiabilidade ao mercado. Mais do que uma questão técnica, o marketing de serviços é um desafio de implementação.

## Bibliografia recomendada

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROCHA, Ângela da; MELLO, Renato Cotta (Org.). **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

## Resumo

O presente artigo procura evidenciar as diferenças entre o marketing de serviços e a abordagem da literatura tradicional de marketing, normalmente com maior ênfase em bens tangíveis. Com o crescimento cada vez maior do setor de serviços na economia, cabe diferenciar e ressaltar aspectos significativos para a prática do marketing. Assim, o texto mostra as características básicas dos serviços e suas implicações, bem como o comportamento do *mix* de marketing em serviços. Conclui-se o capítulo comentando sobre os desafios de implementação exigidos pelo marketing de serviços, já que as pessoas são parte fundamental dos processos de serviços. Desta forma, o marketing interno e o marketing interativo serão elementos fundamentais dessa disciplina, de caráter sistêmico para toda a organização.

