

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA E  
TURISMO

PAULO AMÉRICO LANDUCCI DA SILVA

**Satisfação e retenção de clientes em serviços:  
estratégias para construção de fidelidade**

São Paulo

2019

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA E  
TURISMO

PAULO AMÉRICO LANDUCCI DA SILVA

**Satisfação e retenção de clientes em serviços:  
estratégias para construção de fidelidade**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Departamento de Relações  
Públicas, Propaganda e Turismo da  
Escola de Comunicações e Artes da  
Universidade de São Paulo como  
requisito para a obtenção do título de  
Bacharel em Comunicação Social –  
Habilitação em Relações Públicas.

Orientação: Profa Dra. Valéria de  
Siqueira Castro Lopes

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Silva, Paulo Américo Landucci da  
Satisfação e retenção de clientes em serviços: estratégias  
para construção de fidelidade / Paulo Américo Landucci da  
Silva ; orientadora, Valéria de Siqueira Castro Lopes. --  
São Paulo, 2019.  
85 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Relações  
Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e  
Artes / Universidade de São Paulo.  
Bibliografia  
Versão corrigida

1. Satisfação 2. Experiência 3. Cliente 4. Fidelidade I.  
Lopes, Valéria de Siqueira Castro II. Título.

CDD 21.ed. - 658.8

---

PAULO AMÉRICO LANDUCCI DA SILVA

**Satisfação e retenção de clientes em serviços:  
estratégias para construção de fidelidade**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Comunicação Social – Habilitação em  
Relações Públicas pela Escola de  
Comunicações e Artes da Universidade de  
São Paulo.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

---

Orientador: Profª Dra. Valéria de Siqueira Castro Lopes

---

Membro Titular

---

Membro Titular

Local: Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Artes

## **AGRADECIMENTOS**

Por muito tempo, durante minha infância e adolescência, meu maior sonho foi me tornar um Rockstar. Eu queria ser como esses “Frontmen” que encantam multidões e propagam sua mensagem por meio da música para todo o mundo. Ir para a faculdade nunca fez parte dos meus planos. E aqui estou, no último show da minha carreira, pronto para subir no palco ao som do Trabalho de Conclusão de Curso.

Eu não poderia começar agradecendo outra coisa se não a ECA Jr, aquela primeira bandinha de garagem, montada com muita paixão e pouco recurso. Foi onde aprendi a me pertencer e a me sentir vulnerável. Foi onde desaprendi para aprender a aprender. Ficamos um ano juntos, que marcou minha transição para a vida adulta. Ali, despertei a atenção de outras bandas já consolidadas na cena, e acabei sendo contratado pela FEJESP, que me apresentou ao estrelato. Durante um ano percorremos cidades e lotamos estádios, sendo reconhecidos por onde passávamos. A paixão perdurava mas as dificuldades eram outras: mais responsabilidades, mais pressão. Fizemos um ótimo trabalho colocando o estado de São Paulo no topo do empreendedorismo universitário, mas já era hora de diminuir o ritmo. Obrigado Direx e Equipe 16 pelo crescimento proporcionado.

Dali fui em busca das minhas origens, encontrando a BaterECA. Assim como a ECA Jr, foi um grupo de pessoas que me lembrou como era ser guiado pela paixão e sentir-se feliz pelo próprio prazer de fazer o seu trabalho. Foi aquela música gostosa, cantada com sentimento com apenas um violão elétrico ao fundo, um contra-baixo na marcação do tempo e a bateria ditando o ritmo. Obrigado, BaterECA, por me rejuvenescer nos últimos anos de carreira (graduação) e me fazer sentir de novo aquela paixão do comecinho. Desde então, me encontro aposentado dos palcos e bem acolhido pela EloGroup (primeira e engrandecedora experiência de estágio) e pelo Itaú Unibanco (onde, de fato, iniciei minha transformação como Bacharel de Relações Públicas). Obrigado Fabiano, Chagas, Pedro, Joice, Cadu, e toda a equipe que divide ou dividiu um espaço na mesa comigo.

Esse trabalho, então, reúne todos aqueles que foram pelo menos um pouco responsáveis pela minha trajetória até aqui. Meu muito obrigado aos assistentes de palco, som e figurino (docentes e colegas de classe, em especial a professora Dra Valéria Siqueira de Castro, não só minha orientadora mas também uma inspiração dentro e fora da sala de aula);

às minhas “crews” (raposinhas, technerxs e família ecana); aos meus produtores/agentes/investidores e maiores fãs (pai e mãe) e à Verena, Gabriel e Henrique, membros honorários do 83B, incomparáveis e insubstituíveis. Aproveite o show.

## **RESUMO**

DA SILVA, Paulo A. L. **Satisfação e retenção de clientes em serviços: estratégias para construção de fidelidade.** 2019. 85 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

A seguinte obra aborda e discute a função do marketing no setor de serviços acerca das estratégias para fidelização de clientes e o contexto das transformações digitais que, desde a terceira revolução industrial, influencia as empresas a serem mais inovadoras, competitivas, movidas a dados e centradas no cliente. Com base em acadêmicos do tema, como Zaithmal (2011), Hoffman (2008) e Lovelock (2012), buscarei entender as principais características em planejamento de serviços de excelência, as atividades de comunicação que impulsionam a satisfação e retenção de clientes como diferencial competitivo nas principais empresas de sucesso da segunda metade do século XXI e os desafios impostos pelo avanço da tecnologia e a sua relação com as estratégias traçadas. Em paralelo, debaterei a experiência como imperativo de negócios e seu papel na economia, mostrando sua relação com o planejamento de serviços e o relacionamento com clientes, que assumem um papel mais empoderado, participativo e rigoroso do que nunca.

**Palavras-chave:** cliente; fidelidade; experiência; satisfação; serviço.

## **ABSTRACT**

DA SILVA, Paulo A. L. **Satisfação e retenção de clientes em serviços: estratégias para construção de fidelidade.** 2019. 85 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

The following paper discusses about the role of marketing in the service sector in strategies for customer loyalty and the context of digital transformations that, since the third industrial revolution, has influenced companies to be more innovative, competitive, data driven and customer centric. Based on academic topics such as Zaithmal (2011), Hoffman (2008) and Lovelock (2012), I will seek to understand the key features in planning services of excellence, communication activities that drive customer satisfaction and retention as a competitive differential in the leading successful companies of the second half of the 21st century and the challenges imposed by the advancement of technology and its relationship with the strategies outlined. In parallel, I will discuss experience as a business imperative and its role in the economy, showing its relationship with service planning and customer relationships, which assume a more empowered, participatory and rigorous role than ever before.

**Keywords:** Loyalty; satisfaction; experience; service; costumer.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fontes que dão origem a mensagens recebidas por um público alvo .....	26
Figura 2 – Analogia da Flor de Serviços .....	43
Figura 3 – Progressão de valor econômico .....	47
Figura 4 – Tuíte debochando da Zebeléio .....	49
Figura 5 – Modelo Servuction .....	50
Figura 6 – Exemplo de Fluxograma .....	53
Figura 7 – Exemplo de blueprint .....	54
Figura 8 – Expectativas, Satisfação do Cliente e Qualidade Percebida no Serviço .....	57
Figura 9 – Componentes que influenciam a expectativa de serviço .....	59
Figura 10 - Modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano e suas hipóteses .....	68
Figura 11 – A pirâmide de clientes .....	73
Figura 12 – A Roda da Fidelidade .....	76
Figura 13 – Causas da troca de serviço pelo cliente .....	79

## SUMÁRIO

<b>UMA NOVA ERA .....</b>	<b>12</b>
Era Digital .....	12
Era de Serviços .....	14
<b>ADOTANDO UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE SERVIÇOS .....</b>	<b>18</b>
O que é Marketing de Serviços .....	18
O papel do cliente no Marketing de Serviços .....	20
Objetivos e estratégias de comunicação em serviços .....	22
Mix da Comunicação em serviços .....	25
<b>DOMINANDO A MUDANÇA TECNOLÓGICA .....</b>	<b>31</b>
Clientes .....	31
Competição e valor .....	34
Dados e inovação .....	36
<b>OFERECENDO EXPERIÊNCIAS IRRESISTÍVEIS DE SERVIÇOS .....</b>	<b>37</b>
Características, níveis e atributos de serviços .....	37
Flor de serviços .....	41
Experiência e autenticidade.....	46
Expectativas do serviço: a matéria-prima da satisfação .....	56
<b>O VALOR DA SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES .....</b>	<b>60</b>

Por que investir em satisfação e retenção de clientes? .....	60
Mas, afinal, o que é satisfação? .....	62
Satisfação - Índices e medições .....	65
Satisfação e retenção de clientes são a mesma coisa?.....	69
Retenção de clientes .....	71
Estratégias de satisfação e retenção que visam fidelização .....	74
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>

## **UMA NOVA ERA**

### **Era digital**

Na segunda metade do século XX iniciou-se um movimento que depois ficou conhecido como “Revolução Digital”. Assim como as outras revoluções (agrícola e industrial), ela configura um período no tempo de transformação radical da humanidade, com geração de mudanças estruturais nas principais esferas da vida humana, como a econômica, cultural, tecnológica, social e política.

Alguns autores chamam o mesmo período de “Era da Informação” (termo popularizado pelo escritor-professor Peter Drucker (1909-2005), pai da Administração moderna), em consequência da proliferação de sistemas e dispositivos digitais (que armazenam, processam e/ou transmitem dados) que, por sua vez, diminuem diversas barreiras de comunicação e ampliam a produção em massa de informações.

Outra criação resultante é o ciberespaço, uma concretização do conceito de aldeia global já prevista pelo filósofo canadense Marshall McLuhan, no início de 1960. Segundo o autor, no futuro estaríamos interconectados por uma rede de dispositivos eletrônicos e unidos globalmente, suportados por um ambiente virtual constituído de dados digitais. O ciberespaço, então, é responsável por atenuar as fronteiras geográficas e potencializar a globalização, dando maior agilidade para a transação de quaisquer ativos, sejam dados, informações, pessoas, bens ou serviços.

Como citado anteriormente, uma das principais características de sistemas digitais é a transmissão de dados, que aqui também coloca a internet e o ciberespaço como novos meios de comunicação. Até o final do século XX a tecnologia ainda não tinha avançado a ponto de

substituir todos os meios analógicos pelos digitais: dispositivos como computadores, smartphones e televisões digitais ainda eram inacessíveis a grande parte da população mundial, assim como a internet era recente: foi só em 1990 que o World Wide Web (WWW) foi criado. Atualmente (final da segunda década do século XXI), mais de 60% dos brasileiros possuem acesso à internet, quase 80% são donos de um smartphone e 94,6% o utilizam para enviar e receber mensagens ou consumir conteúdo (IBGE, 2016). Ou seja, os últimos 30 anos podem ser vistos, de fato, como um período de grande transformação social.

Outro cenário que mudou com a revolução digital foi o empresarial, em especial o setor privado. É possível, sob essa perspectiva, dividir as organizações em 3 categorias: as nativas digitais (empresas expoentes do final do século XX em diante, que criaram seu negócio apoiadas por sistemas e dispositivos digitais) as imigrantes digitais (que se apropriaram desse novo contexto para sobreviverem) e as analógicas (que não se adaptaram às novas regras do mercado e, em sua maioria, definharam). Rogers (2017) explica em seu livro “Transformações Digitais: repensando o seu negócio para a era digital” porque as empresas que entenderam essa mudança não só sobreviveram, mas também escalaram rápido, enquanto as outras, não:

Hoje, nossas nativas digitais (como Google ou Amazon) são como as geradoras de energia elétrica no começo da era da eletrificação. E nossas imigrantes digitais bem-sucedidas (como a Britannica) são como as fábricas que se reconfiguraram e emigraram para a nova era digital. Ambos os tipos de empresas reconhecem as possibilidades criadas pelas tecnologias digitais. Tanto as nativas quanto as imigrantes sabem que as limitações da era pré-digital foram superadas, não mais existem, tornando os novos modelos de negócio, os novos fluxos de receita e as novas fontes de vantagem competitiva não só possíveis, mas também menos onerosos, mais rápidos e mais centrados nos clientes, como nunca antes. (ROGERS, 2017, p. 218)

A digitalização das empresas foi, em primeiro momento, diferencial competitivo e determinante para o seu sucesso ou fracasso. À medida que as demais ou novas empresas descobriram que a continuidade do seu negócio dependia da sua capacidade de acompanhar a transição que o mundo passava, a posição de profissionais de tecnologia passou a ser mais valorizada dentro delas, que também adaptaram sua estrutura e cultura em conformidade com essa transição. Pode-se concluir que a competição ficou mais acirrada e o que antes era uma vantagem de negócio virou uma diretriz de sustentabilidade. Quem explica isso é a Profª Drª Valéria Siqueira de Castro, no livro “Desafios contemporâneos em Comunicação: perspectivas de Relações Públicas”:

Quando se pensa em capacidade adaptativa da organização a mudanças ambientais externas, há de se pensar também na sua cultura, na sua aceitabilidade às mudanças. Os ajustes em uma organização só serão possíveis se sua cultura permiti-los, aceitá-los, ou; ainda, se sua cultura

for modificada, ou seja, se forem alterados os sistemas nos quais os homens trabalham e vivem na organização. (CASTRO, 2002, p. 91)

A digitalização não é mais um tabu no âmbito empresarial (vale ressaltar que as empresas em migração ainda podem encontrar dificuldade no processo de transformação) mas é importante entender o contexto do seu surgimento e estabelecimento pois suas consequências ainda são enormes, com destaque para a comunicação e relacionamento com os clientes, como Rogers cita adiante:

Muitos de nós crescemos em um mundo em que as empresas transmitiam mensagens e forneciam produtos aos clientes. Hoje, porém, a relação é muito mais interativa, de mão dupla. As mensagens e as avaliações dos clientes os tornam muito mais influentes que a propaganda e as celebridades, transformando a participação dinâmica dos clientes em indutor crítico do sucesso das empresas. As tecnologias digitais transformam a maneira como encaramos a competição. Cada vez mais, competimos não só com empresas rivais de nossos próprios setores de atividade, mas também com negócios de outros setores de atividade, que roubam nossos clientes com suas novas ofertas digitais (...). As tecnologias digitais nos forçam a pensar de maneira diferente sobre como compreendemos e criamos valor para os clientes. O que os clientes valorizam pode mudar com muita rapidez, e nossos concorrentes estão a toda hora descobrindo novas oportunidades que talvez sejam valorizadas pelos clientes. (ROGERS, 2017, p. 231)

O fato é: o cliente sempre foi importante para qualquer empresa, afinal, é ele que gera os lucros quando consome um bem ou serviço e influencia sua valorização ou desvalorização frente aos acionistas, caso a organização tenha capital aberto. Entretanto, é possível observar que, graças à Era da Informação, presenciamos maior transição de poder para o consumidor, já que este tem maior acesso à informação, mais opções de compra (algumas vezes, o mesmo produto vendido por empresas de segmentos diferentes) e mais meios de aquisição, o que o coloca na posição central da estratégia de qualquer empreendimento que já entendeu isso (não é incomum encontrar slogans como “sua satisfação é nosso compromisso” ou “você em primeiro lugar” em diversas comunicações).

Na mesma direção, avançamos cada vez mais rápido para um mercado dominado pelas redes de clientes, em detrimento dos mercados de massa (entende-se por mercado de massa a produção de produtos com serventia a tantos clientes quanto possível e o marketing e a propaganda com uso de mídias e mensagens abrangentes com objetivo de atingir e persuadir o máximo de clientes com baixa customização). Nesse cenário, os clientes se conectam e interagem com mais dinamismo, ganhando maior protagonismo na construção da reputação de marcas e empresas e na sua estratégia de marketing (o que as força a repensar suas

estratégias tradicionais de marketing e recriar toda a jornada do cliente na aquisição e uso do produto).

Dessa maneira, com os clientes no papel de influenciadores recíprocos a todo tempo, as empresas precisam entendê-los como melhor público para alavancar a marca e impulsionar a inovação no negócio. Dominar a satisfação do cliente, então, deve ser um dos principais caminhos para se garantir o sucesso empresarial na Era da Informação.

### **Era de serviços**

Outra transformação que acompanha a era da informação é no setor de serviços, responsável por 72,7% do PIB brasileiro e 58,5% da ocupação de mão-de-obra (Fonte: The World Factbook, 2019). Impulsionado pela Revolução digital, o setor viu os outros setores (agrícola e industrial) diminuir sua participação no PIB do país, parte pela automatização e robotização das tarefas, parte pela urbanização de grandes centros rurais. Em paralelo, o final da Segunda Guerra Mundial também impulsionou o setor de serviços, e sua dominação de mercado passou a ser uma das principais características de um país desenvolvido. É uma transição natural evoluir de uma economia agrícola para uma industrial e, por fim, para uma economia de serviços.

Zaithaml, em seu livro “Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente” descreve serviços como “*atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa*”. Os principais atributos que os diferem de bens de consumo, de acordo com a autora, são: *intangibilidade* (característica que não permite que os serviços sejam tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos); *inseparabilidade* (característica que reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente que o recebe e outros clientes que compartilham a mesma experiência); *heterogeneidade* (característica que reflete a variação da coerência de uma transação de um serviço para o seguinte) e *perecibilidade* (característica que se refere ao fato de que o serviço não pode ser armazenado, e o que não é utilizado não pode ser guardado ou inventariado) . Zaithaml também divide o setor em 4 tipos:

- Setores e as companhias de serviços: incluem-se todas as empresas e companhias normalmente classificadas como pertencentes ao setor de serviço e cuja principal oferta é um serviço, como empresas de transporte, saúde e serviços financeiros.
- Os serviços como produtos: vendidos por empresas que não atuam propriamente no setor. São valorizados pelos clientes e comprados no mercado. Exemplos: Starbucks, IBM, Netflix.
- Serviço ao cliente: oferecido como suporte aos principais produtos da empresa, que normalmente não cobra por ele. Muitas companhias oferecem serviço ao cliente enquanto atendimento na venda do produto, em call centers ou chats em redes sociais.
- Serviço derivado: autores sugerem que o valor derivado de bens físicos é na verdade o serviço que o produto oferece, não o produto propriamente dito. O medicamento oferece serviço de saúde, os computadores oferecem serviços de informação e manipulação de dados. Essa abordagem traz uma visão mais ampla do termo serviço.

Segundo a classificação proposta pela PAS (Pesquisa Anual de Serviços feita pelo IBGE desde 2002), temos também sete subsetores de atividade divididos da seguinte forma:

- Serviços prestados às famílias;
- Serviços de informação;
- Serviços prestados às empresas
- Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correios;
- Atividades Imobiliárias e de aluguel de bens móveis e imóveis;
- Serviços de manutenção e reparação;
- Outras atividades de serviços.

Podemos, por fim, dividi-los ainda em 9 super setores industriais: educação e serviços de saúde, atividades financeiras, governo, informações, lazer e comércio varejista e atacadista, entre outros (HOFFMAN, 2003, p. 65).

Outro dado relevante para o fortalecimento do setor de serviços (não só no Brasil, mas mundialmente) decorre da própria Revolução Digital descrita na seção anterior: a transmissão



de dados tornou-se mais veloz, barata e abrangente. O mercado de smartphones é um ótimo exemplo para entender como isso se aplica: todo ano são lançados inúmeros modelos, cada um segmentado para um tipo de público diferente. Cada marca combina a análise dos seus próprios resultados com a de marcas concorrentes, melhorando seus lançamentos futuros e, muitas vezes, aplicando nos seus produtos o que a empresa concorrente aplicou no ano anterior. Um DNA de inovação, sob essa perspectiva, se torna cada vez mais relevante como diferencial competitivo no mercado de tecnologia. O ponto aqui é: a velocidade com que as informações rodam o mundo tornou mais difícil para que uma marca se diferencie das concorrentes por um atributo de produto, que é mais facilmente replicável. O resultado disso: as empresas de bens têm adotado cada vez mais uma abordagem de serviços, o que desafia o marketing a comunicar não o que hoje é diferencial no seu produto, mas sim aspectos intangíveis que o acompanham e que devem melhor persuadir o consumidor. Setores consolidados há mais tempo, como bancos, seguradoras, hotéis e instituições de ensino possuem ainda mais dificuldade para se diferenciar dos concorrentes, o que as obriga a adotar uma estratégia de aumento de participação de mercado (seja adquirindo outras empresas ou se fundindo a elas) ou a expandir-se para novos.

Ainda usando o mercado de tecnologia como exemplo, a Apple anunciou no primeiro trimestre de 2019 a sua entrada no mercado de serviços. A nativa digital é uma das três empresas mais valiosas do mundo, sendo a primeira empresa no setor privado a atingir 1 trilhão de valor de mercado. Sua gama de produtos é enorme: produz e vende smartphones, notebooks, tablets, acessórios, smartwatches, computadores de mesa, fones de ouvido, etc. Possui também o DNA de inovação citado anteriormente, sendo reconhecida pela popularização de alguns produtos do setor e, mais notavelmente, pelo iPhone.

Porém, mesmo com todos esses atributos que poderiam diferenciá-la, entendeu que é no setor de serviços que deve focar para que a empresa continue crescendo, o que fez com que anunciasse uma plataforma própria de streaming de conteúdo de vídeos, sua entrada no setor de financeiros com um cartão de crédito próprio, uma plataforma de jogos digitais e um serviço de assinatura de revistas e jornais, contando com a parceria de gigantes do setor.

Tudo isso, contudo, não garante o sucesso da Apple. Outros fatores possuem grande relevância para destacar uma empresa no setor de serviços. Quem explica isso é Hoffman:

Diversas diretrizes para o sucesso se tornam claras quando examinamos o crescimento e a amplitude do setor de serviços. Primeira, muitas das empresas bem-sucedidas se

destacam no marketing de nicho. As estratégias do marketing de nicho concentram-se em determinados grupos de clientes e em preencher vazios em locais específicos (...). A segunda diretriz para o sucesso parece estar diretamente relacionada com a capacidade da empresa de dominar a mudança tecnológica. As empresas que veem a tecnologia como uma fonte de inovação, ao contrário de um “mal necessário”, são particularmente bem-sucedidas (...). Outras diretrizes para o sucesso são as capacidades das empresas de serviços em oferecer serviços excelentes ao cliente e desenvolver experiências irresistíveis de serviços (...). A última diretriz para o sucesso, que também diferencia as empresas de serviço bem-sucedidas das medíocres, é o entendimento do valor das estratégias de retenção de clientes - concentrando-se nos esforços de marketing da empresa na direção da base existente de clientes. (HOFFMAN, 2003, p. 88-89)

Conclui-se, portanto, que a era da informação traz consigo uma nova era de serviços globais, caracterizada pela sua dominância nos indicadores econômicos e força de trabalho; pelo maior envolvimento dos clientes nas decisões estratégicas de negócios, seja em bens ou serviços; pelos produtos cada vez mais assertivos às necessidades e desejos dos clientes e responsivos às necessidades do mercado em constante mudança; pelo desenvolvimento de tecnologias que de fato facilitam a vida de clientes e funcionários; pelo empoderamento de funcionários que têm mais autonomia para desenvolver soluções personalizadas e resolver os problemas de imediato com o mínimo de inconveniência; e pelo surgimento de novos mercados e do imperativo de serviço, em que os aspectos intangíveis do produto estão se tornando cada vez mais características fundamentais que os diferenciam da concorrência. Para se ter sucesso nesta era são determinantes: (1) a adoção de uma estratégia de marketing de nicho; (2) a capacidade de dominar a mudança tecnológica; (3) oferecer experiências irresistíveis de serviços e (4) o entendimento do valor das estratégias de satisfação e retenção de clientes, que serão desenvolvidos adiante.

## **ADOTANDO UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE SERVIÇOS**

### **O que é marketing de Serviços**

Marketing de Serviços, assim como inúmeras outras vertentes de marketing, ainda estabelece seus mesmos conceitos e atividades: são esforços orientados a atender desejos ou necessidades de mercado. Uma das estratégias do marketing tradicional é dividi-lo em 4 categorias de foco da atuação (chamadas de 4Ps de Marketing): produto, praça, promoção e preço. Cada P requer processos e metodologias próprias orientadas a vendas, participação de

mercado, satisfação e probabilidade de comprar novamente, etc. São objetivos de negócios que, muitas vezes, usam a comunicação como meio para atingi-los.

Contudo, ao adotar uma estratégia de marketing de serviços, outros 3 Ps precisam ser colocados em perspectiva, recebendo objetivos e indicadores próprios, também orientados aos mesmos propósitos do marketing tradicional: pessoas; processos e ambiente físico (physical environment); com essa soma, temos os 7 Ps de Marketing de Serviços (praça, preço, promoção, produto, pessoas, processos e ambiente físico). Isso acontece pois um serviço possui diferentes complexidades ao ser promovido como produto, como visto no tópico de serviços. Seu conhecimento é obtido por meio da experiência de receber o serviço real. A conclusão é que, quando um cliente compra um serviço, está comprando uma experiência única (mesmo que padronizada, como em um serviço de hotel). Isso coloca o Marketing de Serviços na posição de gerir expectativas do cliente por meio da comunicação, do atendimento e da realização do serviço em si.

Dessa maneira, outros dois departamentos tradicionais ganham maior relevância em uma estratégia de marketing de serviços: Recursos Humanos e Operações (o que faz sentido quando olhamos os 7Ps de Marketing, principalmente em pessoas, processos e ambiente físico). Zaithaml descreve em seu livro:

Em uma empresa de serviços, o marketing e as operações estão mais inter-relacionados do que em uma empresa do setor de manufatura. O processo de produção do serviço também é parte do processo de marketing. A interface com o cliente é uma das principais diferenças com o marketing de produtos. As pessoas adquirem produtos pois acham que eles lhe funcionam. Com serviços, as pessoas lidam com pessoas das quais gostam e tendem a adquirir o serviço pois acham que vão gostar dele também. A interface cliente-funcionário é crucial no marketing de serviços. (2011, pg. 46)

Observemos como isso se aplica na prática no Starbucks, Multinacional que possui a maior cadeia de cafeterias do mundo. Seus principais bens de consumo se assemelham aos de uma cafeteria regular de São Paulo: café, capuccino, chá, lanches, pães, etc e o Marketing de Produto existe para ressaltar seus principais atributos para consumo, como estabelecer os preços dos produtos, seu lugar na prateleira, promoção via comunicação de massa e dirigida. Contudo, segundo site oficial da empresa, existem em torno de 50 lojas espalhadas pela Grande São Paulo e a empresa não é apenas reconhecida pela qualidade dos seus produtos, muito pelo contrário: ao optar pelo Starbucks, muitos clientes levam em conta experiências que não estão inclusas na compra do café pós-almoço, como por exemplo o atendimento, o

espaço para descanso ou uma reunião mais informal com Wi-fi gratuito, ser chamado pelo nome, poder carregar seu cartão pessoal da loja e pagar remotamente, sem necessidade de cartão de crédito ou débito, entre outras. Todas essas experiências são oferecidas como serviço que, somado ao bem consumido (ou não, pois não é necessário consumir para frequentar a loja), revelam o produto e a proposta de valor da empresa. Como disse Lovelock:

Inovação de serviço na Starbucks: marca globalmente dominante de cafés especiais, a Starbucks é, antes de tudo, o local que você associa a café feito artesanalmente por um de seus baristas para cada consumidor. A empresa, com milhares de lojas em centenas de países, atribui sua história de sucesso - um verdadeiro conto de fadas - a três componentes: (1) o que ela acredita ser o café de melhor qualidade do mundo; (2) seu atendimento ao cliente, que visa criar uma experiência positiva sempre que alguém passa pela porta e (3) o ambiente de suas lojas: sofisticado, porém convidativo para quem quer ficar mais tempo. (2008, pg. 102)

As comunicações de serviço, nesse contexto, não são apenas um meio de se comunicar com os clientes, como também servem como veículo para chegar aos funcionários, motivá-los e educá-los a fim de garantir clareza e coesão nas informações que serão fornecidas aos consumidores e que compõem, no papel de atendimento, parte da experiência vivida no ambiente físico. É imprescindível, dessa maneira, que o departamento responsável (seja de Recursos Humanos ou de Marketing/Comunicação) defina fluxos, canais e procedimentos a serem adotados pois, sem engajamento e cumprimento dessas normas, a experiência percebida pelo consumidor corre o risco de ser prejudicada, o valor percebido pelos novos ou potenciais clientes pode ficar aquém do esperado e os próprios funcionários podem jogar contra a empresa, fazendo propaganda negativa.

### **O papel do cliente no Marketing de Serviços**

Outra peça-chave de Marketing de Serviços, abordada no P de “pessoas” é a customização, o que realoca a necessidade de se obter informações importantes do comportamento do cliente como prioridade: por se tratar de um produto intangível e intransferível, é preciso entender como os clientes avaliam e decidem suas opções de serviço, como participam da realização dele e quão satisfeitos ficam na pós-compra. Dessa maneira, definem-se 3 estágios do processo de decisão do cliente: a decisão entre alternativas antes da compra, a reação durante o consumo e a avaliação ou satisfação após a compra.

a. Estágio de Pré-Compra

- i. Estímulo: o primeiro passo para uma pessoa é receber um estímulo à compra, que pode ser comercial (feito por esforços promocionais, na maioria das vezes pela própria empresa ou agência contratada), social (vindo de pessoas conhecidas ou significativas e que, como veremos adiante, o melhor estímulo para conseguir potenciais clientes) e físico (motivado por alguma necessidade ou desejo físico, como fome, sede, cansaço ou outros estímulos biológicos).
  - ii. Conscientização do problema: é o momento no qual confirma-se ou desconfirma-se o estímulo recebido. O cliente avalia se a necessidade ou o desejo de fato fazem sentido e toma a decisão de seguir à diante com a compra.
  - iii. Busca de informações: busca interna (memórias) ou externa (pesquisa) sobre atributos do serviço que será contratado, comparando-se as alternativas disponíveis.
  - iv. Avaliação de alternativas: nessa última fase, o cliente refina todas as alternativas e escolhe a melhor solução entre as possíveis. Vale ressaltar também que as fases anteriores não necessariamente definem critérios ou políticas para uma tomada de decisão que só leva em conta as características do serviço. Fazem parte do processo vieses emocionais (muito influenciados por um estímulo social, por exemplo), o que ressalta a importância do estudo de comportamento do consumidor.
- b. Estágio de Consumo: quando o cliente compra, usa e se desfaz do serviço contratado.
- c. Estágio de avaliação Pós-Compra: esse estágio requer atenção pois não há garantia de que o cliente avalie com assertividade, já que pode sofrer diversas influências externas e internas que alteram sua percepção de consumo, fazendo-o duvidar se fez a compra correta (mesmo que tenha julgado que sim, antes do estágio do consumo). Dessa maneira, os profissionais de marketing podem ajudá-lo a entender se o consumo está coerente com as expectativas criadas na fase anterior a ele fornecendo informações à respeito da sua jornada até ali, emitindo certificados que relembrem a qualidade do serviço ou criando propagandas direcionadas ao pós-consumo.

Ainda sobre o estágio de pós-compra, na qual avalia-se a satisfação do cliente, nota-se a oportunidade de se desenvolver um trabalho de Relações Públicas com objetivo de converter

o cliente em porta-voz da marca. Usando esforços de comunicação, pode-se colher depoimentos que contenham um relato da experiência do cliente, oferecer-lhe material com memórias da experiência vivida, promoções para trazer outras pessoas ou até certificados, como já exemplificado. Esses esforços devem ser empreendidos como objetivos de satisfação e retenção, mas o principal ganho nessa atividade é desenvolver no cliente satisfeito a capacidade de estimular outras pessoas do seu círculo social (ou impactada por ele) a necessitar ou desejar a mesma experiência relatada por ele.

Relações Públicas torna-se ainda mais importante em Marketing de Serviços à medida que se aumenta a complexidade da prestação do serviço, devido ao risco agregado. Isso acontece dado à incerteza da adequação ao que é esperado pelo cliente. A melhor estratégia, aqui, é fidelizar o cliente à marca/ao prestador, com o intuito de estabelecer um padrão de qualidade de garantir a sua confiança para que compre novamente com a empresa ou a indique para seu círculo de influência. Hoffman descreve bem:

Se começarmos com a premissa de que os clientes não gostam de assumir riscos, parecerá óbvio que, sempre que possível, eles tentarão reduzir o risco no processo de compra. Uma estratégia é construir fidelidade à marca ou à loja. A fidelidade à marca é baseada no grau de satisfação que o cliente teve no passado. Se os clientes ficaram satisfeitos com o fornecedor de serviços, terão pouco incentivo para arriscar experimentar outro profissional ou algo novo (...). Tendo ficado satisfeito com uma compra de alto risco, o cliente tem menos probabilidade de experimentar outra compra. (2003, p. 105-106)

Além disso, fazer propaganda de serviços é pouco eficaz dado as características do serviço: a intangibilidade dificulta a comunicação de suas qualidades em mídias de massa, tornando as fontes pessoais de informação (como influenciadores digitais, indicação pessoal, boca-a-boca e quaisquer mídias espontâneas) mais relevantes que as comunicações controladas pela empresa. É difícil ver, por exemplo, serviços médicos, odontológicos, de hospitalidade, consultorias ou suporte à tecnologia da informação serem divulgados em um comercial de televisão. Isso acontece porque o formato das propagandas de televisão (é possível fazer-se um paralelo aqui, também, às propagandas veiculadas entre os conteúdos de mídias sociais ou outras plataformas via internet) torna inexecutável para um médico-cirurgião, por exemplo, descrever adequadamente todo o procedimento cirúrgico e ainda comunicar seu diferencial competitivo ao público que o assiste. O ponto aqui é: quanto menos padrões objetivos um serviço agregar e quanto mais complexos forem os produtos anunciados, mais importante tornam-se as fontes pessoais de informação.

## **Objetivos e estratégias de comunicação em serviços**

A maioria das organizações de serviços possui o desafio de definir uma estratégia de posicionamento, que consiste na criação, comunicação e gestão da identidade da marca com seus diferenciais competitivos frente ao seu público-alvo. O posicionamento se torna cada vez mais difícil à medida que o relacionamento com seus clientes (público-alvo) se intensifica e novos segmentos passam a ser consumidores do seu serviço. Além disso, criar um posicionamento de sucesso ou fracasso é ainda mais crítico para empresas de serviços pois a intangibilidade dificulta a capacidade do cliente em diferenciar uma oferta de serviços de outra, o que torna a fidelização ainda mais difícil, como, por exemplo, nos serviços de aviação.

A estratégia para manter a fidelidade dos clientes tem sido focar no desenvolvimento de novos serviços, ou serviços adaptados do serviço base; no treinamento a novos prestadores de serviço prezando a qualidade do que já é prestado e no desenvolvimento dos colaboradores atuais. A comunicação, aqui, não tem escopo consensuado entre os autores de marketing de serviços. Claro, define-se o papel de comunicação dentro do mix como usualmente é feito na bibliografia do marketing, mas ela não fica restrita como o apoio à promoção a que comumente é associada. Lovelock (2008) lhe garante papel mais amplo: segundo ele, características como localização e estrutura da entrega de serviço; o projeto corporativo em si, a utilização de cores e elementos gráficos; a aparência e o comportamento de funcionários; os demais frequentadores do ambiente da entrega do serviço; a plataforma digital pela qual se tem contato com o serviço; o nível de preço e qualidade praticado - enfim, tudo isso contribui para causar uma impressão na mente do cliente e reforçar ou contradizer as mensagens que lhe são comunicadas pelos canais tradicionais, o que deve exigir cada vez mais a multidisciplinaridade dos profissionais que atuam nesse ramo.

Dessa maneira, percebe-se que as funções cabíveis à comunicação devem ser informar, persuadir e/ou lembrar os clientes dos serviços que estão sendo oferecidos, suportando objetivos de marketing, vendas ou do próprio negócio. Lovelock divide em 5 categorias principais:

1. Criar consciência de marca;

2. Melhorar atitudes e influenciar intenções;
3. Gerar desejo pela categoria do serviço e intenção de compra;
4. Facilitar a compra;
5. Reforçar a satisfação após a compra e manter o relacionamento.

Devido à intangibilidade, é preciso também reforçar outros atributos do produto que não o serviço em si, como destacar a qualidade dos equipamentos e das instalações, enfatizar as características dos profissionais da empresa e reforçar ações de bastidores e de atendimento que enriquecem a realização do serviço. É preciso se atentar que as mensagens sobre a prestação do serviço que chegam aos clientes ajudam a determinar suas expectativas, sendo, assim, imprescindível que sejam realistas ao retratar os componentes que fazem parte da realização do serviço. No caso dos funcionários, por exemplo, eles devem ser informados do conteúdo de campanhas publicitárias ou folhetos que prometem atitudes e comportamentos, para que saibam o que se espera deles.

Uma das estratégias possíveis, aqui, é a utilização de pistas tangíveis, em especial para serviços de baixo contato em que há certa distância ou pouca interação com os clientes. O uso de slogans também pode reforçar as características do serviço. Por exemplo: ao contratar um serviço de seguro para pertences pessoais, é possível se deparar com frases como “sua segurança é o nosso compromisso” ou “Cuidamos de seus pertences para que você possa se cuidar.” É possível usar também imagens ou dados comparativos.

Outra função da comunicação em serviços é educar o consumidor de acordo com o grau de participação no serviço. Alguns objetivos de educação segundo Lovelock (2012) são:

- Reduzir a incerteza e o risco percebido com conselhos ou informações;
- Tranquilizar o público, por exemplo, oferecendo garantias de serviço;
- Oferecer experimentação por meio de incentivos promocionais;
- Familiarizar os clientes com processos do serviço antes que o utilizem;
- Ensinar como usar um serviço com mais vantagem; estratégias usadas atualmente no marketing digital são Webinars, ebooks e artigos.
- Estimular a demanda com foco no equilíbrio entre os períodos de baixa e de pico;
- Reconhecer e recompensar clientes e funcionários de valor, de acordo com as métricas da empresa.



Traçar uma estratégia eficaz e coerente de comunicação no setor de serviços é crucial pois, quando mal-direcionada, as consequências para empresas são mais significativas do que as sentidas por empresas tradicionais produtoras de bens, principalmente pelo fato da experiência de consumo ser compartilhada. Evidentemente, o grau de compartilhamento varia em escala, mas o sentimento acumulado pela má experiência pode ganhar um alcance inimaginável, ainda mais com a ajuda de mídias sociais que possuem grande poder de impulsionar qualquer mensagem. Por exemplo, se uma empresa com aproximadamente 500 colaboradores realiza sua festa de final de ano em uma rede de hotéis de boa reputação e recebe péssimo atendimento, somado à falta de hospitalidade, deficiência nas instalações e preço elevado, as informações geradas pelo boca-a-boca podem alterar a percepção de uma grande quantidade de clientes potenciais, prejudicando toda a rede de hotéis. Talvez a unidade contratada apenas tenha enfrentado um final de semana difícil, mas a Rede precisará lutar para reverter essa imagem.

### **Mix da Comunicação em Serviços**

É comum separar a comunicação de serviços em duas fontes: impessoais (em que as mensagens transitam em direção única e em geral visam um grupo grande de clientes existentes e potenciais em vez de um único indivíduo, como propaganda na televisão ou informações em revistas e jornais, anúncios e e-mail marketing) e pessoais (em que as comunicações são realizadas e retroalimentadas com todos os indivíduos que entram em contato com o cliente nos estágios de pré-compra, consumo e pós-compra, como venda pessoal, telemarketing e boca-a-boca). As duas estratégias são válidas, devendo ser adaptadas de acordo com os objetivos da organização. Se o serviço for muito complexo e demandar grande dificuldade de entendimento ou persuasão, por exemplo, o uso de fontes pessoais pode ser mais eficaz. Dessa maneira, é preciso treinar os colaboradores responsáveis pela prestação de serviços, vendas e atendimento para argumentarem de maneira mais rica e responderem todas as dúvidas com expertise e confiança. Se o serviço for mais simples de ser utilizado mas precisar da participação de uma grande quantidade de clientes envolvida para que seja realizado, o uso de fontes impessoais pode atrair mais pessoas e tornar possível seu consumo.

Outra divisão possível é de mensagens originadas dentro da organização e fora, como mostrado na figura a seguir:

**Figura 1 – Fontes que dão origem a mensagens recebidas por um público alvo**



Fonte: Lovelock (2012, pg. 220)

É interessante notar nessa divisão que os funcionários e os pontos de serviço, normalmente dissociados do mix de comunicação, ganham destaque nesse modelo. Isso acontece pois a sua proximidade do cliente também é um meio de tangibilizar atributos do serviço, confirmando ou não as expectativas geradas pelos canais tradicionais. Ou ainda, em casos nos quais o prestador do serviço e o ambiente são os primeiros pontos de contato com o cliente, reforça-se as funções de informá-lo, persuadí-lo e influenciá-lo quanto às expectativas na prestação do serviço. Dessa maneira conclui-se, ainda, que os pontos de serviço e o pessoal da linha de frente ainda são cruciais para garantir a satisfação do cliente no consumo do serviço.

Outras duas fontes de canais de produção que ganham destaque também são pontos de autosserviço e treinamento a clientes. O melhor exemplo para o primeiro item são os e-commerces; em uma única plataforma o potencial cliente informa-se sobre o serviço, toma conhecimento dos produtos comercializados, avalia a percepção de outros clientes a partir de depoimentos e relatos que evidenciam tanto a qualidade do bem quanto do serviço oferecido, efetua a compra e recebe atualizações sobre o status da entrega. E à medida que a tecnologia avança, mais eficazes os pontos de autosserviço se tornam. Outro ótimo exemplo são os caixas eletrônicos, que somaram uma nova gama de funções no decorrer do tempo e

aumentaram a segurança das operações. O treinamento a clientes, por outro lado, é especialmente popular no mercado B2B. À medida que aumenta-se a complexidade da solução oferecida, investe-se mais em capacitação para garantir seu uso e retenção. Muitas empresas de tecnologia como a IBM, Adobe e Microsoft têm apostado no modelo SaaS (Software as a Service), no qual provêem uma solução de tecnologia por assinatura, que o cliente aluga e usa dentro do seu negócio. Como se trata de um modelo de negócios que gera receita recorrente e que depende da renovação do cliente mês após mês, é preciso garantir que ele permaneça usando e, para isso, saiba como usá-lo. Para gerir a saúde do cliente e garantir que o serviço continue, de fato, solucionando seus problemas foi criada uma metodologia denominada *Customer Success* a ser detalhada mais adiante.

Os autores dividem de maneira diferente os canais que fazem parte de “Canais de Marketing”. Hoffman (2008), por exemplo, propõe quatro categorias: venda pessoal, propaganda com mídia, publicidade e relações públicas e promoção de vendas, enquanto Lovelock (2012) divide em seis: Propaganda; Relações Públicas; Marketing Direto; Promoção de Vendas; Venda Pessoal e Feiras Comerciais, e as descreve como “ferramentas de marketing”, e da seguinte maneira:

- Propaganda: é qualquer forma de comunicação paga em que o comunicador é identificado, como comerciais em televisão ou rádio, anúncios em vídeos na internet, cartazes no metrô, etc.
- Relações Públicas: é descrita como uma prática que envolve esforços para estimular o interesse por uma organização e seus produtos por meio de divulgação espontânea de terceiros. Suas atividades mais comuns são envios de comunicados à imprensa e realização de coletivas, montagem de eventos especiais e patrocínio de atividades ou pessoas com potencial para gerar notícias, programas de reconhecimento e recompensa (por exemplo, participação em concursos e premiações), obtenção de depoimentos de figuras públicas, envolvimento e apoio da comunidade, arrecadação de fundos por doação ou filantropia e eventos especiais ou trabalho voluntário coordenados pela empresa, seus funcionários e clientes.
- Marketing direto: é qualquer programa de ação de marketing que a empresa estabelece diretamente com seus clientes para comunicação ou vendas. Abrange malas diretas, e-mails, telemarketing e mensagens de texto.

- Promoção de vendas: são ações temporárias, que visam o aumento do volume de vendas durante um período. Podem-se entender promoções de vendas como uma comunicação ligada a um incentivo, como cupons, amostras, descontos ou brindes.
- Venda pessoal: são encontros que envolvem a força de vendas e os clientes com o intuito de promover preferência por determinada marca ou produto e oferecer suporte pós-vendas e manutenção do relacionamento.
- Feiras comerciais: uma forma de promoção que conta com grande suporte de materiais instrutivos e arquitetura de local, além de venda pessoal. É uma maneira de colocar a empresa em contato com clientes de maneira mais espontânea, já que os clientes que vão em busca do serviço/bem.

Cada canal pode ser aplicado com objetivos diferentes dentro de uma organização. Venda pessoal, por exemplo, pode ser utilizado da maneira tradicional, contando com uma equipe robusta trabalhando sobre um método de prospecção e conversão, com base nos leads gerados por uma equipe de marketing. Pode, também, focar-se no suporte pós-venda e na manutenção de relacionamento, sendo um braço da equipe de criação de serviço e menos vinculado ao marketing de atração. Indo além, não é incomum notar em muitas empresas, a existência de departamentos diferentes para cuidar das diferentes frentes de comunicações ao mercado. Por exemplo, o departamento de Marketing pode ser responsável pela propaganda e o de Comunicação Corporativa ou uma área adjacente, como Marketing Institucional, pelas atividades de relações públicas. A área de TI ou de Canais Digitais pode ser responsável pelo site da empresa e de suas campanhas de marketing direto e promocionais; operações responsável pelo atendimento ao cliente e Recursos Humanos, pelo treinamento. O sucesso ou fracasso do serviço será consequência da eficácia da coordenação de ações entre todos esses departamentos.

As mensagens originadas fora da organização, no contexto de serviços, ganham especial relevância e se destacam em relação às demais por fazerem parte de um método importante para a redução do risco percebido pelo cliente. Dessa maneira, a comunicação boca-a-boca deve ganhar cada vez mais espaço na indústria de serviços. Essa comunicação pode ser aleatória ou orquestrada pelo componente de relações públicas do mix de comunicação, que por sua vez deve ser considerada uma área-chave para o alcance dos objetivos de comunicação. Um ótimo exemplo é a estratégia usada pela Nubank, fintech

brasileira: pouco é investido no marketing de conquista bem como nas categorias de promoção de vendas ou vendas pessoais e é o boca-a-boca que aumenta sua relevância no mercado. Tudo isso, vale ressaltar, só é possível graças ao serviço oferecido em relação à concorrência (bancos tradicionais) que se sobressai em inúmeros aspectos, como pacote de tarifas, rendimento e plataforma extremamente funcional. O número restrito de clientes e a dificuldade para se fazer parte de sua rede acabam, ainda, por reforçar os atributos do serviço e fortalecer sua marca institucional.

Para medir a efetividade de cada canal, Lovelock (2012) propõe alguns objetivos de mídia, que podem ser acompanhados para garantir a melhoria contínua no uso de cada um:

- Alcance: é o percentual do público-alvo que é exposto pelo menos uma vez à mensagem, medido sob um período limitado de tempo.
- Frequência: é o número de vezes, em média, que o público-alvo é exposto aos veículos de mídia em um determinado tempo.
- Peso: é o produto da multiplicação do alcance e da frequência. É medido para entender o que a propaganda é capaz de gerar para atingir os objetivos.
- Continuidade: é a distribuição ou alocação da propaganda durante o curso de uma campanha de comunicação. Ela pode ser concentrada no começo do tempo, ser distribuída igualmente, intervalada, etc.
- Custos: tudo relacionado ao orçamento do canal para transmissão da mensagem.

Por fim, Hoffman (2008) define 8 diretrizes gerais para se planejar a comunicação dentro das organizações de serviço:

1. Desenvolver uma rede de comunicações boca a boca: se consiste em ações de comunicação que apresentam clientes satisfeitos ou estratégias promocionais que os encorajam a recrutar seus amigos ou conhecidos por influência. Aplicativos de serviço como Rappi, Uber e Méliuz bonificam o cliente que enviar convites e efetuar o cadastro de um amigo a partir de um link personalizado.
2. Prometer o que é possível: prometer demais pode revelar diversos problemas para as empresas, como gerar desapontamento e perda significativa de confiança entre a empresa e seus clientes. Além disso, clientes decepcionados contam aos outros a sua

experiência, o que gera o efeito contrário do que esperado. Trabalhar para empresas que fazem falsas promessas também coloca seus colaboradores muitas vezes em situações de confrontação, podendo gerar ainda mais prejuízos para a empresa.

3. Tornar tangível o intangível: torna-se objetivo da propaganda explicar o serviço de modo simples e concreto. Além de símbolos tangíveis, é possível usar números em suas propagandas, como tempo de existência do negócio ou número de clientes que recomendam o serviço.
4. Apresentar o relacionamento de trabalho entre o cliente e o provedor: ajuda a equalizar as expectativas quando se estabelece e comunica os papéis do prestador do serviço e do cliente em relação ao atendimento que será recebido.
5. Reduzir os temores do cliente em relação às variações do desempenho: é possível oferecer alguma forma de documentação para equalizar a expectativa do cliente quanto ao desempenho do serviço. Uma boa maneira de dizer isso é a comunicação por números, como rankings de canais ou certificações e funcionários.
6. Determinar e focalizar dimensões relevantes da qualidade do serviço: os clientes escolhem o serviço com base em 5 dimensões, e cabe aos canais de comunicação ressaltá-las e destacá-las frente aos clientes: confiabilidade, atendimento, segurança, empatia e qualidade dos tangíveis associados ao serviço.
7. Diferenciar o serviço por meio do processo de prestação do serviço: isso se torna eficaz principalmente quando a empresa faz parte de um segmento saturado, no qual é muito difícil se ter um diferencial no serviço em si.
8. Tornar o serviço mais fácil de entender: alguns serviços são mais complexos ou difíceis de entender. Dessa maneira, estratégias precisam ser adotadas para torná-los mais simples, como apresentá-los como uma série de eventos ou comparando-os com outros que já estejam na memória do cliente.

Serviços, de fato, demanda outras competências de Marketing em consequência dos desafios agregados; mas revela, também, a oportunidade de se empregar ações de comunicação com maior responsabilidade e mais adequadas ao público-alvo que, com maior poder para decidir se uma empresa é boa ou não para potenciais clientes, ganha protagonismo e se torna mais participativo na definição das estratégias da área. Dessa maneira, para garantir maior adequação às demandas dos clientes, as empresas precisam escalar suas capacidades para atendê-las como também adequar seu mindset em conformidade às características agregadas pela mudança tecnológica que atinge o mundo todo.

## **DOMINANDO A MUDANÇA TECNOLÓGICA**

É comum associar-se a digitalização e a mudança tecnológica a aspectos positivos nas organizações, como modernização, evolução e desenvolvimento. Isso é reflexo da revolução digital e do discurso de prosperidade que tomou conta do mundo do fim da segunda guerra mundial até os dias atuais. Dessa maneira, tanto as empresas que nasceram antes desse período quanto as que vieram depois abordam diretamente a digitalização com o objetivo de estabelecer-se no mercado em que atuam: as primeiras se desafiam a atualizar seu produto/serviço e sua cultura agregando componentes digitais para manter-se competitivas em relação às novas empresas, enquanto as segundas se apropriam do contexto do seu nascimento para se diferenciarem da primeira e conquistarem uma grande e nova parcela de clientes fiéis.

Porém o Marketing não sustenta esse discurso sozinho se, de fato, a empresa não se apoderar de uma cultura que coloque em prática comportamentos, processos e ritos da era digital e não tornar a tecnologia parte fundamental da sua entrega de valor. Ou seja, deve haver um forte direcionamento **estratégico** de transformação digital nas empresas para que dominem a mudança tecnológica e se mantenham perenes. Rogers (2017), em seu livro “Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital”, propõe cinco domínios fundamentais da estratégia que devem ser reformulados e aprimorados para garantir o sucesso das organizações: clientes, competição, dados, inovação e valor. Nos próximos tópicos, vou caracterizar e debater cada um deles, em especial o domínio “clientes”, cujas implicações possuem maior influência no tema que vem sendo construído.

### **Clientes**

O comportamento dos clientes evolui em paralelo ao desenvolvimento da tecnologia e de acordo com sua acessibilidade e poder aquisitivo. Uma das principais mudanças é a diminuição de um comportamento isolado em detrimento da colaboração por meio de redes conectadas e coesas. Como já explorado anteriormente no conceito de Aldeia Global, redes de interesse comuns tomam conta das plataformas digitais e substituem uma organização hierárquica, anteriormente de poder de grandes empresas e organizações, por uma autogerida que, por consequência, empodera os clientes deslocando o eixo de poder nas relações com as empresas. Isso significa que não é incomum que clientes e potenciais vejam outros clientes ou grupos de influência como meios de comunicação mais confiáveis que os das próprias empresas.

Usando como exemplo o capítulo anterior, foram apresentados quatro estágios de pré-compra: estímulo; conscientização do problema; busca de informações e avaliação de alternativas. A internet aumenta o poder dos estímulos sociais, já que outros clientes que já tiveram a experiência do serviço ou fizeram a compra de um produto podem avaliá-lo e compartilhar suas impressões com os demais em larga escala. Dessa maneira, ao navegar em uma plataforma com grande número de usuários, qualquer pessoa está sujeita a receber primeiro um estímulo social em detrimento de um estímulo comercial. Os trending topics do Twitter comumente dão visibilidade a temas que estão sendo muito mencionados por usuários comuns, e não por empresas, da mesma maneira que, ao navegar na plataforma do Youtube, você pode se deparar com uma pessoa comum promovendo um restaurante antes das comunicações do próprio restaurante o fizerem.

Ao se buscar informações sobre determinado serviço ou produto na internet não é incomum preferir-se uma fonte especializada no assunto e externa à empresa, como os influenciadores digitais, do que os canais da empresa. Muitas vezes o cliente nem precisa se preocupar em comparar serviços entre si, já que outra pessoa já o fez e criou um conteúdo sobre isso. Caso não encontre algo dessa natureza, o usuário pode até ser o primeiro a fazer, ganhando relevância na rede unida por esse tema. Isso acontece porque, ao promover um serviço ou produto, as empresas estão sujeitas à enviar suas comunicações caso tenham o objetivo de influenciar ou persuadir o consumidor, que por sua vez pode avaliar essas comunicações negativamente caso a experiência do serviço ou uso do produto não concretize



suas expectativas; o que pode até traumatizá-lo, influenciando a maneira como busca informações até por produtos e serviços de natureza diferente.

A avaliação de alternativas também muda já que parte das plataformas de conteúdo agregam algum ranking ou um meio de avaliação dos serviços e produtos oferecidos. O Google, por exemplo, possui um sistema de avaliação na qual o usuário pode dar uma nota geral e descrever os atributos do serviço prestado, além de carregar fotos e vídeos da sua experiência. Alguns modelos de negócio como Airbnb, Uber e Ifood são desenvolvidos com base na classificação de cada prestador presente na sua plataforma: dessa maneira, as melhores hospedagens (Airbnb), os melhores motoristas (Uber) e os melhores estabelecimentos de comida (Ifood) são reconhecidos pelos próprios usuários e ganham destaque dentro desses aplicativos, o que valoriza seu trabalho.

O ponto aqui é: todos os negócios devem aprender a explorar o poder e o potencial dessas redes de clientes. Isso significa que as empresas devem se engajar para oferecer a melhor experiência de consumo aos clientes, empoderá-los e inseri-los no processo de criação além do momento da primeira compra. Implica também alavancar os meios e modos pelos quais os clientes satisfeitos influenciam outros clientes e impulsionam novas oportunidades de negócios.

Outro aspecto que muda no comportamento do cliente é o risco percebido na tomada de decisão, que aumenta à medida que a dificuldade de avaliar um serviço antes de comprá-lo também aumenta. Algumas maneiras de lidar com isso, segundo Lovelock (2008, pg. 51), são:

1. Procurar informações de fontes pessoais respeitadas. A proliferação de redes unidas por interesses em comum potencializa essa fonte, diminuindo o risco percebido pelo cliente ou confirmando sua desconfiança;
2. Usar a web para comparar ofertas de serviço e buscar avaliações e classificações independentes, ou seja, feita pelos próprios usuários;
3. Confiar em uma empresa que tenha boa reputação em relação aos clientes e não clientes. Um meio de se fazer isso é pelo Reclame Aqui, plataforma que classifica as empresas de acordo com sua capacidade de resolução de problemas, e pelo facebook, na qual os usuários classificam a empresa por critérios como prestação de serviço, qualidade do produto, posicionamento e atendimento;

4. Procurar garantias financeiras e materiais, presentes principalmente em negócios por assinatura ou receita recorrente. É comum encontrar empresas de serviço (como Microsoft, empresa de computação; ou Headspace, empresa de estilo de vida e bem-estar social) que oferecem um período de avaliação, condições como “satisfação ou dinheiro de volta” ou mesmo flexibilidade no preço pago pelo serviço contratado;
5. Visitar instalações de serviço, experimentar aspectos do serviço antes de comprá-lo ou ainda realizar tours guiadas ou tutoriais disponíveis na própria plataforma da empresa;
6. Consultar funcionários informados e outros especialistas sobre serviços concorrentes. Muitas empresas digitais têm investido em áreas de Customer Experience em detrimento dos tradicionais Call Centers ou ainda substituindo parte dos funcionários por chatbots, que são programados com informações prévias sobre o serviço e aprendem em cada interação com o cliente e melhoram progressivamente seu atendimento. Não é incomum também encontrar produtores de conteúdo, como ebooks, Webinars e artigos que comparam diversos serviços e produtos concorrentes.

### **Competição e valor**

A revolução digital trouxe consigo um novo conjunto de dispositivos. A internet, acessada pela world wide web, teve um forte impacto na distribuição de informações e deve ser considerada um grande fator de acirramento da competitividade por diversos motivos. Em primeiro lugar, mudou a maneira com que as empresas entregam valor aos seus públicos de interesse, forçando-as a revisitar constantemente sua proposta de valor para manter-se atraente frente aos concorrentes. Caso isso não aconteça, semeará desafios como perda de mercado e ruptura entre os públicos internos. Quanto menos ágil a empresa for para identificar quando deve atualizar sua proposta de valor, maior será a chance de ser esquecida.

Em segundo lugar, fornecedores podem encontrar mais empresas com quem atuar, o que diversifica sua carteira e os torna menos dependentes de clientes únicos. Isso reforça que as empresas precisam adaptar não só seus canais, produtos ou serviços, mas sim a sua cultura, para que olhem satisfação como diretriz estratégica, e aplicada a todos os públicos envolvidos.

Em terceiro, os colaboradores podem ser impactados mais facilmente pela concorrência à ponto de trocarem a empresa original em troca de melhores remunerações ou se sentirem forçados a realizar práticas anti-éticas (na prestação do serviço, na venda ou no atendimento) para se beneficiar em relação a essas empresas que ameacem o negócio. Isso

acontece devido à facilidade com que se publica e consegue informações por meio digitais, o que também implica uma grande necessidade nas empresas em reforçar seus esforços em segurança da informação. Aliás, não é só no mundo empresarial que esse debate ganha importância; avanços na tecnologia tornaram a internet uma ameaça à privacidade dos consumidores devido à facilidade com que se captura seus dados (seja por algum tipo de cadastro ou atividade na internet) e a falta de regulamentação do que é permitido se fazer com eles. Ou seja, é necessário grande treinamento e aculturação dos colaboradores, somado com a estruturação de uma matriz de segurança de informação e uma política clara sobre uso de dados e disseminação de conteúdo para garantir a competitividade da empresa e evitar possíveis crises como consequência de atitudes antiéticas.

A facilidade em se obter soluções de TI e logística, somada com a menor quantidade de barreiras para estruturação de um negócio digital, também torna mais simples a entrada de concorrentes no mercado, que enfrentam custos menores. Dessa maneira, as empresas podem se ver obrigadas a reduzir margens ou aumentar a oferta de benefícios para se manterem competitivas já que todos esses fatores podem representar maior pressão competitiva sobre a organização e afetar sua rentabilidade. Um ótimo exemplo é o setor de serviços financeiros que sofre com uma acirrada competição com a chegada das Fintechs, que contam com serviços de pagamentos e recebimentos digitais, pacotes mais atrativos, atendimento personalizado e/ou investimentos com maior rendimento. Ainda que cada empresa isolada tenha uma base de clientes consideravelmente menor do que os bancos tradicionais, pode acabar roubando uma grande parcela de novos clientes e forçando seus concorrentes mais velhos a modernizar seu negócio e sua operação.

Por fim, é interessante notar uma maior assimetria na competição entre as empresas (de serviços ou bens de consumo). Isso acontece porque as empresas estão focando cada vez mais na entrega de valor contínua e mutável e menos no produto que é entregue. Dessa maneira, é possível que a Apple (que já foi citada mais cedo), se transforme em uma grande competidora à Netflix, à medida que também entrega um serviço de assinatura. E nem precisaria oferecer um serviço de streaming para se tornar uma competidora: qualquer serviço de assinatura que oferece lazer e melhoria na qualidade de vida já possui grande potencial em retirar uma parcela de clientes de uma empresa de streaming. É mais fácil visualizar a Uber, a Localiza e a Renault, por exemplo, como concorrentes: por mais que as três tenham modelos de negócio diferentes (a primeira presta serviço de transporte, a segunda aluga automóveis e a

terceira monta e os vende) são potenciais competidoras, já que o valor entregue (deslocamento espacial) é o mesmo.

## **Dados e Inovação**

Da mesma maneira que as empresas sofrem com maior competitividade, também se aproveitam de um ambiente que propicia maior colaboração. Os relacionamentos se tornaram tão enredados e tão interconectados graças a digitalização crescente das interações que é possível encontrar um ponto de interesse em comum na geração de dados. Todas as interações com clientes e empresas estão produzindo fluxos de informações que podem ser registrados, captados, analisados e utilizados com fins estratégicos. Dessa maneira, empresas e clientes podem se unir numa relação de ganha-ganha a partir do uso de dados, gerando valor para todas as partes.

Uma prática já amplamente difundida pelas empresas para construção de ativos com base em dados de clientes é o desenvolvimento de programas de fidelidade. Empresas de serviços de aviação, varejistas e serviços financeiros já se unem, há anos, para oferecer milhas, pontos e recompensas aos clientes em troca de retenção e maior receita recorrente. A diferença é que agora grande parte do valor dos programas de fidelidade decorre do acúmulo de dados de clientes, gerados por eles mesmos. Ao se inscrever em um programa de fidelidade acorda-se que sejam rastreados seus comportamentos como consumidor em troca de recompensas. Isso oferece à empresa muito mais que um endereço para mala direta; ela cria uma base histórica de comportamentos de clientes, o que a ajuda a compreender melhor interesses, processos de tomada de decisão e outras características exclusivas de clientes, impulsionando sua atuação.

Esse montante de informações, por sua vez, tende a alimentar as estratégias de marketing e de serviços, abrindo caminho para personalização da experiência na compra e consumo, direcionando o conteúdo e o canal ideal para cada cliente e somando ou subtraindo certos atributos do serviço oferecido de maneira a garantir maior satisfação. O ponto negativo é que a utilização de vários canais para entregar o mesmo serviço pode afetar tanto a natureza da experiência de serviço para o cliente à ponto de descaracterizá-la, já que cada um conta com diferentes velocidades, ambientes, interação e graus de praticidade.

A digitalização abriu caminho também para novos canais, processos e métodos, como por exemplo, os canais eletrônicos de autosserviço, que tendem a ser mais eficientes em custo, prover maior comodidade ao cliente e ainda gerar dados para melhoria da oferta do serviço. Isso não quer dizer que deve ser usado a qualquer custo, já que em serviços complexos e de alto risco percebido as pessoas tendem a confiar mais em canais pessoais. Smartphones com acesso a rede sem fio de alta velocidade, reconhecimento e comando de voz, sites, plataformas, dispositivos inteligentes, bots e mais ainda são tecnologias recentes ou em desenvolvimento que devem facilitar a entrega de valor em serviços e a comunicação com os públicos de interesse. Quem fala de seu potencial é Lovelock:

O boca a boca no ciberespaço torna-se cada vez mais poderoso. Com a rápida proliferação da Internet, a difusão da influência pessoal foi acelerada, fazendo que ela evoluísse para um fenômeno de “marketing viral” que as empresas não podem se dar ao luxo de ignorar (...). Além do e-mail tradicional, o boca a boca é amplificado por salas de bate-papo (chats), redes sociais e comunidades on-line com potencial de alcance global em questão de dias! (2012, pg. 229)

Conclui-se, então, que manter uma empresa de serviços competitiva e em constante crescimento na segunda metade do século XXI requer esforços em diferentes áreas de atuação. A entrega de experiência ao consumidor e sua fidelização devem ser acompanhados de uma maturidade tecnológica e de uma estratégia conjugada que coloque o cliente no centro, use dados para aperfeiçoar e incrementar seu ciclo de consumo, inove para satisfazer e atrair, adapte sua proposta de valor com base no que seu segmento de mercado necessita e aprenda, colabore e acompanhe (ou dite o ritmo) a concorrência para manter-se líder em preferência do consumidor. Dominar a mudança tecnológica não se trata de fazer ou adotar todas as tendências do tema, mas sim entender em que pontos seus domínios melhoram sua relação com o cliente e, em consequência disso, traçar estratégias que vão constantemente entregar experiências memoráveis em todos os aspectos do seu relacionamento.

## **OFERECENDO EXPERIÊNCIAS IRRESISTÍVEIS DE SERVIÇOS**

### **Características, níveis e atributos de serviços**

É necessário iniciar-se esse capítulo afirmando que fornecer uma experiência irresistível de serviços não se trata de uma ação solidária ou de benfeitoria: deve ser entendida

como uma estratégia de negócios para garantir a lealdade do cliente, fazendo-o comprar mais vezes e recomendar o serviço a outras pessoas (essa mesma afirmação vale ao falar de satisfação e retenção). Dessa maneira, é possível perceber que tratar a realização de um serviço como uma oferta de experiências também é uma ação de marketing que visa melhorar a métrica de fidelização da empresa como também promovê-la já que, como visto no mix de comunicação no marketing de serviços, a propaganda boca-a-boca é a ferramenta de maior influência (positiva e negativa) no setor.

Existem diversas características que influenciam a oferta de um serviço, como a relação do serviço prestado com o consumidor. Lovelock (2012) divide essa relação em 2 categorias, de acordo com o grau de participação do consumidor perante o serviço:

- Serviços de alto contato: são representados aqui todos os serviços que acarretam uma interação por todo o processo de entrega do serviço entre cliente e empresa (representada aqui pelos seus colaboradores e elementos físicos). A exposição do cliente ao prestador de serviço assume uma natureza física e tangível, como uma ida ao restaurante ou um serviço médico realizado em consultório.
- Serviços de baixo contato: são representados aqui todos os serviços que demandam contato em momentos curtos e específicos ou que acontecem à certa distância, comumente mediada por canais de distribuição físicos ou eletrônicos - uma tendência cada vez mais presente na prestação de serviços como diferencial competitivo, já que enaltece atributos como conveniência, praticidade e facilidade. Muitos serviços de alto e médio contato estão sendo transformados em serviços de baixo contato, à medida que clientes adotam mais o autosserviço e surgem novos dispositivos ou plataformas para substituição de processos manuais. Já existem tecnologias até no ramo de serviços médicos que podem diagnosticar o paciente e é possível que a tecnologia se desenvolva de maneira que nem seja preciso sair de casa para ser diagnosticado com precisão, receber uma avaliação médica e tratamento adequados. Vale lembrar que, ainda assim, os profissionais de serviço são peças importantes para adequação da qualidade, monitoramento e backup dos sistemas, que também estão suscetíveis a falhas de funcionamento.

Outra característica que influencia diretamente a experiência do serviço prestado é o grau de participação dos funcionários da empresa na sua realização. Hoffman (2013), a classifica de 3 maneiras:

- Pessoal de serviço tipo 1: essa categoria é representada por funcionários que desempenham seu papel de forma rápida e em situações de pouco envolvimento, normalmente com participação de grande número de clientes. A prestação do serviço ou o atendimento são, dessa forma, pouco personalizáveis e mais padronizados para garantir maior eficiência e agilidade. Um grande exemplo são os atendentes de redes de fast-food, que precisam ofertar, vender, registrar e direcionar o cliente para a próxima etapa da experiência no consumo do produto.
- Pessoal de serviço tipo 2: são funcionários encontrados no meio do caminho entre pouco e muito envolvimento. Há a presença de numerosos e, muitas vezes, de repetidos clientes e as interações podem ser restritas ou de longa duração. Dessa maneira, é necessário que o responsável por esse trabalho seja rápido e eficiente a ponto de dar vazão à grande quantidade de clientes mas também que possa atendê-lo de forma personalizada e encontre a melhor solução para o seu problema. Um bom exemplo são as recepcionistas do restaurante Outback, que precisam receber, entender a especificidade da mesa desejada, comunicar e às vezes negociar o tempo de espera para essa mesa (levando em conta o tempo que o cliente está sujeito a aceitar) e ainda oferecem boa hospitalidade para que o cliente se sinta confortável enquanto aguarda.
- Pessoal de serviço do tipo 3: é a última posição nessa escala: aqui é preciso ter habilidades de comunicação mais complexas e requer maior domínio da situação, bem como maior conhecimento do cliente, já que as interações são repetidas ao longo do tempo. O melhor exemplo refere-se aos serviços prestados por empresas de consultoria, que normalmente conta com reuniões periódicas junto ao cliente que, em alguns serviços, co-cria junto com a contratada. Esse serviço pode durar semanas ou até meses.

É importante trazer essa característica do setor de serviços pois o prestador não é simplesmente um vendedor; ele é parte integrante da operação e da criação da experiência comprada pelo cliente. Até as decisões mais simples, como atribuir a um caixa de banco a função de vender serviços, pode gerar danos para o cliente e para a própria empresa. A oferta de serviços é mais complexa que a de um bem de consumo já que o cliente é parte de um processo interativo que gera a produção do serviço.

Por fim, existem níveis e atributos do serviço que influenciam a experiência percebida pelo cliente. Como já mencionado anteriormente, ao traçar-se as estratégias de marketing é necessário adequar o conceito do serviço com o público-alvo selecionado, para que a oferta seja a mais correta possível. Assim, é necessário identificar quais atributos são importantes para o segmento escolhido e como os clientes potenciais percebem a execução desses atributos pelas concorrentes (tudo isso deve ser feito por meio de pesquisas, e aqui é preciso escolher a estratégia necessária na execução da pesquisa para colher as informações que melhor comprovem as hipóteses quanto à experiência esperada pelos clientes).

Em meio a isso, é preciso também entender que, em um mesmo segmento de clientes, é possível haver discordância no que é priorizado em relação aos atributos do serviço por causa do contexto em que cada cliente está inserido. Contextos que influenciam a maneira pela qual os clientes priorizam atributos:

- A finalidade da utilização do serviço;
- O tomador de decisão (da compra);
- O momento do uso (dia, hora, período, estação)
- A quantidade de pessoas para utilizar o serviço - em caso de um grupo, é relevante também a composição do grupo.

Mas afinal, o que são atributos para serviços? São qualidades relacionadas ao serviço ou aos processos adjacentes que o caracterizam e criam expectativas às pessoas. Os atributos podem ser divididos em dois tipos: importantes ou determinantes:

- Atributo importante: são qualidades de serviço que não influenciam diretamente a escolha do cliente mas são essenciais por reduzirem o número de opções. É algo que obrigatoriamente todos devem oferecer. Um ótimo exemplo é o serviço de transporte



aéreo: todas as linhas aéreas devem oferecer segurança para que o passageiro chegue ao seu destino final; dessa maneira, quando os clientes estão buscando uma opção de companhia não é esse atributo que definirá sua decisão, afinal, todas as companhias aéreas deveriam garantir a segurança dos seus passageiros.

- Atributos determinantes: esses atributos são de fato determinantes na escolha dos compradores, pois diferenciam o serviço e o prestador das alternativas concorrentes. É comum que não ocupem um lugar tão importante na lista de atributos fundamentais para a prestação do serviço, afinal, é o que dá a vantagem competitiva à empresa. Ainda usando o serviço de transporte aéreo como exemplo, é provável que o fato de uma companhia ter um espaço maior para os pés e reclinção da cadeira; ou ainda, que possua uma equipe com melhor treinamento no atendimento aos clientes seja decisivo para que ele escolha a sua companhia em detrimento da outra (nota-se que nenhum desses atributos é essencial para que o cliente chegue da origem ao destino).

Os níveis de serviço, por sua vez, facilitam tanto a estruturação do serviço quanto a mensuração de seu desempenho. É a maneira de operacionalizar e categorizar os atributos em padrões estabelecidos, facilitando processos de inovação e melhoria, bem como aperfeiçoando a experiência do cliente. É importante, aqui, que a empresa seja capaz de quantificar atributos comumente qualitativos, e a forma capaz de proporcionar isso é desenvolvendo um método eficaz de coleta e análise de dados. Quanto melhor uso for feito de tecnologias digitais, melhor para enriquecer a base de informações.

Vejam, como exemplo, a estadia em uma pousada. Após um período de pesquisa, foi constatado que a grande maioria dos clientes preza pela tranquilidade. Foi citado, ainda, que a calma do campo é revigorante mas parte dos respondentes acha a noite muito barulhenta enquanto a outra parte acha muito monótona. O direcionamento, aqui, seria criar elementos que materializam esses atributos e medir novamente a efetividade da ação. Em alguns quartos, então, é colocado um tipo de estofado na parede e adicionado um tipo de massager na cama e depois é feita uma comparação entre os hóspedes que desfrutaram das novas qualidades e hóspedes que não. O resultado deve ajudar a entender se as ações foram certas para melhorar os atributos qualitativos (tranquilidade, calma) e estabelecer os níveis de serviço que

a empresa vai trabalhar para oferecer aos clientes e os atributos que poderão ser comunicados dentro do plano de comunicação.

### **Flor de serviços**

Quando observamos o serviço como produto é possível constatar que ele é constituído por um serviço principal e outros componentes (serviços ou não) que agregam valor e compõem a experiência oferecida ao consumidor, podendo ser tanto físicos quanto intangíveis. Sua importância se dá pela influência que exerce na tomada de decisão dos potenciais clientes e na estratégia de marketing e comunicação criadas pela organização, já que muitas vezes são o que diferencia um serviço de outro. Tudo isso, combinado, é o que cria valor para o cliente.

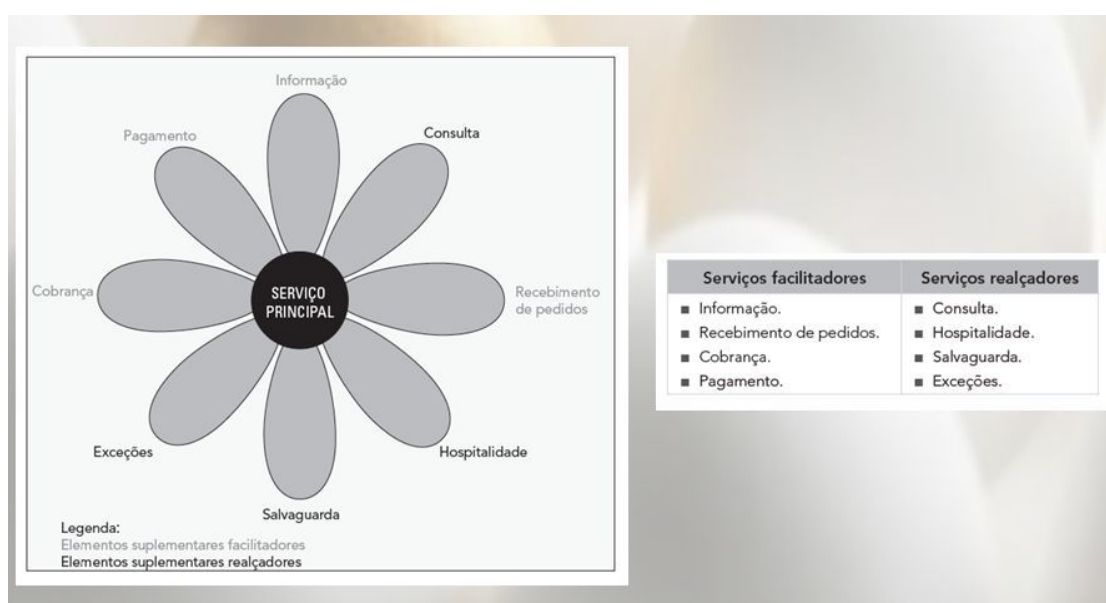
A proposição de valor deve abordar e integrar três componentes fundamentais:

1. Serviço principal: é o que fornece os benefícios principais para resolução dos problemas que os clientes buscam. Ao se contratar um serviço de streaming, a reprodução da mídia é o serviço principal.
2. Serviços suplementares: facilitam a utilização ou o consumo do o serviço principal potencializando-o. São responsáveis também por realçar seu valor e garantir maior apelo à experiência geral do cliente e podem ser de dois tipos: (1) serviços suplementares facilitadores, demandados para entrega ou auxílio no uso do serviço principal e (2) serviços suplementares realçadores, que adicionam valor extra aos clientes.
3. Processos de entrega: são os procedimentos adotados para entregar tanto o serviço principal como cada um dos suplementares. É composto por 4 pilares: (1) como os vários componentes componentes de serviço serão entregues ao cliente; (2) a natureza do papel do cliente nesses processos; (3) quanto tempo levará a entrega e (4) o nível e estilo do serviço a ser oferecido.

Lovelock (2012) propõe, como maneira de materializar todo o produto destacando-se seu serviço principal e os suplementares, a analogia da Flor de Serviços, que enumera e diferencia os serviços suplementares facilitadores dos realçadores. É importante lembrar, entretanto, que nem todo produto principal será cercado por serviços suplementares de todas

as pétalas da Flor de Serviços. Alguns fatores influenciam para que isso aconteça, como o nível de digitalização da empresa e a maturidade do negócio. Porém, por mais que a presença e qualidade dos serviços suplementares exerçam grande peso na qualidade do produto oferecido, veremos mais adiante que nada disso adiantará para a criação de uma experiência memorável no consumo de serviço se não delimitarmos papéis e responsabilidades, como em um roteiro de peça de teatro. Mas antes disso, vamos à Flor de Serviços.

**Figura 2 – Analogia da Flor de Serviços**



Fonte: Lovelock (2012, pg. 107)

É possível usarmos a Flor de Serviços como uma metáfora da oferta da melhor experiência ao cliente. No miolo está contido o *Serviço Principal*, carro-chefe do produto (aqui, denomino como “produto” tudo que fará parte do consumo do cliente depois da compra) e ponto de partida para que o potencial cliente tome conhecimento da empresa. Ou seja, no caso de uma ida a um restaurante, estamos falando do prato de comida. No caso de uma ida a um médico oftalmologista, estamos falando do diagnóstico da saúde dos olhos e da receita. É o que denomina a categoria à qual o serviço pertence e estará presente em todo produto da mesma categoria de serviços.

Ao redor do miolo estão as pétalas, representando os *serviços suplementares facilitadores* e os *serviços suplementares realçadores*. Os serviços facilitadores (como o próprio nome sugere) facilitam o consumo do serviço principal e muitas vezes o viabilizam.

Sua função é cada vez mais importante à medida que as empresas passam pelo processo de digitalização e se tornam capazes de oferecer o mesmo serviço, padronizado, à uma grande quantidade de clientes. É dividido em:

1. Informação: conteúdo que explica, conscientiza ou informa os clientes à respeito do serviço principal. É todo conteúdo fornecido pela empresa que ajuda a facilitar a compreensão à respeito do que será consumido. Um cardápio de restaurante é um exemplo de serviço facilitador.
2. Recebimento de pedidos: maneira pela qual um cliente solicita o serviço e o prestador toma conhecimento. Pode abranger desde um pedido falado até um registro digital, como acontece em restaurantes fast-food como McDonald's.
3. Cobrança: feito após solicitação do serviço, é a maneira pela qual a empresa cobra o cliente pelo serviço prestado. Abrange-se, aqui, o momento que isso é feito e as formas permitidas
4. Pagamento: é o pagamento efetuado pelo cliente para recebimento do serviço mediante condições de cobrança da empresa contratada.

É difícil imaginar alguma empresa prestadora de serviços sem algum desses serviços facilitadores. De fato, com o desenvolvimento acelerado das empresas propiciado pela maior agilidade no fluxo de informações e avanço tecnológico, esses componentes têm-se desenvolvido também a fim de garantir maior competitividade. É muito comum que apenas um desses itens seja responsável por reverter a opinião de um potencial cliente (como, por exemplo, permitindo métodos alternativos de pagamento ou garantindo parte do dinheiro do cliente de volta) e até posicionar a empresa como líder de mercado.

Os serviços suplementares realçadores, por sua vez, são comumente vistos como o “algo a mais” oferecido pela empresa e que, muitas vezes, conquistam o cliente. Como não são essenciais ou determinantes para a entrega do serviço principal correm maior risco de serem negligenciados ou realizados com menos qualidade. Porém, fazê-lo dessa forma é subestimar seu potencial de ganho de mercado ou pior, perenizar uma péssima qualidade de serviço oferecido dentro do setor. É dividido em:

1. Consulta: todo meio usado pela empresa para sondar demandas de consumidores e então desenvolver uma solução sob medida. Pode ser realizado em formato de entrevista ou questionário e comumente busca estabelecer um diálogo com o cliente.
2. Hospitalidade: são as atividades realizadas com objetivo de bem receber o cliente e caracteriza-se pelo acolhimento caloroso. A hospitalidade pode ser reconhecida como “o prazer de conhecer novos clientes” e “a arte de saudar os antigos, quando estes retornam”. Costuma ser um fator de encantamento do cliente, à medida que se sente bem cuidado e atendido.
3. Salvaguarda: são os esforços realizados pela empresa para cuidar dos pertences pessoais dos clientes quando visitam o local de serviço. Um exemplo ótimo do que não fazer aqui é o caso da United Airlines, empresa americana de transporte aéreo. Em um de seus voos para um show, o cantor de country Dave Carroll usou os serviços da companhia, que transportou sua guitarra. Ao chegar no seu destino, o músico se deu conta que sua guitarra fora quebrada no caminho, o que o motivou a tentar de diversas formas, e sem sucesso, ter o seu dano reparado. Sem expectativa de ser bem atendido e ver seu problema resolvido, o músico criou a música “United Breaks Guitars” - hit que promoveu o péssimo serviço oferecido pela companhia, que ganhou exposição ao redor de todo mundo (de maneira negativa).
4. Exceções: são todos os serviços suplementares que estão fora da rotina das demais categorias, como solicitações especiais, resolução de problemas, tratamento de reclamações/sugestões/elogios e restituição. É preciso ficar atento ao nível de solicitações de exceção conforme aumentam. É recomendável, também, acompanhar e estabelecer um indicador pois, caso fique muito numeroso, pode indicar que procedimentos padronizados precisam ser revistos, pois já não atendem às expectativas de grande parte dos clientes.

Parece claro que toda empresa de serviço deve trabalhar exaustivamente os componentes da pétala de serviços para garantir sua perenidade no mercado, mas isso não é verdade: há vários setores de serviços no Brasil que são dominados por poucas empresas, que por sua vez precisam se esforçar menos para garantir um padrão de qualidade para o consumidor já que não enfrentam concorrência significativa e não correm o risco de perder muito mercado. Ou pior: essas mesmas empresas consideram um custo (e não investimento)

muito grande manter seus serviços suplementares e de atendimento ao cliente e acabam focando em métodos de retenção forçada ao cliente, como dificultar cancelamento de planos, ocultar informações e fornecer processos demorados de atendimento. O melhor exemplo são as empresas de telefonia e TV à cabo e de serviços financeiros, líderes de reclamações no Reclame Aqui e conhecidas pelo péssimo serviço oferecido.

Por fim, ao analisar as oito pétalas da flor de serviço, é possível notar que pelos menos cinco serviços suplementares são baseados em informações: informação, consulta, recebimento de pedido, cobrança e pagamento. Dessa maneira, ressalta-se a importância de se manter o departamento de Marketing/Relações Públicas próximo ao de operações, a fim de garantir que as informações, de fato, informem, mas também sejam um fator de diferencial competitivo pelo conteúdo, forma e canal que são disponibilizadas.

### **Experiência e autenticidade**

Até aqui foram discutidas as características de serviços, abordando seus atributos e níveis para geração de uma experiência memorável de consumo. Porém, a discussão foi conduzida sem que o conceito de *experiência* no contexto de serviços fosse elucidado. O termo já está no imaginário coletivo e pode trazer diferentes significados. Uma busca breve no dicionário do Google nos mostra algumas definições, como:

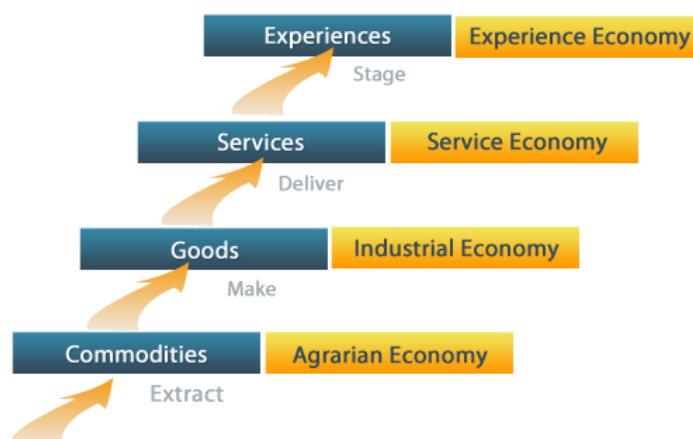
1. *“qualquer conhecimento obtido por meio dos sentidos.”*
2. *“forma de conhecimento abrangente, não organizado, ou de sabedoria, adquirida de maneira espontânea durante a vida; prática”*
3. *“forma de conhecimento específico, ou de perícia, que, adquirida por meio de aprendizado sistemático, se aprimora com o correr do tempo; prática.”*

A definição usada aqui, entretanto, é mais recente. Em 1999, há exatos 20 anos, o conceito de Economia da Experiência era definido por Joseph Pine e James Gilmore - especialistas em mercado pela Universidade de Harvard. Na época, os dois realizaram um estudo sobre tendências de vida e consumo e perceberam que, para se destacarem tanto no seu mercado-alvo quanto na preferência dos consumidores, as marcas deveriam investir em promoção e venda de experiências únicas, aliando autenticidade, personalização e atendimento impecável.

Nesse estudo, os autores propõem uma progressão de valor econômico que recorta a história desde o início da extração e venda de *comodities* (por exemplo, o plantio de café e soja e a comercialização direta desses grãos com o consumidor final), passando pela comercialização de mercadorias (quando a matéria prima chega ao mercado para depois ser comercializada com o consumidor final), venda de serviços (diz respeito ao café na lanchonete de bairro servido por um preço nivelado com outras lanchonetes do mesmo porte) terminando na experiência (entrega do produto com serviço autêntico e personalizado, com atendimento personalizado - usando ainda o exemplo do café, a Starbucks se enquadra aqui).

Em um estágio de evolução, o autor sugere que o primeiro degrau seria composto pela Economia Agrária (na qual o imperativo de negócios é a disponibilidade de suprimentos); Economia Industrial (caracterizada pelo controle de custos e massificação das mercadorias); Economia de Serviços (que trata de melhorar a oferta do produto por meio da qualidade agregada por serviço) e, por fim, pela Economia de Experiência (na qual o imperativo de negócios é criar autenticidade).

**Figura 3 – Progressão de valor econômico**



1

Na tentativa de sintetizar a teoria apresentada pelos autores, defino aqui “experiência” como o momento de encontro entre a expectativa do cliente e o serviço contratado no qual ele vivencia, de maneira autêntica, o valor que a prestadora se propõe a oferecer.

Ao dizer que é o “encontro entre expectativa do cliente e o serviço contratado” deve-se entender que tratamos aqui da convergência entre o que o que é esperado pelo cliente e o que é oferecido pela empresa. Do ponto de vista do cliente, qualquer serviço é uma experiência, sujeita à alguma expectativa criada pelo seu próprio imaginário ou pela

---

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.mandae.com.br/blog/economia-da-experiencia-o-que-e-e-como-funciona/>

comparação de outro serviço contratado por uma empresa similar. O papel da empresa que o oferece é, portanto, entender a expectativa de cada cliente e customizar sua oferta para garantir que a diferença entre os dois (expectativa e oferta) seja inexistente. Dessa maneira, do ponto de vista organizacional, a experiência deve ser tratada como processos a serem projetados e gerenciados para atender ou superar os desejos e necessidades do cliente. Processos mal elaborados costumam resultar em entrega de serviço lenta, frustrante e de má qualidade, que quase sempre deixará os clientes aborrecidos e resultará no efeito contrário, criando detratores da marca e má divulgação.

Pine cita 3 regras no vídeo disponível no youtube “*Joseph Pine fala sobre o que os consumidores querem*”, válidas para qualquer empresa de serviços, para garantir que a expectativa do cliente esteja alinhada com a experiência oferecida:

1. Não diga que é autêntico a não ser que seja realmente autêntico.
2. É mais fácil ser autêntico se você não diz que é autêntico.
3. Se você diz que é autêntico, é melhor sê-lo.

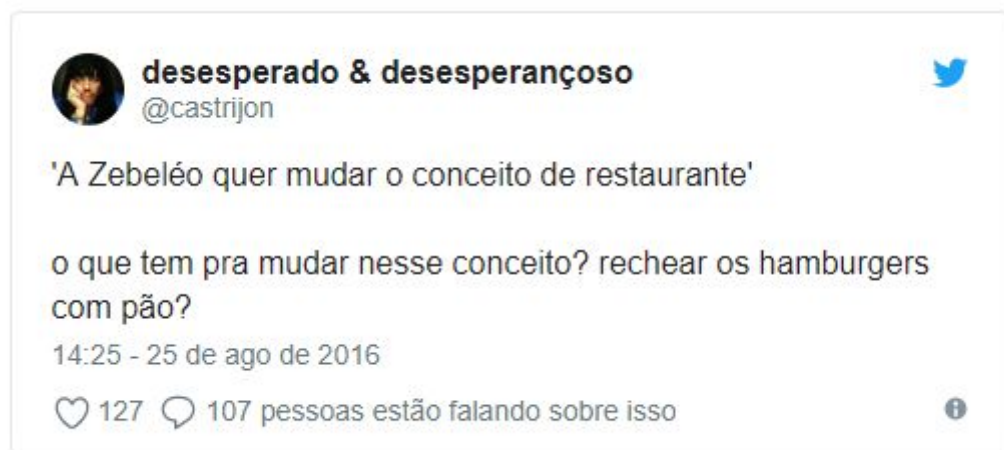
Ou seja, toda comunicação produzida pelas organizações deve zelar pela amplitude pela qual a experiência será promovida (se for). O que é curioso, ao se estudar comunicação de serviços, é que parece que quanto menos a empresa se engajar em propaganda, melhor. O Starbucks, exemplo de empresa usado ao longo de todo o trabalho, não investe em grandes ações de mídia, comerciais ou propagandas digitais para divulgar seu produto (muito menos o atendimento excelente fornecido em qualquer cafeteria). A maioria dos seus esforços é concentrada na base de clientes (muito provavelmente, feita como uma estratégia de retenção) com o intuito de divulgar alguma promoção, novo produto ou benefícios do cartão fidelidade. O que não exclui o fato, é claro, de que mesmo que sejam simples, dirigidas e customizadas, ainda consigam entregar um grande padrão de qualidade em design, tom de comunicação e abordagem. Essa estratégia é certa, ao meu ver, pois sua própria base de cliente já replica por boca-a-boca as excelentes experiências que vivenciam no contato com seu serviço e a empresa priva os potenciais clientes de uma provável poluição nos meios de comunicação, o grande mal, na minha opinião, do Século XXI.

É interessante entender o conceito de experiência a partir de um bom exemplo, mas é mais eficaz entender a partir do exemplo contrário. Em agosto de 2016, a empreendedora Bel Pesce, o blogueiro Zé Soares e o recém ganhador do Masterchef, Léo Young, se uniram para lançar uma hamburgueria inovadora, de nome Zebeleo. A iniciativa já iniciou com inúmeros



problemas, como ser lançada mediante financiamento coletivo por um trio de jovens que possuem muito dinheiro e contar com um vídeo de 8 minutos no qual falam sobre o empreendimento e sobre histórias pessoais com cunho de “ostentação”. Mas talvez, o maior problema tenha sido promover a iniciativa como uma experiência inesquecível, que revolucionaria a maneira de comer hambúrguer. Com essa ação, eles infringiram a primeira regra: “não diga que é autêntico a não ser que seja realmente autêntico”. O empreendimento poderia, de fato, oferecer uma boa experiência no consumo de lanches e afins, mas eles não poderiam ter se promovido dessa forma sem, de fato, terem uma experiência a oferecer. Ou melhor, sem antes outras pessoas terem vivenciado a proposta e a comprovado em seus círculos sociais. Os resultados foram muitos comentários negativos sobre o empreendimento nas mídias sociais, a suspensão do financiamento coletivo e o engavetamento do projeto, o que rendeu, ainda por cima, uma grande quantidade de mídia pessoal negativa para os três envolvidos.

**Figura 4 - Tuíte debochando da Zebeléo**



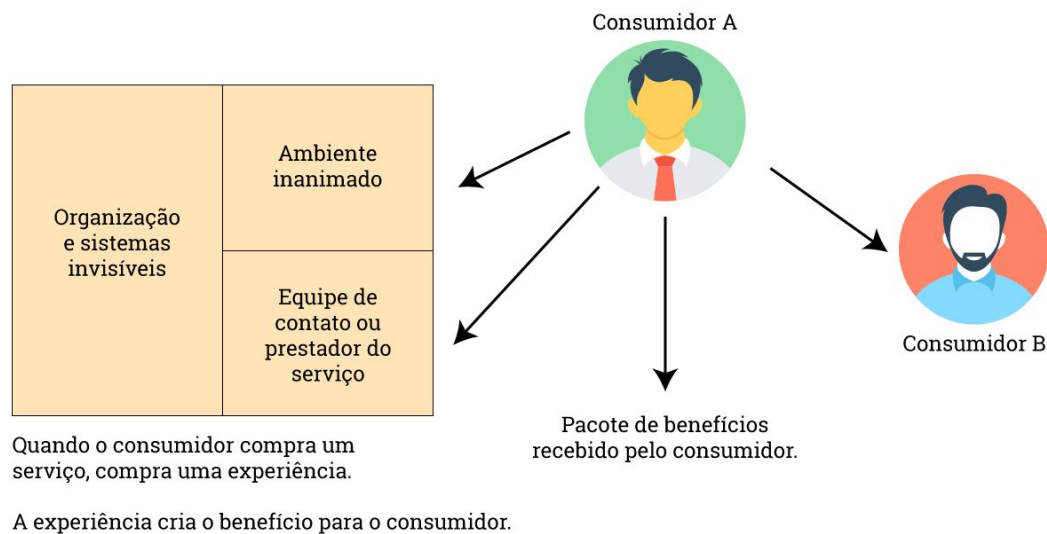
Fonte: Twitter.

O ponto aqui é: o marketing e as comunicações destinadas ao consumidor e ao potencial consumidor devem ser vistas como iniciativas de alto risco e, portanto, muito bem planejadas. Diversos fatores influenciam a experiência do cliente e, uma comunicação mal-feita (no caso Zebeléo, por exemplo, seu erro foi vender uma experiência que não gerou

confiança nos potenciais consumidores e que não foi comprada por nenhum público) pode acabar com o negócio.

Com o intuito de evidenciar os fatores que influenciam a experiência do cliente com o serviço, Hoffman (2008) descreveu no livro “Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos” o modelo Servuction (service production), estabelecida pelo próprio autor:

**Figura 5 – Modelo Servuction**



Fonte: Hoffman (2008, pg. 10)

Segundo o autor, existem cinco componentes que influenciam diretamente, de maneira visível ou não, a experiência do cliente no consumo do serviço:

1. Outros consumidores: há casos nos quais o consumidor toma conhecimento de processos ou benefícios do serviço contratado antes de experimentá-lo. Quando outro consumidor experimenta o serviço antes e você toma conhecimento, sua experiência é influenciada para melhor ou para pior. Isso é muito comum com filmes e séries, com as quais todos corremos o risco de receber spoilers antes da hora e sermos prejudicados.
2. Pacotes de benefícios recebidos: os atributos do serviço que são ganhos ao consumi-lo. Em um restaurante, o prato de comida.

3. Ambiente inanimado: tanto os serviços físicos quanto digitais contam com um ambiente com o qual o cliente interage (seja um espaço de eventos, um hotel ou um aplicativo), que também influencia sua experiência no consumo do serviço.
4. Equipe de contato ou prestador de serviço: são os atores que materializam a entrega do serviço, como consultores ou entregadores de comida. Esse fator deve sofrer grande mutação nos próximos anos devido ao desenvolvimento de bots e ao aprendizado de máquina, que deve robotizar algumas tarefas desempenhadas por humanos. Dessa maneira, deve-se perder a subjetividade humana como componente que influencia a experiência em detrimento da interação com máquinas inteligentes.
5. Organizações e sistemas invisíveis: por trás da entrega do serviço existe, em grande parte das empresas, pessoas e sistemas responsáveis por mapear, idealizar e criar todas as características do produto bem como a experiência ideal desejada para se ofertar ao cliente. Esse último fator, entretanto, é invisível aos olhos do cliente.

É interessante notar, ainda, como boa parte da experiência que será vivida é planejada e projetada muito antes de ser prestada ao cliente, que só confirma os benefícios, o ambiente e o papel dos prestadores no momento do consumo. A verdade é que a sequência na qual os clientes usarão os serviços principais e suplementares, os atores envolvidos, o tempo aproximado requerido em cada interação e o papel do ambiente são aspectos de muita importância e devem ser planejados e testados antes de comercializados.

E como, comumente, os processos de serviço são compostos por uma série de encontros, é possível mapear e criar uma cadeia de interações entre serviço e cliente. Em uma viagem aérea, por exemplo, o cliente faz a reserva, organiza sua mala, checa o clima e condições de voo, faz o check-in, se despede de alguém, despacha a mala, embarca, voa, aterrissa, recupera a mala e sai em direção ao seu destino final. Todos esses processos são partes integrantes do serviço e compõe a experiência do cliente no serviço transporte aéreo. A empresa prestadora de serviço, a fim de oferecer uma experiência inesquecível ao cliente, tem o dever de mapear todos esses processos, entender seu papel e o do cliente em cada interação e criar a melhor ação possível para encantá-lo ou satisfazê-lo.

Algumas ferramentas e estratégias podem e devem ser usadas para isso, como as teorias de papéis e roteiro. Elas servem para ajudar a melhor entender, projetar e administrar tanto os comportamentos dos funcionários quanto os dos clientes durante os encontros de

serviço, o que ajuda a empresa a fornecer a melhor experiência possível mas também a monitorar pontos-chave dessas interações, passíveis a melhoria, substituição ou exclusão.

- Teoria de papéis: é uma técnica usada para entender os papéis dos funcionários e dos clientes em cada interação de acordo com sua posição no consumo do serviço. Usa-se a metáfora do teatro, estimando-se que cada ator tem uma responsabilidade para gerar a experiência central.
- Teoria de roteiro: complementar à anterior, essa teoria remete a um roteiro de cinema, no qual as sequências de comportamento que os funcionários e clientes devem aprender e seguir durante a entrega são especificados a priori, monitorados e corrigidos.

Essas teorias são complementares e regem a conduta e atividades de consumidores e do profissional durante o encontro. São ordenadas em um fluxo de atitudes, seguindo uma linha temporal, na qual em cada “cena”, espera-se um comportamento ideal que concretizará a experiência do serviço. É uma maneira também de manter o padrão de qualidade.

Algo a se refletir que ainda não era tangível aos autores na época é a proliferação dos meios eletrônicos, cada vez mais presentes na entrega de serviços de uma maneira geral. Em um aplicativo de comida, como o Ifood ou Uber Eats, por exemplo, todo o processo de pedido e pagamento pode ser feito por meio de autosserviço, com o uso de um smartphone próprio. Ainda existem funcionários que participam da entrega, como atendente de chat online e o entregador, mas o futuro pode reservar menos interações com humanos e mais autosserviços ou ainda interação entre máquinas.<sup>2</sup>

Essa pode ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade na prestação de serviços, olhando a variável “clientes”: se por um lado excluir a participação de funcionários torna menos complexa a oferta de serviços, já que você perde uma subjetividade humana e só lida com a do cliente, por outro você perde as habilidades que apenas um funcionário poderia ter para lidar com uma interação não programada.

---

<sup>2</sup> Duas coisas que já existem mas ainda não se tornaram populares são o uso de robôs, normalmente chamados de chatbots, que aprendem rapidamente em cada interação com pessoas e desenvolvem comportamentos para melhor atender os clientes; e o uso de máquinas para entregas, como drones ou carros autônomos programados com o endereço do cliente.

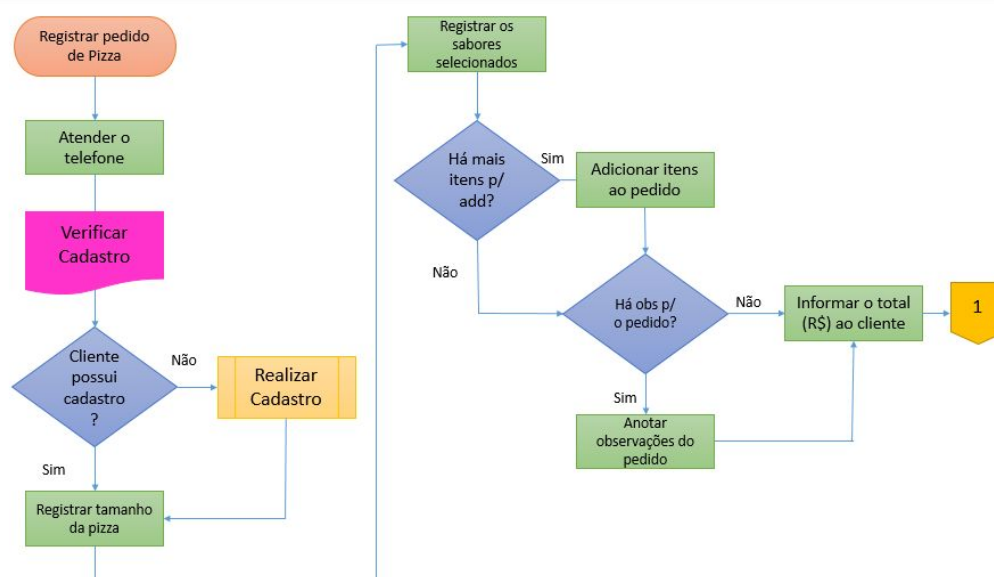
De qualquer maneira, a única variável que não será substituída é o cliente, o elo mais frágil na cadeia produtiva do serviço e maior influente do resultado final, já que a experiência é totalmente dependente de como ele participa (seja de forma passiva, apenas informando o que deseja, como de forma ativa, envolvido na sua produção). A sua participação é resultado tanto das ações quanto dos recursos fornecidos durante a produção e/ou entrega de serviço, o que inclui insumos mentais, físicos e até emocionais.

Lovelock (2012) divide os níveis de participação do cliente em 3: baixo, médio e alto, que serão descritos a seguir:

- Baixo nível de participação: a organização faz todo o trabalho por meio de funcionários e/ou sistemas.
- Nível moderado de participação: aqui, são requeridos insumos por parte do cliente para ajudar a prestadora do serviço a criá-lo e entregá-lo, além de fornecer certo grau de customização. Um exemplo são as seguradoras, que usam um diagnóstico prévio do cliente para realizar um conserto ou reparo na sua residência.
- Alto nível de participação: nesses casos, os clientes são totalmente responsáveis pela entrega do serviço, trabalhando de maneira ativa com o fornecedor para co-produzir o serviço, que por sua vez só existe quando criado junto com a compra e é dependente da participação ativa do cliente. Um ótimo exemplo aqui são os famosos “Escape Rooms”, opções de entretenimento na qual os participantes ficam presos em uma sala e precisam desvendar um mistério para poderem sair e serem premiados por isso. A experiência é planejada e projetada, mas ela só existe enquanto o cliente participa.

Duas ferramentas, ainda, que podem ser usadas para materializar todos os processos da prestação do serviço e da experiência do cliente são o fluxograma e o *blueprint*: a primeira é a representação de uma cadeia de ações causais, materializadas por um fluxo de início e fim; a segunda mostra a jornada do cliente, descrevendo como ele convive com o serviço e todos os pontos de contato, seja funcionários ou sistemas, que caracterizam a linha de frente e os bastidores da prestação.

**Figura 6 – Exemplo de Fluxograma**



Fonte: Blog SML Brasil

**Figura 7 – Exemplo de blueprint**

Service Blueprint						
Pontos de contato		Atrair	Entrar	Usar	Sair	Retornar
Frontstage	Amigos, familiares e outros influenciadores	Ação do cliente ou que acontece com ele				
	Landing Page	Ação do cliente ou que acontece com ele	Ação do cliente ou que acontece com ele			
	Interface de cadastro		Ação do cliente ou que acontece com ele			
	Interface de início do site			Ação do cliente ou que acontece com ele		
	Interface de inserção de dados			Ação do cliente ou que acontece com ele		
	Interface de visualização de dados			Ação do cliente ou que acontece com ele	Ação do cliente ou que acontece com ele	
	E-mail com relatório					Ação do cliente ou que acontece com ele
	Aplicativo	Ação do cliente ou que acontece com ele	Ação do cliente ou que acontece com ele	Ação do cliente ou que acontece com ele	Ação do cliente ou que acontece com ele	Ação do cliente ou que acontece com ele
Backstage	Ações da equipe	Ação da equipe ou que acontece com ela	Ação da equipe ou que acontece com ela	Ação da equipe ou que acontece com ela	Ação da equipe ou que acontece com ela	Ação da equipe ou que acontece com ela

Fonte: <<https://www.hellerdepaula.com.br/service-blueprint/>>. Acesso em 22 Abril 2019

Por fim, Lovelock propõe oito etapas básicas de como desenvolver e entregar a experiência do cliente com a marca, com base em um estudo feito pela Forum Corporation<sup>3</sup> (1997, 2003):

1. **Visar clientes lucrativos:** os clientes lucrativos são aqueles que promovem o serviço, compram novamente e se engajam proativamente na melhoria contínua do mesmo. Para alcançá-los, é necessário utilizar segmentação por comportamento para identificar seus gostos e preferências.
2. **Conseguir entender melhor o que seu público-alvo valoriza:** é uma estratégia para diminuição de custos e aumento da base de clientes.
3. **Criar uma promessa de marca:** pode ser entendido também como criação e comunicação da proposta de valor da marca por meio enunciado ou slogan destinado ao seu público alvo, que deve entender o que se esperar da sua experiência com a organização. Segundo o autor, precisa gerar valor para os clientes, atender a uma necessidade, ser acionável e poder ser incorporada a padrões, além de proporcionar foco para a organização e seus funcionários.
4. **Aplicar essa promessa de marca à formulação de uma experiência de cliente verdadeiramente diferenciada:** criada por meio de uma das ferramentas descritas anteriormente, como fluxograma ou teoria dos papéis.
5. **Dar aos funcionários capacidades, ferramentas e processos de suporte necessários para entregar a experiência definida do cliente:** serviços sofre do contexto da intangibilidade e da dificuldade em padronização. Dessa maneira, o treinamento e desenvolvimento de pessoas se torna necessário para definir um padrão de qualidade para o serviço e mantê-lo, além de permitir seu desenvolvimento.
6. **Transformar cada funcionário em um gerente de marca que esteja por trás dela e a sustente:** é claro que “Pessoas” é uma diretriz importante em marketing de serviços pois influencia diretamente a experiência no consumo do serviço, bem como a tangibilização de seus atributos. Seu comportamento, postura, linguagem tende a influenciar diretamente a percepção que o cliente tem em relação ao serviço.
7. **Fazer promessas que seus processos possam superar:** eu já defini a atividade de comunicação em marketing de serviços como “gestão de expectativas”, e vou abordar esse conceito adiante. Mas ela tem um papel importante nesse conceito pois influencia

---

<sup>3</sup> Uma empresa de consultoria e treinamentos corporativos

a satisfação e a possibilidade do cliente promover e comprar novamente o produto. Dessa maneira, é recomendado (pelos exemplos utilizados como Starbucks e Zebeléo) não comunicar demais, para não criar falsas expectativas, nem de menos, ao ponto de não gerar o mínimo de interesse em consumir o serviço.

8. **Medir e monitorar:** essa é a maneira de garantir consistência de entrega, avaliação e reflexão sobre a proposta de valor e criação de planos de ação para melhoria contínua e desenvolvimento de novos serviços.

Toda essa descrição da criação de experiências memoráveis e autênticas seria perfeita se todos os seres humanos fossem iguais, algo que não acontece. Nós, no papel de consumidores, crescemos em contato com experiências, culturas e referências próprias, que moldam nossa percepção e expectativas para aquilo que nos cerca. Dessa maneira, é possível que um mesmo serviço oferecido a suas pessoas faça com que a primeira detrate a empresa prestadora para seu círculo de amigos, seja por entender que seu padrão de qualidade está abaixo do esperado ou que os funcionários com quem teve contato não foram profissionais o suficiente na prestação, e faça com que a segunda não só promova o serviço a seu círculo social, mas também volte a fazer negócio e se torne uma cliente fiel. Isso acontece pois nossas expectativas são diferentes em relação ao que nos é oferecido, sofrendo influência de diversos fatores; e isso é o que abordarei a seguir.

### **Expectativas do serviço: a matéria-prima da satisfação**

Todo serviço prestado, devido a sua natureza, é sujeito aos mais variados tipos de expectativa: a do cliente, a da empresa, a do prestador, a do potencial cliente, a do ex-cliente e mais. Dessa maneira, o serviço está sujeito também à diversas imagens e percepções de valor desses públicos, e é Hoffman (2008) quem o divide em categorias de acordo com a influência de expectativas que o caracteriza.

Primeiro, o **serviço previsto** é uma expectativa de probabilidade. Reflete o nível de serviço que os clientes acreditam ser provável ocorrer de acordo com sua régua pessoal. Ao comprar uma noite em um hotel cinco estrelas, por exemplo, o cliente prevê que o serviço oferecido será equivalente à média das estadias (de acordo com a sua experiência ou das que teve contato) vivenciadas.



Segundo, o **serviço desejado** é uma expectativa ideal e pode ser influenciada por diversos fatores, como preço, publicidade e pessoas. É o posto mais alto do que pode ser esperado no consumo de um serviço e reflete verdadeiramente o que os clientes querem em comparação com o serviço previsto.

Terceiro, o **serviço adequado** reflete o nível do serviço que o cliente está disposto a aceitar e é o posto mais baixo da sua expectativa, o “mínimo tolerável”. O serviço adequado e o serviço desejado são representações do que o cliente espera receber no consumo do serviço.

Caso não tenha ficado claro, esses níveis não servem para categorizar diferentes serviços, mas sim para entender as diferentes expectativas em relação à prestação do mesmo serviço. Por fim, temos o serviço recebido percebido que não se trata de uma expectativa do cliente, mas sim da sua confirmação sobre o consumo do serviço prestado. Assim, podemos por fim comparar as expectativas do serviço desejado com o serviço recebido percebido para obtermos uma medida de adequação percebida do serviço e uma estimativa da satisfação do cliente.

**Figura 8 - Expectativas, Satisfação do Cliente e Qualidade Percebida no Serviço**



Fonte: Hoffman (2008, pg. 363)

A medida de adequação vai estar em uma área entre o serviço desejado e adequado, e é chamada também de zona de tolerância, por configurar uma variação na prestação do serviço que é aceita pelo cliente. Essa variação acontece, como já descrito, pelas

características dos serviços que os diferenciam de bens de consumo e pelos fatores que o influenciam, como ambiente, pessoas e preço. Dessa maneira, os clientes aprendem a esperar variações na prestação do serviço e, à medida que os fatores variam, como aumento de preço e precarização do treinamento de funcionários, a zona de tolerância do cliente diminui.

A seguir, elenco com base no livro de Hoffman os fatores que influenciam as expectativas do serviço.

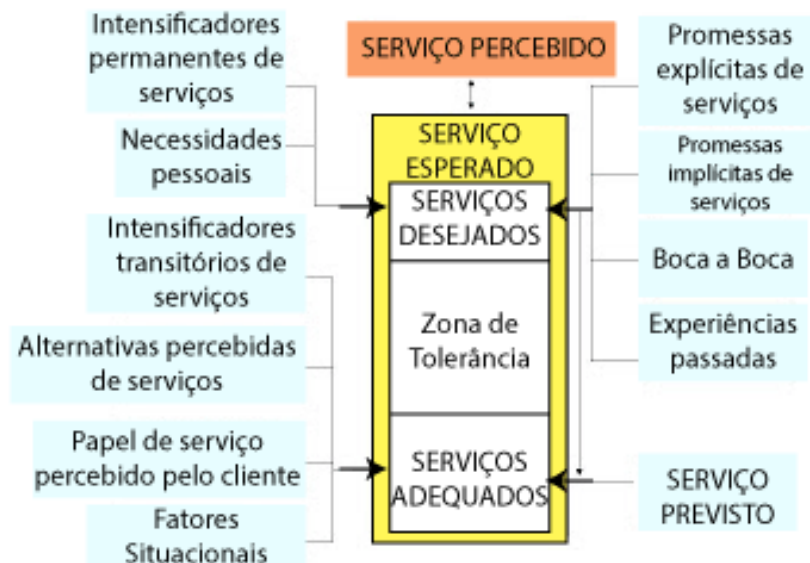
#### Serviço desejado e serviço previsto

- Intensificadores duradouros do serviço: são expectativas pessoais e estáveis dos clientes que aumentam a sua sensibilidade em relação à maneira que um serviço deve ser prestado. É dividida em 2 subcategorias:
  - Expectativas derivadas: são apropriadas das expectativas de outros (que comumente são pessoas conhecidas e confiáveis ou influenciadores e formadores de opinião) e baseadas nelas.
  - Filosofia pessoal de serviço: é a visão do cliente e suas crenças a respeito do significado de um serviço e sua opinião sobre a maneira que os provedores devem conduzi-lo.
- Necessidades pessoais: representadas pelas necessidades físicas (como fome ou sede), sociais (de interação, relacionamento) e psicológicas de um cliente.
- Promessas explícitas de serviço: são as obrigações com as quais a empresa se compromete depois depois que os clientes tomam conhecimento por meio de propaganda, relações públicas, vendas pessoais, contratos e outras formas de comunicação.
- Promessas implícitas de serviço: são as obrigações relacionadas aos tangíveis que cercam o serviço e o preço do serviço e com as quais é de “bom grado” que a empresa cumpra.
- Comunicação boca a boca: são recomendações ou não recomendações de caráter não tendencioso proferidas por alguém que passou pela experiência do serviço, seja família, amigos, consultores ou influenciadores.
- Experiência anterior: são encontros anteriores com o mesmo ou outros serviços que o consumidor já teve com o mesmo provedor.

### Serviço adequado

- Intensificadores transitórios do serviço: são fatores pessoais de curto prazo e, portanto, totalmente voláteis que aumentam a sensibilidade do cliente temporariamente em relação ao serviço.
- Alternativas de serviço percebidas: são maneiras que os clientes encontram de obter a mesma entrega em outro lugar, seja por serviços comparáveis ou por acreditarem poder produzir por eles mesmos.
- Papel auto percebido do serviço: é uma contribuição (input) que o cliente acredita ser necessária apresentar para produzir um encontro de serviço satisfatório como, por exemplo, ter conhecimento do cardápio de um restaurante, dos melhores lugares para se sentar e dos garçons mais bem preparados para atendê-lo.
- Fatores situacionais: são circunstâncias que podem diminuir a qualidade do serviço, mas estão além do controle de quem presta, como mal funcionamento de alguma instalação decorrente de algum desastre natural.
- Serviço previsto: como já mencionado, é o nível de qualidade de um serviço esperado pelo consumidor.

**Figura 9 – Componentes que influenciam a expectativa de serviço**



Fonte: Hoffman (2008, pg. 364)

Essa é a representação máxima de tudo que influencia as expectativas de serviço. Ao final da experiência vivenciada, os clientes avaliam o serviço comparando os três tipos de expectativas (serviço previsto, serviço adequado e serviço desejado) com o serviço percebido prestado, e o resultado disso é a satisfação, primeiro tema do próximo capítulo.

## **O VALOR DA SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES**

### **Por que investir em satisfação e retenção de clientes?**

Os temas de satisfação e retenção de clientes começaram a ganhar os holofotes no âmbito empresarial à medida que a tecnologia avançou (como abordado no capítulo “Dominando a mudança tecnológica”) e os clientes tiveram maior acesso à informação, assim como as empresas perceberam que fórmulas, processos e produtos por si só não garantiriam liderança de mercado nem conquista de clientes. A globalização espelha um cenário de maior competitividade mas também maior colaboração e de linhas geográficas mais tênues e linhas sociais e culturais mais delineadas, o que abre espaço para que, cada vez mais, as pessoas tenham ao seu alcance uma infinidade de escolhas de bens, serviços e produtos a se fazer diariamente. Dessa maneira, “centralidade no cliente” passa a ser um tema estratégico por se tratar de sobrevivência no mercado; é uma adaptação ao cenário atual e pode impulsionar ou afundar qualquer negócio, independente do porte.

Não é possível dizer que os primeiros a descobrir isso foram os Engenheiros de Software, mas com certeza foram eles que, em 2001, ao publicarem o Manifesto Ágil, ditaram a tendência de modelo de gestão e diretrizes de negócios para as grandes empresas desse começo de século. Com o objetivo de fomentar o desenvolvimento ágil de Software, 17 desenvolvedores listaram quatro valores e doze princípios com base em sua experiência de trabalho na área que, se seguidos com sucesso, entregariam maior valor ao cliente final. Entre os quatro valores, constam:

1. A preferência por indivíduos e interações em detrimento de procedimentos e ferramentas.
2. O funcionamento do software deve se sobressair a documentação abrangente.
3. Colaboração com o cliente maior que negociação de contratos.

4. A capacidade de responder às mudanças como mais importante do que seguir planos pré-estabelecidos.

É importante entender que a listagem dos valores não despreza as características tradicionais de desenvolvimento de software, mas sim prioriza aquelas que possuem maior capacidade de entregar valor percebido ao cliente. Não cabe listar os 12 princípios, mas é importante citar alguns em especial, como:

- Garantir a satisfação do cliente
- Promover cooperação constante entre as pessoas que entendem do negócio
- Manter simples

Com isso é importante entender que: a digitalização avança junto com o desenvolvimento de novas soluções. Os clientes entendem que possuem maiores opções e buscam produtos e empresas que melhor satisfaçam e antecipem seus desejos e necessidades. Com maior acesso à informação, os componentes principais do produto perdem diferencial competitivo, abrindo margem para que o marketing de serviços e a entrega do serviço em si atuem para garantir a fidelidade do cliente, a fim de ganhar em receita recorrente. Por fim, para que ele permaneça na sua base, comprando repetidamente e/ou mais e promovendo a empresa/ o produto para seus conhecidos, a empresa investe seus esforços para satisfazê-lo e retê-lo e, se feito de maneira correta, recebe em troca grande valor (também conhecido como ROI - Retorno sobre Investimentos).

ROI é um indicador que permite saber quanto a empresa ganhou ou perdeu com investimentos feitos, e pode ser aplicado a projetos, ferramentas, treinamentos, ações de marketing; uma infinidade de iniciativas. Ele é resultado da subtração da receita pelo custo, divididos pelo custo. É mais comum que as empresas apliquem esse indicador sobre satisfação e retenção traduzidos em fidelidade, que tem sido utilizada para descrever a disposição que um cliente tende a ter para prestigiar uma empresa a longo prazo (é melhor quando feito com exclusividade) e recomendar seus produtos e serviços ao seu círculo de influência, o que abrange preferência, amizade e intenções futuras. A fidelidade é importante para uma empresa, portanto, porque impulsiona sua lucratividade de acordo com o tempo que o cliente fica na empresa.

Quanto mais satisfeitos e mais propensos a continuarem clientes, maior a base de clientes fidelizados e maior o lucro retornado para a empresa sobre seu investimento. A

estratégia em satisfazer e reter também é mais vantajosa do que conquistar novos clientes, já que leva a lucro derivado do aumento no número de compras e da redução de custos operacionais, além de lucro gerado por indicações a outros clientes e por preços mais elevados. Isso acontece porque na maioria das vezes os clientes acabam estabelecendo preferência pela empresa mesmo que tenham que pagar mais, já que sabem que ela vai satisfazer suas necessidades e desejos, em vez de assumir o risco de migrar para outra empresa, mesmo que o custo seja mais baixo. Além disso, as empresas que focam na satisfação e retenção de clientes são, geralmente, locais de trabalhos melhores, gerando funcionários mais motivados e donos do negócio. É possível concluir, também, que as que detêm altas taxas de satisfação do cliente possuem certa capacidade de se isolarem de pressões competitivas, já que sua base de clientes possui dificuldade em abandoná-la e ainda trabalham para ajudá-la a superá-las, principalmente no que diz respeito à competição de preços. O marketing, dessa maneira, deve estar preparado para planejar e implementar programas que aumentem a fidelidade e identificar motivos pelos quais os clientes desertam, para atuar em cima disso. Mas isso é conversa para mais tarde.

Esse cenário de retorno sobre o valor investido em satisfação, entretanto, não é claro ou não se aplica a todas as empresas, seja porque não conseguem ver essa relação, porque possuem monopólio ou baixa concorrência no setor, ou porque os custos para melhorar seus índices de satisfação ainda não trazem o retorno esperado (talvez por falta de investimento necessário, pelos índices de satisfação da concorrência ou pelo tempo que será necessário para se recuperar o valor investido), mas isso não deve impedi-las de, pelo menos, acompanhar algum indicador e cruzá-los com seus resultados de negócios.

### **Mas, afinal, o que é satisfação?**

Ao final do último capítulo foi dito que a satisfação é o resultado do valor percebido (pelo cliente) do serviço prestado em comparação com as expectativas de serviço. Além disso, algumas definições possíveis de se encontrar no dicionário do Google são:

1. Ato ou efeito de satisfazer(-se); contentamento, prazer advindo da realização do que se espera, do que se deseja.
2. Pagamento do que se deve; compensação, indenização, recompensa.

### 3. Reparação, desculpa, indenização por ofensa, mal ou dano causado a alguém.

Satisfação, no contexto da escrita desse trabalho, está mais associado ao que já foi relatado anteriormente: deve ser entendida como uma avaliação posterior a uma experiência de consumo que confirma ou desconfirma as expectativas que o cliente tem antes do dele. É possível concluir, ainda, que os consumidores possuem certos padrões sobre a prestação do serviço em mente, que podem ser construídos com base em informações do mercado, comentários boca a boca e experiências anteriores, o que implica que toda comunicação recebida antes do consumo do serviço (seja ela publicidade e relações públicas, promoção, marketing direto ou vendas) terá um papel determinante na satisfação avaliada pelo consumidor. E se é possível mensurar a satisfação para, em um segundo momento, mensurar também seu ROI, é possível fazer o mesmo com toda ação comunicacional cujo objetivo é aumentar a satisfação dos clientes. Dessa maneira, não só a comunicação é imprescindível para garantir altos índices de satisfação, como também pode ser planejada e acompanhada, visando indicadores de satisfação.

Repito pela terceira vez nesse trabalho: a principal função de comunicação em marketing de serviços, ao se visar indicadores de satisfação e retenção de clientes, deve ser gerir expectativas. Há um trecho no livro de Hoffman (2008) que explica a importância em empregar uma ação de comunicação que mire de maneira certa o nível de expectativa que se deve gerar nos potenciais clientes:

Satisfação ou insatisfação é uma comparação das expectativas do cliente com suas percepções a respeito do encontro de serviço real. Essa comparação se baseia no que os profissionais de marketing chamam de modelo de desconfirmação de expectativa. Dizendo de modo simples, se as percepções de um cliente satisfizerem suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas e o cliente está satisfeito. Se as percepções e expectativas não forem iguais, diz-se que as expectativas foram quebradas. (HOFFMAN, 2008, p. 342)

Ou seja, isso comprova que a satisfação percebida possui grande influência das ações de comunicação consumidas previamente pelos clientes, por auxiliarem a moldar sua expectativa em relação ao consumo do serviço, sobretudo no momento de tomada de decisão.

A fim de melhor elucidar a questão da satisfação, Hoffman (2008) ainda apresenta o “Modelo de desconfirmação de expectativa”, que divide em níveis e subníveis os resultados da comparação das expectativas dos clientes com suas percepções do serviço prestado:

- Confirmação de expectativas: quando as percepções do cliente correspondem às suas expectativas.
- Desconfirmação de expectativas: quando as percepções do cliente não correspondem às suas expectativas.
  - Desconfirmação de expectativa negativa: as percepções do cliente são menores que suas expectativas.
  - Desconfirmação positiva: as percepções do cliente são maiores que suas expectativas.

E para garantir que haja uma confirmação ou desconfirmação positiva de expectativas, é preciso entender e planejar a experiência do cliente de acordo com o sistema servuction assim como planejar, executar e monitorar os componentes do modelo que relaciona serviço previsto, adequado e desejado que influenciam sua expectativa.

Levando em conta essa afirmação, os autores acreditam que a satisfação com o serviço depende da qualidade dos elementos do sistema servuction (pessoal de contato, ambiente físico, outros clientes, benefícios recebidos e sistemas internos de organização) e da sincronização entre esses elementos durante o processo de produção e consumo do serviço e é garantida, ao menos razoavelmente, caso seu desempenho recaia na zona de tolerância, ficando acima do nível de serviço adequado. Conforme as percepções de desempenho, ainda, cheguem mais perto ou excedam os níveis desejados pelo consumidor, eles tenderão a ficar muito satisfeitos e a repetir a compra, tornando-se clientes fiéis e propagando positivamente comentários positivos à respeito da marca e do serviço. É essencial, também, entender as necessidades e desejos dos clientes e potenciais clientes e, se possível, cocriar com eles a experiência que será ofertada ao segmento almejado, maximizando as chances de alcançar maior satisfação e marketing espontâneo.

Indo além da satisfação, existe o conceito de encantamento do cliente. Se por um lado, a alta satisfação é decorrente de expectativas positivamente não confirmadas (melhor do que esperado) e sentimento positivo, do outro, o encantamento é alcançado quando o resultado fica acima da zona de tolerância. É uma combinação de três fatores: níveis inesperadamente altos de desempenho, estímulo (como entusiasmo e euforia) e sentimento positivo (como prazer, alegria e contentamento); despertada quando a empresa foca naquilo que é



desconhecido ou inesperado pelo cliente. O Reino Mágico da Disney é o exemplo máximo dessa representação, pois apresenta uma experiência única no mundo todo customizada a cada cliente, que possui seu comportamento acompanhado durante toda a estadia e nunca recebe o mesmo serviço igual. Independente se o objetivo é buscar satisfação ou encantamento, o principal é o cliente sentir-se importante para a empresa que deve, cada vez mais, adotar uma filosofia de centralidade no cliente que permita sua orientação total para atendimento das suas necessidades e desejos e reconhecimento da sociedade como tal.

É preciso ressaltar, porém, que medir satisfação por meio da comparação da experiência percebida do serviço com as expectativas do cliente pode apresentar também um risco às empresas que se encontram em mercados poucos competitivos, devido à falta de conhecimento suficiente para escolher uma opção que satisfaça as necessidades e desejos do cliente ou falta de livre escolha (seja porque os custos de troca são proibitivos ou porque existe alguma restrição de escolha de outro serviço por motivo de tempo ou localização). Dessa maneira, as expectativas do cliente abaixam e a satisfação, por consequência, aumenta, mas sem refletir necessariamente uma excelência em relação ao serviço prestado. Nesses casos, medir a satisfação dessa maneira pode representar alto risco para a empresa por deixá-la despreparada para a entrada de novos concorrentes no mercado. Ou ainda, como consequência da baixa competitividade, a empresa pode se sentir impelida a diminuir os investimentos em marketing que, por consequência, pode resultar numa menor demanda que, com o tempo, pode gerar também em perda de qualidade no serviço prestado. O que é importante entender aqui é que medir a satisfação de clientes é sempre importante, mas seus objetivos e as estratégias criadas a partir da sua medição devem refletir e atender às características de cada empresa.

### **Satisfação - Índices e medições**

Em benefício dos consumidores, das próprias empresas e da sociedade, é imprescindível que todas as empresas de serviço definam e meçam pró-ativamente a satisfação do cliente. Para as empresas, medir satisfação é importante para antecipar problemas no sistema de prestação de serviços e para acompanhar sua evolução na entrega de valor. Para os consumidores é importante para que se sintam parte da organização, cobrem sempre que esta falhar em entregar o que se propõe e comparem o esforço da empresa em

satisfazer o cliente com o das concorrentes. Para a sociedade é importante pois revela o compromisso das empresas com seu público-alvo, facilitando a adoção de causas e bandeiras que melhor conectem os dois públicos.

Dessa maneira, é um erro para as empresas esperar que os clientes reclamem ou que um novo concorrente surja para que se mexam nessa direção. Hoffman (2008) relata, em seu livro, alguns dados que evidenciam as consequências para uma empresa em lidar ou não com a satisfação de seus clientes:

- Primeiro, 96% dos clientes insatisfeitos não são ouvidos. E se eles não falam com a empresa, provavelmente vão falar com alguém.
- Os clientes queixosos relatam seu problema para, em média, 9 ou 10 pessoas. 13% conta para mais de 20. É muita propaganda negativa.
- É comum que 26 pessoas, em média, tenham o mesmo problema antes da empresa receber a queixa de algum cliente.
- Se as queixas dos clientes são resolvidas de maneira satisfatória, eles contam em média para 5 pessoas como foi. É uma boa propaganda positiva.
- Além disso, 54% a 70% dos clientes que tiveram sua queixa resolvida voltam a fazer negócio. Esse número sobe para 95% se levarmos em conta que foram atendidos rapidamente.

Já é possível concluir 2 pontos sobre isso: primeiro, que medir e gerir a satisfação do cliente (manifestada, nesse estudo, por queixas) é um investimento na medida que garante marketing positivo e reduz o marketing negativo, além de prover à empresa oportunidades para melhorar seu sistema de prestação de serviços de maneira gratuita (afinal, os consumidores não pagam para se queixar de suas insatisfações); segundo, se a manifestação das satisfações e insatisfações dos consumidores possui potencial de gerar mídia espontânea às empresas, parte desse esforço deve ser empreendido por Relações Públicas. Já existe um movimento em novas empresas no Brasil para criar grandes áreas de Customer Experience que funcionam como um “atendimento premium”. A sua aplicação, porém, varia, podendo ser vista como apenas uma terminologia para afastar a imagem que temos de call centers e SACs (que ficaram marcados pelo péssimo serviço oferecido por meio de companhias de telefonia e internet, por exemplo) ou como uma área realmente determinada em garantir a melhor

experiência do cliente e impulsionar o marketing espontâneo pelos canais pessoais do próprio cliente. A Nubank, fintech brasileira, faz isso da melhor forma possível: seus “atendentes” são capacitados e treinados para solucionar quaisquer problemas ou dificuldades que os clientes possam ter com o serviço, mas também servem para encantá-lo e lembrá-lo quão satisfeito é com a empresa, muitas vezes enviando mimos, presentes ou promoções e recebendo de volta percepção de imagem positiva nos mais diversos canais.

Vale lembrar que esse estudo foi feito em estágios anteriores de digitalização; com o aumento das redes sociais, aumento da velocidade das conexões e empoderamento do consumidor, esses números podem ser até mais agravantes pois, se o cliente não se queixa para a empresa, ele pode fazer isso em um canal que lhe dê grande visibilidade e reverbere sua mensagem para um número muito maior de pessoas além de dar a oportunidade para a concorrência tirar proveito dessa situação e crescer com os erros de outro.

Os meios de se medir satisfação se dividem em dois: nas medições indiretas é feito o rastreamento da satisfação do cliente por meio da análise de dados, como mudanças em vendas, lucros e número de queixas registradas, enquanto nas medições diretas é feita uma coleta proativa de dados de satisfação do cliente por meio de pesquisas de satisfação, que trazem grandes benefícios para a organização: além de fornecer informações que, se medidas recorrentemente, podem ser comparadas para a criação de um ranking que retrate a evolução da empresa durante um período de tempo (em relação a si mesma e aos concorrentes), se apresenta como um meio formal para feedback do cliente, que pode identificar problemas existentes ou em potencial. Além disso, as pesquisas também cumprem a função de transmitir aos clientes que a empresa de fato se importa com seu bem-estar e valoriza suas opiniões. Se os resultados ainda forem favoráveis, por fim, é possível usá-los como propaganda corporativa.

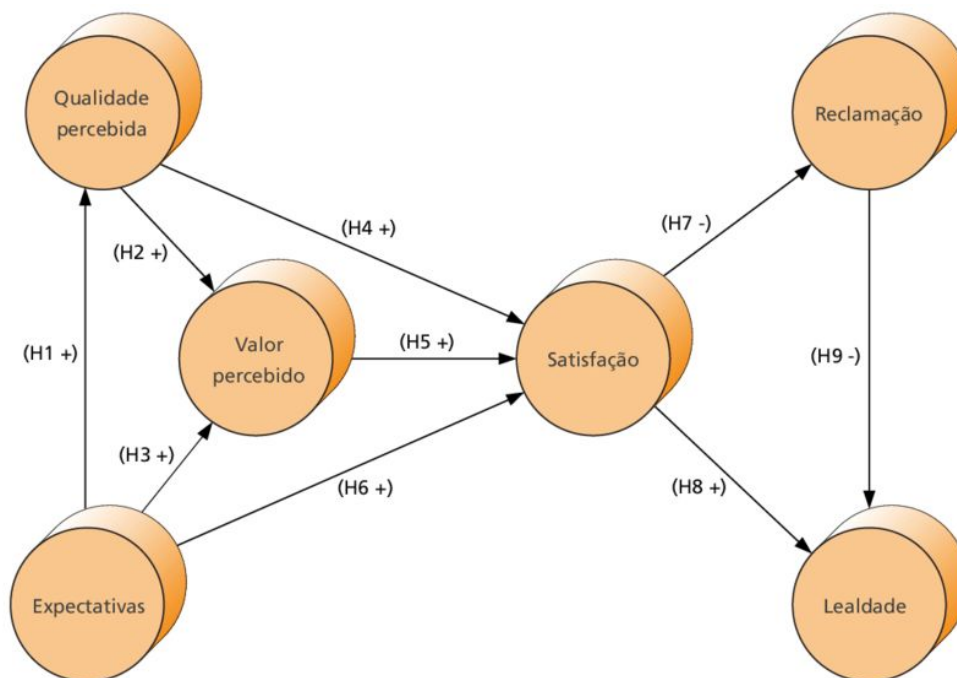
Nos Estados Unidos existe também o American Customer Satisfaction Index (ACSI)<sup>4</sup>, um índice que mede os graus de satisfação do cliente numa escala entre 0 e 100 por meio de 17 perguntas a respeito da sua percepção sobre serviço, qualidade, valor, desempenho do produto vs expectativa, comparação com produto ideal e disposição em pagar mais pelo produto. Ele cobre 10 setores da economia norte-americana, 46 indústrias (incluindo e-commerce e e-business) e mais de 400 empresas e órgãos governamentais locais, ouvindo

---

<sup>4</sup> Índice de Satisfação do Cliente Americano. Não confundir com a Associação Internacional de Escolas Cristãs

aproximadamente 300 mil consumidores por ano. Deixo, à seguir, um modelo que retrata o índice em questão:

**Figura 10 - Modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano e suas hipóteses**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Fonte: ResearchGate.net

O último exemplo de medição direta que apresento, e talvez o mais importante da atualidade, é o NPS (Net Promoter Score), uma metodologia de pesquisa que apresenta uma escala de 1 a 10 e um comentário aberto para o cliente, que deve preencher os dois com a opção de deixar o comentário em branco. Seu cálculo se consiste na subtração da porcentagem de promotores (notas 9 e 10) pela de detratores (notas de 0 a 6) em relação ao número total de respondentes. Ou seja, é necessário muitas notas altas e quase nenhuma nota baixa para se alcançar uma pontuação alta. Ela é importante porque sua régua para medição de satisfação é extremamente alta e existem muitos fatores que influenciam os índices de satisfação do cliente, como por exemplo vieses na resposta, o método da coleta de dados, a forma e o contexto da pergunta e o humor do entrevistado, e que acabam sempre nivelando a nota para cima. Dessa maneira, garante-se maior verossimilidade na nota atribuída.

Apenas para fechar esse levantamento de medições diretas, vale ressaltar que as empresas podem utilizar métodos combinados na pesquisa (quantitativo e qualitativo). Dessa maneira, garantem maior eficácia, já que geram informações passíveis de acompanhamento, melhoria de gestão e comparação com a concorrência, mas também informações de diagnóstico para melhoria no atendimento, prestação do serviço e áreas correlatas.

Por fim, as empresas precisam, ainda, evitar 3 erros comuns ao observar seus resultados em satisfação para que não sejam conduzidas a níveis mais baixos de satisfação do cliente. Primeiro, é preciso trocar a mentalidade de classificar o serviço ao cliente como custo em detrimento de investimento; segundo, é preciso também que percebam que satisfação do cliente é um patamar em constante ascensão já que se modifica com o passar do tempo ficando mais ou menos criteriosa sendo que aquilo que antes era motivo de satisfação pode se tornar de insatisfação e é preciso desenvolver a capacidade de relacionar os resultados da medição com seus lucros. Como descrito no decorrer deste capítulo, investir em satisfação de clientes pode retornar grande valor à organização, seja porque os clientes comprem mais, se blindam em relação à concorrência e promovem a marca e o serviço ao seu círculo de influência; a fidelização, assim, é o grande objetivo a ser visado pelas organizações, por esse ponto de vista. Satisfação, no entanto, não significa que os clientes vão necessariamente permanecer fiéis à empresa e desertar para outra que supra melhor suas necessidades e desejos; é comum, inclusive, que clientes satisfeitos troquem de empresa. Para ter mais chances de garantir a desejada fidelização é necessário empregar esforços para antecipar esses anseios e fazer com que permaneçam na empresa, ou seja, é necessário focar em retenção.

### **Satisfação e retenção de clientes são a mesma coisa?**

A resposta é não. São conceitos relacionados mas independentes. Altos índices de satisfação não implicam que uma empresa reterá um cliente para sempre (isso pode até acontecer, mas não vai ser decorrente em sua totalidade da quantidade de clientes satisfeitos). Inclusive, há uma grande chance dos clientes que forem para a concorrência estarem satisfeitos o muito satisfeitos com o serviço prestado. Isso acontece porque a pesquisa de satisfação mede quão saciados os clientes estão com suas necessidades e desejos atuais, mas não investiga essas mesmas implicações futuras. Como elas podem mudar, os clientes tendem a buscar novas empresas para continuar sanando suas necessidades e desejos. Ou seja, se

satisfação quer dizer atender ao que o cliente diz que precisa, retenção quer dizer atender ao que o cliente manifesta pelos seus comportamentos que precisará no futuro. Dessa maneira, novas medidas e estratégias precisam ser adotadas caso a empresa também queira acompanhar retenção de clientes, como expectativas em evolução, probabilidade de efetuar compras futuras, disposição para realizar negócios com concorrentes e, no caso de empresas que vendem serviços por assinatura, aderência à solução contratada.

Além disso, as pesquisas de satisfação tendem a excluir os funcionários do processo de pesquisa, que são um público importantíssimo para garantir a retenção do cliente, afinal, há momentos da entrega do serviço que comumente são intermediados por funcionários, o que os torna uma fonte valiosa de sugestões para melhoria das operações da empresa mas também de garantir a fidelidade do cliente, o que impacta nos índices de retenção.

Para evidenciar que fidelidade e satisfação não estão necessariamente relacionadas, podemos observar alguns exemplos:

1. Computadores com sistema Windows podem ser um exemplo de baixa satisfação e alta retenção, já que a microsoft é a marca dominante do mercado; você pode até ficar insatisfeito com o sistema, mas terá dificuldade para trocar.
2. Convênios médicos também podem ser exemplo de baixa satisfação e alta retenção de acordo com o custo de mudança.
3. Serviços para cabelo (como corte e escova) podem ter alta satisfação mas baixa retenção pelo baixo custo de mudança.
4. Serviços de aluguel de carro também podem apresentar alta satisfação e baixa retenção pois seu principal produto é um bem comum a todas empresas que operam nessa categoria.

É importante entender essa diferenciação pois a empresa pode ter uma equipe de vendas capacitada e dedicada além de empregar programas de satisfação e medi-la recorrentemente, mas ainda assim obter alto índice de deserção. A criação de uma base de clientes fiéis só é possível com a gestão eficaz dessas duas frentes e, para entender o que é e como as empresas podem aumentar seu poder em reter clientes, é necessário tratar sobre isso separadamente.

## **Retenção de clientes**

Resumidamente, retenção trata de concentrar os esforços de marketing da empresa na sua base de clientes. Significa que, em vez de investir e concentrar todos os esforços na conquista de novos clientes, é necessário empenhar-se em gerir a satisfação e o relacionamento com os clientes atuais, em um plano de longo prazo.

Historicamente, o tema de retenção de clientes ficou nas sombras do marketing de conquista que, tradicionalmente, se sobrepôs. Algumas técnicas comuns para conquistar novos clientes são oferecer descontos, reduções de preço e até criar promoções por tempo limitado para encorajar novos negócios, o que gera resultados satisfatórios no curto prazo. Como grande parte das empresas acompanham seus resultados em períodos semanais ou mensais, essa estratégia acaba sendo mais atrativa pela facilidade de mensurar as ações e os retornos. Porém, no longo prazo, essa lucratividade se torna bastante questionável e não é necessariamente mantida. Quando se estima a receita sobre custo vemos que o lucro é mínimo devido aos esforços e investimento gasto nas ações, tanto de marketing quanto de vendas.

Por outro lado, os custos de marketing associados à retenção dos clientes tendem a ser inferiores àqueles estimados para aquisição de novos clientes. Além disso, clientes fidelizados tendem a comprar outros produtos/serviços da empresa e a comprar com maior frequência. No caso de serviços por assinatura, garante que o cliente renove todo mês ou faça upgrade do plano contratado. Outra característica positiva de se trabalhar na base de clientes é que eles estão mais familiarizados com os funcionários e os processos da empresa, o que torna a transação do serviço mais simples e menos custosa. Também são responsáveis por gerar comunicação boca-a-boca positiva, quando satisfeitos com a regularidade de serviços prestados. Por fim, mas não menos importante, a redução da deserção dos clientes está atrelada a um aumento dos lucros da empresa devido à diminuição de despesas. Hoffman (2008) faz uma comparação hipotética entre duas empresas: considerando que as duas sejam exatamente iguais e conquistem 10% de novos clientes ao ano, mas uma tenha um índice de retenção de 90% enquanto a outra de 95%, a primeira continua do mesmo tamanho depois de 14 anos enquanto a segunda dobra. O autor cita também um conjunto de estudos que indicam que é de três a cinco vezes mais barato reter um cliente do que conquistar um novo. Isso acontece porque, devido o relacionamento criado entre empresa e cliente, estes se tornam mais receptivos aos esforços de marketing e tendem a comprar novos serviços, diminuindo o custo.

Olhando por essa perspectiva, é mais vantajoso agradar os atuais clientes do que conquistar novos. Outro motivo que ressalta a importância de investir o marketing na base de clientes atuais é o aumento da concorrência, que requer relacionamentos mais próximos e saudáveis entre empresas e clientes.

Vale ressaltar, ainda, que o objetivo aqui não é desqualificar o marketing de conquista, também essencial para aumentar a base de clientes. Sem contar que a importância da retenção de clientes aumentou porque os próprios clientes mudaram: é mais fácil hoje conseguir informações, seja sobre o serviço, sobre a empresa ou sobre a concorrência, o que cria também cidadãos mais criteriosos e atentos com as atitudes da prestadora. Estreitar relacionamentos, então, é uma maneira de demonstrar que a empresa se importa e de conseguir feedbacks, melhorando os processos de prestação de serviço.

As empresas que têm diretrizes, políticas e estratégias de retenção de clientes costumam realizar diagnósticos de churn com recorrência. Churn significa “evasão” no contexto de marketing, e diz respeito aos clientes que decidem não ser mais clientes. Ao se fazer o diagnóstico, as empresas investigam as causas que levam à evasão, seja de maneira indireta (algum comportamento numérico) ou direta, fazendo entrevistas ou reuniões para entender os motivos impulsionadores de churn.

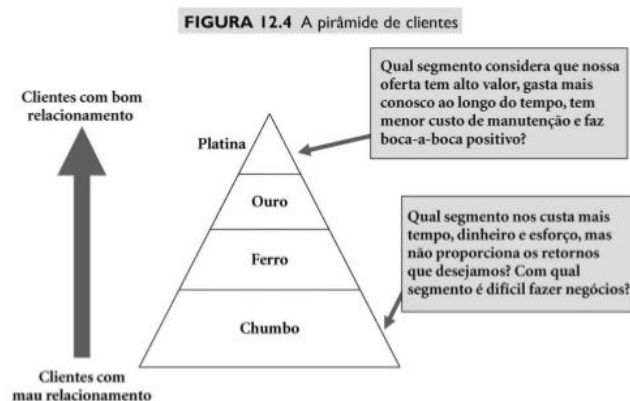
Nas empresas em que retenção de clientes é tema estratégico, os profissionais de marketing também devem estar preparados para adotar uma abordagem condizente; as estratégias possíveis dizem respeito à gestão da retenção em si, de upgrade (quando o cliente se torna mais rentável para a empresa) e até de fim de relacionamento. Assim, cabe à área dirigir os esforços da maneira correta a cada segmento de clientes, seja em oferta ou em comunicação, focando naqueles mais rentáveis ou com maior potencial. Além disso, devem ajudar a comunicar a retenção do cliente como objetivo principal a todos os públicos estratégicos da organização, a fim de garantir que o tema e seus esforços nesse sentido sejam notados, garantindo um diferencial em relação à concorrência.

Uma maneira de facilitar o trabalho de marketing é dividir os clientes em grupos categorizados pelo nível de valor de cada um. Dessa maneira, as categorias de serviço ganham a chance de serem desenvolvidas levando em conta as especificidades de cada segmento de clientes, como contribuição ao lucro, necessidades, perfis, etc. Isso é comumente visto em serviços bancários, nos quais os clientes são, de acordo com a renda, colocados em categorias que estabelecem custos e benefícios diferentes. Os autores de marketing de serviços sugerem



a divisão em um formato de pirâmide formada por 4 castas. No topo concentra-se a menor quantidade de clientes, que contribuem muito com os lucros gerados. Logo abaixo, uma porcentagem maior mas na qual o lucro individual gerado é menor. A terceira casta é formada pela maior parte da base de clientes; seu grande número gera escala à economia da empresa e são importantes, de certa forma para manutenção de capacidade e infraestrutura para atender clientes das classes mais rentáveis. Por fim, a base é formada por clientes que geram baixa receita de serviço e que podem gerar prejuízo, fazendo com que a empresa foque suas ações em migrá-los para a categoria acima ou encerrar relacionamento. A imagem abaixo ilustra essa categorização:

**Figura 11 – A pirâmide de clientes**



Fonte: Zeithaml (2011, p.118)

Para saber se é melhor reter o cliente ou finalizar o relacionamento é preciso entender se o negócio não é mais rentável, quais as condições firmadas no contrato da venda, qual o relacionamento dos funcionários com os clientes, quais as exigências do cliente em relação à prestação de serviço e qual a sua reputação. Se essas respostas tiverem teor negativo, é mais vantajoso acabar com o relacionamento com o cliente, que deve ser feito de maneira harmoniosa e coesa para não gerar má reputação para a empresa e desgaste.

Por fim, Hoffman (2008) propõe uma lista de táticas que podem ser eficazes na retenção de clientes:

- Manter a perspectiva apropriada: significa orientar as atitudes com centralidade no cliente, já que cada um possui suas próprias necessidades e expectativas e são elas que definem o desempenho.
- Conectar objetivos de retenção de clientes aos lucros e monitorá-los.
- Manter relacionamento com o cliente: algumas abordagens se consistem em enviar cartões de aniversário e bilhetes pessoais customizados e acompanhar o desempenho dos serviços anteriores prestados
- Garantir confiança na prestação do serviço: para isso deve haver especialização e confiabilidade do provedor de serviço, que também deve demonstrar interesse e preocupação em relação ao cliente. O desafio de serviços prestados por canais digitais é transmitir esses atributos sem necessariamente o intermédio de um colaborador.
- Monitorar o processo de prestação de serviço: deve ser feito a fim de compensar as imperfeições e influenciar as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço antes que ele termine, além de conseguir opiniões sobre a experiência oferecida.
- Instalar e educar os clientes quanto a utilização do serviço: é ainda mais essencial em negócios baseados em SaaS (software as a service), que precisa garantir a aderência do cliente para que ele continue assinando a solução.
- Estar presente no momento de maior necessidade: a evolução das áreas de atendimento para experiência ao cliente é um claro exemplo dessa tática e tem ganhado força nas novas empresas.

Foi possível entender que, no geral, para se trabalhar retenção em serviços deve haver coerência com a estratégia da empresa. É melhor que, quando praticado, seja focado nos clientes mais rentáveis para que não seja feito em excesso e a prejudique no longo prazo, à medida que pare de investir na aquisição e desenvolvimento de novos clientes. As táticas devem ser planejadas e suas atividades implementadas e monitoradas. A questão aqui não é reter por reter, mas sim impulsionar a fidelização do cliente. Dessa maneira apresento, em seguida, estratégias de satisfação e retenção utilizadas para esse fim.

### **Estratégias de satisfação e retenção que visam fidelização**

Além de uma música gospel da cantora Danielle Cristina, fidelidade recebe algumas definições do dicionário, como:

1. Característica do que é fiel, do que demonstra zelo, respeito por alguém ou algo; lealdade.
2. Constância de hábitos, de atitudes
3. Compromisso rigoroso com o conhecimento; exatidão.

Percebo dois caminhos diferentes nessa definição: um que estabelece vínculos afetivos e outro que estabelece constância. Na minha percepção, a fidelidade em negócios é uma variável que também depende da escala de dois fatores: satisfação e retenção. Para melhor visualizar, podemos considerar um eixo cartesiano no qual esses fatores representam os eixos X e Y, enquanto o produto (fidelização do cliente) é uma pontuação que varia de acordo com os fatores: quanto mais satisfeito o cliente estiver e quão maiores forem os esforços para retê-lo, mais fiel ele será. Dessa maneira, é possível que um cliente esteja 100% satisfeito mas mesmo assim deserte da empresa, não podendo ser considerado um cliente fiel, assim como um segundo cliente pode permanecer na empresa graças às suas estratégias de retenção mas ser totalmente insatisfeito, o que também o desclassificaria como cliente fiel.

Um cliente fiel atua quase como um apóstolo da empresa: ele promove suas qualidades aos seus círculos de influência, dá feedbacks valiosos, ajuda na solução de problemas na prestação do serviço e no desenvolvimento de novos serviços, traz novos clientes e compra seus serviços e produtos com recorrência. Se a empresa posicionou e traçou da maneira correta sua estratégia de marketing, segmentando os potenciais clientes de acordo com sua proposição de valor central, ela está apta a atrair e reter os clientes certos, dividir os serviços em classes, planejar a experiência de cada um deles e proporcionar altos níveis de satisfação, garantindo assim essa tão desejada fidelidade com a marca. O que é importante entender aqui, caso ainda não tenha ficado claro, é que esses dois objetivos (satisfação e retenção) não são exclusividade da prestação do serviço em si, são resultado de ações conjugadas entre diversas atividades a fim de fidelizar os clientes em relação à empresa e à marca e por isso devem ser consideradas diretrizes estratégicas de toda a organização, caso ela queira uma base de clientes fiéis. A imagem à seguir, proposta pelos autores, tenta elucidar as bases que compõe a fidelidade do cliente:

**Figura 12 – A Roda da Fidelidade**



Fonte: Lovelock (2012, pg. 387)

Baseado nesse modelo discuto, à seguir, estratégias para criação de vínculos de fidelidade e redução de impulsionadores de Churn, as etapas dois e três da roda da fidelidade do cliente.

A primeira, já apresentada no decorrer do trabalho, é a criação de programas de fidelidade baseados em recompensa. Se constituem em benefícios oferecidos aos clientes com base na frequência, valor da compra ou na combinação dos dois, seja de natureza financeira ou não (ou seja, mediante um pagamento ou oferecimento de outros ativos, como dados). Os benefícios podem incluir pontos, prêmios, descontos ou outros itens do inventário da empresa. Essa estratégia tende a ganhar mais relevância conforme a digitalização avança nas empresas, o que possibilita que consigam mais maneiras de coletar dos clientes informações valiosas para compor as estratégias de vendas, marketing e até de criação de novos serviços, como visto no Starbucks, empresas de pagamentos digitais, empresas de entrega e transporte, entre outras.

Outra estratégia, mais focada em reduzir o churn, é aumentar as barreiras à troca. Eu a considero de alto risco, pois a empresa pode oferecer uma má qualidade de serviço e acabar incentivando atitudes negativas e boca a boca desfavorável. Empresas de telefonia, televisão à cabo e internet usam essa estratégia em demasia, e arrisco dizer que é raro encontrar clientes fiéis a essa categoria de serviços.

Muitas empresas contam com áreas totalmente dedicadas a processos de CRM, que cuidam do relacionamento com cliente. Algumas aplicações comuns são coleta e análise de dados, automação da força de vendas, automação do marketing e automação da central de atendimento. O maior desafio do CRM é humanização, fator importante para criação de vínculos afetivos com os clientes.

É comum encontrar também áreas que cuidam da gestão de reclamações, como por exemplo em redes de fast food. Essas empresas acreditam que a maneira como lidam com reclamações e resolvem problemas pode determinar se fidelizam clientes ou perdem para a concorrência. Quando o cliente se sente insatisfeito em relação à prestação do serviço ou percebe alguma falha na execução, ele pode tomar uma ação pública (como registrar sua queixa no Reclame Aqui ou criar conteúdo nas redes sociais) ou privada (comentar com seu círculo de amigos ou reclamar diretamente com a empresa). Clientes irritados podem causar muito problema pois a internet permite que alcancem milhares de outras pessoas, o que exige das empresas a criação de políticas claras para se lidar com essas situações, como oferecer restituições, compensações ou recompensas. Há também os clientes que reclamam para ajudar a melhorar o serviço ou apenas por razões altruístas, sendo super importantes na recuperação de serviços, já que seu feedback é a base para garantir sistemas eficazes para isso. O que as empresas precisam fazer é facilitar que isso aconteça, criando iniciativas ou processos eficazes de co-criação.

De fato, clientes que reclamam ajudam a empresa a corrigir problemas, restaurar o relacionamento e ainda melhorar a satisfação futura para outros clientes. O que se pode concluir é que é melhor tratar as reclamações como um centro de lucro e não de custo, pois assim a empresa previne a perda de valor de transações futuras e lucros de longo prazo do cliente envolvido e de outros, que podem ser influenciados por comentários negativos do cliente afetado.

O próprio marketing nas empresas também pode desenvolver sub-áreas ou departamentos que sejam focados no relacionamento com o cliente, guiado por objetivos de satisfação e retenção. Descrevo algumas possibilidades a seguir:

- Marketing de relacionamento: técnica de marketing baseada no desenvolvimento de relacionamento de longa duração com os clientes que dá ênfase à importância da retenção e à preocupação com a qualidade e transcende os limites departamentais. Há

quatro tipos de marketing sendo praticados dentro desse conceito - marketing de banco de dados, marketing de interação e marketing de rede.

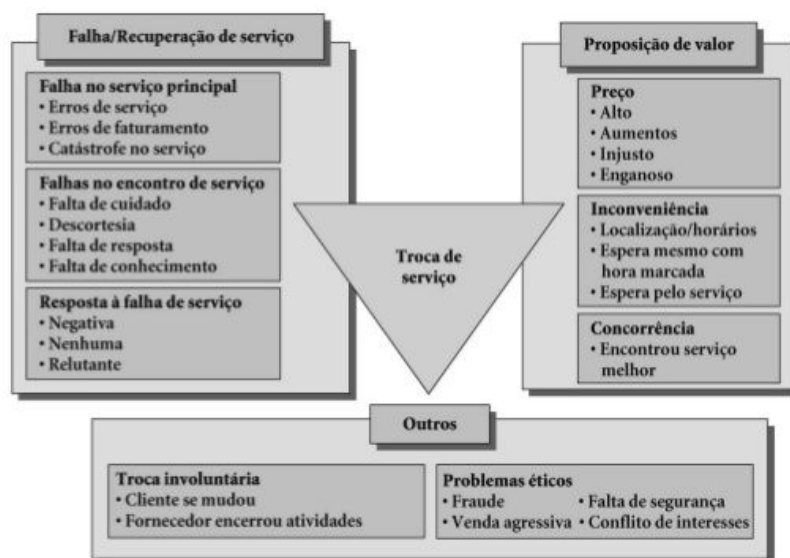
- Marketing de banco de dados: profissionais de marketing recorrem à tecnologia da informação, em geral sob a forma de banco de dados, para criar relacionamento com clientes-alvo e manter sua preferência ao longo do tempo.
- Marketing de interação: é encontrado em muitos serviços B2B. Ambos, empresa e cliente, estão preparados para investir recursos no desenvolvimento de um relacionamento mutuamente benéfico. Esse investimento pode incluir tempo despendido no compartilhamento e no registro de informações.
- Marketing de rede: profissionais de marketing trabalham para desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes, distribuidores, fornecedores, meios de comunicação, consultores, associações comerciais, agências governamentais, concorrentes e mesmo com clientes de seus clientes.
- Marketing de Frequência: seu principal objetivo é fomentar compras repetidas por meio da combinação de coleta de dados (para determinar o nível de relacionamento do cliente com a empresa), comunicações interativas (que fomentem papel mais ativo dos clientes, reconheçam sua importância e humanizem a empresa), reconhecimento e recompensas.
- Aftermarketing: técnica de marketing que dá ênfase à importância dos esforços de marketing após a venda inicial. Suas técnicas abrangem identificar os clientes e criar um banco de dados, medir proativamente a satisfação dos clientes e aprimorar continuamente a prestação do serviço com base nos feedbacks recebidos; estabelecer programas de comunicação com o cliente e criar, por toda a empresa, uma cultura que reforce a importância de manter um relacionamento com o cliente depois da venda inicial.

Pouco muda entre as modalidades de marketing; na verdade, é possível concluir que cada um revela apenas uma ênfase diferente, já que todas tratam o relacionamento com a base de clientes de maneira estratégica. Outra terminologia que pode ser encontrada dentro de uma estrutura de marketing ou de comunicação/relações públicas nas empresas é da comunicação dirigida. Ao ser considerada uma técnica, pode ser empregada por qualquer área que busque comunicação adequada ao contexto, canal, linguagem e receptor, como o próprio Marketing

de Relacionamento, CRM ou Gestão de reclamações. No caso de relacionamento com clientes, suas bases se dão na segmentação e na definição de canal, linguagem, código e tom de acordo com as especificidades do público, que retorna feedback efetivo. Dessa maneira, se distingue porque sua principal métrica não é recorrência de compras ou retenção, mas sim engajamento do público alvo e colaboração na criação de soluções, que também deve gerar maior fidelização com a marca.

Outra estratégia é o Gerenciamento da deserção, que descreve todos os esforços empregados para entender os motivos que levam um cliente a finalizar seus relacionamentos com a empresa em troca de um concorrente, a fim de criar planos de ação (seja de qualidade, relacionamento ou operação) para solucioná-los. As causas são divididas nas categorias “proposição de valor”; “falha/recuperação de serviço” e “outras”.

**Figura 13 – Causas da troca de serviço pelo cliente**



Fonte: Lovelock (2012, pg. 402)

O foco aqui é melhorar continuamente o sistema de prestação de serviço. Sua importância se dá pois, segundo Hoffman (2008), a redução da taxa de deserção em até 5% pode aumentar os lucros da empresa entre 25% a 85%. O autor também propõe a divisão entre tipos de deserção, como por preço, qualidade de serviço ou tecnologia, a fim de facilitar sua identificação e tornar mais ágil a resolução desses problemas. A diferença entre as estratégias apresentadas anteriormente é que essa parece mais uma cultura de gestão ou de qualidade,

como as empregadas em indústrias. É possível concluir isso graças às etapas propostas por Hoffman (2008) para se garantir a criação de uma “cultura de deserção zero”:

1. Primeiro, é preciso comunicar os funcionários sobre a importância da retenção de clientes e os benefícios resultantes da redução de deserção;
2. Depois, é preciso treiná-los para que gerenciem a deserção. Para isso, é necessário capturar informações sobre os clientes, serem instruídos sobre o que fazer com as informações e como reagir a elas e, por fim, à responderem.
3. O último passo é associar incentivos a taxas de deserção para garantir aderência ao objetivo.

Por fim, mas não menos importante, uma prática que vem sendo desenvolvida sobretudo nas empresas de receita recorrente que oferecem soluções de tecnologia por assinatura, como a Salesforce, é o *Customer Success*, descrito como uma filosofia e unidade organizacional que impulsiona o sucesso do cliente. Suas principais métricas são renovações brutas (todo momento que o cliente renova sua assinatura), retenção líquida (saldo dividindo receita pelo custo para manter o cliente); adoção (uso que o cliente faz da solução), saúde do cliente (vezes que abriu algum chamado de ajuda, procurou conteúdo para se capacitar ou olhou os materiais disponibilizados pela empresa), evasão (clientes que deixam a empresa) e *upsell* (compra de pacotes mais caros ou novos atributos). Ele pouco se distingue das estratégias antes apresentadas; é mais uma empreitada para agrupar várias ações já praticadas pelas empresas em uma única unidade organizacional usando como base primordial a tecnologia e vendê-lo como prática inovadora para atrair resultados. E essa afirmação não foi usada para desmerecer a prática, e sim para dizer que as ações que abrange não são novidade, mas sim uma evolução do que já foi abordado no decorrer do trabalho com Marketing de Serviços. O autor Dan Steinman do livro “*Customer Success*”, de 2017, explica *Customer Success* como a melhor maneira de fomentar lealdade, que também pode ser entendido como fidelidade.

Ainda que todas essas estratégias sejam, em essência, parecidas (já que o principal motivador é garantir fidelidade, os “drives” que direcionam a atuação são satisfação e retenção e o principal público é a base atual de clientes), julguei necessário apresentá-las tanto para mostrar que existem diversas empresas já adotando essas iniciativas mas também que todas são passíveis de implementação. Ou seja, aquelas empresas que entenderem que



precisam trabalhar satisfação e retenção possuem artifícios já prontos para entrarem nessa empreitada.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os clientes estão mais conectados e empoderados para tomar decisões de compra, graças à expansão do ciberespaço, que diminuiu fronteiras. Com maior quantidade de informação e velocidade de troca, as empresas sofrem com crescente competitividade até de organizações que outrora não dividiam o mesmo mercado nem visavam os mesmos clientes. Em paralelo, mas também em consequência, o setor de serviços ganha maior relevância pela capacidade de entrega de proposta de valor, seja como produto principal ou como suplemento. É possível dizer que a busca (tanto dos clientes quanto das prestadoras de serviço) hoje é por experiências irresistíveis que encantam e fidelizam, com o objetivo de elevar os consumidores a um patamar quase celestial. Não é difícil encontrar, inclusive, empresas que acreditam que o seu sucesso é decorrente do sucesso do seu cliente e investem muito esforço e dinheiro para planejar toda a sua jornada, de ponta a ponta. Em paralelo, novas disciplinas e novos mercados surgem para atender essa demanda.

Em conformidade com esse cenário, muitas empresas concluíram que seus processos também deveriam mudar: tecnologia virou sinônimo de conveniência, bem de consumo virou experiência de consumo, o cliente virou o dono do serviço e o marketing se deparou com o desafio de gerir as expectativas tanto dos clientes, quanto dos potenciais clientes e funcionários. Dessa maneira, todas as atividades de comunicação e vendas precisam se adaptar na mesma velocidade, tanto na transição do foco em produto para o foco em serviços, quanto da conquista para o relacionamento, que ganha especial relevância graças aos custos menos elevados em reter cliente do que atrair novos e a facilidade com que novos concorrentes ganham o mercado.

Além de discutir esses pontos, trouxe alguns exemplos de estratégias de empresas que vêm ganhando a satisfação ou pelo menos a atenção do público. Similar em todas elas está a adoção de iniciativas mais direcionadas aos consumidores e potenciais consumidores, comumente nutridas por dados e tomando um pedaço do espaço de comunicações de massa, e a participação dos clientes fiéis como porta-vozes da marca, seja no papel de influenciadores ou como apóstolos em seus círculos de influência. Essa combinação de características (maior

investimento na comunicação com a base de clientes e divulgação espontânea da marca pelos seus adoradores) têm ajudado como diferencial competitivo em relação a outras do mesmo setor ou atividade fim.

Como conclusão, focar seus esforços em retenção e satisfação de clientes para aumentar a base de clientes fiéis é uma iniciativa que, feita de maneira estratégica como diretriz da alta direção e em sinergia com os demais departamentos (como recursos humanos e operações), pode trazer grande retorno às empresas. O desafio aqui é não colocar a área responsável em um patamar de “falso profeta”, o que reforça a necessidade das empresas de adaptarem e evoluírem sua cultura e modelo de gestão em conformidade às eras (digital e de serviços) que nos encontramos mas também garantir que as comunicações (geradas ou não pela empresa) impulsionem e ressaltem a experiência vivenciada, tornando os consumidores e funcionários verdadeiros defensores da marca.

## REFERÊNCIAS

A APPLE está VIRANDO uma EMPRESA de SERVIÇOS TAMBÉM!? 🤖; Canal Be!Tech, Disponível em <[https://youtu.be/d0cguW\\_Cm1g](https://youtu.be/d0cguW_Cm1g)>. Acesso em: 30 de abril de 2019.

ALVES PENA, Rodolfo F. Era da Informação. Disponível em <<https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/era-informacao.htm>>. Acesso em 18 de abril de 2019.

AMAR, Jorge; YEON, Hyo. A vida dos seus clientes já é digital – mas seu atendimento ao cliente ainda é analógico? Disponível em <<https://www.mckinsey.com.br/our-insights/customers-lives-are-digital-but-is-your-customer-care-still-analog>>. Acesso em 12 de maio de 2019.

AMERICAN COSTUMER SATISFACTION INDEX. Disponível em <<https://www.theacsi.org/about-acsi>>. Acesso em 03 de maio de 2019.

ASIF, Chandana et al. Digitalização da jornada do cliente: casos de sucesso. Disponível em <<https://www.mckinsey.com.br/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digitizing-customer-journeys-and-processes/pt-br>>. Acesso em 12 de maio de 2019.

ATKINS, Charles; GUPTA, Shobhit; ROCHE, Paul. Introduzindo a satisfação do consumidor 2.0: o novo motor de crescimento. Disponível em <<https://www.mckinsey.com.br/industries/high-tech/our-insights/introducing-customer-success-2-0-the-new-growth-engine>>. Acesso em 12 de maio de 2019.

BELLONI, Luiza. 6 motivos para contribuir com o 'Zebeléo', novo empreendimento da Bel Pesce. Disponível em <[https://www.huffpostbrasil.com/2016/08/25/6-motivos-para-contribuir-com-o-zebeleo-novo-empreendimento-d\\_a\\_21697166/](https://www.huffpostbrasil.com/2016/08/25/6-motivos-para-contribuir-com-o-zebeleo-novo-empreendimento-d_a_21697166/)>. Acesso em 19 de maio de 2019.

BRESCHI, Raffaele et al. O papel cada vez maior do desenho na criação de uma experiência do cliente de ponta a ponta. Disponível em <<https://www.mckinsey.com.br/our-insights/the-expanding-role-of-design-in-creating-an-end-to-end-customer-experience>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

CUSTÓDIO, Mônica. ROI: o que é, como e por que calcular o Retorno sobre o Investimento [+calculadora gratuita]; *Blog Resultados Digitais*. Disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-roi-retorno-sobre-investimento/>>. Acesso em: 03 de maio de 2019.

Dados digitais. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Dados\\_digitais](https://pt.wikipedia.org/wiki/Dados_digitais)>. Acesso em 22 de abril de 2019.

DUNCAN, Ewan; NEHER, Kevin; TUCKER-RAY, Sarah. Como evitar os sete pecados capitais ao transformar a experiência do consumidor. Disponível em

<<https://www.mckinsey.com.br/our-insights/avoiding-the-seven-deadly-sins-of-customer-experience-transformations>>. Acesso em 12 de maio de 2019.

Economia da Experiência: valor é o que fica na memória do consumidor. Disponível em <<https://www.signativa.com.br/blog/economia-da-experiencia-valor-na-memoria/>>. Acesso em 22 de maio de 2019.

EHRlich, Oliver; FANDERL, Harald; HABRICH, Christian. Como aproveitar as vantagens digitais para transformar a experiência do consumidor. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/mastering-the-digital-advantage-in-transforming-customer-experience>>. Acesso em 12 de maio de 2019.

FERNANDES, Cláudio. "O que é Revolução?"; *Brasil Escola*. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/historia/o-que-e-revolucao.htm>>. Acesso em 27 de abril de 2019.

FREITAS, Ricardo Ferreira (organizador). *Desafios Contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas*. 1. ed. São Paulo: Summus, 2002.

GOMES, Helton S. Brasil tem 116 milhões de pessoas conectadas à internet, diz IBGE. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em 22 de abril de 2019.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John. *Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos*. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HENZO, Miguel Angelo. *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

Manifesto para o desenvolvimento ágil de software. Disponível em <<https://www.manifestoagil.com.br/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

MCLUHAN, Marshall. *A Galáxia de Gutenberg*. São Paulo: Nacional USP, 1966.

PAS - Pesquisa Anual de Serviços. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 25 de abril de 2019.

PINE, Joseph. Joseph Pine fala sobre o que os consumidores querem. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=2RD0OZCyJck>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

PINE, Joseph; GILMORE, James. *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review, Boston (USA), 98407, pg. 97-105. Julho, 1998.

PRADO, Michele. Invista na economia da experiência para cativar clientes. Disponível em <<https://www.mandae.com.br/blog/economia-da-experiencia-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

Revolução Digital. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Revolu%C3%A7%C3%A3o\\_digital](https://pt.wikipedia.org/wiki/Revolu%C3%A7%C3%A3o_digital)>. Acesso em 22 de abril de 2019.

Revolução Digital – O que é, Histórico e Impactos, *Escola Educação*. Disponível em <<https://escolaeducacao.com.br/revolucao-digital/>>. Acesso em 22 de abril de 2019.

ROGERS, David L. Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital. 1 ed. São Paulo: Autêntica, 2017.

STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln; MEHTA, Nick. Customer Success: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. 1 ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

*The Experience Economy*. Disponível em <[https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Experience\\_Economy](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Experience_Economy)>. Acesso em 20 de maio de 2019.

THE WORLD FACTBOOK. Disponível em <<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/br.html>>. Acesso em 18 de abril de 2019.

VESCE, Gabriela E. P. Ciberespaço. Disponível em <<https://www.infoescola.com/internet/ciberespaco/>>. Acesso em 22 de abril de 2019.

World Wide Web. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](https://pt.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web)>. Acesso em 15 de abril de 2019.

ZAITHAML, Valerie A; GREMLER, Dwayne D.; BRITNER, Mary Jo. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. Editora Bookman, 2011.