
CAPÍTULO 4

GESTÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Prof. Esp. Fernando Gorni Neto

APRESENTAÇÃO

Este capítulo traz um panorama de gestão de produtos e gestão de serviços.

INTRODUÇÃO

Segundo Kotler (2000, p. 448), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.” Já a gestão de produtos é a viabilização de um projeto em algo real. Levando isso para o universo da arquitetura, seria a atividade do arquiteto, ao atender as necessidades de seus clientes, direcionando essas necessidades para desenhos e, após isso, selecionar peças decorativas, texturas, cores e estilos para proporcionar uma ideia real ao conjunto de informações do que o cliente busca.

Desde os tempos remotos as pessoas buscaram desenvolver os diversos tipos de serviços e produtos como forma de subsistir e para conseguirem ter algum tipo de alimento.

Desde meados do século XX, vivemos um período marcado pela produção e distribuição em massa de produtos padronizados. Atualmente se percebe uma tendência contrária à padronização. As novas tecnologias e os clientes mais exigentes estão levando as empresas a buscarem a personalização de seus produtos e serviços.

Daí a definição de qualidade no setor de serviços é muito mais complexa do que podemos imaginar, pois diferentemente do produto, o serviço não pode ser experimentado nem tão pouco avaliado antes da entrega ao cliente, por isso é que a qualidade dos serviços está nos detalhes.

No caso das empresas prestadoras de serviços, esta deve ser uma preocupação relevante, já que há de se considerar a variável humana que nem sempre pode oferecer o mesmo atendimento para todos os clientes que apresentam a mesma dificuldade.

Seguramente, 70% dos motivos pelos quais um cliente muda de fornecedor não estão ligados à insatisfação com o serviço propriamente dito. Um cliente pode sair satisfeito de uma empresa, mesmo não tendo conseguido aquilo que procura.

Se o atendimento for de qualidade, certamente ele voltará a essa empresa. Entretanto, caso tenha adquirido um produto ou serviço, mas não esteja satisfeito com o atendimento, é bem possível que mude de fornecedor.

Essa informação é preciosa para quem está querendo iniciar um pequeno negócio, pois oferece um caminho seguro para o estabelecimento de estratégia de diferenciação do atendimento, um ponto crítico em qualquer negócio.

Conhecer profundamente o atendimento que os concorrentes estão oferecendo aos clientes permitirá ao futuro empresário identificar seus pontos fracos e poderá estabelecer um atendimento superior, e também os pontos fortes, absorvendo informações sobre como obter sucesso junto aos clientes e como estabelecer uma estratégia para superar a concorrência.

Alguns empresários investem muitos recursos em propaganda, para que os clientes participem do seu negócio, e depois criam uma quantidade enorme de barreiras que dificultam as compras e a volta dos clientes, tais como: “não vendemos a crédito, fechamos para o almoço, não aceitamos cartão de crédito ou não trocamos mercadorias”.

Também não é uma estratégia eficiente simplesmente oferecer o mesmo padrão de serviços existente no mercado, porque isso não cria um diferencial competitivo que motive os clientes a mudarem de fornecedor.

O mais importante no atendimento é preparar o pessoal responsável por ele. Não são necessários investimentos em qualquer tecnologia mirabolante. Com um processo bem definido, aliado a colaboradores treinados e com atitudes favoráveis aos clientes, o futuro empreendedor poderá oferecer aquilo que o consumidor deseja e espera.

Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 72),

As organizações de serviço variam em tamanho, podendo ser grandes corporações internacionais – como as bancárias, as de transportes e de telecomunicações – como também as locais, possuídas e operadas pelo cliente, e as empresas de serviços para outras empresas, como copiadoras, dentistas e agências de empregos temporários.

1 CONCEITUAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

Primeiro é necessário esclarecer o que são os bens:

- Bens livres: são os bens que cada pessoa no mundo pode utilizar sem ter que transferir moeda ou entregar seu trabalho em troca do bem. Estes bens existem na natureza numa quantidade superior à necessária para a satisfação de todas as necessidades dos indivíduos, como o ar, a energia e luz do sol e a água do mar.
- Bens econômicos: são os bens que as pessoas têm que despende seu trabalho ou um valor monetário para utilizá-los. São bens escassos, em que existe um desarranjo entre a quantidade necessária e a quantidade existente desses bens. São classificados como bens materiais e serviços.
- Bens materiais: são bens físicos (assumem uma forma tangível, ou seja, material), e que podem ser armazenados, como alimentação e vestuário.
- Serviços: são bens imateriais, intangíveis e constituem-se num ato, ou seja, um serviço, como os serviços prestados pelos médicos, advogados e escolas, ou ainda o turismo, o serviço de um mecânico ou um barbeiro.
- Bens de consumo: são bens que satisfazem as necessidades dos consumidores como a alimentação, roupas, serviços e outros.
- Bens de produção: são bens que permitem produzir outros bens (bens que são empregados na produção de outros bens), como a farinha utilizada para a fabricação do pão, o algodão para elaborar um vestuário.
- Bens de equipamento: são as máquinas e as ferramentas utilizadas no processo de produção;

- Bens como matérias-primas: são incorporadas no produto final;
- Bens como *commodities*: é uma palavra em inglês, é o plural de commodity que significa mercadoria. São produtos que funcionam como matéria-prima, produzidos em grande escala e que podem ser estocados sem qualquer perda de qualidade, como petróleo, suco de laranja congelado, milho, café, soja, gado e ouro.
- Bens como matérias subsidiárias: são consumidas na produção de qualquer tipo de produto, mas não se integram ao produto final, como a energia elétrica.
- Bens substituíveis: são aqueles que podem ser substituídos por outros para satisfazer a mesma necessidade – o café pelo chá ou a água pela cerveja.
- Bens complementares: são os bens que satisfazem a necessidade a que se destinam desde que utilizados em conjunto com outros bens (a utilização conjunta é necessária para a satisfação de uma necessidade) – caso do automóvel e o combustível, café e açúcar, arroz e sal.

Agora se seguem alguns conceitos. Os bens físicos são tangíveis, o que permite aos consumidores, por meio da experimentação, uma análise das propriedades dos bens antes de sua aquisição, facilitando ao cliente verificar as diferenças entre as opções existentes no mercado e, dependendo da sua composição, como um xampu, por exemplo, não são perecíveis (não de imediato, mas possuem um prazo de validade em sua maioria), podendo ser armazenados, estocados.

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 244),

Definimos um produto como qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Os produtos incluem mais do que apenas objetos tangíveis, como carros, computadores ou celulares. Definidos de maneira ampla, os produtos também incluem serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou uma mistura de tudo isso.

Quadro 1 - Diferenças entre serviços e bens físicos

SERVIÇO	BEM FÍSICO
Intangível	Tangível
Heterogêneo	Homogêneo
Produção e consumo simultâneo	Produção e consumo separados
Uma atividade ou processo	Objeto
Valor produzido nas interações	Valor produzido nas indústrias
Clientes participam da produção	Clientes não participam da produção
Não transfere propriedade	Transfere propriedade

Fonte: elaborado pelo autor

Pelo quadro 1 anterior, é possível identificar claramente as diferenças entre bens físicos e serviços.

As atividades industriais são descritas por três tipos básicos: indústrias de base, de bens de capital e de bens de consumo.

As indústrias de base, que também são chamados de bens intermediários são aquelas relacionadas com a extração de matéria-prima da natureza, sem alterar suas propriedades fundamentais. É um tipo de indústria que se constitui como base de todo sistema industrial, visto que produzem produtos para outras indústrias, e incluem principalmente os ramos siderúrgico, metalúrgico, petroquímico, de cimento, de energia, pois são consideradas matérias-primas, para convertê-los em produtos semielaborados e que serão posteriormente utilizados para a fabricação de outros bens destinados ao consumo final.

Temos ainda os chamados bens de capital, que incluem fábricas, máquinas, ferramentas, equipamentos e diversas construções que são utilizadas para produzir outros produtos para consumo. É a indústria responsável por transformar o que é produzido na indústria de base em máquinas e ferramentas que serão usadas na indústria de bens de consumo.

Os bens de capital não são diretamente incorporados no produto final, que utilizam determinada matéria-prima, que pode ser um produto natural ou semimanufaturado que deve ser submetido a um processo produtivo até tornar-se um produto acabado, porque atingiram a última fase de um processo de

transformação. As matérias-primas utilizadas, podem ser de origem animal, vegetal ou mineral.

As indústrias de bens de consumo são as que produzem o produto final, aquele que será vendido diretamente ao consumidor. Os bens de consumo são os bens utilizados pelos indivíduos ou famílias, para a satisfação de uma necessidade. Os bens de consumo estão classificados em duráveis, semiduráveis e não duráveis.

- Os bens de consumo duráveis são aqueles que podem ser utilizados várias vezes durante longos períodos, até mesmo por décadas, como um automóvel ou um fogão.
- Os semiduráveis podem ser considerados os calçados e roupas, que se desgastam mais rapidamente com o tempo.
- Os bens de consumo não duráveis são aqueles feitos para serem consumidos quase que imediatamente, como alimentos (sorvetes, chocolate, café e arroz).

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 247), os produtos podem ainda ser classificados em produtos de conveniência, produtos de compra comparada, produtos de especialidade e produtos não procurados.

- Produtos de conveniência são produtos e serviços de consumo que os clientes geralmente comprem com frequência, rapidez e o mínimo de comparação e esforço. São exemplos desse tipo de produto: sabão em pó, balas, revistas e *fast-foods*. Os produtos de conveniência costumam ser baratos e as empresas os colocam em muitos lugares para que estejam prontamente disponíveis, quando os consumidores precisarem deles ou os quiserem.
- Produtos de compra comparada são produtos e serviços de consumo comprados com menos frequência e cujas características de adequabilidade, qualidade, preço e estilo são comparadas cuidadosamente pelos clientes. Ao adquirir produtos e serviços de compra comparada, os consumidores gastam muito mais tempo e esforço buscando informações e fazendo comparações. São exemplos desse tipo de produto: móveis, roupas, carros usados, eletrodomésticos de grande porte e serviços de hotelaria e de viagens aéreas. Os fabricantes de produtos de compra comparada costumam distribuir seus produtos em um menor número de pontos de venda, mas oferecem um maior suporte de vendas para ajudar os clientes em seus esforços de comparação.

- Produtos de especialidade são produtos e serviços de consumo com características singulares ou identificação de marca pela qual um grupo significativo de compradores está disposto a fazer um esforço especial de compra. São exemplos de produtos de especialidade: determinadas marcas de carros, equipamento fotográfico de preço alto, roupas de estilistas famosos, alimentos *gourmet* e serviços médicos ou jurídicos especializados. Um Lamborghini, por exemplo, é um produto de especialidade, uma vez que os compradores estão geralmente dispostos a percorrer grandes distâncias para comprá-lo. Os compradores não costumam comparar produtos de especialidade. Eles investem somente o tempo necessário para ir até os revendedores que têm o produto desejado.
- Produtos não procurados são produtos de consumo que o cliente não conhece ou que conhece, mas, em geral, não pensa em comprar. Muitas inovações são produtos não procurados até que o consumidor se conscientize de sua existência por meio da propaganda. Exemplos clássicos de produtos e serviços conhecidos, mas não procurados, são: seguro de vida, serviços de funeral pré-planejados e doações de sangue para a Cruz Vermelha. Por causa de sua natureza, os produtos não procurados exigem muita propaganda, venda pessoal e outros esforços de *marketing*.

Tanto os bens de capital como de consumo são chamados de bens finais, pois já estão finalizados.

Um fenômeno que está ocorrendo no mundo é chamado de comoditização, que ocorre quando os clientes de um determinado mercado não percebem a diferenciação entre os produtos e serviços entre as empresas que os comercializam. É claro que a falta de inovação em oferecer um produto ou serviço que se atualize com as novidades tecnológicas ou as mudanças no comportamento do cliente, também pode fazer com que outros tipos de produtos e serviços acabem se comoditizando. Muitas pessoas associam o termo *commodity* apenas a itens com soja ou milho.

2 CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Kotler e Armstrong (2015, p. 298) utilizam o conceito de que a curva do ciclo de vida de um produto (CVP) é dividida em quatro estágios:

- Introdução ou lançamento do produto: é um período de baixo crescimento das vendas e apresenta um alto custo de produção, já que o volume

de produção/vendas não permite economia de escala. Nesse período, as vendas vão crescendo lentamente. Não há lucros nessa fase, por causa dos custos para colocar esse produto no mercado. Na introdução, o produto requer grande investimento em propaganda e distribuição. O lucro nessa etapa geralmente é negativo.

- **Crescimento:** etapa que pode ter aceitação rápida pelo mercado e assim os lucros se tornarem crescentes. É nesse período em que uma parcela dos consumidores toma conhecimento da existência do produto, o que eleva o volume de vendas e favorece o surgimento da economia de escala. Neste período, começam a surgir os concorrentes, o que faz com que a empresa invista em diferenciação para não perder a porção de mercado que já conquistou. Os preços caem com o aumento da oferta de produtos. É neste período que a empresa recupera os investimentos e o lucro aumenta.
- **Maturidade:** período caracterizado por baixo crescimento nas vendas. Os níveis de lucro diminuem, em função dos maiores gastos que a empresa tem que fazer para defender o produto da concorrência, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. Os lucros diminuem no final desse estágio em função do aumento da concorrência dos novos entrantes.
- **Declínio:** é um período em que as vendas e os lucros caem. O produto atinge sua obsolescência (redução da vida útil) e é substituído por empresa mais inovadora no mercado. É a hora em que a empresa para de investir em distribuição e propaganda e discute o melhor momento de retirar o produto do mercado ou reposicioná-lo em outros mercados.

Assim, mesmo após a definição de Kotler, podem-se acrescentar mais dois ciclos de vida ao produto:

- **Revitalização:** quando o produto atinge a obsolescência, é possível agregar inovações ao mesmo produto, ou reposicioná-lo no mercado. O processo de reposicionamento do produto na mente das pessoas requer um trabalho muito bem planejado, para ser bem-sucedido. A inovação pode partir de muitos lugares, mas antes de qualquer planejamento para gerá-la é preciso entender o que seus clientes necessitam no momento e no cenário mercadológico que a sua empresa se encontra e, talvez, escolher um determinado segmento ou nicho para desenvolver uma releitura de suas soluções existentes. Não é possível revitalizar qualquer produto, por exemplo, por obsolescência tecnológica. O reposicionamento de um produto se dá quando

colocamos os produtos existentes em novos mercados ou em novos segmentos. O reposicionamento de um produto no mercado pode ser real com mudanças de características do produto, psicológico modificando a crença efetiva sobre o produto, ou o competitivo, quando o cliente não percebe os atributos adicionais do seu produto em relação aos produtos do concorrente. O reposicionamento ou a revitalização consiste em adotar medidas que identifiquem os produtos menos rentáveis e tentar reverter o processo de declínio. As equipes de pesquisa e desenvolvimento, finanças, *marketing* e de produção fazem uma revisão dos produtos e de acordo com a tendência do mercado quanto à participação (*share*, que significa quota, fatia de um determinado mercado), preço, custos, lucros previstos, e o retorno sobre investimento, identificam aqueles produtos que devem ser mantidos, modificados e abandonados. Quando uma empresa decide abandonar um produto enfrenta decisões posteriores. Se o produto tem forte distribuição, ela pode optar por vendê-lo a outra empresa menor. Se a empresa não encontrar um comprador, deve decidir se liquida a marca rápida ou lentamente. Deve também decidir sobre o nível de estoque de componentes e sobre os serviços a manter para os consumidores. Um exemplo é o caso das Sandálias Havaianas, um produto tradicionalmente brasileiro que, após uma ampla estratégia de reposicionamento, emergiu da crise e recuperou sua participação no mercado.

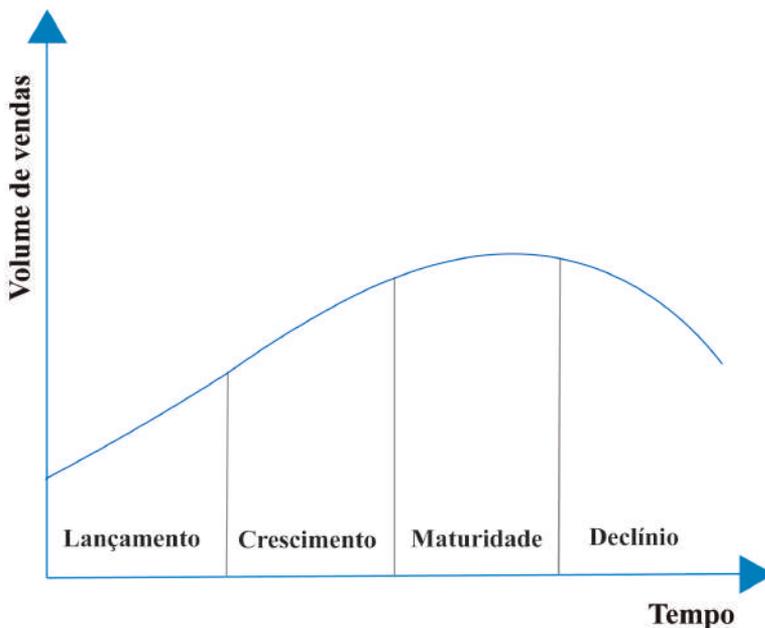
- **Obsolescência planejada:** é política de planejamento ou concepção de produto com vida útil limitada para que se torne obsoleto, isto é, fora de moda ou não mais funcional após certo período de tempo. A obsolescência planejada configura-se como um mecanismo para sustentar a sociedade de consumo, ou seja, tem o objetivo de aumentar o consumismo. Um exemplo é a utilização de baixa qualidade dos materiais para encurtar o tempo de vida do produto, ou quando um novo produto ou tecnologia toma o lugar do antigo, como o caso do telefone celular analógico para o digital.

Tudo que é oferecido pela empresa seja produto ou serviço, deve seguir o conceito da curva do ciclo de vida, que abrange desde a fase de pesquisa e desenvolvimento até o lançamento. Depois dessa etapa, o serviço evolui para a fase de crescimento, depois de maturidade, até o declínio, no qual o serviço pode ser substituído ou readequado (revitalizado ou reposicionado).

Ao dizer que um produto possui um ciclo de vida faz-se necessário aceitar os seguintes fatores:

- a) Todos os produtos têm vida limitada, não duram no mercado para sempre.
- b) As vendas dos produtos passam por no mínimo quatro estágios diferentes, cada um deles com desafios, problemas e oportunidades para as empresas.
- c) Os lucros sobem e descem, conforme os diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
- d) Os produtos necessitam de diferentes estratégias de produção e *marketing*, de acordo com cada fase do seu ciclo de vida.

Figura 1 - Ciclo de vida de produtos



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2015, p. 298).

Quanto ao consumidor, também há um ciclo de vida. Desde o nascimento até o envelhecimento, o consumidor tem necessidades diferentes, iniciando-se, por exemplo, com produtos e serviços orientados aos bebês até chegar ao consumidor aposentado e que possui interesses completamente diferentes.

Aproveitar cada um desses momentos é traçar uma linha muito similar, ou igual, a do ciclo de vida do produto, passando pela introdução, crescimento, maturidade e declínio (revitalização), sendo que:

- Introdução: comparada com o nascimento.
- Crescimento: é o início das atividades sociais, como escolas.

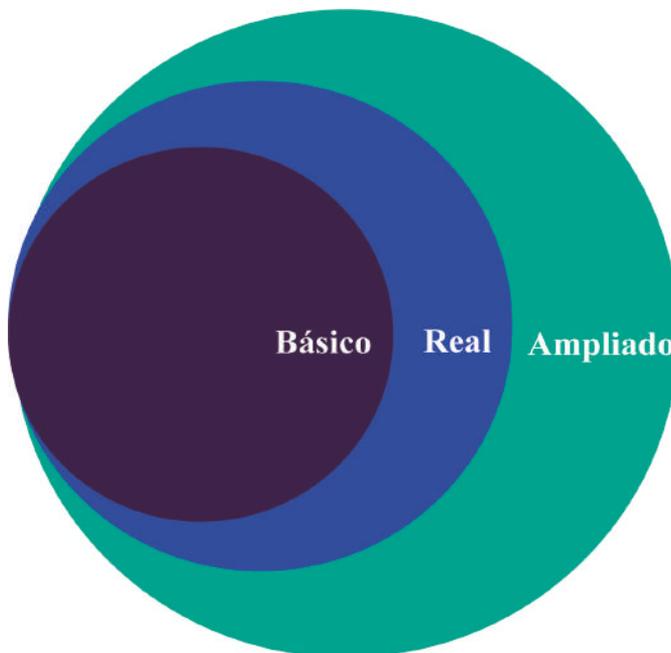
- Maturidade: entrada no mercado de trabalho, desejos e conquistas.
- Declínio: da aposentadoria até sua morte.
- Revitalização: é a aposentadoria, em que o ritmo acelerado da vida fica um pouco de lado, e outros interesses norteiam o consumidor.

3 NÍVEIS DE PRODUTO

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 246), os produtos possuem três níveis:

- Produto básico: representa a transformação do benefício em um pacote tangível, que entrega o benefício.
- Produto real: são condições e atributos que normalmente os clientes esperam receber quando compram o produto.
- Produto ampliado: corresponde a uma série adicional de ofertas que tornam o produto ainda mais atrativo, agregando mais valor e excedendo as expectativas.

Figura 2 - Níveis do produto



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2015, p. 246).

No que tange à produção é muitíssimo mais fácil padronizar bens físicos do que serviços. Uma empresa como a Colgate-Palmolive é capaz de produzir milhões de cremes dentais Colgate iguais, ou com mínima margem de erro, mas um palestrante sabe que é impossível ter sucesso com a mesma palestra duas vezes, ou com todos os espectadores ao mesmo tempo.

A principal diferença entre bens físicos e serviços é que, no caso dos bens físicos, há transferência de propriedade, ou seja, tornamo-nos donos de uma roupa, de uma geladeira, ou de um automóvel, mas não nos tornamos donos de uma consulta ao médico ou do banco onde abrimos uma conta corrente.

Os serviços, por suas características peculiares, são intangíveis, perecíveis, inseparáveis entre produção e consumo, e variáveis.

De acordo com Casas (2012, p. 6) os “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Segundo Rathmell *apud* Las Casas (2012, p. 6),

O que mais caracteriza a área de serviços é a colocação de que a considera como um ato, um esforço, um desempenho e que pode apresentar-se de várias formas. Muitos serviços estão associados à transferência de um bem. Ao alugar um imóvel, por exemplo, um corretor transfere, além de um bem físico, serviços de assessoria e cobrança. Mas um advogado pode prestar serviços de conhecimentos profissionais, sem que haja transferência de um bem.

4 CONCEITO DE SERVIÇO

Kotler (2000, p. 448) afirma que “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

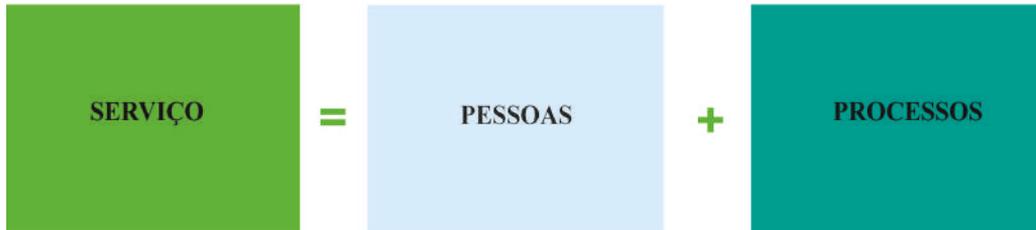
Dias (2003, p.106) tem como definição para serviço:

Serviço é um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício. Os atributos de um serviço são seus componentes tangíveis e intangíveis, avaliados ou assumidos pelo cliente. São três os tipos de atributos do serviço: aquele que pode ser pesquisado e avaliado antes da compra, aquele que pode ser avaliado durante a realização do serviço e o atributo que não pode ser avaliado nem mesmo após a realização do serviço.

Assim, podemos definir serviço como uma atividade exercida por determinada pessoa, que por meio de um processo oferece algo à outra parte e não resulta em propriedade.

A figura a seguir, ilustra o conceito de serviços:

Figura 3 - Conceito de serviços



Fonte: elaborado pelo autor.

Desta forma, a ação de oferecer bens imateriais normalmente é efetuada pelo setor terciário da economia que corresponde às atividades de comércio de bens e à prestação de serviços (como o conserto de um aparelho de televisão ou de um automóvel, os serviços bancários, os serviços públicos como o transporte e saúde, os serviços de educação e outros).

Como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade (KOTLER, 2000, p. 418).

4.1 Características dos serviços

1. Intangibilidade: os serviços têm como principal diferença em relação aos produtos o fato de serem intangíveis: não podem ser vistos, testados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem consumidos. O aspecto da intangibilidade exige evidências para o cliente. Os compradores sempre procuram por sinais de qualidade do serviço, com base nas instalações (uma barbearia), nas pessoas (atendentes, barbeiro), nos equipamentos (cadeiras, tesouras), e nos preços percebidos (o valor pago pelo corte de cabelo), e claro, pelo corte rápido. Uma das tarefas do prestador de serviços é administrar os fundamentos, para deixar tangível aquilo que é intangível, como o corte de cabelo. Assim, os proprietários de barbearias, investirão tudo o que puderem em bom atendimento e decoração.

2. Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Significa dizer que o consumidor é parte do produto, os serviços são inseparáveis da fonte que os prestam, é produzido no mesmo instante em que é fornecido ao cliente, ou seja, a produção e o consumo ocorrem

simultaneamente. Alguns serviços exigem a presença do cliente e outros não. Para o corte do cabelo, o cliente tem que estar presente, mas para o conserto do automóvel, o cliente não precisa estar presente. Segundo Las Casas (2012, p. 56), “os atributos mais valorizados pelos nossos consumidores para a compra de quaisquer serviços são: atenção, bom atendimento e dedicação. Se o prestador de serviços dedicar a atenção e o respeito a sua clientela, terá muitas chances de ter clientes satisfeitos”.

Se a presença do cliente é indispensável, o prestador de serviços deve considerar as necessidades do consumidor.

1. Heterogeneidade ou variabilidade: o termo significa que os serviços são mais disformes do que os produtos. Essa característica traz uma grande dificuldade para a manutenção das referências de qualidade, entretanto, é ela que permite que cada atendimento ao cliente seja único, fazendo com que o serviço seja bem mais difícil de ser copiado. Os serviços são claramente distintos uns dos outros. Não há um padrão. A heterogeneidade dos serviços permite adaptá-los às necessidades de cada indivíduo, mas exige por parte do vendedor maior grau de conhecimento e muita habilidade para serem empregadas, pois muitas vezes os clientes esperam uma padronização nos serviços. No exemplo de um corte de cabelo, espera-se que se o atendimento for feito pela mesma pessoa sempre, o corte saia sempre igual (ou próximo de). Já em um restaurante os clientes buscam o mesmo sabor nas comidas, em dias diferentes. Conforme Las Casas (2012, p. 21), “para eliminar a heterogeneidade na prestação de serviços, os administradores devem proporcionar treinamento para os funcionários, pois desta forma conseguem uma qualidade mais uniforme”.

2. Percibilidade: Os serviços não podem ser estocados para uso ou venda posterior. A percibilidade é o grande desafio para os prestadores de serviços, que é de adequar a oferta e a demanda. Por esse motivo, uma consulta ao dentista deve ser vendida no dia e na hora em que são oferecidos, ou seja, havendo disponibilidade do profissional em determinado horário, o consumidor (quem precisa do dentista) deve estar presente, consumindo sua consulta ao mesmo tempo em que o dentista o atende. Alguns dentistas cobram dos pacientes por consultas às quais estes não compareceram porque o valor do serviço existe até o fim da hora marcada pelo cliente.

Os recursos dos serviços são sempre limitados. Sentimos isso quando o telefone celular não consegue se conectar, quando a Internet fica muito lenta,

quando o ônibus fica lotado, quando não conseguimos entrar no trem ou no metrô. Toda vez que existe um problema de escassez num determinado serviço, deparamo-nos com a tal da perecibilidade.

Mas quando a demanda é instável é preciso criar estratégias para minimizar os impactos negativos, como preços diferenciados - um parque de diversões em determinado dia da semana; promoção de preços reduzidos em baixa temporada em hotéis ou empresas aéreas são exemplos de estratégias para minimizar os impactos de baixa demanda, os médicos podem cobrar preços diferentes em suas consultas, para particulares ou para empregados de empresas conveniadas.

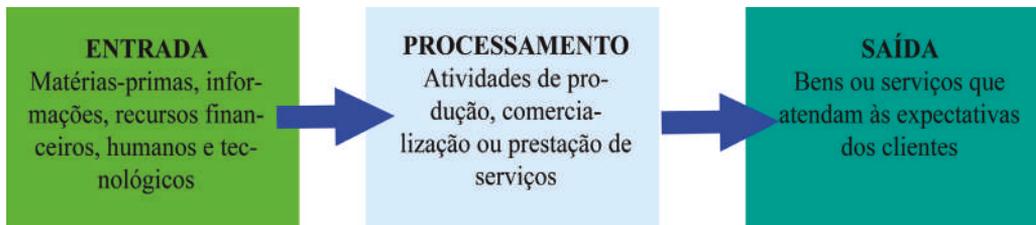
Não é possível ganhar dinheiro com cadeiras vazias, em um consultório médico, ou assentos vazios em uma empresa aérea.

O processo é formado por uma série de atividades pelas quais uma coisa se transforma em outra. Processo é um termo que indica um conjunto sequencial e particular de ações com objetivo comum. Pode ter os mais variados propósitos: criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

Mapear um processo não é fácil, pois todos os dias, uma série de processos é executada em qualquer empresa e erros e falhas podem ocorrer pelo fato de os gestores desconhecerem a sequência das tarefas, não identificarem os recursos necessários ou as necessidades para a sua execução, até mesmo pela falta de uma visão sistêmica para saber lidar com as pessoas e suas dificuldades.

Veja a figura a seguir:

Figura 4 - Processo



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Classificação dos serviços

Um modo de agrupar serviços é por ramo de atividade, mas este critério de classificação não exaure o assunto, já que podem variar de autor para autor.

Os agrupamentos ajudam a definir os produtos principais oferecidos pela empresa e a entender tanto as necessidades do cliente como a concorrência. A classificação dos serviços, segundo o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), está a seguir:

Tabela 1 - Lista de classificação dos setores de serviços

Lista de classificação dos setores de serviços

1. Serviços de empresas.
2. Serviços de comunicação.
3. Serviços de construção e serviços relacionados à engenharia.
4. Serviços de distribuição.
5. Serviços educacionais.
6. Serviços de meio ambiente.
7. Serviços financeiros.
8. Serviços de saúde e sociais (exceto serviços médicos, odontológicos e veterinários).
9. Serviços de turismo e relacionados.
10. Serviços de diversão, cultural e esportivo.
11. Serviços de transportes.
12. Outros serviços não incluídos anteriormente

Fonte: elaborado pelo autor

Siqueira (2005) propôs uma classificação que divide os serviços por duas características: realizados com base em equipamentos ou em pessoas.

Serviços com base em equipamentos:

- Equipamentos automatizados (carga ou descarga totalmente automatizada de granel líquido em navios).
- Equipamentos vigiados por operadores semiespecializados (como a produção de leite, onde um operador observa a ordenha da vaca por uma ordenhadeira mecânica, e tem que identificar o momento correto de retirar a ordenhadeira das tetas da vaca, ou ainda um tear com parada automática em caso de rompimento do fio o operador deve reatar o fio e religar o tear)
- Equipamentos operados por funcionários especializados (como o trabalho no meio rural é exigente fisicamente e as condições de trabalho hostis. O uso das máquinas como colheitadeiras, que reduz o esgotamento dos trabalhadores, é um exemplo de máquina operada por funcionário especializado).

Serviços com base em pessoas:

- Serviços de mão de obra não especializada (como os garis e os trabalhadores domésticos).
- Serviços de mão de obra especializada (como o barbeiro, que deve ter um mínimo de conhecimento para executar o seu trabalho, ou ainda a assistência técnica de aparelhos eletrônicos, ou ainda um torneiro mecânico, que deve ser especialista em girar parafuso na esteira de produção).
- Serviços profissionais (como um médico que precisa um bom tempo de escolarização e prática para exercer a função, ou ainda um advogado, o que pressupõe maior capacidade intelectual).
- Existem cinco categorias de ofertas a serem oferecidas:
- Bem tangível. A oferta consiste em um bem tangível como roupas, sapatos ou uma panela. Nenhum serviço acompanha o produto, muito embora possa-se citar que os fornecedores de serviços como roupas e sapatos feitos por encomenda (alfaiates ou sapateiros) se propõem a fazer ajustes ao gosto do cliente.
- Bem tangível acompanhado de serviços. A oferta consiste em um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo. Por exemplo, um fabricante de eletrônicos deve vender mais do que uma TV, deve vender assistência técnica, equipe capacitada, peças a pronta entrega e outros serviços valorizados pelo seu público-alvo.
- Híbrido. A oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. Por exemplo, as pessoas escolhem restaurantes tanto pelos alimentos oferecidos como pelos serviços prestados e atendimento pelos garçons.
- Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários. A oferta consiste em um serviço principal com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio. Por exemplo, os passageiros de empresas aéreas estão comprando serviço de transporte, entretanto, chegam ao seu destino sem nada de tangível para comprovar seus gastos. Mas, a viagem inclui alguns bens tangíveis como comidas e bebidas, ou uma revista de bordo. O serviço exige o emprego de capital intensivo – o avião – para sua realização, mas o principal item é um serviço.

- Serviço. A oferta consiste, principalmente, em um serviço. Exemplos incluem o trabalho de uma babá, psicólogo e massagens. Estes são chamados de serviços puros, por não envolver nenhum bem físico na sua consecução.

Como consequência desses vários compostos de bens e serviços, é difícil generalizar sobre serviços, a menos que outras distinções sejam feitas. Entretanto, algumas conclusões são possíveis:

1. Os serviços variam à medida que são baseados em máquinas e equipamentos (por exemplo: lavagem de veículos) ou baseados em pessoas (por exemplo: serviço de limpeza doméstica). Os serviços prestados por pessoas também diferem se são prestados por trabalhadores inexperientes (como garis de limpeza pública) ou por profissionais especializados (como médicos e dentistas).
2. Alguns serviços exigem a presença do cliente. Assim, a cirurgia ou o barbeiro envolvem a presença do cliente, mas o conserto de um automóvel não. Se o consumidor deve estar presente, os fornecedores dos serviços diferem de acordo com o atendimento de necessidades pessoais (serviços pessoais) ou de necessidades administrativas (serviços empresariais).

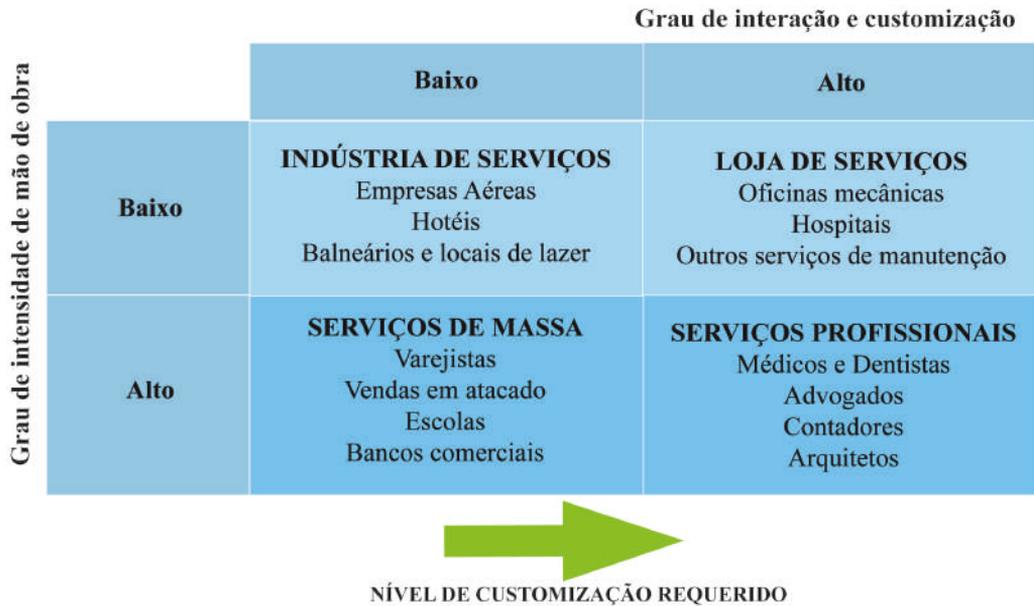
Quadro 2 - Proporção física entre bens físicos e serviços

100% Produto
Minério de ferro
Roupas
Plásticos
Supermercado
Cozinhas modulares
Restaurantes
Alfaiates
Linhas aéreas
Médicos
Psicanalistas
100% Serviço

Fonte: elaborado pelo autor

Na próxima figura, veja a Matriz de Processos e Serviços, em que está demonstrada a variação entre o Grau de intensidade de mão de obra e o Grau de interação e customização.

Figura 5 - Matriz de Processos e Serviços



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme Las Casas (2012, p. 125)

Certamente os serviços, de modo geral, não têm embalagem na forma tradicional, como os bens. Nesses casos, a embalagem tem frequentemente o objetivo e propósito de proteger, promover e facilitar o manuseio entre vários outros. A embalagem dos serviços tem objetivos diferenciados. Normalmente, ela ajuda a apresentação e formação da imagem para os clientes. Uma lata, um vasilhame de vidro ou algo parecido podem embalar os produtos comercializados por alguma empresa, enquanto a roupa do vendedor, a aparência do escritório, a apresentação de uma proposta, entre outros são a embalagem do serviço. Portanto, todos os aspectos, por mais insignificantes que aparentem ser, contam para embalar intangíveis[...]. Na embalagem dos serviços, também destaca-se a apresentação de propostas. Muitos setores devem expor, como fator de diferenciação, propostas bem elaboradas para que se tenha sucesso na negociação.

Assim é sempre necessário ao prestador de serviço primar pela apresentação do seu estabelecimento, cuidando da limpeza e da decoração, treinando seus funcionários para um tratamento adequado aos seus clientes, e ajudando na apresentação e formação da imagem para os clientes. A imagem é determinada

pela totalidade das experiências visuais que se tem com aquele objeto (ou serviço) durante toda a nossa vida.

Assim uma pessoa autenticamente alegre, de alto-astral, com um lindo sorriso, um frescor invejável no rosto, enquanto vive intensamente tudo que se passa ao redor, é muito contagiante para qualquer atendente na área de serviços.

Serviços vivem de imagem e experimentação, e num mundo em que os consumidores estão cada vez mais informados, é esperado que os prestadores de serviços fiquem atentos para sua apresentação.

5 GESTÃO DE PRODUTOS

Segundo o Decreto-lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990, em seu artigo 3º, “produto é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial.” (BRASIL, 1990, p. 01).

Mas é necessário que o produto tenha valor pra os consumidores, de modo que seja capaz de satisfazer as necessidades deles, e o produto deve ser algo que pode ser oferecido em um mercado para satisfazer a esse desejo ou necessidade. Os produtos ou serviços devem ser ajustados às necessidades específicas e peculiares de cada cliente ou segmento do mercado.

Produtos possuem diversas características que, juntas, satisfazem as necessidades dos clientes. Ingredientes, funcionalidades, objetivos e necessidades são algumas características desses produtos.

A gestão de produtos é a função responsável por todos os aspectos de um produto, desde os objetivos estratégicos até os detalhes de experiência do usuário, durante todo o seu ciclo de vida, desde a concepção até o fim de sua vida útil.

Atualmente, a competitividade está fortemente associada à rápida introdução de bens e serviços de alto valor agregado ao mercado e o desenvolvimento de novos produtos emerge como uma atividade essencial nas organizações como elemento de sustentação no longo prazo.

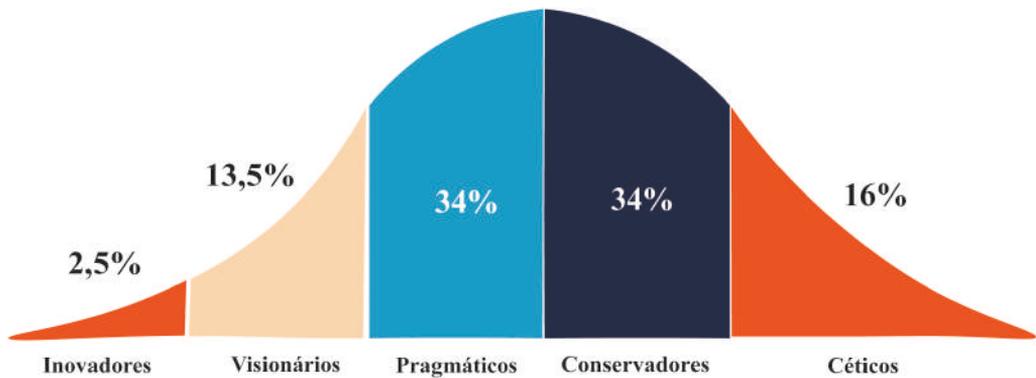
Adoção é a decisão tomada por uma pessoa para se tornar usuária regular de um produto ou serviço. Ela é dividida em cinco fases:

1. Conscientização: o consumidor toma consciência da existência do produto;
2. Interesse: o consumidor potencial se interessa e busca informações do produto;

3. Avaliação: o consumidor avalia o risco e o custo da experimentação;
4. Experimentação: o consumidor experimenta o produto e avalia se vai comprá-lo;
5. Adoção: o produto é adotado, se aprovado pelo consumidor.

Mas cabe lembrar aqui a teoria da Curva do Ciclo de Adoção dos Produtos, desenvolvida por Everett M. Rogers em seu livro *Diffusion of innovations* (Difusão das Inovações), em que o autor buscou demonstrar como os consumidores reagem ao lançamento de qualquer produto no mercado de consumo:

Figura 6 - Curva do ciclo de adoção dos produtos



Fonte: adaptado de Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 1971, p. 247.

1. **Inovadores:** são conhecidos por entusiastas, pois são sempre as primeiras pessoas a aderirem a uma novidade, têm um perfil mais aventureiro e ousado, que fazem questão em ser pioneiras e assumir os riscos sobre um produto ainda desconhecido, não se importando com o fator preço e pagam até mais caro. Exemplo clássico: pessoas que fazem filas nas lojas da Apple, quando um novo *Iphone* é lançado. Este pequeno grupo representa aproximadamente 2,5% dos primeiros consumidores na curva, sendo responsáveis por disseminar as primeiras informações e inovações.
2. **Visionários:** que podem ser chamados de primeiros adeptos ou adotantes imediatos. É um grupo reduzido, aproximadamente 13,5% dos consumidores, e são os formadores de opiniões e pessoas respeitadas, em um determinado segmento. São muito importantes para as empresas, uma vez que contribuem para o estágio de crescimento, no ciclo de vida do produto. Esses consumidores apenas desejam experimentar o produto, que buscam utilizar a inovação como uma fonte de vantagem competitiva em

relação aos seus concorrentes. Quanto mais radical a solução, maiores as chances de serem adquiridas, já que este grupo está em busca de diferenciação competitiva.

3. Pragmáticos: são também chamados de maioria inicial, e são aquelas pessoas que esperam o produto se tornar mais popular, antes de adquirir e representam 34% dos consumidores, sendo um grupo atencioso e que busca por soluções convenientes para os seus problemas. Apesar de adotarem, relativamente, rápido os novos produtos, eles não estão dispostos a correrem riscos de comprar algo que ainda não seja validado pelo mercado. É um grupo que avalia as experiências e recomendações de pessoas, que já adquiriram o novo produto, para ver quais são as vantagens antes de aderir. Consomem o produto somente depois de terem certeza do histórico de seu sucesso, validado por alguém de referência do seu nicho de mercado. Embora não sejam formadores de opinião, são os grandes responsáveis pelo crescimento do lucro, de forma significativa, no estágio de maturidade do produto.

4. Conservadores: são conhecidos como o grupo da maioria tardia e representa os outros 34% dos consumidores, mas diferente da maioria inicial, que está focada em obter vantagens, esse grupo está focado no retorno sobre o seu investimento. É um grupo extremamente cauteloso e supersensível ao preço. Normalmente, só adotam uma nova tecnologia depois que os preços diminuem. São conservadores e tendem a resistir mais às mudanças, pois não gostam de correr riscos e costumam aderir produtos já testados no mercado. Essa é a melhor fase para a empresa, em que ela consegue recuperar todos os investimentos feitos. Já se tem um conhecimento melhor do segmento de mercado, definido por cada empresa concorrente.

5. Céticos: também são conhecidos como retardatários, e representam os últimos 16% dos consumidores, formada por pessoas mais tradicionais, que não gostam de experimentar coisas novas e não seguem modismos. Consomem novos produtos somente quando não há alternativa disponível, pois não estão preocupadas com o fator preço, apenas não gostam de mudanças, pois estas trazem uma sensação de desconforto psicológico. Exemplo: pessoa só compra um novo celular, pois o seu atual começa a apresentar defeitos e deixou de ser fabricado.

Quando partimos para as ações de *marketing* com base na curva de adoção é sempre importante que as estratégias de comunicação e canais para impactar

cada perfil no momento certo sejam feitos de forma bem planejada, pois a bala pode sair pela culatra.

Ao iniciar o seu planejamento, pense que os públicos devem ser impactados de forma linear, dos inovadores até os retardatários. Vejamos um exemplo do lançamento de um game para uma plataforma do PlayStation ou do Xbox: o primeiro estágio do lançamento desse game é atingir os chamados “heavy users” (traduzido como usuários pesados) que neste caso são os inovadores, pessoas que sempre querem ser os primeiros a testar um novo jogo, e não se importam em arriscar um investimento de R\$ 200,00 e R\$300,00, mesmo que em um game ruim. O segundo estágio do lançamento é o momento de ativar os adotantes iniciais que são formadores de opinião, são os influenciadores digitais que fazem resenhas sobre produtos e etc. para um determinado público segmentado. No terceiro estágio do lançamento é quando o game começa a se disseminar atingindo os perfis “maioria inicial” e “maioria tardia” que representam cerca de 68% do mercado, e são as pessoas que esperaram uma breve avaliação do jogo para saber se vale a pena adquiri-lo. Como a curva de adoção resume, esse é o estágio onde começará a aceleração das vendas. E o último estágio do lançamento são os retardatários que muitas vezes podem adquirir o produto ou não.

Apesar de todo cuidado e precisão que o gestor de produtos deve observar obrigatoriamente relativo aos ciclos de vida, curvas de adoção e curvas de maturidade da indústria, ainda existem ameaças de novas tecnologias que simplesmente substituem as disponíveis no mercado mudando completamente o perfil e o status das existentes. Vejamos os exemplos da fotografia e as câmeras digitais (que substituíram os filmes fotográficos e as câmeras fotográficas analógicas), CDs (que substituíram os discos de vinil), DVDs (que aniquilou as fitas VHS e Betamax), os Smartphones e Tablets (que estão substituindo os notebooks e microcomputadores). Lembre-se de que o *iPOD* e *iPhone* são dois exemplos que representaram verdadeiros “breakthrough» (termo em inglês usado quando o mundo muda o comportamento de uso de determinados produtos ou tecnologias) deste tipo de estratégia bem implementada liderada por um inovador, conhecido por Steve Jobs.

O desenvolvimento de produtos passa pela leitura do mercado e pela constante inovação como fator de sucesso das organizações. Quanto mais competitivo o mercado, mais difícil a diferenciação com base em custos ou qualidade, a introdução rápida de novos produtos confiáveis, e valorizados pelos clientes, tornam-se um pré-requisito para o sucesso e as empresas mais bem-sucedidas no mercado são aquelas que mais investem na criação de novos produtos.

A eficiência e a eficácia no processo de desenvolvimento de produtos contribuem para a agilidade, produtividade e qualidade da empresa, características que têm sido mais demandadas em virtude do aumento da concorrência, das rápidas mudanças tecnológicas, da redução do ciclo de vida dos produtos e da maior exigência por parte dos consumidores. O grande desafio passa a ser, então, conseguir realizar mais rapidamente a tarefa de projetar novos produtos, sem, no entanto, sacrificar a qualidade ou eliminar etapas importantes no processo de desenvolvimento.

As empresas precisam introduzir continuamente novos produtos, para impedir que outras em empresas mais agressivas acabem conseguindo uma boa parte de sua fatia de mercado. Assim toda empresa deveria estar atenta às novas oportunidades que surgem no mercado para buscar melhorias contínuas para satisfazer seus clientes.

Isto seria particularmente importante no Brasil, onde o nível de competitividade tem sido ampliado pelos movimentos de liberalização, tais como programas de privatização, desregulamentações setoriais e quedas de barreiras tarifárias e não tarifárias, e onde a escassez de recursos, enfrentada pela maioria das empresas, exigiria uma maior eficiência na sua aplicação.

6 GESTÃO DA MARCA

Se por um lado o produto é criado com a função de suprir uma necessidade, a marca está diretamente relacionada às emoções. Elas envolvem valor, qualidade, relacionamento, confiabilidade entre outros fatores que consideramos ao escolher um produto em vez de outro. A construção, o desenvolvimento e a gestão de marca compreendem a necessidade de conhecimento, decisão e monitorização dos elementos constituintes de sua identidade, primeira etapa do processo de construção de marca, pois os clientes não se encantam com produtos - uma vez que a maioria é muito parecida entre si, com relação à satisfação de necessidades. O que os faz se apaixonarem é o que o que as marcas são capazes de transmitir, como segurança, confiança, status e, praticamente, tudo o que está relacionado ao emocional das pessoas. Por isso, é muito comum que as pessoas acabem comprando um produto pela marca em vez de escolherem considerando apenas o produto. Sendo assim, é muito importante que uma empresa invista em sua marca, para que ela transmita bons valores e emoções aos clientes.

Segundo Kotler (2000, p.59)

A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, depende da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá a caminho da obtenção da oferta.

Assim a força da marca, opera como instrumento de defesa e ataque em relação à concorrência, como base de sustentação na manutenção e crescimento da participação e como plataforma de percepção de valor pelo consumidor final, mais sensível ao valor adicionado pela marca do que clientes empresariais, pois as associações desenvolvidas pelos usuários compõem a fonte de valor de uma marca.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características do setor de serviços tornam sua gestão extremamente complexa, principalmente devido ao alto número de relações interpessoais e à simultaneidade e intangibilidade do produto serviço.

Os bens físicos são tangíveis, o que permite aos consumidores, por meio da experimentação, a análise das propriedades dos bens antes de sua aquisição, facilitando ao cliente verificar as diferenças entre as opções existentes no mercado e, dependendo da sua composição, não são perecíveis, pelo menos não de imediato, embora possuam um prazo de validade em sua maioria, podendo ser armazenados, estocados.

Já os serviços, por suas características peculiares, são intangíveis, perecíveis, inseparáveis entre produção e consumo, e variáveis.

Um modo de agrupar serviços é por ramo de atividade, que ajudam a definir os produtos principais oferecidos pela empresa e a entender as necessidades do cliente.

Cabe lembrar ainda que os produtos (bens físicos) estão se tornando cada vez mais parecidos, dessa forma, o que vai fazer a diferença é o serviço, contudo, não se pode esquecer que prestar um bom serviço é muito difícil, e o preço que as organizações pagam quando não conseguem satisfazer a seus clientes é muito alto.

O seu produto só se torna uma *commodity* quando todas as outras formas de diferenciação de oferta já se esgotaram. Nesse caso, é preciso ir além do preço para implementar uma estratégia que ofereça para seus clientes uma solução diferenciada e inovadora no mercado.

Acrescente-se a isso o fato de que quando um cliente abandona a empresa pelo fato de o serviço não ter atendido suas expectativas, atraí-lo novamente se torna muito mais caro e difícil que conquistar um cliente novo.

Foi visto também que o nível de interação e customização é alto em serviços profissionais como médicos e dentistas; advogados, arquitetos e contadores ou lojas de serviços como mecânicos e hospitais, e baixas nas indústrias de serviços como em empresas aéreas e em serviços de massa, como no comércio.

É possível entender que as empresas que atuam no segmento de prestação de serviços, por operarem com atributos muitas vezes intangíveis e de difícil avaliação, também se esbarram com outras características próprias desse setor.

Para vencer a concorrência basta apresentar serviços de qualidade. Idealize métodos de produção à prova de erros, ponha-os cuidadosamente em prática, acompanhe cada processo cuidadosamente e aperfeiçoe continuamente os métodos.

Consciente ou inconscientemente, as pessoas comparam cada um, as pessoas julgam não apenas toda a sua experiência como também aquilo que acontece a cada transação. Comparam telefonemas, pedidos, embarques e entregas.

Um concorrente não é somente o banco ou a distribuidora de veículos na mesma rua ou no município vizinho. Ele é literalmente qualquer um com quem o cliente trave contato e tente comparar produtos e serviços.

A simplicidade pode ser definida como a experiência e julgamento de um observador que não sente nenhuma dificuldade em entender o que lhe apresenta.

Como define Julian Hochberg *apud* Arnheim, “Quanto menor a quantidade de informação necessária para definir uma dada organização em relação às alternativas, tanto mais provável que a figura seja prontamente percebida” (Arnheim, 1974, p. 57).

REFERÊNCIAS

ARNHEIM, Rudolf. **Art and Visual Perception: A Psychology of the Creative Eye**. 1. ed. University of California: London. 1974.

BRASIL, Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto-lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm> Acesso em: 17 set. 2018.

CASAS, A. L. L. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Sergio R. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de *marketing***. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de *marketing***. 15 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: *marketing* e gestão**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROGERS. Everett M. **Diffusion of Innovation**, 2. ed. New York: The Free Press, 1971.

SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

