

3

Referencial Teórico

3.1

Considerações Gerais Sobre Marca

Marcas são idéias, percepções, expectativas e crenças que estão na mente dos consumidores, dos seus potenciais clientes, ou de qualquer indivíduo que possa vir a influir no rumo de uma empresa. Hoje as marcas são parte importante de todas as culturas do planeta e também do mundo dos negócios. As marcas ajudam as pessoas a tomar decisões, das menores às mais importantes.

Há muito tempo que signos inscritos em objetos evocam representações compartilhadas. Desde então já se pode observar a manifestação do fenômeno das marcas. De acordo com Ruão (2002), como formas de identificação e diferenciação, as marcas são um fenômeno conhecido desde a Antiguidade. Como indica o próprio nome, nasceram para distinguir, para marcar uma criação ou propriedade: são inscrições em um produto que têm o poder de levar o observador a um processo de lembrança e de associação. São signos que fazem o indivíduo pensar em certo tipo de característica, em uma região de origem, em um mestre artesão ou numa ocasião de uso.

Ainda segundo Ruão (2002), encontram-se registros e referências às marcas que remontam à Grécia Antiga como a sua origem histórica mais remota, à Idade Média, ou ao século XIX, e à Primeira Revolução Industrial, como o momento decisivo da sua afirmação. Independentemente da importância de cada uma destas fases, o que parece certo é que a denominação de origem, com a intenção de capitalizar uma reputação de qualidade e promover a distinção dos imitadores, emergiu bem cedo no universo mercantil da história da humanidade.

Embora esse fenômeno das marcas tenha sido bastante intensificado com a revolução industrial, até o início do século XX as empresas pareciam ainda não ter descoberto todas as suas potencialidades (NORBERTO, 2004). Uma breve análise histórica das marcas permite constatar que a sua afirmação, na gestão dos negócios, foi lenta, porém persistente. Somente por volta de 1920 e 1930 é que a

marca ganhou novos conteúdos e novas funções. Assim, a evolução do conceito de marca surge associada ao próprio desenvolvimento do marketing, interessado em conhecer melhor as formas de influenciar o comportamento dos consumidores, ao longo da primeira metade do século XX (RUÃO, 2001).

Aaker (1998), importante estudioso do assunto, afirma que um dos fatores que distingue o marketing moderno é, precisamente, a importância atribuída à criação de marcas diferenciadas, principalmente a partir dos anos 1950. Nessa altura, a área de marketing descobre o potencial das marcas como forma única de apelo ao consumo, muito além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. Ainda, atribui características intangíveis como valores, sentimentos, idéias, ideais e até afetos, com o objetivo de alterar a relação racional do consumidor com o produto de sua mera funcionalidade para uma relação mais emocional, ligada a essa imagem de “marca construída”.

Portanto, essas características intangíveis passam a fazer a verdadeira distinção entre as marcas e seus produtos e serviços, constituindo elementos fundamentais para a orientação do comportamento adotado pelo consumidor ou comprador. Seriam essas características intangíveis que fariam a verdadeira distinção entre as marcas e seus produtos, constituindo elementos fundamentais para a orientação do comportamento do consumidor. Nesse momento, o recurso às marcas pelas empresas cresce, bem como o interesse intelectual pelo seu funcionamento psicológico (AAKER, 1998; TYBOUT; CALKINS, 2006).

Kapferer (1992) afirma que “a verdadeira marca é aquela cuja imagem está envolvida pelas características do produto” (p. 130). Nesta mesma linha de entendimento, Doyle (1990) considera que a marca facilita o processo de escolha do consumidor, que se baseia na experiência de uso, nas percepções culturais, sociais ou de personalidade que lhe são proporcionadas pela marca.

Segundo Aaker (1998), são três os benefícios possíveis aos quais as marcas podem corresponder: os funcionais, ou seja, vantagens intrínsecas ao consumo do produto ou serviço, os simbólicos, isto é, vantagens extrínsecas ao produto ou serviço, mas que satisfazem necessidades internas do consumidor ou do comprador, e os experienciais, que têm a ver com a satisfação que o consumidor ou comprador obtêm com o consumo do produto ou do serviço. Desta

forma, todas as marcas podem teoricamente ser posicionadas de forma funcional, simbólica ou experiencial, embora algumas ofereçam estas propostas mistas.

Contudo, uma marca não é apenas um símbolo ou imagem. É também uma associação à cultura de uma instituição e surge como resultado da relação desta com o mercado. Deste modo, as marcas têm a capacidade de aglutinar em torno de si os aspectos intangíveis de uma instituição, tais como seu capital intelectual, tecnologia, processos, patentes e reputação própria, a partir do logo e do nome da marca. A marca é, em essência, uma promessa da empresa em fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos seus compradores: sua identidade.

Uma marca passa a ser, então, um conjunto de associações cognitivas e afetivas e experiências vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionado a um produto ou serviço (AAKER, 1998; PETER; OLSON, 2005). A diferença entre um nome e uma marca, portanto, é que um nome não tem associações; é simplesmente um nome. Um nome torna-se uma marca quando as pessoas o vinculam a outras coisas. Uma marca remete a uma reputação (TYBOUT; CALKINS, 2006).

Em 1960, a Associação Americana de Marketing (AMA) apresentou uma concepção de marca tida como clássica e que espelha uma tendência da época. Ela estabelece uma pretensão de superioridade da marca em relação ao produto. Segundo a AMA, a marca seria “um nome distinto e/ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência” (HANBY, 1999, p.7). Esta perspectiva, que se tornou talvez a mais expressiva definição idealista das marcas, defendia que o seu valor estava ancorado na consciência dos consumidores, como uma construção teórica que dependeria fundamentalmente da sua gestão. Ou seja, propõe que as marcas valem essencialmente pelos nomes, termos, símbolos ou *designs* que acompanham os produtos e que ajudam no reconhecimento e conscientização do consumidor.

Nesta linha de entendimento, Levitt (1980), Keller (1993, 1998), Aaker (1998) e Kotler (1998), entre outros, defendem que as marcas são, sobretudo, extensões do produto. Isto é, em torno das características tangíveis do produto existem desenvolvimentos do mesmo, que incluem o nome, a embalagem, o

serviço, as garantias, ou a qualidade, e que representam a base da diferenciação do produto no sentido da vantagem competitiva.

Segundo Sarmiento (2006), uma marca é um símbolo complexo, podendo trazer até seis níveis de significados. Segundo este autor, esses seriam:

- Atributos: a marca tem o poder de trazer à mente certos atributos.
- Benefícios: a marca se traduz por benefícios funcionais e emocionais.
- Valores: a marca também transmite os valores da empresa.
- Cultura: a marca tem o poder de representar certa cultura.
- Personalidade: a marca pode projetar certa personalidade.
- Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que pode usar determinado produto.

Em suma, tal como uma pessoa, a marca tem uma identidade física ou formal. Tem um caráter, uma personalidade ligada à sua história e aos seus valores fundamentais. É o que se considera como a identidade cultural da marca.

3.1.1

Componentes Físicos

Uma marca pode ser composta por um só ou por vários componentes físicos. O excesso de sinais distintivos pode vir a prejudicar sua leitura e a compreensão do consumidor. Os elementos que normalmente podem compor a identidade visual de uma marca são:

- O logotipo ou logo. É a bandeira da marca, que pode evoluir para permanecer atual, mas sem perturbar a percepção dos consumidores. O logotipo é a particularização escrita de um nome e tem obrigatoriamente letras.
- A assinatura da marca. Reserva-se o termo *slogan* para as frases publicitárias e o termo “assinatura” de marca para expressões que acompanham, na maioria dos casos, as marcas institucionais.
- Os códigos gráficos ou grafismo de marcas. São elementos permanentes de expressão formal de uma marca. Favorecem a identificação e a atribuição da

marca em todos os registros de expressão, tais como documentos internos da empresa, a exemplo do papel de carta, a publicidade e a promoção, entre outros.

- O símbolo. Consiste em um sinal gráfico que passa a identificar um nome, uma idéia, um produto ou um serviço. O símbolo, associado ou não ao logotipo, tem um sinal específico e desperta nas pessoas uma série de informações, percepções e experiências armazenadas.
- Os símbolos da marca ou mascotes. Podem estar ou não incorporados no logo. Podem ser personagens ou animais.
- O *jingle*. Designa, geralmente, um refrão publicitário. Neste caso, o seu papel pode ser efêmero. O *jingle* de marca é uma música, passível de se identificar com a marca para depois a apresentar para sempre.

3.1.2

Identidade Psicológica

Uma marca é descrita não apenas pelos seus aspectos físicos, mas também pelo seu caráter, pela sua personalidade, pelo seu território de abrangência e pelos seus valores fundamentais. Isto é, ela traduz uma cultura.

O caráter ou a personalidade da marca são os traços salientes da psicologia da marca. Os traços de seu caráter, contudo, nem sempre são nítidos. Exemplos claros desta associação talvez sejam a marca Marlboro e o mundo masculino, assim como a boneca Barbie e o mundo infantil feminino.

O território de uma marca é o espaço do mercado onde ela é legítima. A noção de território de marca está muito entrelaçada às suas políticas de extensão, como o popular Biscoito Globo e a cidade do Rio de Janeiro, por exemplo.

Os valores culturais fundamentais de uma marca são muito importantes para dar sustentação às linhas de produtos de uma empresa. Esta dimensão é geralmente mais importante para as marcas institucionais, do tipo guarda-chuva, do que para as marcas de produto. A marca de um item leva a uma noção da

cultura e reputação da empresa, como é o caso de marcas como Yamaha, Mitsubishi e GE, presentes em todos os produtos dessas empresas. Nestes casos, a marca da empresa procura passar sua reputação para os itens que fabrica.

3.1.3

Construção da Marca

A problemática da construção das marcas tem constituído preocupação de acadêmicos e gestores, ao longo de várias décadas. As teorias e modelos foram se multiplicando no sentido de explicar o sucesso de inúmeras marcas no mercado e também propor soluções para o lançamento de novas marcas. Uma das propostas mais destacadas é a de Aaker (1998) que, à semelhança de outros modelos, como os de Kapferer (1992), Keller (1993), Tajada (1994), Upshaw (1995), Aaker e Joaquisthaler (2000), sugere uma metodologia com três momentos: (1º) análise estratégica da marca, (2º) definição da identidade da marca e (3º) implementação dessa identidade.

O Quadro 1 a seguir resume o plano de construção das marcas, conforme proposto por Aaker (1998).

Quadro 1: Um Modelo de Construção das Marcas

<i>1. Análise estratégica da marca</i>
1.1. Análise dos consumidores
1.2. Análise da concorrência
1.3. Auto-análise
<i>2. Definição do sistema de identidade da marca</i>
2.1. Identidade nuclear
2.2. Identidade extensa
2.3. Considerações base: proposição de valor, credibilidade, relacionamento
<i>3. Implementação da identidade da marca</i>
3.1. Determinação do posicionamento
3.2. Programas de comunicação
3.3. Avaliação dos resultados

Fonte: Aaker, 1998.

Segundo o autor, a construção sistemática de uma marca deve começar pelo processo de análise estratégica, o que compreende uma análise ambiental, definida como um estudo do consumidor, da concorrência e uma auto-análise. Deve também incluir uma investigação interna e externa, que permita definir os traços da identidade da marca. Identidade essa em função das características da empresa em si e das promessas que tem possibilidade de manter, em função das particularidades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades, e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação. Com base nesta informação, podem ser traçados os elementos de suporte do sistema de identidade de uma marca, considerados pelo autor como o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente. Para Aaker (1998),

“a identidade da marca consiste num conjunto único de associações, que as estratégias pretendem criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização”

O autor aponta uma metodologia sistemática de planejamento da identidade da marca a se realizar em várias etapas, que deveriam incluir: (1) a identificação das dimensões centrais da marca; (2) a consideração da proposição de valor anexa; (3) a inclusão de elementos de credibilidade e (4); o estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor. Isto, no sentido da determinação da identidade nuclear e da identidade extensa da marca.

Portanto, Aaker (1998) atribui à estrutura da identidade da marca uma parte nuclear e uma parte extensa. A identidade nuclear seria a identidade central, intemporal da marca, constante à medida que esta viaja para novos mercados e produtos. Integra as suas crenças e valores fundamentais, as competências da organização, o que ela representa. Seria algo como a alma da marca, enquanto a identidade extensa corresponde aos elementos de sua identidade que lhe fornecem textura e suporte, mas que são mais mutáveis e adaptáveis aos mercados. Sempre organizada em torno da componente nuclear, a identidade extensa inclui os detalhes físicos que ajudam a visualizar o que esta representa.

O modelo de Kapferer (1991) vai mais longe sugerindo algumas fontes de identidade da marca, cujas pistas poderiam ser cruciais na definição dos seus

elementos nucleares e extensos, ou psicológicos e físicos, como prefere designar. Refere-se aos produtos como pontos de ancoragem da marca, ao seu nome, ou designação que escolhe para se mostrar ao mercado, às personagens, que são retratos de si, aos logotipos e símbolos, que escolhe para assinar, às origens geográficas e históricas, onde busca especificidade, e à publicidade, que inscreve na memória dos públicos as razões da sua unicidade.

Uma vez definidos os traços de identidade da marca, com base em fontes críveis, Aaker (1998) afirma que seria necessário pensar na sua implementação, pelo desenvolvimento de programas de comunicação adequados. Afirma que só uma identidade com um núcleo bem definido, que contemple uma proposição de valor única e seja a base de relacionamento com os consumidores, estará em condições de resultar no mercado.

Esta é, também, a posição de Keller (1993), que defende ser necessária a construção do capital da marca, que passa pela escolha dos elementos constituintes da identidade (como o nome, o logotipo e seus símbolos), e pela sua integração em programas que reforcem a notoriedade e estabeleçam associações favoráveis, fortes e únicas nas mentes dos consumidores. Atingir estes objetivos implica na preparação clara do posicionamento que se pretende projetar, a sua comunicação à audiência, bem como o estudo das suas conseqüências. Consequentemente, segundo o autor, a implementação da identidade passa, portanto, por três fases distintas: (1) a definição do posicionamento da marca; (2) a sua comunicação ao mercado e; (3) a avaliação dos resultados.

O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser ativamente comunicada às audiências. Isto porque as marcas bem posicionadas são aquelas que ocupam nichos de mercado particulares nas mentes dos consumidores, pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação que lhe permitam atingir vantagens sobre essa concorrência (Keller, 2000).

Segundo Aaker (1998), seria útil, nesta fase, comparar a identidade com a imagem de marca nas suas múltiplas dimensões. Sugere, para tanto, fazer uso de dimensões tais como o produto, o utilizador, a personalidade, os benefícios funcionais e os benefícios emocionais.

Feita esta análise, pode-se apontar qual a tarefa comunicativa a ser implementada, com base na criação de uma verdadeira declaração de posicionamento da marca, segundo a qual: (a) a imagem de marca pode ser aumentada; ou (b) a imagem da marca pode ser reforçada; ou (c) a imagem da marca pode ser alargada; ou ainda, (d) a imagem da marca pode ser atenuada ou apagada.

Segundo Keller (1993), uma vez preparada a declaração de posicionamento deve se passar à fase da sua execução, pelo desenvolvimento de programas de comunicação que traduzam os atributos da marca e seus correspondentes benefícios para os consumidores. Tais programas implicariam na seleção das mídias a considerar e o planejamento das ações. Esta é, aliás, uma fase central na implementação da identidade da marca, pois, como afirma Aaker, “não valerá a pena implementar o posicionamento mais estrategicamente lógico, se não encontrarmos uma execução de excelência” (1998).

Esses programas de comunicação devem incluir não só a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da sua identidade, como as mídias interativas, os sistemas de resposta direta, as promoções, os patrocínios, a publicidade, o *design* da embalagem, a publicidade no local de venda, ou outras formas que potencializem experiências de relacionamento na construção das marcas. Sendo assim, a principal preocupação da organização deve ser criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerência nas mensagens veiculadas.

Executado o plano de implementação da identidade da marca é necessário avaliar os seus efeitos junto aos públicos alvo, pela análise da imagem criada. Isto inclui, segundo Aaker (1998), o estudo do posicionamento e de outros elementos projetados ao longo do tempo, a partir das características comunicadas da identidade. Keller (2000) também faz referência a esta necessidade de avaliação sistemática das marcas, afirmando que os gestores de marcas fortes realizam, em geral, freqüentes auditorias e estudos de avaliação. O seu objetivo é perceber o “estado de saúde” da marca para se definir eventualmente as estratégias mais adequadas a cada momento.

Em todo este contexto, o conceito de identidade emerge como o elemento central na construção e na gestão da marca moderna (AAKER, 1998;

KAPFERER, 1991, 1992; BERRY; PARASURAMAN, 1995; KELLER, 1993; SEMPRINI, 1995; UPSHAW, 1995; RUBENSTEIN, 1996; BERRY, 2001; AAKER; JOAQUIMSTHALER, 2000; TYBOUT; CALKINS, 2006, entre outros).

A teoria do planejamento de marca se assenta na procura e acompanhamento da identidade da marca, como fonte de identificação e diferenciação. Por isso, as posições teóricas mais recentes apontam para a necessidade das empresas planejarem sistematicamente o significado das suas marcas, e espelharem esses significados nas mensagens que enviam aos consumidores. Uma vez implantada essa identidade, deveria ser gerida estrategicamente em ciclos de vida que ultrapassam largamente os dos produtos em si. Daí a importância de se realizarem avaliações periódicas que permitem à marca sofrer reajustes estratégicos, no sentido de criar um relacionamento consistente e sustentável com os públicos.

3.1.4

A Origem Estratégica da Marca

A boa gestão de uma marca passa pela administração de seu impacto sobre a estratégia, estrutura e cultura da empresa, como forma de, consistentemente, garantir a promessa e proposta de valor aos seus públicos (*stakeholders*), incluindo consumidores e intermediários de distribuição.

Na concepção holística, as marcas são vistas como objetos vivos que se relacionam com os consumidores. Ou seja, a marca pode ser entendida como uma promessa de um composto de atributos geradores de satisfação, sejam eles racionais ou emocionais, tangíveis ou intangíveis.

As marcas são formas de representação da oferta organizacional, símbolos que os públicos aprendem a decodificar, em função das várias mensagens recebidas, além de sua cultura ou padrões internos de pensamento, que se desenvolveram em resultados de suas experiências. Esses símbolos convencionais assentam em valores e emoções, elementos intangíveis e tangíveis, ligados à funcionalidade, ao produto, serviço ou idéia em questão.

A característica central das marcas resulta exatamente deste fato de constituir uma promessa de valor, que deve ser relevante para os consumidores, viável para a empresa, percebida como duráveis e crível pelo mercado, sempre associada a um produto, serviço ou organização que identifique a fonte dessa promessa.

3.1.5

A Construção do Valor de uma Marca

Segundo Christensen e Askegaard (2001), um símbolo tem a função simbólica de expressar um conjunto de valores, pelo que é impossível separar uma perspectiva funcional da simbólica.

Segundo Aaker (1998), no passado a marca possuía dois objetivos básicos: identificar um produto e diferenciá-lo da concorrência. Esses objetivos continuam atuais, porém, o conceito de marca está evoluindo e passando por grandes transformações, incorporando outras aplicações, que aumentam seu valor. O conceito de *brand equity*, conforme explica Aaker (1998), consiste em “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca – seu nome e seu símbolo – que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (p.15).

Contudo, avaliar seu valor não é uma tarefa simples. O que se pode afirmar é que não existe uma proposta única de medição do seu capital. Diferentes autores, como Dyson *et al.* (1996), Chaudhuri (1999) e Keller (1993, 2000), entre outros, apresentam propostas distintas de operacionalização do valor da marca, concordando que a determinação desse valor é importante para a melhoria das tomadas de decisão, a construção de capital e conseqüentemente para a obtenção de lucros de longo prazo. Diante disso, caberá à empresa optar entre duas situações: considerar e avaliar os seus ativos, ou evocá-los apenas para efeitos de comunicação.

Na perspectiva de Aaker (1998), o capital de marca corresponde ao conjunto dos ativos (e disponibilidades) ligados ao nome e símbolos da marca, que acrescentam (ou retiram) valor, fornecido por um produto ou serviço, a uma empresa ou aos seus clientes. Segundo o autor, são as seguintes as maiores

categorias de ativos: (1) a notoriedade da marca, (2) a fidelidade à marca, (3) a qualidade percebida e (4) as associações de marca.

O ativo “notoriedade” designa a força da presença da marca na mente do consumidor, ou seja, a capacidade de um comprador potencial reconhecer ou recordar a marca. A qualidade percebida, por seu lado, pode ser definida como a percepção que o consumidor tem da qualidade global ou superioridade de um produto ou serviço em relação à concorrência. A fidelidade da marca mede a ligação de uma marca ao consumidor, refletindo a probabilidade de ser trocada por outra no mercado, em face de algumas alterações no preço, nas características do produto ou na sua indisponibilidade nos pontos de venda. O quarto e último ativo refere-se às associações que os consumidores fazem a partir do estímulo marca, podendo ser tanto de natureza cognitiva quanto afetiva.

Ainda segundo Aaker (1998), “estas associações podem incluir os atributos do produto, um porta-voz famoso, ou um símbolo particular (...) provenientes da identidade da marca - o que a organização pretende que a marca signifique nas mentes dos consumidores”. Ou seja, trata-se de qualquer coisa associada à nossa memória da marca e que suporta o seu capital. Considera o autor que uma associação será tanto mais forte quanto mais se basear nas nossas experiências ou exposições a comunicações, e quanto mais suportada por outras ligações, principalmente à notoriedade ou à fidelidade à marca.

Segundo Ruão (2002), o pioneirismo na avaliação das marcas para finalidades financeiras talvez possa ser atribuído ao empresário australiano Rupert Murdoch que, em 1984, mandou estimar o valor das marcas dos títulos de jornais e revistas publicados por sua empresa, de forma a incluir os montantes estimados no balanço e oferecê-lo como garantia dos empréstimos que levantou para dar início ao seu império mundial de comunicação.

Relativamente ao valor patrimonial, Pinho (1996) definiu-o como “o incremento patrimonial que se vai juntar ao patrimônio líquido, perfazendo o valor de venda da empresa e suas marcas”. A principal preocupação desta dimensão é financeira e prende-se com a estimativa do valor da marca para propósitos contábeis, com a finalidade de facilitar a negociação das marcas, em operações de fusões ou aquisições. Esta perspectiva, avançada por Tauber, 1988; Biel, 1993; Guillaume, 1993; e Dimitriadis; 1994, entre outros, realça a

componente de valor patrimonial de uma marca, que se mede pela diferença entre o valor líquido do patrimônio da empresa e o valor pela qual ela pode ser vendida, resultado da detenção de uma ou mais marcas.

A segunda dimensão do conceito de capital da marca é a que resulta da sua gestão eficiente. Segundo Pinho (1996) este é o

“resultado direto da administração de marketing e, particularmente, da comunicação. A operação de marketing e a comunicação é capaz de transformar a existência fria e objetiva de um produto na relação dinâmica e multifacetada de uma marca com os seus consumidores (...)”

Este era também o entendimento do Marketing Science Institute que, em 1988, considerou o capital de uma marca como o conjunto de associações e comportamentos por parte dos consumidores, membros dos canais de distribuição e elementos da organização, que permitem a ela ganhar um volume de vendas ou uma margem de lucro não igualável na sua ausência (CHAUDHURI, 1999), reconhecendo que este valor confere à marca o direito de ser considerada como um dos elementos do ativo de uma empresa.

Não obstante esta distinção de especialidade, os autores concordam com a importância que o capital de marca tem para a gestão dos nossos dias, independentemente da dimensão das empresas, tipo de indústrias ou características do mercado (KELLER, 2000). Apesar de apresentarem perspectivas diferentes, os autores citados suportam as suas teorias no pressuposto consensual de que o capital de marca deve ser um ativo duradouro e lucrativo para os seus proprietários, e que deve ser aproveitado pelos gestores nas suas várias manifestações, seja em processos de licenciamento, fusão ou aquisição, seja na sua relação direta com o consumidor.

Para empresas que buscam uma gerência eficaz de seus recursos, entendendo que a marca é um dos principais fatores que diferenciam produtos ou serviço, a utilização de índices de avaliação de marcas é essencial. Isto porque as avaliações podem trazer informações relevantes, que auxiliam no planejamento, na tomada de decisões e na verificação da eficácia de programas de desenvolvimento e marketing. Contudo, existem inúmeros métodos diferentes de

avaliação de marcas, desenvolvidas por empresas de consultoria como Interbrand, Millward Brown's Total Research, Young&Rubicam, entre outras.

A maior dificuldade existente em todas as metodologias ocorre, principalmente, porque vários dos fatores a serem considerados ao se avaliar uma marca são intangíveis, como a percepção do consumidor, criando, assim, um alto grau de incerteza. Mesmo os métodos financeiros, que buscam eliminar os fatores intangíveis, de certa forma não conseguem precisar o valor final desses fatores intangíveis, pois necessitam destes para prever ganhos futuros. Surge então a pergunta sobre qual o melhor método a ser utilizado. No entanto, não existe uma resposta única para esta questão, pois, em geral, há necessidade de um grande número de ferramentas para que se possa entender e gerenciar o valor de uma marca.

Dependendo do objetivo final da avaliação, alguns métodos podem ser melhores do que outros. No entanto, quando se trata de um bom gerenciamento de marcas, sabe-se que se deve começar por uma boa avaliação e, para tanto, Aaker (1998) propõe a utilização de indicadores comuns, desenvolvidos especialmente para avaliação de desempenho das marcas, a qual deve somar-se aos principais indicadores financeiros (lucro e retorno sobre investimento, totais de vendas, entre outros). Assim, foram criadas as dez medidas de equidade das marcas, que tiveram como base as metodologias de avaliação das empresas Interbrand, Young&Rubican e Total Research, entre outras. Os indicadores propostos englobam medições sobre os cinco ativos que compõem o valor da marca (HIJJAR; ABREU, 1999). O Quadro 2 revela quais são eles:

Quadro 2: Cinco Ativos que Compõem o Valor de uma Marca

INDICADOR DE CONHECIMENTO
1. Conhecimento da Marca
INDICADORES DE ASSOCIAÇÕES/DIFERENCIAÇÃO
2. Valor Percebido
3. Personalidade
4. Associações Organizacionais
INDICADORES DA QUALIDADE PERCEBIDA/LIDERANÇA
5. Qualidade Percebida
6. Liderança/Popularidade
INDICADORES DE LEALDADE
7. Preço Premium (Especial)
8. Satisfação/Fidelidade (entre as pessoas que usaram a marca)
INDICADORES DE COMPORTAMENTO DO MERCADO
9. Participação de Mercado
10. Índices de Preço e Distribuição

Fonte: Hijjar e Abreu, 1999.

Diante da complexidade da tarefa, caberá à empresa optar entre duas situações: considerar e avaliar os seus ativos de marca, ou evocá-los apenas para efeitos de comunicação. No entanto, talvez seja preferível à empresa tentar estimar o valor das suas marcas, não obstante as reticências que se colocam aos métodos atualmente aplicados, do que simplesmente não fazê-lo. Um desses estágios passa pela identificação da percepção do mercado comprador a seu respeito.

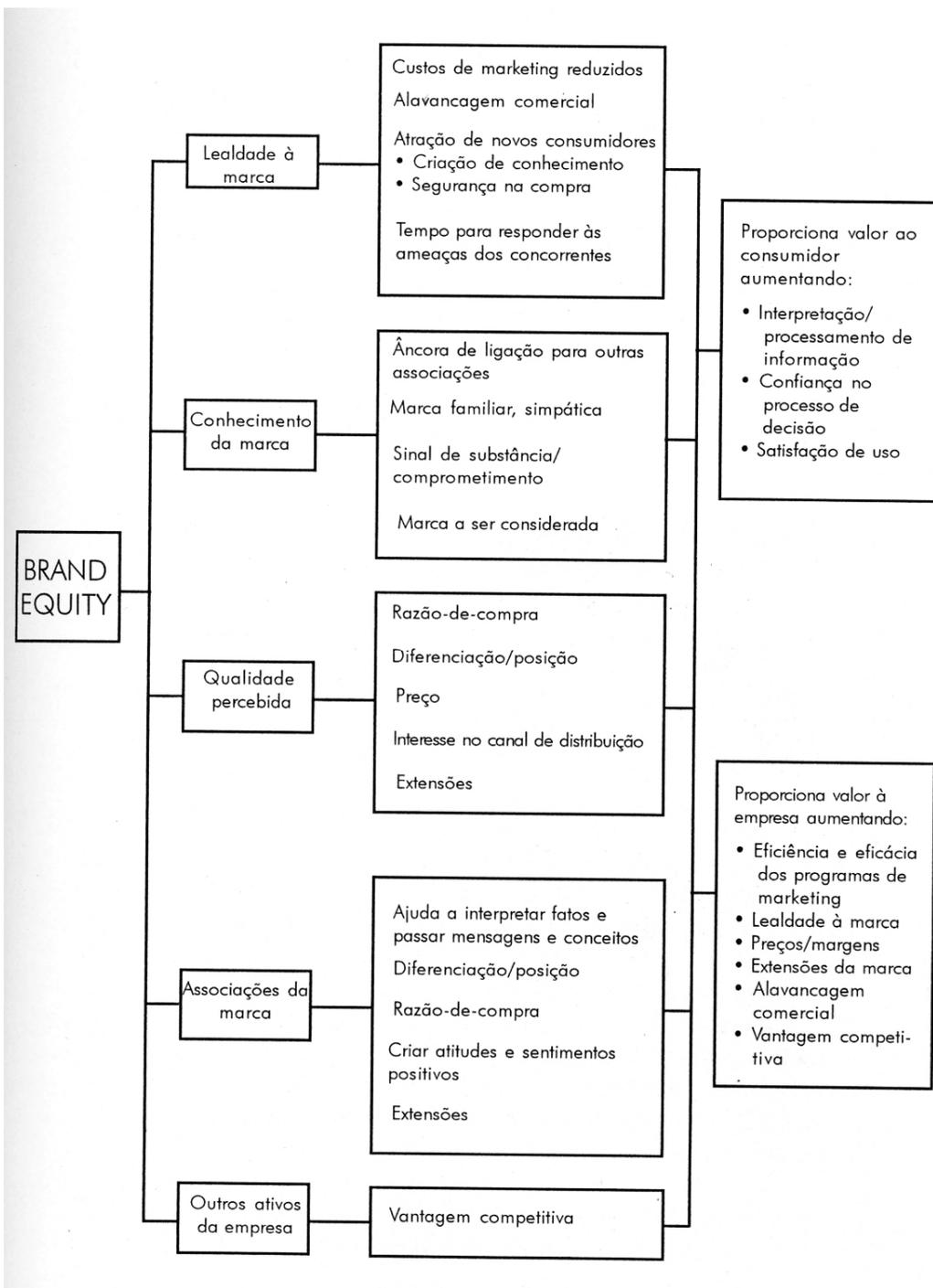
3.1.6

O Conceito de *Brand Equity*

De acordo com Ruão (2001), a teoria do capital de marca (ou *brand equity*) começou a tomar forma nos anos 1960, na literatura anglo-americana, como resposta às questões emergentes de uma nova forma de funcionamento das marcas, que já era percebida à época com um papel além da simples identificação de produtos. Contudo, aparentemente só nos anos 1980 é que o conceito se afirma, graças às contribuições da comunidade financeira – na qual crescia o interesse pela determinação do preço de marcas – e ao reconhecimento pelo Marketing Science Institute, que apontou o capital de marca como uma das suas principais prioridades.

Deve-se a Aaker (1998) a publicação do primeiro texto sobre a visão moderna das marcas, já na década de 1990, ao qual se atribuiu, finalmente, força e reconhecimento científico. Desde então, muitos trabalhos vêm sendo publicados sobre a temática da sua definição e medida, bem como sobre seus antecedentes e conseqüências. Embora as discussões travadas sejam acesas, e por vezes controversas, parece haver um consenso de que o conceito de capital de marca é um fenômeno que envolve o valor acrescentado a um produto, um serviço ou uma empresa, pelas associações e percepções de uma marca em particular. Na busca da identificação desse valor agregado, muitas são as teorias de capital de marca emergidas no mundo acadêmico (TAUBER, 1988; BIEL, 1993; KELLER, 1993; AAKER, 1998;). Cada uma delas chama atenção para um aspecto particular do conceito e sua relevância para uma gestão de marca eficaz. Pinho (1996) tentou organizar estas múltiplas definições, atribuindo ao conceito uma dupla dimensão: a dimensão de valor patrimonial das marcas e a dimensão de valor da sua gestão.

Aaker (1998) definiu *brand equity* como um conjunto de ativos e de passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço. Os cinco componentes do *brand equity*, fontes de valor para o consumidor e para a empresa, são: a) lealdade à marca; b) notoriedade; c) qualidade percebida; d) associações à marca (para além da qualidade percebida); e e) um composto de propriedades do tipo patentes, marcas registradas e relações com distribuidores. Assim sendo, segundo Aaker (1998), os ativos e passivos que compõem o valor da marca (*brand equity*) podem ser agrupados em cinco categorias, conforme ilustrado na Figura 1 a seguir:



Fonte: David A. Aaker – Marcas Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca, 1998.

Figura 1: A Composição do Brand Equity

3.1.7

Gestão da Imagem de Marca

A imagem de uma marca corresponde a todo o processo de interação entre a marca e os seus públicos, do que resulta uma dada percepção sobre a qual haverá maior ou menor predisposição para atribuir a ela um valor elevado no mercado. Logo, analisar a imagem de uma marca é equivalente a estudar a relação entre empresa e seus públicos, cuja gestão eficiente parece trazer vantagens pela capitalização do seu valor. Neste sentido, o conceito de imagem parece ser simultaneamente um produto e um processo.

Nas palavras de Aaker (1998), “uma imagem de marca é um conjunto de associações, normalmente organizadas de forma significativa” ou, dito de outra forma por Keller (1993), “é o conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória”. Essas associações, constituintes da imagem, representam percepções que podem não refletir uma realidade objetiva, mas que têm influência no momento da compra e, logo, no resultado final da empresa. Estas podem constituir bases sólidas na definição do valor das marcas, uma vez que têm um papel ativo na tomada de decisões de compra e na permanência de sua lealdade. Talvez por isso a temática da imagem de uma marca receba cada vez mais atenção por parte de gestores e pesquisadores. Se por um lado a sociedade parece “saturada de imagens” (CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001), por outro as questões de visibilidade e credibilidade colocam-se com mais força nos atuais ambientes de negócios, ditos hostis, tornando mais visíveis as questões da identidade e da imagem, ou seja, as dimensões simbólicas das atividades econômicas.

Segundo Biel (1993), foi o famoso publicitário David Ogilvy que chamou atenção para o conceito de imagem de marca, nos anos 1950, quando declarou: “Todo anúncio publicitário deve ser considerado como a contribuição para o símbolo complexo que é a imagem de marca” (p.178). Embora hoje já não se entenda a publicidade como a única forma privilegiada de comunicação da marca, foram percepções como esta que conduziram ao reconhecimento pleno da noção de imagem de marca no campo do marketing.

Dobni e Zinkhan (1990) resumiram em cinco categorias as definições do conceito encontradas na literatura científica: (1) as definições genéricas, (2) as simbólicas, (3) as que acentuam o sentido das mensagens, (4) as personificadoras e (5) as cognitivas.

Estas diferentes perspectivas debatem o papel da marca e do consumidor (ou do emissor e do receptor) na criação da imagem de uma marca. Uns sugerem que o consumidor é um elemento passivo, sendo a imagem a soma das impressões recebidas e pré-orientadas pela fonte. Outros consideram, pelo contrário, que a imagem é algo que reside essencialmente na mente dos consumidores. Depois há um conjunto de definições que, numa perspectiva comunicativa da marca, vêem a imagem como o resultado da interação entre o receptor e o estímulo desenvolvido pelo produto ou marca. Neste caso, a imagem de uma marca poderia ser sugerida pela empresa através das atividades do marketing mix, que seriam responsáveis pelo envio de mensagens sobre a sua identidade, em particular via os programas de comunicação de marketing. Neste processo os consumidores teriam também uma palavra a dizer, na medida em que sujeitariam as mensagens da marca aos seus próprios padrões internos de pensamento, do que resultaria um conjunto de percepções ou imagem. Esta última é a posição que parece ter ganhado força no domínio científico. Considera-se que a imagem de marca (como a organizacional), é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos, sendo essencialmente um processo de representação contínuo e de reciprocidade, composto pelas percepções de membros e não membros da organização. Em suma, corresponde ao conceito de “interpretante”, segundo a Teoria dos Signos de Pierce (1931-58), ou seja, é a noção coletiva ou parcialmente partilhada de interpretante.

Contudo, foi necessário percorrer um longo caminho até a aceitação desta perspectiva. Tradicionalmente, a identidade vem sendo entendida como um conjunto de representações simbólicas da organização e estaria do lado do emissor (ALBERT; WHETTEN, 1985; OLINS, 1989; IND, 1990; DUTTON; DUKERICH, 1991; KAPFERER, 1991), enquanto a imagem estaria do lado oposto do processo, no domínio do receptor (MARGULIES, 1977; BERNSTEIN, 1992).

Análises mais recentes permitem concluir, no entanto, que as linhas divisórias entre emissores e receptores são cada vez mais tênues, e que a distinção entre interior e exterior da organização se torna num instrumento problemático (CHRISTENSEN; ASKERAAD, 2001). Consequentemente se admite que a identidade é influenciada pelos interesses dos *stakeholders* externos, e que a imagem pode também ser interna, correspondendo às impressões coletivas dos membros da organização (BROOMLEY, 2001).

Assim, e não obstante a freqüente falta de consistência no uso dos conceitos, existem evidências empíricas de que há uma forte correlação entre identidade e imagem, e de que há vantagens em serem usados em conjunto (VAN RIEL *ET AL.*, 1998; DAVIES *ET AL.*, 2001). Ao se considerar que os melhoramentos na imagem podem ser conseguidos pela ação na identidade interna, logo, gerir a marca significa planejar e implementar uma identidade forte, definir os meios necessários à sua comunicação, no sentido de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca. Esse é o entendimento de Aaker e Joachimsthaler (2000), que propõem o Modelo de Liderança da Marca, apoiado no entendimento de que ela deveria constituir o pivô de toda a atividade organizacional. Como consequência faz-se necessário desenvolver programas eficazes de construção da marca, o que passaria pela determinação da identidade, definição de ações integradas de comunicação, destinadas a criar uma imagem forte, facilmente lembrada pelos consumidores e consistente no tempo, para depois ser alimentada e reforçada por atividades próprias. Uma identidade forte parece trazer benefícios à organização, acrescentando valor aos produtos, cada vez mais semelhantes entre si, gerando a confiança do consumidor, estimulando o investimento e promovendo a motivação interna, entre outros.

Paralelamente ao desenvolvimento de uma identidade, a imagem surge como valor positivo no estímulo aos públicos. Tratam-se, no entanto, de conceitos que carecem de concordância teórica nas suas definições. Identidade e imagem são, como afirmam Christensen e Askegaard (2001), construções sociais voláteis, que aparentam objetividade, mas que na realidade baseiam a sua existência e significação nas capacidades e preferências interpretativas das audiências.

Através de uma gestão desta natureza seria possível criar um capital-marca, traduzível em momentos de compra e venda. Gerir a identidade e a imagem de marca parece ser sinônimo de gerir o seu valor no mercado. Para além da função de comunicação, os atributos simbólicos das marcas servem também para justificar os preços cobrados pelos produtos: o preço-prêmio. Atendendo a este aspecto em particular, Biel (1993) menciona o lugar da imagem nos processos de gestão do capital de marca, admitindo até ser essa a sua origem. Ou seja, segundo este autor, o valor de uma marca estaria ancorado no estabelecimento da lealdade que o consumidor dedicaria a ela e que se traduziria em níveis de venda elevados e preços bem aceites.

Kirmani e Zeithaml (1993) referem igualmente esta ligação do capital à imagem de marca, afirmando que se trata de termos altamente relativos. Na construção do capital-marca, os gestores tentariam influenciar a percepção dos consumidores relativamente a um produto, o que significa que procurariam atuar sobre a sua imagem, pelo entendimento de que uma imagem positiva é fonte de valor financeiro para uma empresa.

Keller (1993) apresenta igualmente uma definição de imagem de marca integrada, no seu estudo sobre o conceito de capital-marca, reconhecendo-lhe um papel importantíssimo na tomada de decisão de compra dos consumidores. A teoria proposta pelo autor divide as associações ou núcleos informativos sobre a marca na mente dos consumidores em três categorias, em função do seu grau de abstração: *os atributos, os benefícios e as atitudes*.

Os atributos constituiriam as características descritivas que exprimem o produto, incluindo elementos tangíveis (como a embalagem) e intangíveis (como o utilizador imaginário). Os benefícios corresponderiam aos valores pessoais que os consumidores ligam à marca e seus produtos, ou seja, o que o consumidor pensa que poderá fazer por si. As atitudes, a terceira forma de associações, definem-se como as avaliações globais dos consumidores sobre as marcas, e que serão a base do seu relacionamento e comportamento de compra: suas predisposições ou intenções a elas.

Assim sendo, os diferentes tipos de associações que os consumidores desenvolvem face às marcas determinarão a imagem que ficará na sua memória. Por isso, segundo Park *et al.* (1986), pode se falar em diferentes imagens por

referência ao tipo de necessidades que a marca satisfaz: as necessidades funcionais, imagem funcional; as de experiência, imagem sensorial; e as simbólicas, imagem simbólica. Considera-se ainda que, com base nas mensagens e no contato direto com o produto, os consumidores desenvolvem associações, cujo grau de influência (determinante no tipo de imagem final) depende de fatores como positividade, força e unicidade. Ou seja, as associações de marca criadas têm que ser favoráveis, fortes e únicas, e dependendo do vigor de cada um destes elementos, se têm marcas com diferentes tipos de valor ou capital. Por este motivo as empresas devem apostar em associações únicas no universo da concorrência, as mais fortes possíveis, de forma a serem facilmente memorizadas. Além disso, as associações de marca devem estar em interação e permanente congruência, de forma a garantirem uma vantagem competitiva sustentável, suporte de um capital de marca relevante (AAKER, 1998; KELLER, 1993).

Assim, o cerne da determinação da imagem de marca parece ser o estudo dos públicos, a partir de cuja impressão se criam as atitudes favoráveis ou desfavoráveis relativamente à oferta organizacional. Entende-se aqui por público como um agrupamento de pessoas, criado pela empresa, com o propósito de entender a complexidade de relações no mercado. Trata-se de grupos que possuem massas dinâmicas próprias, e pensam e atuam dentro dos seus próprios interesses, a partir do que estruturam as suas expectativas em relação à empresa. E esses agrupamentos, destinatários das mensagens da marca, são preferencialmente os consumidores, embora o seu universo de públicos seja bem mais vasto: dos funcionários à concorrência, dos distribuidores aos fornecedores, dos líderes de opinião aos prescritores, dos profissionais de mídia às instituições financeiras, das associações à comunidade local, ou seja, todos os *stakeholders*.

O princípio da diferenciação de mensagens, segundo as características dos receptores, é um pressuposto básico e fundamental do processo de comunicação de marketing, porque se entende que disso dependerá o efeito comunicativo provocado, e, em última análise, o próprio sucesso ou fracasso da marca. A sua imagem, enquanto resultado comunicativo global, não é, portanto, algo que se implante na memória dos públicos. A atual visão construtivista da comunicação corrobora exatamente com esta proposição, na medida em que defende que os receptores/públicos não são mentes vazias (THAYER, 1976), mas têm uma

história, conhecimentos anteriores, grupos de referência, preconceitos e valores que condicionam as suas interpretações das mensagens. Além do mais, a sua exposição às mensagens é seletiva, a sua percepção é seletiva e a sua memorização também (WOLF, 1995). Por isso, entre o envio da mensagem ao público e a imagem que este cria, há todo um processo interno de conceitualização, não controlável pela empresa, e do qual dependerá a sua ação final de compra ou não compra, de mudança de atitude, de alteração de opinião, entre outras.

3.1.8

O Conceito de Lealdade à Marca

A lealdade à marca é um dos pilares do marketing e o cerne do *brand equity*. É uma medida da ligação do consumidor com a marca, refletindo, assim, a probabilidade de um consumidor mudar ou não para outra, especialmente se a concorrente fizer uma mudança, quer em preço, quer em características do produto. A lealdade torna-se, portanto, um forte indicador do *brand equity*, que está fortemente relacionado aos lucros futuros, uma vez que o aumento desta lealdade diminui a vulnerabilidade da base dos consumidores à ação da concorrência, o que se traduz diretamente nas vendas. Este processo de conquista e manutenção de clientes (leais) é de extrema importância na perpetuação de uma marca e, porque não dizer, na sobrevivência de uma empresa.

A gestão de marcas ganha importância maior para empresas cuja estratégia tem como foco a qualidade. Para estas, o investimento na gestão da lealdade torna-se quase uma questão de sobrevivência num segmento de mercado de clientes que compram tanto a qualidade inerente ao produto/serviço como também a marca da empresa, com todo o seu valor e promessa. Vislumbrando-se um caso extremo, apontado como uma tendência para alguns setores do mercado em que os produtos de empresas concorrentes têm preços e qualidades semelhantes, a marca e sua gestão entram como fator primordial de diferenciação.

3.1.9

Gerenciamento do Valor e da Identidade de Marca

O gerenciamento do valor de marcas é entendido como um fluxo que inclui procedimentos gerenciais, mercadológicos e administrativos, onde a marca, com seus atributos e benefícios torna-se o foco da organização. Organizações de grande porte internacional, como a Colgate-Palmolive, já possuem gerenciamento de marcas desde 1931. Segundo Aaker (1998), em 1967, 84% das maiores indústrias norte-americanas já possuíam gerentes de marcas.

Segundo exposto anteriormente, a construção sistemática de uma marca deve começar pelo processo de análise estratégica, o que compreende uma análise do ambiente, definida como um estudo do consumidor, da concorrência e uma auto-análise. Isto é, deve-se incluir uma investigação interna e uma externa, que permita definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si, e das promessas que têm possibilidade de manter, em função das particularidades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades, e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação consistente.

Com base nesta informação, podem ser traçados os elementos que dão suporte ao sistema de identidade de uma marca, considerados como sendo o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente. Mais especificamente, as associações feitas pelas pessoas constituem o que a marca representa e integram uma promessa ao mercado por parte dos membros da organização.

3.1.10

Implementação da Identidade de Marca

Ainda segundo Aaker (1998), não vale o esforço de se implementar um posicionamento mais estrategicamente lógico se não for encontrada uma execução de excelência. Com isso, ele considera que uma vez definidos os traços de identidade da marca, com base em fontes críveis, seria necessário pensar na sua implementação, pelo desenvolvimento de programas de comunicação adequados.

Este raciocínio sugere que os programas de comunicação devem incluir não só a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como as mídias interativas, os sistemas de resposta direta, as promoções, os patrocínios, a publicidade e outras formas que potencializem as experiências de relacionamento na construção da marca. Isso com ênfase em uma identidade bem definida, que contemple uma proposição de valor única, de modo a gerar um bom resultado no mercado.

Executado o plano de implementação da identidade da marca é necessário avaliar os seus efeitos junto dos públicos alvo, pela análise da imagem criada. Isto inclui, ainda segundo Aaker (1998), o estudo do posicionamento e de outros elementos projetados ao longo do tempo, a partir das características comunicadas da identidade. Também Keller (2000) faz referência a esta necessidade de avaliação sistemática das marcas, através de freqüentes auditorias e estudos de avaliação. O seu objetivo é perceber o “estado de saúde” da marca para se definirem as estratégias mais adequadas a cada momento.

3.1.11

Reputação da Marca

Segundo Fleury e Fleury (2000), até os anos 1970 o regime dos mercados era considerado vendedor, em particular no Brasil, uma vez que a demanda era maior que a oferta. Ao longo da década de 1970, com a entrada de novos concorrentes provenientes do Sudeste Asiático, inverte-se o regime de demanda maior que oferta, devido ao excesso de capacidade produtiva, havendo um acirramento da competição em nível global.

O acirramento da competitividade trouxe a necessidade das organizações se diferenciarem junto aos mercados consumidores, havendo o desenvolvimento dos conceitos de marketing e de posicionamento estratégico, por exemplo. Para Silva (1999), é na década de 1980 que as empresas descobririam a força da imagem da empresa e das suas implicações sobre a imagem dos produtos. É neste período que se iniciam as discussões sobre o valor de ativos intangíveis nas organizações, focadas preliminarmente nos valores das marcas. O descolamento

entre os valores de mercado das organizações e o valor contábil de seus ativos era visto como consequência direta do valor da marca.

A década de 1980 também trouxe novos fatores de pressão sobre as organizações quanto à gestão de sua reputação. Cresceu a atuação de grupos de ativistas ambientais e sociais e um fortalecimento do conceito de consumo consciente nos países desenvolvidos. Este conceito acabou se difundindo também nos países em desenvolvimento de várias formas, como a atuação de grupos de ativistas, tais como o Greenpeace e a Anistia Internacional. Países em desenvolvimento passam a ter de se adaptar para atender às exigências dos consumidores dos países mais desenvolvidos que compram seus produtos.

Pode-se intuir que o próprio processo de comunicação das imagens das marcas passadas pelas organizações também chamou a atenção dos consumidores. Os mercados passaram a questionar se os discursos realizados pelas organizações eram verdadeiros e, com isso, também a questionar o próprio significado das organizações para a sociedade.

Um segundo fator de pressão sobre a gestão da reputação, segundo Lício (2004), foi o crescimento da participação dos fundos de pensão entre os investidores. A necessidade de oferecer garantia dos pagamentos de pensões em um futuro longínquo tem obrigado os fundos de pensão a avaliarem a sustentabilidade das organizações no longo prazo. A atuação dos fundos de pensão também tem trazido uma segunda consequência às organizações: a necessidade de se obter maior credibilidade. Este mercado, fiscalizador e sensível, não atuar com organizações que não transmitam total confiança quanto à sua postura ética e social.

Durante a década de 1990 outros ativos intangíveis passaram a ser considerados como responsáveis pela valorização das organizações, conforme explorado pela visão competitiva da organização baseada em recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1994). A literatura acadêmica passou a incluir bens intangíveis entre os ativos organizacionais, tais como conhecimentos, relacionamentos, eficiência operacional, credibilidade, reputação, inovação, e marca, dentre outros. Sveiby (1997), por exemplo, classifica entre os principais ativos intangíveis da organização as competências dos empregados, a estrutura interna (patentes, conceitos, cultura organizacional e relacionamentos internos) e a

estrutura externa, que inclui os relacionamentos com o mercado, incluindo clientes e fornecedores, a reputação das marcas e da imagem organizacional. Assim, a imagem e a reputação organizacional tornam-se elementos importantes para a criação de valor nas organizações. Um valor intangível, dificilmente construído, porém, que pode ser perdido de um momento para o outro.

Para ratificar o crescimento da importância da gestão da reputação organizacional neste período, surgem novos campos de estudo em administração, diretamente vinculados à proteção ou à gestão de reputação, os quais se mantêm neste início do Século XXI. São exemplos o conceito de governança corporativa, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. A credibilidade via governança corporativa surge em resposta a necessidade dos investidores de ter maior transparência das demonstrações financeiras das organizações. Como apenas o enfoque financeiro não atende mais totalmente as necessidades das organizações, são incluídos outros fatores no processo de comunicação com o mercado, como a conduta ética empresarial e o controle de ações individuais. A sustentabilidade significa que a companhia tem uma visão de longo prazo, de forma a garantir a continuidade do suprimento dos recursos necessários à sua atuação sem sacrificar as gerações futuras. A atuação responsável social e ambientalmente veio para atender as demandas da sociedade por cuidados com os públicos afetados pelas atividades corporativas, assim como o meio ambiente em geral.

Porém, a preocupação com a reputação organizacional passou a esbarrar em um aspecto primordial, que vem a ser o preparo das pessoas que atuam em nome das instituições, de modo a garantir que elas cumpram aquilo que a organização se propõe a entregar aos seus clientes, já que todos devem contribuir para a construção e a manutenção da imagem e reputação da marca.

Em suma, o gerenciamento de uma marca requer uma série de cuidados e depende, em grande parte, da capacidade dos gestores de identificar como ela vem sendo percebida pelos seus públicos. Conforme apresentado no capítulo introdutório, este trabalho não vem sendo feito na empresa aqui estudada.

3.2

Considerações Gerais Sobre Marketing de Serviços

3.2.1

O Serviço Como Produto

Pode-se definir serviço como um ato ou ação que caracterize a parte intangível presente em uma situação de troca. Serviço é, portanto, uma parte do processo de troca que deve ser vivenciada, normalmente resultando em uma experiência vivida pelo consumidor. Trata-se de um fenômeno complexo, que envolve aspectos tangíveis e intangíveis, sendo de difícil definição.

Dentre as várias definições encontradas na literatura, pode se destacar aquela apresentada por Rathmell (1974). Numa distinção implícita que faz entre bens e serviços, o autor considera um bem tangível como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material – e o serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho. Explicitamente enfatiza que “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Na tentativa de definir serviços, Gronröos (1995) destaca uma variedade de conceitos utilizados por diversos autores durante três décadas. Segundo a American Marketing Association – AMA (1960), “serviços são atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”. Embora esta entidade se destaque por sua contribuição à área de marketing, esta definição não permite uma compreensão precisa do que venha a ser um serviço.

Neste sentido talvez Judd (1964) tenha sido mais preciso, ao definir o termo como “uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título) de uma mercadoria tangível”.

No mesmo sentido de Judd encontram-se as contribuições de Besson (1973) e Bois (1974) (in Gronröos, 1995). De acordo com Besson (1973), “para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas, atividades que o cliente possa ou

prefira não realizar por si próprio” (in Gronröos, 1995). Segundo Blois (1974), “um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (in Gronröos, 1995).

Andresen *et al.* (1983) (in Gronröos, 1995) define serviço como “quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos diretamente e incluem um componente físico ou técnico maior ou menor”. Para Gummesson (1987), de forma um pouco figurativa, “serviço é algo que pode ser comprado ou vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre seu pé” (in Gronröos, 1995). Com esta afirmação o autor procura enfatizar a intangibilidade que caracteriza os serviços. Por exemplo, em uma oficina mecânica um consumidor compra um serviço de reparo que envolve a mão-de-obra em si, o intangível, e as peças necessárias, a parte tangível.

Gronröos (1995) define serviço de forma similar, embora se refira indiretamente ao processo, que pode requerer ou não a presença do consumidor. Neste caso, o descreve como “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço – que é fornecida como solução aos problemas dos clientes”.

Nesta mesma linha de raciocínio Kotler *et al.* (2002) enfatizam que um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra, algo essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma e sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

Existem vários tipos e categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. Entretanto, percebe-se que o nível dessas experiências (transferências) varia de acordo com a situação apresentada. A prestação de um serviço pode durar alguns minutos ou algumas horas. Por exemplo, um cliente ao contratar uma construtora para construir uma casa, pode receber a prestação do serviço durante alguns anos ou enquanto durar a construção. O consumidor compra serviços com diferentes durabilidades, podendo também ser consumidos em diferentes graus de tangibilidade. Um aluno em sala de aula recebe um produto altamente intangível, o conhecimento do professor, que profere uma aula expositiva, em um ambiente necessariamente tangível, enquanto os clientes de um restaurante recebem serviços de atendimento, além da parte altamente tangível

representada pela comida e pelas bebidas que consomem. Independente do tipo, o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere.

De acordo com Shostack (1995), esta variação de conteúdo em relação aos aspectos tangíveis e intangíveis de um serviço gera uma escala que pode caracterizar desde um bem puro, essencialmente tangível, como uma cadeira ou uma caneta, a um serviço puro, praticamente desprovido de conteúdo tangível, como o aconselhamento de um psicólogo, por exemplo.

Contudo, para Bateson e Hoffman (2001, p.10) é difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Usando suas palavras:

“um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe”.

Segundo Bateson e Hoffman (2006), as maiores diferenças entre o marketing de serviços e o de bens são mais comumente atribuídas a quatro características distintas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Essas quatro características serão explicadas a seguir.

3.2.2

Intangibilidade

Intangibilidade significa que falta aos serviços a substância física e, portanto, não podem ser tocados ou avaliados como bens. Os desafios de marketing de serviços ligados à intangibilidade incluem dificuldades em comunicar os serviços a clientes, decisões sobre fixação de preços, proteção por patentes e armazenamento de serviços para uso futuro.

Bateson e Hoffman (2006) apontam problemas de marketing causados pela intangibilidade, uma vez que não podem ser estocados. “Como resultado, suprimentos de serviços não podem ser armazenados para diminuir o impacto de períodos de alta demanda”. Os mesmos autores ilustram a impossibilidade do serviço ser armazenado citando como exemplos os médicos que não podem produzir e armazenar exames físicos para serem usados em data posterior e os lugares de cinema que não foram vendidos em uma sessão vespertina não podem

ser acrescentados à platéia para a sessão da noite. Consequentemente, os clientes comumente são obrigados a esperar pelos serviços desejados e os provedores de serviços estão limitados na quantidade que podem vender pela quantidade que podem produzir.

Uma consideração importante dos autores é relacionada à ênfase na incapacidade de se manter um estoque de serviços, o que se traduz em constantes problemas de fornecimento. A falta de estoques de serviços apresenta desafios para os profissionais de marketing e este fenômeno recebe o nome de “perecibilidade”. Isto é, de um modo geral, a prestação de um serviço só pode ser apropriada ou experimentada pelo consumidor enquanto é executada. Portanto, é perecível. Apesar da existência de elementos tangíveis para alguns serviços, a essência de todo o serviço é intangível.

Reforçando este conceito, Berry (2001) exemplifica que “embora a *performance* de muitos serviços seja suportada por elementos tangíveis – por exemplo, o automóvel no caso de um serviço de táxi – a essência do que está sendo comprado é uma prestação de *performance* de uma parte para outra” (p.57).

Outro desafio específico da prestação de serviços, vinculado ao conceito de intangibilidade, está ligado à determinação de seu preço. De acordo com Sampaio e Luce (1993), “uma vez que o serviço é intangível, o consumidor depende de vestígios como o preço para formar suas expectativas” (p.14). Uma empresa, quando estabelece um preço para seu serviço, deve estar consciente das implicações que este terá na percepção de qualidade e valor para seu cliente. Isto porque um serviço, por não ser estocável e, portanto, só ser consumido enquanto realizado, não permite experimentação sem que suas conseqüências sejam irreversíveis. Assim, há um risco percebido no momento da decisão de compra ou consumo.

Nesta linha de raciocínio Beyrodt (1993) escreve:

“Nos bens tangíveis, as possibilidades de conhecer o produto antes da compra, ajudam o consumidor na ocasião de compra. Num supermercado, para escolher entre diversos produtos, temos a oportunidade de apalpá-los, observá-los, ler instruções, cheirá-los, apertá-los, compará-los, quando possível experimentá-los e finalmente decidir sobre qual mercadoria comprar”.

Nos serviços isto não é possível. Por isto é fundamental que uma empresa busque formas de tangibilizar os serviços. Dentre as quatro características que distinguem bens e serviços, a intangibilidade é a fonte da qual emergem as outras três (inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade).

3.2.3

Inseparabilidade

Bateson e Hoffman (2006) afirmam que uma das mais intrigantes características da experiência de serviço envolve o conceito da inseparabilidade. Descrevem também os serviços como experiência compartilhada na qual, em muitos casos, o produtor e o cliente têm de estar presentes para que a transação seja concluída. A inseparabilidade reflete a interconexão entre os provedores de serviços e seus clientes. Diferentemente dos produtores de bens, os provedores de serviços estabelecem interações cara a cara com seus clientes, que estão diretamente envolvidos no processo de produção do serviço. Em suas palavras:

“A inseparabilidade refere-se a (1) conexão física do provedor de serviços com o serviço prestado; (2) o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço; (3) o envolvimento de outros clientes no processo de produção do serviço. Ao contrário do fabricante de bens, que raramente pode ver um cliente enquanto está produzindo o bem em uma fábrica isolada, os provedores de serviços muitas vezes estão em constante contato com seus clientes e devem elaborar suas operações de serviço tendo em mente a presença física do cliente”

Essa interação entre cliente e provedor de serviços determina o que os autores definem como “incidente crítico” (BATESON; HOFFMAN, 2006). Os incidentes críticos representam a maior oportunidade para ganhos e perdas no que concerne a satisfação e a retenção do cliente. Esses são também chamados de “momentos da verdade”, representando os instantes de interação entre cliente e o provedor de serviços, quando se confira ou não a entrega do que foi prometido ou divulgado. Dizem que esta é a chave das avaliações da satisfação do cliente, pois a qualidade dessa interação é muitas vezes a força propulsora das avaliações da satisfação do cliente. Como a produção acompanha o consumo, os serviços geram um alto grau de contato com o cliente, tendo normalmente uso intensivo de mão-

de-obra. Por isso também é dada ênfase às pessoas e aos equipamentos utilizados no processo.

Explicitamente Sampaio e Luce (1993) descrevem este fenômeno ressaltando que esta característica faz com que exista uma ausência de canais de distribuição para a maioria dos serviços já que o local onde o serviço é produzido e consumido é geralmente o mesmo. Além disso, existe a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade para que haja a prestação de serviço.

3.2.4

Heterogeneidade

A característica da heterogeneidade está ligada ao fato de que existe alta variabilidade na execução e na *performance* dos serviços. Para tanto, é difícil obter um padrão. Os serviços, mesmo aqueles prestados pelo mesmo profissional, são diferentes. Isso implica que há uma maior dificuldade de se padronizar um serviço (SAMPAIO; LUCE, 1993).

A natureza experimental de um serviço também dificulta a padronização. Uma vez que cada serviço é uma experiência única, que não pode ser reproduzida com total fidelidade, é impossível obter a mesma padronização de um sistema controlado de produção de produtos. Desta forma, conclui-se que uma característica peculiar dos serviços é que ele reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para outra (BATESON; HOFFMAN, 2006).

Desta forma Bateson e Hoffman (2006) também enfatizam como uma das diferenças entre bens e serviços a heterogeneidade, justamente com a falta de capacidade para controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao cliente. A heterogeneidade, por definição, torna muito difícil que uma operação de serviços alcance sempre a mesma qualidade continuamente. Operações de manufatura podem também ter problemas em alcançar esse tipo de alvo, mas os erros podem ser isolados e corrigidos ao longo do tempo, pois eles tendem a se repetir nos mesmos pontos do processo. Diferentemente dos bens tangíveis, muitos erros em operações de serviço ocorrem uma só vez. Por exemplo, um garçom que deixa cair um prato de comida no colo de um cliente cria uma falha de serviço que não pode ser prevista nem corrigida (BATESON; HOFFMAN,

2001). Isto é, os encontros de serviço ocorrem em tempo real e os clientes já estão envolvidos na sua “produção”. Portanto, se alguma coisa der errada durante o processo de serviço, será muito tarde para instituir medidas de controle de qualidade antes que o serviço chegue ao cliente.

De fato, o cliente - ou outros clientes que compartilham a experiência de serviço com o cliente principal - pode ser parte do problema de qualidade. Se em um restaurante alguma coisa der errada durante uma refeição, essa experiência de serviço para um cliente será afetada de forma irreversível, assim como muitas vezes quem o acompanha.

Assim, é visto que a heterogeneidade relaciona-se à variabilidade inerente ao processo de prestação de serviço. Diante disso, Bateson e Hoffman (2006) destacam o principal problema de marketing de serviços como a dificuldade de controlar a padronização e a qualidade na prestação do serviço e, desta forma, levam normalmente as empresas a reagirem em duas direções diferentes. Algumas tentam padronizar o desempenho substituindo o trabalho humano por máquinas. Outras empresas tiram vantagem da variabilidade oferecendo serviços customizados que satisfazem necessidades individuais do cliente. Nenhuma das duas medidas é universalmente superior, porque a preferência do cliente pela customização *versus* a padronização depende do preço, da velocidade de entrega e da consciência de desempenho, o que pode variar de pessoa a pessoa (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Neste sentido, Kotler e Armstrong (1988) afirmam que,

“... a heterogeneidade dos serviços pode trazer algumas vantagens, como a possibilidade de oferecer um serviço personalizado pela maior flexibilidade (heterogeneidade) existente, pois há a condição de adaptar os serviços às necessidades individualizadas de cada cliente. Mas deve-se determinar quando e, até que ponto, esta padronização é possível, sem que comprometa demasiadamente o tempo gasto e a lucratividade do serviço”.

Por outro lado, Bateson e Hoffman (2006) indicam os problemas de marketing que podem ser causados pela heterogeneidade:

“Empresas de serviços empregam milhares de provedores de serviços na linha de frente. Como indivíduo, cada funcionário tem uma personalidade diferente e interage com os clientes de modo diferente. Além disso, cada funcionário pode

agir de modo diferente de um dia para outro, como resultado de mudanças de disposição e de muitos outros fatores. Como exemplo, garçons de restaurantes muitas vezes reconhecem que a qualidade de interação entre eles e os clientes varia até de uma mesa para outra”

Os problemas de marketing criados pela heterogeneidade são particularmente frustrantes. Uma empresa pode tentar fazer o melhor produto do mundo, mas se um funcionário estiver em um “dia ruim”, as percepções de um cliente poderão ser afetadas desfavoravelmente. A empresa poderá nunca mais ter outra oportunidade de servir aquele cliente. Bateson e Hoffman (2006) ilustram esta possibilidade com outro exemplo:

“Ao exemplo do McDonald’s, o franqueado pode ter de pagar 500 mil dólares pela franquia e o direito de vender um produto comprovado. No entanto, o verdadeiro segredo para o sucesso de cada franquia é o jovem de 18 anos atrás do balcão interagindo com os clientes e operando a caixa registradora. Você pode imaginar o franqueado, que acabou de investir seu capital pela franquia, tentando dormir à noite enquanto pensa que seu meio de vida depende do garoto que está atrás do balcão?”.

Segundo Zeithaml e Bitner (2005), a heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos, já que cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências com o serviço ocorrerão de modo muito particular. Nesse sentido, a heterogeneidade associada aos serviços é, em larga escala, o resultado da interação humana entre funcionários e clientes e de todas as variações daí decorrentes.

Zeithaml e Bitner (2005) ilustram este fenômeno da seguinte forma:

“Um especialista (profissional liberal) pode prestar uma experiência de serviço diferente para dois clientes diferentes no mesmo dia, dependendo das suas necessidades e personalidades individuais e, dependendo do momento em que se entrevistou com os clientes, se no início da manhã, quando estaria bem disposto e descansado, ou ao final de um dia longo e cansativo de reuniões”.

A despeito de todo treinamento oferecido pelos gestores dos serviços, em última instância o padrão dos serviços prestados na prática vai depender do momento das pessoas envolvidas.

3.2.5

Percibilidade

Conforme já visto, os serviços, diferentemente dos produtos físicos, apresentam como características a alta percibilidade. Eles são produzidos e consumidos simultaneamente, não podendo ser estocados. Esta característica peculiar dos serviços que não permite que sejam guardados, nem estocados, nem que sua capacidade não usada seja recuperada. “Ao contrário dos bens, que podem ser armazenados e vendidos depois, os serviços que não são vendidos quando disponíveis cessam de existir” (BATESON; HOFFMAN, 2006). Esta é a quarta característica que distingue bens de serviços.

A incapacidade de estocar cria profundas dificuldades para o marketing de serviços. Quando se lida com bens tangíveis, a possibilidade de criar um estoque significa que a produção e o consumo dos bens podem ser separados no tempo e no espaço. Em outras palavras, um bem pode ser produzido em uma localidade e transportado para ser vendido em outra a quilômetros de distância. De modo semelhante, um bem pode ser produzido em janeiro e não ser liberado para os canais de distribuição até junho. Ao contrário, a maioria dos serviços é consumida no local da produção.

A existência de estoque facilita muito o controle de qualidade nas empresas produtoras de bens. O processo de amostragem pode ser configurado para assegurar variabilidade mínima na qualidade do produto liberado para distribuição e venda. Os sistemas de controle de qualidade provêm alvos numéricos com os quais os gerentes podem trabalhar.

Bateson e Hoffman (2006) apresentam possíveis soluções para superar as dificuldades provenientes dos problemas gerados pela percibilidade:

“Várias estratégias foram desenvolvidas para tentar neutralizar os problemas potenciais criados pela percibilidade. Algumas atacam os contratempos tentando gerenciar a demanda, enquanto outras tentam gerenciar a oferta. As estratégias de gerenciamento da demanda incluem fixação criativa de preços para ajudar a aplainar as flutuações de demanda; sistema de reservas, que fomentam a demanda por meio de serviços complementares e o desenvolvimento da demanda fora do período de pico. As estratégias de gerenciamento de oferta incluem o emprego de funcionários de meio período, compartilhamento de capacidade, utilização de terceiros, aumento da participação do cliente no processo de produção e preparo

com antecedência para futura expansão, visando a reduzir o tempo de resposta aos aumentos da demanda”.

Por causa dos desafios propostos pela intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, o marketing representa um papel muito diferente nas organizações orientadas para serviços do que exerce em organizações de bens puros. As quatro características peculiares (intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade) que distinguem o marketing de serviços de bens tangíveis, oferecem evidência de que as partes invisíveis e visíveis da organização, como o pessoal envolvido, o ambiente físico onde se realizam as trocas, os próprios clientes da empresa e os processos utilizados pela empresa estão entrelaçados por um conjunto complexo de relacionamentos. Como resultado, o profissional da área de marketing deve manter um relacionamento mais estreito com o resto da organização de serviços do que é comum se fazer em uma fábrica tradicional de bens.

3.2.6

Os Desafios do Marketing de Serviços

Conforme visto acima, a intangibilidade dos serviços faz com que a aplicabilidade dos instrumentos mercadológicos seja mais difícil do que nos bens tangíveis. Alguns serviços podem não ser notados e quando alcançam a excelência podem ser quase considerados inexistentes. De acordo com Levitt (1985), “o cliente não sabe o que está obtendo enquanto não deixar de obtê-lo. Somente quando não obtém aquilo que negociou é que se torna cômico daquilo que negociou. Somente na insatisfação é que ele age”. A insatisfação é efetivamente afirmada somente por sua ausência subsequente.

Outro exemplo, citado por Beyrodt (1993), é a perfeita segurança de um hotel, com guardas vestidos a paisana e ocultos. Os hóspedes, por não perceberem sua presença, poderão considerar que o hotel tem pouca segurança. Esta característica traz uma situação de risco, já que o cliente estará mais ciente das falhas, da insatisfação, do que dos acertos, da satisfação. “Isso faz com que fique

gradativamente vulnerável aos agrados dos vendedores concorrentes”, afirma Levitt (1985)

O desafio do marketing é, portanto, tentar deixar mais concreto, visível ou mensurável os serviços. Em outras palavras, “tangibilizar” os serviços para atrair e manter os clientes. Para tanto Levitt (1985) aponta para a necessidade de se tentar criar substitutos ou metáforas para a tangibilidade, ou seja, cuidados na maneira como os prestadores de serviços se vestem, falam e escrevem, além da forma como apresentam suas propostas, como trabalham com seus clientes potenciais, respondem as indagações iniciais e mostram o que entendem do negócio em questão. Neste sentido, deve ser feita uma estratégia de comunicação na qual o cliente será lembrado regularmente sobre o que está recebendo.

Sampaio e Luce (1993) listam oito problemas peculiares às empresas de serviço: (a) serviços não podem ser estocados; (b) serviços não podem ser transportados; (c) a qualidade dos serviços é difícil de controlar; (d) serviços não podem ser produzidos em massa; (e) serviços não podem ser protegidos por patentes; (f) o cálculo de um serviço é de difícil estimativa; (g) consumidores geralmente estão envolvidos durante o processo de prestação dos serviços e; (h) a demanda de um serviço é essencialmente flutuante.

Uma pesquisa realizada por esses autores em empresas prestadoras de serviços no Brasil revela que os itens (h) a demanda por serviços é essencialmente flutuante, (c) a qualidade dos serviços é difícil de controlar, e (f) o cálculo do custo do serviço é difícil de estimar, são considerados os maiores problemas relacionados à prestação de serviços.

É interessante perceber que estes mesmos itens também foram os principais citados por empresas prestadoras de serviços nos EUA, em pesquisa realizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), havendo uma diferença no peso dos itens, sendo a dificuldade do cálculo do custo do serviço mais importante do que a dificuldade do controle da qualidade. Isto significa que a administração da empresa deve estar preocupada em manter uma demanda constante, controlar os custos e oferecer uma qualidade contínua na prestação de serviço.

Estes aspectos que fogem da simples característica técnica (resultado) do serviço são os componentes a serem trabalhados pelo marketing. Neste sentido, Taylor (1972), aponta que uma das principais diferenças entre as estratégias

utilizadas em marketing de produtos tangíveis e intangíveis, reside no fato de que no bem tangível, em geral, são as próprias características do produto que determinam a estratégia de marketing a ser adotada. Nos serviços em decorrência da intangibilidade, a estratégia normalmente se desenvolve pela influência de motivações que os consumidores sentem pelos serviços oferecidos.

3.2.7

O Composto de Marketing Expandido para Serviços

Como os serviços normalmente são produzidos e consumidos simultaneamente, muitas vezes os clientes estão presentes na unidade de produção da empresa, interagindo diretamente com o pessoal da empresa e constituindo-se, efetivamente, parte do processo de produção do serviço. Além disso, como os serviços são intangíveis, os clientes estarão procurando algum indicador tangível que possa auxiliá-los a entender a natureza da experiência do serviço. Esses fatos levaram os profissionais de serviços a concluir que eles podem usar variáveis adicionais para comunicar-se com seus clientes e para satisfazê-los.

O reconhecimento da importância dessas variáveis comunicacionais adicionais levou os profissionais de marketing de serviços a adotar o conceito de um composto de marketing expandido para serviços. Alguns autores abordam esse assunto com a inclusão de mais 3 Ps para o composto de marketing de serviços (BOOMS; BITNER, 1981; LOVELOCK; WRIGHT, 2003; KOTLER; ARMSTRONG, 1998). Além dos 4 Ps tradicionais, o composto de marketing de serviços inclui pessoas, evidência física e processos, considerando exatamente o P de pessoas, o P de processo e o terceiro P de palpabilidades, que significa o mesmo que evidência física.

De forma parecida, Eckles (1990) cita em sua obra três Ps que completariam o marketing mix tradicional para a realidade dos serviços, sendo: pessoal (*personnel*), facilidades físicas (*physical facilities*) e gerenciamento do processo (*process management*). Pessoas são chaves para a criação de um serviço e sua entrega para o cliente. Facilidades físicas são importantes para aumentar a percepção do cliente e facilitar a entrega do serviço. Gerenciamento do processo

assegura aos serviços a disponibilidade e a qualidade de um padrão, tendo em vista o simultâneo consumo e a produção do serviço em boa forma.

3.2.7.1

Palpabilidade ou Evidência Física (*Physical Evidence*)

O ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço. Ou seja, a palpabilidade do serviço inclui todas as representações tangíveis do serviço, como as brochuras, os cartões de visita, a apresentação dos relatórios, os equipamentos, a apresentação visual das pessoas, entre outros. Em alguns casos inclui a instalação física em que o serviço é executado, como por exemplo, as instalações de uma loja de varejo. Em outros casos, como nos serviços de telecomunicações, a instalação física pode ser irrelevante. Nesse caso, outros tangíveis, como o *layout* e o aspecto das contas e a aparência dos veículos, podem ser tomados como importantes indicadores de qualidade. Quando os clientes têm pouco para julgar a qualidade efetiva do serviço, eles lançarão mão desses indicadores, do mesmo modo como lançam mão daquilo que vêem nas pessoas e no processo do serviço. Os indicadores de evidência física proporcionam oportunidades excelentes para a empresa enviar mensagens consistentes e poderosas acerca do propósito da organização, os segmentos de mercado pretendido e a natureza do serviço.

3.2.7.2

Pessoas (*People*)

Todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços. Todos esses agentes humanos que participam da execução de um serviço fornecem indicadores aos clientes acerca da natureza do serviço em si. Como essas pessoas estão vestidas, sua aparência pessoal e suas atitudes e comportamento influenciam, no seu conjunto, as percepções dos

clientes com relação aos serviços. O executor do serviço ou a pessoa de contato podem ser muito importantes. Na realidade, para alguns serviços, a pessoa de contato pode executar o que parece ser uma parte relativamente pequena do serviço. Entretanto, mesmo esses executores podem ser o ponto central de encontros de serviço fundamentais para a organização.

Em muitas situações de serviço, os próprios clientes podem também influenciar a execução de um serviço, afetando assim a qualidade do serviço e sua própria satisfação. Os clientes não apenas influenciam os resultados de seus serviços, mas eles podem influenciar os de outros clientes, tanto pela ampliação quanto pela restrição das experiências dos demais clientes. Dada a forte influência que eles podem ter na qualidade e na execução dos serviços, os funcionários, o próprio cliente e outros clientes estão incluídos no elemento *pessoas* do complexo de marketing de serviços.

3.2.7.3

Processos (*Process*)

Os procedimentos, os mecanismos, os roteiros de atividades através dos quais o serviço é executado e os sistemas de execução dos serviços impactam na percepção dos contratantes. Assim, os passos de execução que o cliente efetivamente experimenta, ou o roteiro operacional do serviço, também proporcionarão aos clientes alguma evidência com que julgar os serviços. Alguns serviços são mais complexos, exigindo que o cliente siga uma série de ações complicadas e extensas, a fim de completar o processo. Serviços altamente burocratizados frequentemente seguem esse padrão, e a lógica das etapas envolvidas chega a ser perdida pelo cliente. Outra característica distintiva no processo, que pode oferecer indicadores aos clientes, é a possibilidade dos serviços seguirem uma abordagem de produção em linha, padronizada ou seguirem uma abordagem com liberdade de decisão por quem executa o serviço, ou seja, individualizada. Nenhuma dessas características dos serviços é inerentemente melhor ou pior que outra. Entretanto, a questão é que tais características do processo são formas de evidência usada pelo cliente para julgar o serviço.

Dois exemplos de distinção de processos com equivalentes resultados frente aos clientes são apresentados por Lovelock e Wright (2003). Duas companhias aéreas de sucesso, Southwest, nos Estados Unidos, e Singapore Airlines, seguem modelos de processos extremamente diferentes. A Southwest é uma companhia aérea que trabalha sem quaisquer mordomias (não serve comida, não reserva assentos), sem exceções, com preços baixos, que oferece vôos domésticos freqüentes e de curta distância. Todas as evidências por ela oferecidas são coerentes com sua visão e seu posicionamento de mercado. A Singapore Airlines, ao contrário, concentra-se no viajante de negócios e está preocupada em atender as necessidades individuais de seus passageiros. Nesse sentido, seu processo prevê um atendimento individualizado e os funcionários são dotados de poder para fornecer serviços fora de padrão, quando necessário. Embora distintas, ambas as companhias aéreas têm tido sucesso.

Concluindo, os três novos elementos do composto de marketing de serviços (pessoas, processo e palpabilidades) estão incluídos como elementos destacados, por estarem dentro do controle da empresa, e qualquer um deles pode influenciar a decisão inicial do cliente de comprar um serviço, assim como o nível de satisfação de um cliente e suas decisões de recompra. Os elementos tradicionais, da mesma forma como os três novos elementos do composto de marketing têm influencia direta no resultado e objetivos de uma empresa.

3 Ps – Marketing Mix expandido para serviços
A evidência dos serviços (do ponto de vista do cliente)



Fonte: Extraído de *The Service Quality Handbook*, Eberhard E. Scheuing and William F. Christopher, 1993.

Figura 2: Os 3 Ps do Marketing de Serviços

De acordo com a figura apresentada acima e com base em Zeithaml e Bitner (2005), a evidência do papel das variáveis específicas de serviços – pessoas, processos e evidências físicas – proporciona um novo esquema de análise para o planejamento das estratégias de marketing do setor. Esses novos elementos representam meios importantes de criação de percepções positivas que ajudarão na construção da marca da empresa prestadora de serviços. “Por causa da sua importância, os novos elementos precisam ser tratados como variáveis estratégicas de marketing, assim como o são produto, preço, distribuição e promoção, os elementos tradicionais do composto”.

Assim como também proposto por outros autores, entre eles Clarke (2001), Kotler, Hayes e Bloom (2002), Lovelock e Wright (2003), Hoffman e Bateson (2003), Zeithaml e Bitner (2005), Gilmore (2003) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), as variáveis mercadológicas que permitem o aumento da competitividade no campo dos serviços são realizadas em termos de decisões de produto, preço, praça, promoção, processos, palpabilidades e pessoas, o que compõe os 7Ps do mix de marketing de serviços.

3.3

Marketing de Serviços e o Gerenciamento de Marca

O gerenciamento da qualidade e da marca representa um dos grandes desafios para as empresas de serviço. Os profissionais de marketing de serviço devem ter como meta criar uma imagem de marca eficaz, que seja mais que um bom nome de marca, que seja uma marca forte e se faça presente na mente dos consumidores (ETZEL *ET AL.*, 2001). A marca está diretamente associada à imagem da empresa e esta é de grande importância para os serviços, pois ela pode influenciar na percepção de qualidade dos clientes. Se a imagem da empresa for favorável na concepção do cliente, pequenos deslizes poderão ser perdoados, mas se os erros forem frequentes, poderão afetar a imagem da empresa (GRONRÖOS, 1995).

A primeira missão dos executivos de marketing ou marcas é criar e melhorar o reconhecimento de marca, formando uma base sólida de elementos que componham associações positivas a ela. Entende-se que neste aspecto ocorre

a convergência entre posicionamento e comunicação de marcas, os quais irão formar o *brand equity*. A marca irá apenas formar níveis de reconhecimento se possuir um posicionamento diferenciado, legítimo, graficamente bem estabelecido e bem comunicado (MARTINS, 2006).

Todas as vezes que um cliente relaciona-se com uma empresa de serviço, ele vive uma experiência. Consciente ou inconscientemente, os clientes percebem um conjunto de sinais que provocam impressões racionais e irracionais. São essas impressões que formam a imagem de marca dos serviços (BERRY; LAMPO, 2005), o que representa para as empresas de serviço um instrumento para dar força às estratégias de marketing e proporcionar alguns diferenciais (BERRY; PARASURAMAN, 1995). Em serviços, o significado da marca se desenvolve a cada contato que o cliente estabelece com a empresa. Em cada “momento da verdade” que o cliente experimenta, ele capta sinais positivos e negativos, que impactarão positivamente ou negativamente no valor da marca (GRÖNROOS, 1995).

De acordo com Grönroos (1995), na prestação de serviços não existe um bem físico para ser o ponto de partida para a criação de relacionamento com a marca. Assim, os próprios processos de produção de um serviço se tornam o objeto para a construção do conceito que os consumidores têm a seu respeito.

Para a maioria dos prestadores de serviço, o nome da empresa representa a marca para as suas ofertas. Assim, quando o nome da empresa serve de marca guarda-chuva para os serviços oferecidos, as percepções dos clientes são influenciadas de acordo com a imagem que a empresa transmite para o mercado (OSTROM; IACOBUCCI; MORGAN, 2005).

Berry e Parasuraman (1995) afirmam que o nome da empresa representa a essência das marcas de serviço. Para estes autores a criação do nome confere força para as ofertas de serviços. Eles sugerem, então, que no processo de criação das marcas de serviço sejam avaliados quatro pontos: distinção, pertinência, memorização e flexibilidade. A distinção caracteriza avaliar se o nome da empresa é facilmente identificado dos nomes dos concorrentes. A pertinência verifica se o nome consegue comunicar a natureza do benefício do serviço e situá-lo na mente dos clientes. A memorização relaciona-se com a apreensão do nome, que quanto mais literal, conciso e simples se apresentar, maiores serão as chances

de fixação pelos clientes. E, por fim, a flexibilidade que permite possíveis adaptações do nome às mudanças de estratégia da empresa.

Conforme visto anteriormente, o principal objetivo de uma marca é transmitir aos clientes informações e auxiliar na criação e manutenção de expectativas sobre um serviço. A compra de serviço é constituída de características intangíveis, complexas e heterogêneas e o fato de os serviços serem processos dificulta ainda mais o controle da sua qualidade, o que torna um desafio para os gerentes de marketing ao desenvolver as marcas de serviços.

De todas as características do serviço, a heterogeneidade talvez seja a que mais causa impacto na percepção de uma marca de serviço. Como essa característica é marcada pela variação constante dos processos do serviço de cliente para cliente, isso pode acarretar uma concepção de marca diferente para cada cliente. Esses vários conceitos gerados de uma marca afetam o processo de criação de valor e podem manifestar até sentimentos negativos sobre a marca (OSTROM; IACOBUCCI; MORGAN, 2005).

Pode-se dizer que a marca transmite a reputação que permanece após as experiências reais de consumo de um serviço (BERRY; LAMPO, 2005). Assim, as empresas devem se esforçar para comunicar o seu posicionamento a cada contato com o cliente, de forma que estes conheçam os elementos tangíveis que a comunicação da marca quer transmitir (OSTROM; IACOBUCCI; MORGAN, 2005).

Segundo Grönroos (1995), embora marcas possam alcançar um patamar elevado de reputação, elas podem ser desfragmentadas se o processo do serviço oferecido não conseguir satisfazer as expectativas dos clientes. Ou seja, um serviço de qualidade ruim não consegue ser salvo por sua marca (GRÖNROOS, 1995). Ainda segundo este autor, uma empresa de serviço não conseguirá uma imagem de marca pretendida se a sua concepção de marca não estiver alinhada à cultura corporativa.

De acordo com Martins (2006), a empresa de serviços deve ter cuidado com as promessas que fazem a seus clientes, pois antes de posicionar sua marca com promessas grandiosas, deve verificar a sua capacidade real de entregá-las.

O desenvolvimento e a diferenciação de uma marca de serviço têm como base o gerenciamento das experiências dos clientes com os serviços oferecidos por

determinada empresa e por meio dos pontos de contato (OSTROM; IACOBUCCI; MORGAN, 2005). Pelo contato com a empresa, os clientes percebem alguns sinais que ajudam a formar suas impressões sobre os serviços. Esses sinais são denominados funcionais, mecânicos e humanos. Os sinais funcionais relacionam-se com a qualidade técnica do serviço, se é confiável e bem prestado. Os sinais mecânicos apresentam as evidências tangíveis do serviço, como aparência, sons, odores, etc. Os sinais humanos estão ligados ao contato com os funcionários, que são os estímulos transmitidos por estes, sejam através de gestos, modo de falar, entusiasmo e aparência (BERRY; LAMPO, 2005). Empresas prestadoras de serviço e donas de marcas fortes conseguiram passar uma imagem consistente e sólida a partir da orquestração desses sinais, ampliando a oportunidade de conquistar a confiança e a afeição dos clientes por meio das qualidades mecânicas e, sobretudo, humanas.

Os sinais humanos oferecem boa oportunidade para desenvolver e diferenciar a marca de serviço. O contato com os funcionários representa uma chance para superar as expectativas dos clientes e conquistar sua confiança. A utilização de mão-de-obra intensiva apesar de contribuir para a variabilidade do serviço, se for bem treinada, pode surpreender os clientes com mais atenção, riqueza de recursos e persistência na solução de problemas (BERRY; LAMPO, 2005). São os funcionários da linha de frente os responsáveis por transmitir o conceito da marca de um serviço. Para que esse objetivo seja cumprido, o significado da marca deverá ser vendido aos funcionários, de modo que compreendam a visão da marca da empresa e saibam comunicá-la aos clientes (OSTROM; IACOBUCCI; MORGAN, 2005).

Nesta mesma linha de raciocínio Keller e Machado (2006) acreditam que é de grande importância trabalhar o posicionamento de uma marca dentro da organização de serviços. Para os autores, é fundamental que os funcionários tenham um conhecimento aprofundado e atualizado da marca, de forma que eles possam contribuir positivamente ao *brand equity* da empresa.

Em suma, o desenvolvimento de uma marca está diretamente ligado à compreensão interna da mesma. O papel dos funcionários na promoção da marca deve ser claro a cada contato com o cliente, gerando assim uma experiência de marca favorável. As grandes e bem-sucedidas marcas de serviço conseguem criar

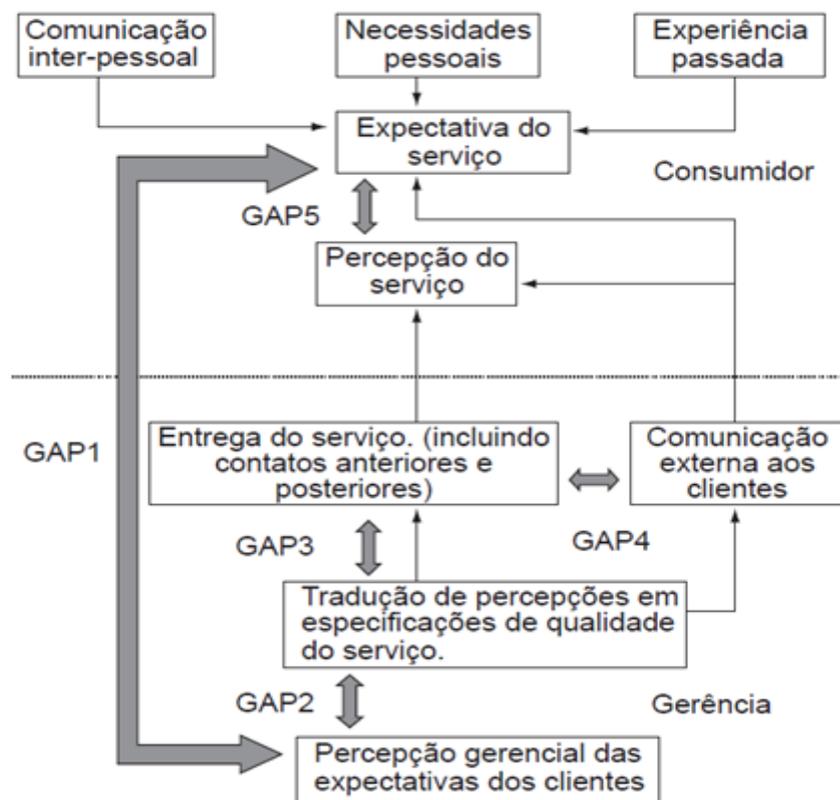
uma conexão emocional com o seu público promovendo proximidade, afeição e confiança. Contudo, isso deve ser mensurado periodicamente junto a este público. Como para se criar uma marca forte requer da organização formas adequadas de organização de sinais para serem passados aos clientes, é necessário criar uma ligação favorável com estes clientes e monitorá-la (BERRY; LAMPO, 2005). É de se esperar, portanto, que empresas voltadas ao mercado e preocupadas com o monitoramento de suas marcas alcancem melhores resultados do que aquelas que não dispensam recursos para sua gestão. Ou seja, empresas que procurem mensurar o grau de reconhecimento de sua marca e a percepção de qualidade dos serviços por parte de seus clientes.

3.4

Mensuração de Qualidade em Serviços

O primeiro modelo específico para avaliação de qualidade e satisfação com serviços, escolhido como base do método deste trabalho, pode ser atribuído ao trabalho dos pesquisadores norte-americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Os critérios de avaliação propostos pelos autores levam em consideração as diferenças entre as expectativas, as intenções e as percepções das partes envolvidas em relação ao processo de planejamento e realização dos serviços. Essas diferenças são grandes obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços.

Segundo Rebelato (1995), este modelo constitui o modelo de avaliação de maior credibilidade entre os especialistas e vem sendo amplamente utilizado em pesquisas de mensuração de satisfação em serviços. De acordo com seus autores, os usuários avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam, ou esperam, com aquilo que obtêm. O modelo busca identificar em quais estágios podem ocorrer diferenças entre as expectativas (o que se espera) e as percepções (aquilo que efetivamente é oferecido). Essas diferenças são chamadas de hiatos ou, no original, *gaps* e são esquematizadas na Figura 3 a seguir.



Fonte: Adaptado de PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, (1985)

Figura 3: Modelo dos Hiatos em Serviços

- Hiato 1** = O primeiro hiato é definido ou caracterizado pela discrepância entre as expectativas dos usuários e as percepções dos gestores sobre essas expectativas. Ou seja, é formado pela diferença entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção da administração do prestador de serviços, acerca de quais sejam as expectativas dos clientes que conformam sua visão do serviço esperado. Ele forma-se geralmente pela não compreensão plena destes administradores sobre como os clientes formulam suas expectativas, baseados em várias fontes de informação, tais como anúncios, experiências pessoais passadas, experiências de grupos de referência, etc. Quando clientes e a gerência possuem visões diferenciadas sobre o que seja a qualidade do serviço, e a empresa não consegue captar corretamente as expectativas de seus clientes e transformá-las em atributos do pacote de serviço, surge uma lacuna do tipo 1.

- **Hiato 2** = O segundo hiato se refere à discrepância entre a percepção dos gerentes das expectativas dos usuários e a especificação dos serviços. Ou seja, ocorre entre a percepção da administração das expectativas dos clientes e a tradução destas expectativas percebidas em especificações de qualidade dos serviços. Ele ocorre geralmente no projeto do serviço, quando a percepção incorreta das expectativas provoca falhas nas especificações do serviço, ou quando essas não são passadas de forma clara ou em detalhes suficientes para aqueles que efetivamente prestarão os serviços. O sistema de prestação de serviços desenvolvido não consegue atender todas as necessidades e expectativas dos clientes em virtude da escassez de recursos, das condições de mercado ou da incompetência da gerência.
- **Hiato 3** = O terceiro hiato representa a discrepância entre a especificação de qualidade dos serviços e os serviços prestados propriamente. Ou seja, ocorre quando as especificações não se traduzem na prestação dos serviços, decorrente de falhas de pessoas, processos ou dos sistemas envolvidos na prestação dos mesmos.
- **Hiato 4** = O quarto hiato resulta da discrepância entre os serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário. Ou seja, ocorre entre as especificações colocadas na prática e a comunicação externa recebida pelos clientes sobre os serviços. Ele decorre de apresentações inexatas dos benefícios e atributos dos serviços, gerando nos clientes expectativas às vezes exageradas ou falsas sobre o serviço esperado.
- **Hiato 5** = O quinto hiato ocorre pela discrepância entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços recebidos. Ou seja, ocorre entre o serviço esperado e o serviço percebido pelos clientes, e decorre da combinação ou resultado dos demais quatro hiatos na prestação dos serviços.

Uma proposta de solução para problemas evidenciados neste modelo é a conscientização por parte das empresas de serviços de maior racionalização no processo de desenvolvimento de novos serviços. No entanto, o processo somente

passa a ser viável se incorporar na sua filosofia as características descritas na natureza dos serviços e no sistema de oferta. Em particular, a preocupação em orientar suas decisões com base em estudos sobre o mercado e as demandas ou expectativas de seu público-alvo.

Porém, como este modelo não disponibiliza uma ferramenta que permita uma mensuração específica dos itens que definem qualidade em serviços, esses mesmos autores, em 1988, criaram uma escala intitulada SERVQUAL, com o intuito de analisar qualitativa e quantitativamente o grau de satisfação do usuário em relação à prestação de serviços oferecida (PARASURAMAN *ET AL.*, 1988).

3.5

O Modelo SERVQUAL

Conforme visto acima, o primeiro modelo para avaliar qualidade e satisfação com serviços teve origem no trabalho de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), o qual se propunha a encontrar respostas para perguntas tais como:

- Como exatamente os consumidores avaliam a qualidade de um serviço?
- Como os serviços são avaliados pelos consumidores de uma forma global ou parcial?
- Quais as múltiplas facetas da dimensão de um serviço?
- Estas dimensões diferem de acordo com o seguimento do serviço?

Elaborada por esses autores, o Modelo SERVQUAL é um método de pesquisa para mensurar qualidade em serviços, baseado nas falhas identificadas no Modelo dos Hiatos, e na comparação entre serviços esperados e serviços recebidos pelo cliente, em cada uma das dimensões da qualidade em serviços. O resultado deste trabalho foi a apresentação de um conjunto de cinco dimensões, apontadas pelos autores como fundamentais para definir ou avaliar qualidade de serviços. As referidas dimensões são detalhadas a seguir:

- **Tangibilidade** (*Tangibles*): São os elementos físicos, como móveis, escritório, formulários, aparência física dos empregados, roupas e uniformes,

equipamentos e disposição física. Ou seja, é a aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação que se traduzem na mente dos clientes como meios de mensuração do que esperam receber ou que afetam a maneira como recebem os serviços.

- **Confiabilidade** (*Reliability*): É a habilidade de se ter o que foi prometido, como foi prometido, na data acordada. Ou seja, é a habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão.
- **Presteza** (*Responsiveness*): É a habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva. Ou seja, é a disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com presteza e rapidez de resposta.
- **Segurança** (*Assurance*): É a percepção que o cliente tem da habilidade do empregado da empresa em responder às suas necessidades. Ou seja, é o conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança.
- **Empatia** (*Empathy*): É a disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao cliente. Ou seja, é o cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.

Baseado na confirmação ou não confirmação das expectativas criadas, o método SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens que pode ser utilizada para entender melhor essas expectativas e a percepção dos clientes sobre o serviço que recebe e, com base neste entendimento, implantar melhorias no seu fornecimento.

Em outras palavras, a metodologia da escala SERVQUAL tem como princípio básico a identificação dos hiatos entre a expectativa do cliente e a percepção de desempenho nos serviços prestados por uma determinada organização. Na medida em que o afastamento entre os indicadores de expectativa e desempenho sejam maiores ou menores, surgem oportunidades para diferenciação ou pontos a serem corrigidos pela empresa.

Na prática o método SERVQUAL consiste na aplicação de uma escala de classificação por itens, definida por Malhotra (2006) como “uma escala de medida que apresenta números ou descrições sucintas associadas a cada categoria... [as quais] são ordenadas em termos de posição na escala”. Este é um método

quantitativo de pesquisa que busca determinar a importância dos atributos de formação da percepção dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados por determinada empresa, *vis-a-vis* a importância geral destes atributos para os clientes do setor de serviços desta empresa.

O modelo SERVQUAL foi proposto na forma de uma escala de 44 itens que mede as expectativas e as percepções considerando as 5 dimensões citadas anteriormente. A pesquisa do modelo consiste em 2 seções: a primeira, composta de 22 itens, relata as expectativas dos consumidores a respeito de uma empresa de um serviço específico. A segunda seção, também composta de 22 itens, mede as perspectivas dos consumidores em uma empresa real. Para avaliação dos itens de perspectivas e percepções, é utilizado uma escala semântica do tipo Likert de 7 pontos, onde as opções disponíveis vão de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”.

De todas as dimensões, a “Confiabilidade” mostrou ser o aspecto que os usuários mais consideram ao avaliar um serviço, e que, embora não seja a dimensão determinante nas avaliações, representa em si a essência da qualidade do serviço (PARASURAMAN *ET AL.*, 1985).

Com base nesta proposição de que a qualidade percebida do serviço é o resultado das comparações das percepções com as expectativas dos clientes, mais tarde Slack (1997) apresenta 3 possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes.

- **Expectativa < Percepção:** A qualidade percebida é boa.
- **Expectativa = Percepção:** A qualidade percebida é aceitável.
- **Expectativa > Percepção:** A qualidade percebida é insatisfatória.

Neste sentido, a primeira situação revela uma não confirmação da expectativa, embora isso não afete negativamente a avaliação do serviço. Pelo contrário, o resultado (percepção) supera as expectativas, resultando em uma boa avaliação. A segunda situação reflete uma confirmação das expectativas, o que sugere a inexistência de hiato, ou seja, a satisfação com o serviço. A terceira situação também reflete uma não confirmação da expectativa e, neste caso em

particular, com efeito negativo sobre a avaliação do cliente em relação ao serviço, já que o que ele espera receber supera sua percepção do que de fato recebeu.

Vários autores no exterior e no Brasil estudaram a aplicação da Escala SERVQUAL, sendo que algumas críticas à escala são retratadas nestes estudos. Maciel (2000), por exemplo, ao aplicar a escala aos serviços de um laboratório de análises clínicas enumerou algumas destas críticas:

- a) A não aplicação da dimensionalidade da escala, ou seja, as dimensões de satisfação determinadas pela escala não são aplicáveis a qualquer tipo de serviço;
- b) A falta de evidências da lógica do Modelo dos Hiato, isto é, poucas evidências empíricas de que a qualidade de um serviço seja avaliada pelos consumidores como um hiato entre expectativa e percepção;
- c) A composição dos itens de avaliação em si, ou seja, a quantidade total dos itens propostos na escala é inadequada em várias situações;
- d) A falta de uma sólida fundamentação teórica acerca de “qualidade de serviços”, o que prejudica a operacionalização da escala;
- e) A existência de uma ambigüidade na análise dos escores, conforme exemplificado abaixo:
 - $P(1) = 7$ e $E(1) = 6$, logo $P - E(1) = +1$
 - $P(2) = 6$ e $E(2) = 5$, logo $P - E(2) = +1$
 - Daí, $P - E(1) = P - E(2)$, apesar do desempenho $P(1)$ ser maior que $P(2)$.

Considerando que a escala SERVQUAL originalmente apresentada representa uma proposta genérica de aplicação a casos de avaliação de satisfação com serviços, é esperado que deva ser adaptada a cada segmento em estudo, de forma a garantir a aplicabilidade de seus constructos. De acordo com Colenci (2000), ao analisar uma instituição educacional, o autor, considerando esses aspectos (dimensões da escala) e sua generalidade, adaptou o modelo pensando em sua utilização ao setor de educação, seu foco de estudo. Para que sua aplicação

fosse viável, procedeu à adaptação das variáveis originais, melhor representando as situações com que se deparava o ensino objeto de análise: o estudo da engenharia.

Machado (1999), por outro lado, considera a adaptabilidade da escala. Segundo ele, apesar da escala SERVQUAL ser padronizada, esta padronização comporta modificações que venham a refletir melhor os casos específicos em que a escala esteja sendo utilizada.

Pearson e Cochran (1997) aplicaram a Escala SERVQUAL em um ambiente de serviços públicos, especificamente na Air National Guard (ANG). Entretanto, os autores não obtiveram bons resultados com este estudo, explicando que se utilizaram de um modelo de questionário extraído da literatura de marketing, contudo, não tendo sido bem adaptado, aparentemente por terem encontrado dificuldades de adaptação.

Contudo, Rocha e Moraes (2000) não encontraram dificuldades quando aplicaram ambos modelos na mensuração de qualidade em serviços de distribuição de bens de consumo.

Jabnoun e Chaker (2003) compararam os graus de satisfação entre os usuários de hospitais públicos e privados nos EUA utilizando a Escala SERVQUAL. Segundo estes pesquisadores, os pacientes usualmente preferem ir a hospitais particulares, esperando receber serviços de alta qualidade. Seu estudo comparou a satisfação dos serviços entre hospitais públicos e privados, tendo a escala adaptada sido testada e aprovada para esta finalidade.

Veiga *et al.* (2002) realizaram um estudo com abrangência nacional para determinar a validade empírica do modelo SERVQUAL com amostras de clientes de dois laboratórios de patologia clínica. Os resultados foram bastante congruentes com o estudo original e a análise dos dados parece ter determinado que os atributos de qualidade de serviço mensurados influenciam as conclusões relativas ao impacto da melhoria da qualidade nas intenções comportamentais dos clientes.

Cardoso (2003), após avaliar a qualidade do setor de serviços de energia elétrica com o uso da SERVQUAL adaptada, concluiu que a satisfação é de extrema importância para o sucesso das empresas e, portanto, faz-se necessário entender as suas influências sobre os clientes. Apesar das críticas, nesses casos

a aplicação dos modelos parece ter auxiliado os pesquisadores a alcançarem seus objetivos.

Carman (1990) e Maciel (2000) questionam se a mensuração das expectativas é sempre realmente necessária, implicitamente sugerindo que a mensuração de satisfação pode ter base apenas na percepção dos serviços recebidos.

3.6

O Instrumento SERVPERF

Cronin e Taylor (1994) já haviam alterado o conceito da escala SERVQUAL original argumentando, entre outras coisas, que a avaliação do desempenho raramente suplantaria a expectativa, já que melhorias no desempenho implicariam em aumento das expectativas. Em suas pesquisas, estes autores identificaram que a percepção da qualidade do desempenho, através do conjunto de indicadores de desempenho propostos por Parasuraman *et al.* (1985), é suficiente para avaliar a satisfação com um prestador de serviços e que esta é determinante da atitude do comprador que, por sua vez, influencia a intenção de compra.

Cronin e Taylor (1994) testaram a Escala SERVQUAL em relação à sua definição e operacionalização do conceito qualidade de serviço, discutindo sua adequação como instrumento de análise em relação a outras escalas de aferição de desempenho de serviços. Ao mesmo tempo, buscaram examinar as relações entre qualidade de serviços, satisfação de clientes e intenções de compra. Como parâmetro utilizaram a Escala SERVPERF, escala de desempenho baseada na própria Escala SERVQUAL, mas que mede apenas o desempenho do serviço percebido, e não a diferença com o serviço esperado pelo cliente.

Segundo os autores, a principal conclusão dos seus estudos é que a qualidade em serviços deve ser avaliada como uma atitude, portanto, a aplicação de uma escala de desempenho (SERVPERF) é mais eficiente para avaliação desta qualidade quando comparada à escala SERVQUAL. Em segundo lugar, concluíram que a qualidade em serviços é um antecedente da satisfação do consumidor, e que a satisfação do consumidor exerce forte influência na intenção

de compra. Finalmente, o estudo demonstrou que os itens que definem qualidade de serviços em um determinado setor podem ser diferentes em outros setores, o que poderia implicar em necessidade de adaptação da escala original a setores diversos.

Portanto, Cronin e Taylor (1994) desenvolveram o modelo denominado SERVPERF, baseado somente na percepção de desempenho dos serviços. A clara distinção entre os dois conceitos tem grande importância, pois as empresas fornecedoras de serviço têm a necessidade de saber qual é o seu objetivo precípua, se ter clientes que estão satisfeitos com o seu desempenho ou fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida.

Para justificar seu modelo, os autores ressaltam que a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação de Oliver (1993), ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção de desempenho, podendo ser representada por:

$$Q_j = D_j$$

Sendo:

Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j ; e

D_j = Valores de percepção de desempenho para a característica j de serviço.

Cronin e Taylor (1992) afirmaram ainda que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, e que essa satisfação tem efeito significativo nas intenções de compra. Ainda segundo os autores, a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente, ou seja, o resultado (desempenho representado pela satisfação) é o que realmente interessa.

Assim, esses autores (Cronin e Taylor, 1994) propõem a escala SERVPERF como uma alternativa ao instrumento SERVQUAL. Contudo, consideram que os 22 itens que representam as dimensões da qualidade em serviço, propostas anteriormente por Parasuraman *et al.* (1988), estão

suficientemente fundamentados. Assim, esses 22 itens foram utilizados para avaliação de desempenho no trabalho empírico realizado pelos autores, testando as seguintes hipóteses:

- Uma medida de qualidade em serviço SERVPERF não ponderada é mais apropriada para a medição da qualidade em serviço que o instrumento SERVQUAL, SERVQUAL ponderado, ou SERVPERF ponderado.
- Satisfação de cliente é um antecedente da qualidade percebida do serviço.
- Satisfação do cliente tem um impacto significativo nas intenções de recompra.
- Qualidade percebida do serviço tem um impacto significativo nas intenções de recompra.

No trabalho de Cronin e Taylor (1994) foram aplicadas quatro séries de questões em empresas representantes do setor de serviço, atuantes em áreas bastante diversas, como bancos, controle de pragas, lavagem de roupa a seco e lanchonete. Os questionários compreenderam os mesmos itens aplicados no desenvolvimento do instrumento SERVQUAL para expectativa e para a percepção de desempenho dos serviços.

Cronin e Taylor (1994) concluem que o instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas. Esta conclusão foi baseada tanto na utilização do teste estatístico do qui-quadrado como prova de aderência das distribuições empíricas de dados, quanto no coeficiente de determinação da regressão linear dos dados.

Com referência à relação causal da qualidade em serviço, os pesquisadores afirmam que a literatura sugere que a satisfação de um cliente é um antecedente à qualidade de serviços, citando como exemplo Bolton e Drew (1991). Entretanto, Cronin e Taylor (1992) concluíram que a qualidade percebida de serviço conduz à satisfação do cliente. Esta relação de causalidade entre qualidade de serviços e satisfação de clientes foi determinada por meio da técnica de modelagem de equações estruturais com variáveis latentes.

Com relação a terceira e quarta hipóteses da pesquisa, concluem que a satisfação do cliente leva à intenção de compra para as quatro amostras dos quatro

setores analisados, enquanto que qualidade de serviço é a causa da intenção de compra para somente dois setores dos quatro analisados.

Os autores apresentam ainda as seguintes considerações:

a) Na ausência de experiência prévia com um fornecedor, somente a expectativa inicial define o nível de qualidade perceptível;

b) Experiências subseqüentes com o fornecedor conduzem a novas não-confirmações de expectativas, modificando o nível de qualidade perceptível do serviço; e

c) O nível de qualidade perceptível do serviço redefinido modifica a intenção de recompra de um cliente.

Brown e Churchill (2001) também utilizaram a Escala SERVQUAL e com ela buscaram avaliar se ela apresenta falhas que limitariam sua utilização. Seus estudos levaram à conclusão de que a Escala SERVQUAL, enquanto escala diferencial, apesar de demonstrar alta confiabilidade, tem grau de confiabilidade inferior à de uma escala não diferencial, como a SERVPERF. Seu estudo também sugere que a aplicação da escala em setores diversos pode requerer adaptações.

Rust *et al.* (1993) defendem, ao lado da SERVQUAL, a utilização de uma escala do tipo SERVPERF, porque segundo os autores, a partir de algumas suposições justas, pode ser demonstrado que a comparação com as expectativas pode estar mais correlacionada com a satisfação e retenção do cliente do que uma pergunta direta sobre sua percepção sobre qualidade ou sobre satisfação.

Em que pese estes três estudos apontarem que uma escala não diferencial, como a SERVPERF, parece apresentar melhor confiabilidade quando avaliam o desempenho do serviço percebido, sem considerar a diferença com o serviço esperado, estes estudos não desqualificam a Escala SERVQUAL nos setores estudados.

Em suma, embora o Modelo de Hiatos e a Escala SERVQUAL requeiram medidas de ajuste, dado que sua origem é de natureza genérica, ambos têm sido utilizados em pesquisas de satisfação com serviços e revelando resultados satisfatórios. Assim sendo, uma vez passíveis de adaptações, a exemplo do modelo SERVPERF, podem vir a servir ao propósito do presente trabalho.