



Jornal Negócios

03-02-2015

Periodicidade: Diário

Classe: Economia/Negócios

Âmbito: Nacional

Tiragem: 18239

Temática: Gestão

Dimensão: 1851

Imagem: S/Cor

Página (s): 1/14 a 15

ENTREVISTA

“A entrega de um serviço tem de estar treinada e robusta”

GESTÃO E GESTORES 14 e 15



RAFAEL CERVEIRA PINTO MANAGING PARTNER DA SQUADRA

“A entrega de um serviço tem de estar treinada e robusta”

O consultor adverte que os processos e as pessoas são “determinantes” no marketing de serviços e que o processo de entrega tem de respeitar o posicionamento e qualidade desse serviço, “da fábrica até ao consumo”.

ANTÓNIO LARGUESA
alarguesa@negocios.pt

O marketing de serviços é o tema do “Fórum Squadra” de 2015, que na sexta-feira, 6 de Fevereiro, vai juntar no ANF Business Center, no Porto, gestores de vários sectores, da academia à indústria, desporto e entretenimento. As competências exigidas numa economia de serviços – estima-se que 70% da riqueza mundial já advém dos serviços – foi o mote para a conversa com o sócio desta consultora especializada em gestão de marketing e vendas.

Quais são as maiores dificuldades em trabalhar o marketing de serviços?

Tem a ver com a intangibilidade dos próprios serviços. Ao formatar um produto para lançar no mercado, uma empresa de serviços (ou de produtos que precisa de acrescentar serviços em cima do produto) tem de ter em consideração um conjunto de benefícios e atributos para ele ser competitivo e atractivo. E a tangibilização desses produtos é muito importante de conseguir passar.

Como é que se opera essa tangibilidade? Como é que o gestor ataca esse problema?

Deve perceber, através de várias técnicas disponíveis no marketing, quais são os atributos mais relevantes para comunicar e depois tentar materializá-los. Nas telecomunicações móveis houve um produto que foi disruptivo na altura: o Mimo, cujo atributo era a funcionalidade pré-pago. A materialização, quer em comunicação, na embalagem, na forma como era vendido num paralelepípedo, foi importantíssima.

Outra característica do marketing de serviços é a simultaneidade, ou seja, o fornecimento e a compra acontecem ao mesmo tempo. Que desafios acarreta?

Os serviços têm uma sazonalidade própria. Temos uma instalação montada e de procurar captar clientes e projectos ao longo do ano. Um cabeleireiro, por exemplo, abre às 9h e fecha às 20h. Tem instalações e seis cabeleireiras aptas para gerir o fluxo diário – tem a “fábrica” a produzir lavagens, cortes, etc. Se tiver maior procura às sextas e sábados, cabe-lhe promover campanhas de marketing para inverter essa sazonalidade: um desconto, promoção, cartão cliente... Há várias alavancas de marketing disponíveis para conseguir fabricar serviços nos dias em que terá, em teoria, menor procura.

Porque os serviços não se podem “stockar”.

A pressão que coloca é que temos de garantir que o fluxo de entrada de negócio e de clientes seja o mais homogênea possível.

E o prestador de serviços é a “fábrica” diante do cliente.

No marketing de serviços, toda

a experiência relativa ao processo pelo qual é entregue – e às pessoas que o entregam – é determinante na avaliação da qualidade final por parte do cliente. O processo de entrega tem de estar suficientemente treinado e robusto para ser o mais estandarizado possível. Por outro lado, a pessoa que presta ou entrega o serviço, além da capacitação técnica, tem de ter uma capacitação da relação humana e da atenção ao atendimento e cliente para que haja satisfação à saída. As companhias de aviação são o caso típico. Pode ir a Londres na Ryanair ou British Airways. São propostas de valor diferentes, mas na segunda está disposto a pagar mais porque, à partida, tem um componente de serviço superior. Se for mal atendido pela hospedeira, então a marca vai sair afectada.

Como garante que não há esse “defeito de fabrico”, que essa falha não acontece nas pessoas?

Começa no recrutamento – a empresa poder definir o perfil ideal para a pessoa que desempenha a função “X”; a seguir tem a ver com treino – treinar a pessoa antes de estar exposta em lugares de entrega de serviço. E depois tem a ver também

com a avaliação do desempenho com critérios quantitativos e qualitativos, e premiá-lo.

No caso dos serviços, o posicionamento estratégico deve ser mais comunicado aos clientes, em vez de ficar nos gabinetes da gestão de topo?

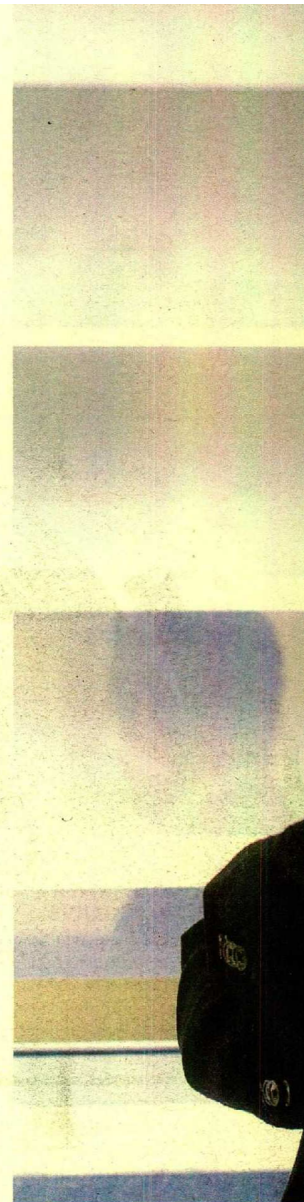
A parte estratégica não é muito diferente entre produtos e serviços. Por exemplo, um banco, quando vai para o mercado e lança serviços, parte sempre de uma lógica de segmentação: tem uma proposta de valor, valências e “knowhow” específicos. Se opera no “private banking”, a formulação de serviço, atributos emocionais, racionais, posicionamento, materialização, comunicação, têm de estar de acordo com um tipo de cliente mais exigente e sofisticado. Tem de ter em conta que esse segmento tem necessidades e características específicas – diferentes de uma operação “mainstream” ou “low cost” –, que têm de ser bem entendidas para ter sucesso.

E transmitidas ao cliente final.

Quer à sua equipa interna quer ao cliente final. É por isso que o “private banking” tem instalações diferentes de um banco normal. O espaço físico é um factor determinante do marketing de serviços.

No que toca aos processos, é mais difícil aqui o gestor entender os fluxos de trabalho, procedimentos e metodologias utilizadas na prestação de um serviço. Como é que se pode facilitar esse entendimento?

Os gestores devem pensar na entrega de um serviço que respeite o seu posicionamento e a sua qualidade em todas as fases, desde a fábrica até ao consumo. E há técnicas de marketing para poder testar e tornar os processos mais robustos para que o processo final tenha sempre



um bom desempenho e uma boa avaliação de qualidade.

Mas numa fábrica é mais fácil mudar um processo e perceber onde está a areia na engrenagem...

Num serviço, se for numa lógica de teste-piloto ou de “research”, podem-se fazer testes amostra, perceber o que correu bem e o que não correu bem, e afinar conforme o “feedback” que obtivermos. É importante as empresas ouvirem os clientes para afinar o seu próprio processo. É importante que isso esteja na atitude do dia-a-dia de quem faz o marketing de serviços. ■

“Os gestores têm de garantir que o fluxo de entrada de negócio é o mais homogêneo possível.”

“É importante as empresas ouvirem os clientes para afinar o seu próprio processo.”

Paulo Duarte



“Está tudo ainda por fazer” no marketing industrial

Nas grandes empresas, o marketing de serviços está bem trabalho; a maioria das PME está ainda muito orientada para o produto ou para o serviço enquanto proposta de valor, mas são “notórias” as falhas no ponto de contacto e na entrega. Já na área do marketing industrial, ou seja, no segmento “business to business” (B2B), “há um caminho longo a percorrer”, diagnostica Rafael Cerveira Pinto. “Preocupam-se muito com a lógica da formatação do produto ou serviço, mas depois ao longo da cadeia – na entrega, comunicação, design, interacção, capacidade de fidelização e activação do marketing digital – está tudo ainda por fazer”, detalha o consultor.

Numa época em que as empresas industriais têm produtos cada vez mais semelhantes, é em questões como a entrega, assistência técnica, garantias, seguros, crédito, distribuição, informação ou pós-venda que se podem realmente diferenciar. É nesse “espaço” que o fundador e sócio-gerente da Squadra vê mais margem de actuação. “Estão muito focadas no produto base e esses atributos que acrescentam valor nem sempre estão bem trabalhados e trabalhados de forma exaustiva”.

A “servitization” nas empresas industriais será um dos temas em destaque no Fórum Squadra, em que Miguel Franco vai partilhar as melhores práticas de gestão da Schmitt Elevadores. João Ricardo Moreira vai falar do “rebranding” da Nos Empresas, André Jacques na experiência de inovação da Unicer e Rui Lousa, em nome da FC Porto Comercial, sobre o “negócio do desporto através da criação de valor”. ■

ANTÓNIO LARGUESA

PERFIL

Campeão nos carros clássicos

Rafael Cerveira Pinto, 47 anos, é licenciado em Gestão de Marketing pelo IPAM, fez o Curso Geral de Gestão da antiga EGP (Escola de Gestão do Porto) e o Programa de Direcção de Empresas da AESE – Business School. Iniciou a carreira como estagiário na área comercial da RAR, mas foi na Unicer que passou a maior parte da carreira: ali desempenhou “funções de responsabilidade crescente” no marketing e vendas, saiu três anos para o lançamento do projecto Optimus, e voltou em 2003 para o marketing do negócio das águas, que dirigiu durante quatro anos. Casado, pai de três filhos e apaixonado por automobilismo – venceu uma das classes do troféu CSS - Classic Super Stock (clássicos) na época desportiva 2014 -, fundou a Squadra em 2012.