



# Marcas fortes nos serviços

OS ESPECIALISTAS EM MARKETING LEONARD BERRY E SANDRA LAMPO APRESENTAM OS TRÊS PRINCÍPIOS QUE ORIENTAM O DESENVOLVIMENTO DE MARCAS FORTES PARA SERVIÇOS: A SINCRONIA CORRETA DOS SINAIS EMITIDOS AO CLIENTE, A CONEXÃO EMOCIONAL E A INCORPORAÇÃO DA MARCA PELOS FUNCIONÁRIOS

Várias pesquisas têm mostrado que, diante de um problema grave de saúde, a maioria dos norte-americanos gostaria de ser atendida em uma instituição chamada Mayo Clinic. Como uma empresa que surgiu em meio às plantações de milho do Estado de Minnesota — e que até 1992 contava com apenas um profissional responsável pelo marketing e gastava muito pouco com publicidade — conseguiu tal façanha?

A resposta a essa pergunta é um bom exemplo de como podem ser criadas marcas fortes no setor de serviços. A Mayo Clinic atende ou supera as expectativas da maioria dos clientes ao proporcionar uma experiência integrada e completa. Imagine uma loja imensa que vende de tudo, com especialistas em cada departamento que trabalham em conjunto para atender às necessidades do cliente. É esse o pensamento que gerou a Mayo Clinic.

De acordo com Kent Seltman, diretor de marketing da Mayo Clinic, o caso da empresa “é uma lição de humildade para os profissionais de marketing”. “Grandes marcas, afinal de contas, dependem de produtos ou serviços excepcionais. Tudo o que fazemos no sentido de construir uma grande marca é secundário diante da força da recomendação boca a boca, em especial no setor de serviços”, explica.

A marca não é apenas um nome, um logotipo e um *slogan*; ela constitui a percepção predominante das pessoas quando expostas a esses elementos. Em resumo, pode-se dizer que a marca é a reputação que permanece depois das experiências reais de consumo.

Por isso, a intervenção dos profissionais de marketing — com os anúncios publicitários, por exemplo — desempenha papel importante no desenvolvimento da marca, mas nenhuma estratégia é capaz de “salvar” um produto ou serviço ruim. Se a experiência dos clientes for distinta da imagem transmitida pelos anúncios, o que predomina é o depoimento dos clientes insatisfeitos.

As experiências de consumo são importantes tanto para produtos como para serviços, mas de formas bem distintas. Essa distinção fica ainda mais clara quando se comparam produtos que exigem grande intervenção de máquinas ou tecnologias e serviços com uso intensivo de mão-de-obra.

No caso dos produtos que requerem utilização intensiva de máquinas, é o próprio produto que carrega a marca. Quando se trata de serviços de mão-de-obra intensiva, por sua vez, geralmente a marca está associada à empresa prestadora. Isso se deve em parte à

No contato com a empresa, os clientes filtram diversos “sinais”, que formam suas impressões

intangibilidade dos serviços, que não permite a exploração de embalagens e rótulos, por exemplo. Assim, o nome e o logotipo de um salão de beleza podem aparecer em uma placa no local de funcionamento ou nos aventais dos funcionários, mas não no serviço propriamente dito –no caso, o corte de cabelo.

Além disso, o impacto da marca passa do produto para a empresa ou para o profissional de forma proporcional ao papel desempenhado pelos serviços na geração dos benefícios procurados pelos clientes. O benefício de um sabão em pó está no produto em si, representado por sua marca – pouco importa qual a empresa que o produz. Não é o que acontece quando os serviços estão em primeiro plano.

De maneira semelhante, os clientes relacionam a marca a uma empresa quando os serviços não dependem exclusivamente de um profissional –caso de restaurantes e hotéis. Quanto mais o valor percebido estiver relacionado a um fornecedor individual, maior a probabilidade de que o profissional individualmente seja a marca primária, e não a empresa. É o que acontece muitas vezes quando clientes mudam de salão acompanhando a saída de seu cabeleireiro preferido.

Na produção de bens e serviços, a intensidade da utilização de mão-de-obra se reflete principalmente na consistência da qualidade. Em geral, quanto maior o envolvimento dos seres humanos, maior a possibilidade de variação e menor a previsibilidade. Afinal, as pessoas apresentam diferentes habilidades, conhecimentos, personalidade, atitudes, estado de ânimo e envolvimento. E a variação pode ser observada no desempenho de um mesmo profissional, em consequência de fatores como cansaço, problemas pessoais, contato com um cliente que lhe desagrada e assim por diante.

Além disso, diferentemente das mercadorias que são produzidas antes de serem consumidas, muitos serviços são elaborados e consumidos simultaneamente, o que limita a possibilidade de inspeções de qualidade antes da venda.

Por tudo isso, a força da marca desempenha papel essencial para o sucesso dos negócios baseados em serviços de mão-de-obra intensiva: marcas fortes aumentam a confiança do cliente em um item intangível e variável, difícil de ser avaliado antes da compra. Uma marca forte é o que conta quando não há um vestido para ser provado, um carro para ser testado ou frutas para serem selecionadas.

Outro aspecto a ser levado em consideração é o fato de que na prestação de serviços há um número maior de pontos de contato, e com maior duração, entre a empresa produto não visita a fábrica, mas quem adquire um serviço muitas vezes vai até as instalações.

### TRÊS PRINCÍPIOS

Uma marca de serviços de mão-de-obra intensiva é tão forte quanto as pessoas que executam o serviço. As atitudes do profissional com os clientes podem transformar em realidade as aspirações da empresa em relação a sua marca. Os “profissionais de marketing” mais valiosos são os funcionários que executam o serviço. A importância do desempenho desses profissionais está presente nos três princípios discutidos a seguir.

#### PRINCÍPIO Nº 1: SINCRONIA DOS SINAIS

Sempre que se relacionam com uma empresa, os clientes vivem uma experiência. De modo consciente ou inconsciente, os consumidores filtram um conjunto de “sinais”, que são organizados para formar as impressões –tanto racionais como irracionais. O conjunto formado por três tipos de impressões fornece a experiência completa:

- Os “sinais funcionais” estão relacionados com a qualidade técnica: o artigo funciona ou o serviço foi realizado de modo satisfatório?
- Os “sinais mecânicos” estão associados aos objetos: aparência, som, odor, gosto e textura.

■ Os “sinais humanos” são os estímulos transmitidos pelas pessoas, como o modo de falar, os gestos, o entusiasmo e a aparência.

Em geral, os clientes tendem a interpretar os sinais funcionais de modo racional e a fazer um julgamento mais emocional dos sinais mecânicos e humanos.

Empresas prestadoras de serviços e donas de marcas fortes conseguem passar uma imagem consistente e sólida a partir da orquestração desses sinais, ampliando as oportunidades de conquistar a confiança e a afeição dos clientes por meio das qualidades mecânicas e, sobretudo, humanas.

As três categorias desempenham papéis distintos no desenvolvimento e na diferenciação de uma marca de serviços. Os sinais funcionais constituem a base do processo. As empresas não conseguirão competir no mercado se os clientes não acreditarem na competência delas. Ao mesmo tempo, a funcionalidade não basta para criar uma marca diferenciada, porque a concorrência, em geral, possui capacidades técnicas similares.

Os sinais mecânicos propiciam uma representação tangível de um serviço intangível. O *design* das instalações, os equipamentos, os móveis, o material visual, entre outros estímulos sensoriais, oferecem uma informação visual do serviço. No mínimo, as pistas mecânicas propiciam um “cenário” para o serviço e assim constituem a “primeira impressão” formada pelos clientes. Por isso, cabe aos executivos se certificar de que esse cenário transmite a imagem de marca que a empresa deseja.

Os sinais mecânicos têm maior influência sobre a força da marca quando contribuem diretamente para a criação de valor. São especialmente importantes para os serviços nos quais os clientes usufruem a estrutura por um tempo maior, como é o caso dos hospitais, hotéis e companhias aéreas.

Por meio da correta ordenação dos sinais mecânicos, a companhia aérea norte-americana JetBlue conseguiu firmar uma identidade de marca diferenciada e alcançou notável sucesso. Entre os sinais estão as poltronas de couro, todas equipadas com tevê individual, maior espaço para as pernas e serviço de bordo com aperitivos de boa qualidade, oferecidos à vontade.

Os sinais humanos costumam oferecer a melhor oportunidade para criar uma marca forte e diferenciada no caso de serviços de mão-de-obra intensiva com os quais os clientes têm contato direto. A interação humana constitui a melhor oportunidade para superar as expectativas dos clientes, conquistar sua confiança e propiciar experiências memoráveis.

Para superar as expectativas dos consumidores, é necessário introduzir um elemento-

## Marcas de produtos versus marcas de serviços

### IMPLICAÇÕES DE MARCA DE QUATRO AMPLAS CATEGORIAS DE OFERTAS

	Marca de produto com uso intensivo de mão-de-obra (bolsas Judith Leiber, champanhe Don Perignon, pintor/artista)	Marca de produto com uso intensivo de máquinas (biscoitos Ritz, sorvetes Magnum, toalhas Bounty)	Marca de serviço com uso intensivo de mão-de-obra (restaurantes Olive Garden, Virgin Airlines, cabeleireiros)	Marca de serviço com uso intensivo de máquinas (AT&T, Imax, TiVo)
Marca focal	Produto	Produto	Empresa ou profissionais	Empresa
Fonte primária de benefício	Produto e profissionais	Produto	Produto, profissionais, instalações e equipamentos	Equipamentos e às vezes instalações e profissionais
Nível de qualidade	De pouco variável a variável	Uniforme	Variável	Uniforme
Pontos de contato	Relativamente poucos	Relativamente poucos	Vários	Relativamente poucos
Local de produção	Raramente os clientes têm contato	Os clientes não têm contato	Os clientes têm contato	Os clientes às vezes têm contato

Grandes marcas de serviço criam uma experiência pessoalmente rica e estimulam a sensação de confiança

surpresa, certamente agradável, e a interação entre cliente e fornecedor oferece o melhor momento para que isso aconteça. Se a utilização intensiva de mão-de-obra traz uma variabilidade indesejada à qualidade dos serviços, ela também permite surpreender os clientes com mais atenção, riqueza de recursos e persistência na solução de problemas.

Na primeira etapa de nosso estudo, pedimos a 60 consumidores que escolhessem marcas de serviço que consideram de boa qualidade e que recomendariam a um amigo (marcas de alta preferência). Também lhes pedimos que apontassem as que não apreciam e que não indicariam a ninguém (marcas de baixa preferência). Além disso, essas pessoas deveriam dizer o que mais pesou na hora da avaliação de cada prestadora de serviços.

Entre as 60 associações mais importantes relacionadas às marcas de alta preferência, 82% diziam respeito ao comportamento dos funcionários. Para marcas de baixa preferência, esse índice passava para 90%. As três citações a seguir, extraídas dos depoimentos dos entrevistados, ilustram o poder do comportamento dos funcionários na construção ou destruição de uma marca; a última delas, por sua vez, demonstra como bons sinais mecânicos não compensam maus sinais humanos:

- “Todas as vezes que entro naquela loja a vendedora sorri. Ela sempre dá a impressão de estar bem e torna agradável a compra naquele estabelecimento”.
- “Naquela loja, ninguém sabe como as coisas funcionam. Sempre que peço ajuda, recebo uma resposta do tipo ‘eu não sei’. Não faço idéia de como os funcionários mantêm a loja funcionando”.
- “Aquele mercado é bem novo e parece que ninguém economizou na construção do local. Mas, apesar da beleza e das instalações novinhas, eu não volto a comprar lá. Os atendentes são rudes e trabalham de má vontade”.

A excelência do fator humano é essencial para a construção de uma marca forte. O tratamento ao cliente é primordial na experiência de um serviço. Os clientes esperam que os funcionários da empresa prestadora de serviço ofereçam o serviço. O principal motivo pelo qual muitas marcas apresentam um desempenho insuficiente é a falta de empenho dos executivos –por meio do próprio comportamento, das políticas e da alocação de recursos – para que os funcionários de fato ofereçam o serviço.

## PRINCÍPIO Nº 2: CONEXÃO EMOCIONAL

Grandes marcas de serviço conseguem estabelecer uma relação emocional com os consumidores. Essas marcas não se limitam a transmitir uma mensagem racional e econômica criam uma experiência pessoalmente rica e estimulam no cliente a sensação de proximidade, afeição e confiança.

As conexões emocionais exigem uma sintonia de valores entre marca e clientes. As marcas mais fortes são as que refletem os valores essenciais do mercado-alvo. Conseguir alcançar emocionalmente os clientes por meio de uma experiência de serviço generosa, dedicada, inovadora e autêntica eleva uma marca para além de critérios como preço, características e benefícios e a posiciona em um nível de significado mais alto, pois atinge o comprometimento do cliente.

Serviços requisitados com frequência, de importância pessoal, complexos, de qualidade variável, voltados para a família ou altamente interativos estão mais associados a um posicionamento baseado na emoção. Muitos serviços têm algumas ou todas essas características, entre eles assistência médica, seguros, consertos domésticos, bancos, cabeleireiros, venda de roupas e conserto de carro. Para serviços desse tipo, os clientes muitas vezes procuram um relacionamento próximo e confiável, ao qual costumam retribuir com lealdade quando o encontram, como mostram estes depoimentos:

“Há sete anos vou ao mesmo restaurante todas as segundas-feiras. Fiquei amigo do

Os serviços também são intangíveis para os funcionários, que precisam compreender e acreditar na marca para vendê-la bem

gerente. Quando chego, minha mesa está reservada; nem preciso ligar antes”.

■ “Eu adoro a gerente dessa loja. Ela sempre me telefona quando recebe um artigo que acha que é do meu gosto”.

■ “Meu médico é ótimo. Embora eu o veja apenas duas ou três vezes por ano, ele sempre pergunta sobre meus três filhos... pelo nome”.

■ Cada um desses depoimentos extraídos de nossa pesquisa tem grande carga emocional. Quando os clientes usam termos como “adoro” ou “ótimo” para descrever um fornecedor de serviços, estão atribuindo a uma relação comercial um nível de envolvimento elevado e raro. Para eles, a marca se tornou pessoal e ganhou importância. Mais do que clientes fiéis, eles são defensores dispostos a fazer a parte deles para a manutenção do relacionamento.

Uma das histórias de sucesso mais notáveis no mercado varejista norte-americano nos últimos anos é o caso da Build-A-Bear Workshop. Desde sua fundação em 1997, a empresa já conta com mais de 140 endereços. A Build-A-Bear não vende apenas bichos de pelúcia –ursos, cachorros, sapos, gatos e coelhos–, oferece uma experiência feliz para as famílias. Em 2001, a National Retail Federation conferiu à Build-A-Bear Workshop o prêmio Retail Innovator do ano.

Os sinais mecânicos, funcionais e humanos da loja são organizados de modo a criar uma experiência rica em emoção. Concebida para ser um tipo de “miniparque temático”, a loja tem na entrada dois ursos animados que fazem as vezes de guardas e recebem os visitantes. Há bichos de pelúcia prontos para serem levados para casa, mas a maioria dos clientes prefere criar os próprios ursos seguindo um itinerário com paradas para escolher a cor do brinquedo, dar-lhe nome, vesti-lo e assim por diante.

A loja associa valores familiares tradicionais a uma experiência inovadora e altamente pessoal. Nenhuma outra loja de *shopping* propicia uma alegria tão palpável ao cliente como a Build-A-Bear Workshop. Os profissionais de marketing podem aprender lições sobre a penetração emocional das marcas pela simples observação da linguagem corporal dos clientes que apreciam ou vivenciam o que encontram na Build-A-Bear.

### PRINCÍPIO Nº 3: INCORPORAÇÃO DA MARCA

Os serviços são tão intangíveis para os funcionários como para os clientes. Os funcionários precisam compreender e acreditar na marca para conseguir vendê-la bem aos consumidores. Quanto mais os colaboradores conseguirem incorporar os valores e o conceito do serviço, mais consistentes e eficientes serão no desempenho de seus papéis.

A promoção interna envolve a definição, o ensino e o reforço da marca desejada aos funcionários. As empresas de serviços devem enfatizar os comportamentos que fortalecem a marca nos programas de treinamento e orientação dos colaboradores. A experiência da marca desejada para os clientes e o papel dos funcionários em sua promoção devem estar claros em todas as mensagens transmitidas.

A estratégia de marca –e a pesquisa sobre o perfil do cliente e da concorrência que vem antes dessa estratégia– precisa ser constantemente informada aos colaboradores. Manter as informações relativas à marca guardadas “a sete chaves” por medo de que cheguem à concorrência é um erro. O desenvolvimento externo da marca depende da compreensão interna.

A Darden, uma bem-sucedida *holding* de restaurantes com mais de 1,2 mil endereços na América do Norte, dedica especial atenção à consciência interna da marca. Duas cadeias do grupo, Smokey Bones e Olive Garden, ilustram bem a experiência.

Smokey Bones é um restaurante de grelhados que procura destacar-se pelo ambiente animado, garçons simpáticos, comida de qualidade e o tema esportivo –os clientes podem assistir a transmissões de jogos. O sistema de funcionamento foi criado de modo a liberar os

O comportamento dos funcionários sempre foi descrito como positivo no caso das marcas de alta preferência

gerentes durante o expediente para treinar e orientar os colaboradores. O presidente do Smokey Bones, Clarence Otis, disse em uma entrevista: “Os funcionários percebem que o gerente se dedica a promover a diversão. Ter a presença constante do superior favorece a energia do restaurante”.

A promessa do Olive Garden é propiciar aos clientes uma experiência de um jantar italiano genuíno e fazê-los se sentir em família. Em 2003, o Olive Garden patrocinou uma série de jantares do tipo “reunião de família” por toda sua rede, que conta com mais de 500 endereços. Cada unidade deveria escolher duas famílias da comunidade com necessidades específicas para um jantar coletivo no restaurante—sem pagar a conta.

As unidades se aliaram a organizações comunitárias e a veículos de comunicação para selecionar os convidados. Entre os premiados pela promoção estavam um recruta recém-chegado da Guerra do Iraque, uma mãe e um filho que não se viam havia 65 anos e famílias que enfrentavam problemas de doença e fazia muito tempo não tinham recursos para jantar fora.

Esses jantares serviram para reforçar aos funcionários o significado do *slogan* da rede: “Quem vem para cá se sente em casa”. O presidente do Olive Garden, Drew Madsen, comentou em uma entrevista: “Os colaboradores disseram que se sentiam mais ligados ao restaurante do que nunca. Outros revelaram que ficaram tão tocados com a iniciativa que pretendiam continuar envolvidos com a comunidade”.

Vale destacar também que os funcionários constituem importante “segundo público” para a publicidade. Assim como a propaganda pode ser usada para emoldurar uma mensagem de marca para os clientes, pode ter o mesmo objetivo com os funcionários.

### GANHOS MAIORES

Nossa pesquisa é inequívoca ao demonstrar a disposição dos clientes em pagar mais por um serviço excelente. Na primeira fase de nosso estudo, na qual pedimos a 60 entrevistados que “relacionassem todas as palavras descritivas, opiniões, características, símbolos ou imagens que vinham à mente” ao pensar na marca favorita (e depois também na marca menos apreciada), todos os 60 citaram o comportamento dos funcionários nas duas classificações.

Nenhuma outra categoria de associação de marca—como publicidade, instalações, conveniência, confiabilidade ou preço—foi mencionada de modo universal. Com frequência, as associações de comportamento do funcionário sempre eram descritas como positivas no caso das marcas de alta preferência e como negativas no outro extremo.

Já os preços eram mencionados apenas quando o assunto eram as marcas de baixa preferência ou somente em um contexto negativo, como “preços altos demais” ou “não vale o preço que cobra”. Nenhum dos 60 entrevistados que descreveram uma marca favorita mencionou o preço, nem como um fator positivo. Os clientes se preocupam mais com preço no caso de serviços insatisfatórios do que quando encontram um atendimento que consideram excelente.

Qual a quantia “extra” que os clientes aceitam pagar por um serviço excelente e qual o desconto que esperam para um serviço insatisfatório? Essas duas questões foram objeto da terceira parte de nosso estudo, que ouviu 304 entrevistados.

Clientes de serviços interativos e personalizados estão dispostos a pagar de 20% a 25% a mais para adquirir suas marcas preferidas. No caso de serviços menos personalizados, os consumidores se dispõem a pagar de 10% a 15% a mais pelas marcas favoritas.

Um desempenho fraco dos atendentes exerce um efeito ainda mais extremo sobre os preços: os clientes pedem pelo menos 40% a 45% de desconto para migrar para uma marca de baixa preferência. Clientes de serviços menos personalizados consideram que essa redução teria de ser de 20%.

Oferecer um serviço de mão-de-obra intensiva pode ser comparado à preparação para um espetáculo: é como uma apresentação nova cada vez que um cliente entra na loja. A avaliação crítica do consumidor é o que a marca ganha.

A organização adequada dos sinais, a conexão emotiva com o cliente e a incorporação da marca para apoiar o desempenho dos funcionários desenvolvem uma marca de serviço forte, o que reduz a influência da concorrência baseada no preço.

Leonard L. Berry é um destacado professor de marketing, especialista em liderança de marketing e varejo, na Mays Business School, da Texas A&M University, sediada em Brazos Country, Texas, EUA. Foi presidente da American Marketing Association.

Sandra S. Lampo também é professora da Mays Business School. É especialista em marketing de serviços e varejo.