

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E
EXTENSÃO MBA MARKETING**

**ONSTAR CHEVROLET: SERVIÇOS COMO OFÍCIO ESTRATÉGICO DE
DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO AUTOMOTIVO**

MÁRIO JORGE DE MOURA SIQUEIRA

SÃO PAULO - SP

2016

MÁRIO JORGE DE MOURA SIQUEIRA

**ONSTAR CHEVROLET: SERVIÇOS COMO OFÍCIO ESTRATÉGICO DE
DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO AUTOMOTIVO**

Monografia apresentada ao curso de MBA em Marketing, Pontifícia Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

SÃO PAULO - SP

2016

RESUMO

O presente projeto de monografia se propõe a mapear como o serviço OnStar Chevrolet está contribuindo para a diferenciação da marca no setor automotivo nacional bem como seu valor estratégico diante da competitividade mediante um estudo de caso qualitativo utilizando-se de pesquisa exploratória a partir de dados bibliográficos. Para realizar o mapeamento das estratégias que envolvem serviços no mercado automotivo o projeto buscará reunir conceitos referentes à Marketing de Serviços, Estratégias de Competitividade e por fim, Marketing de Relacionamento que complementa a percepção a respeito do tema. Os conceitos irão orientar na identificação dos tipos de estratégias, formas de uso, limitações, tendências e alternativas disponíveis para utilização das empresas bem como sua contribuição para manter a competitividade. Espera-se que o projeto venha esclarecer como as estratégias com base em serviços entregam valor, diferenciação e atratividade ao proporcionar um desempenho superior em relação aos concorrentes no mercado automotivo nacional por meio da conexão cativa com o cliente.

(Palavras-chave: Marketing de Serviços, Chevrolet, Estratégias, Valor, Relacionamento)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Seis maiores municípios com participação no PIB – 2008 a 2012	6
Figura 2 – Atributos do produto e seus efeitos sobre a possibilidade de avaliação	16
Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	25
Figura 4 – Atividades de pessoas e procedimentos para o marketing de serviços	34
Figura 5 – Triângulo dos serviços sobreposto por suas lacunas.....	40
Figura 6 – Logomarca Chevrolet.....	46
Figura 7 – Sistema MyLink.....	48
Figura 8 – Modelo Chevrolet Onix 2017	51
Figura 9 – Modelos Chevrolet que possuem o sistema OnStar	52
Figura 10 – Fachada da concessionária Chevrolet Autus - Minas Gerais.	54
Figura 11 – Sequência de banner animado Plano Chevrolet Sempre.....	57
Figura 12 – Chevrolet via Whatsapp	58
Figura 13 – Campanha “Todas em Uma Chevrolet”	59
Figura 14 – <i>Test-drive</i> Total Chevrolet	69
Figura 15 – Serviço Chevrolet com Rodrigo Faro	71
Figura 16 – Anúncio de isenção de IPI Chevrolet.....	72
Figura 17 – Botão OnStar no retrovisor	75
Figura 18 – Comandos do painel OnStar	77
Figura 19 – Serviço Chevrolet.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Natureza dos atos dos serviços – Ações Tangíveis	28
Quadro 2 – Natureza dos atos dos serviços – Ações Intangíveis	28
Quadro 3 – Níveis de participação do cliente em nos diversos serviços	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	PROBLEMA	7
1.2	JUSTIFICATIVA.....	7
1.3	OBJETIVO	9
1.3.1	<i>Objetivo específico.....</i>	<i>9</i>
1.4	METODOLOGIA.....	10
2	MARKETING DE SERVIÇOS.....	11
2.1	DIFERENÇA ENTRE BENS E SERVIÇOS	11
2.1.1	<i>Classificação dos Serviços</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Oito Componentes dos Serviços.....</i>	<i>18</i>
2.2	ESTRATÉGIA DE MARKETING DE SERVIÇOS	23
2.2.1	<i>Competitividade.....</i>	<i>24</i>
2.2.2	<i>Processos</i>	<i>27</i>
2.2.3	<i>Canais alternativos</i>	<i>30</i>
2.3	RELACIONAMENTO	31
2.3.1	<i>Pessoas e procedimentos.....</i>	<i>32</i>
2.3.2	<i>Qualidade e Satisfação</i>	<i>36</i>
2.3.3	<i>Lacuna nos Serviços</i>	<i>37</i>
2.3.4	<i>Triângulo e as lacunas dos Serviços.....</i>	<i>39</i>
2.3.5	<i>Cliente na formação dos serviços</i>	<i>42</i>
2.3.6	<i>O papel das marcas em serviços.....</i>	<i>44</i>
3	CHEVROLET.....	46
3.1	DADOS HISTÓRICOS E ATUAIS.....	46
3.2	COMPOSTO DE MARKETING	50
3.2.1	<i>Produto</i>	<i>51</i>
3.2.2	<i>Preço</i>	<i>52</i>
3.2.3	<i>Venda e Distribuição.....</i>	<i>54</i>
3.2.4	<i>Promoção.....</i>	<i>56</i>
3.3	CONCORRENTES.....	61
3.3.1	<i>Fiat.....</i>	<i>61</i>
3.3.2	<i>Volkswagen.....</i>	<i>62</i>
3.3.3	<i>Ford.....</i>	<i>62</i>
3.3.4	<i>BMW.....</i>	<i>63</i>
3.3.5	<i>Hyundai.....</i>	<i>64</i>
3.3.6	<i>Toyota.....</i>	<i>64</i>
3.3.7	<i>Honda</i>	<i>65</i>
3.4	PÚBLICO ALVO	66
4	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CHEVROLET	70
5	CONCLUSÃO.....	81
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

1 INTRODUÇÃO

A possibilidade de diferenciar os produtos em relação aos dos concorrentes é uma característica interessante aos olhos dos gestores de marketing por sua capacidade de constituir vantagens competitivas, atrair mercados, estimular a demanda e elevar a competição a outro patamar diferente da guerra de preços.

No ambiente do mercado automotivo estabelecido, o produto com bom desempenho, baixo consumo ou design arrojado já não é mais suficiente para atrair consumidores. Percebe-se então uma corrida pelo emprego de atrativos que vão além da locomoção, propiciando satisfação de outras necessidades adjacentes do condutor ou passageiro.

Para desigualar os produtos, além de modificações em sua estrutura, composição, embalagem ou outro componente físico, pode-se também agregar assistências, garantias, seguros etc. Estes comumente chamados pela literatura econômica de Bens Intangíveis já correspondem por 67,4% do Produto Interno Bruto (PIB) e foram responsáveis por 80% dos empregos em 2012¹. Os serviços podendo assim dizer, buscam atender aos públicos com atividades simples como um corte de cabelo ou ações mais complexas e especializadas como a instalação de painéis multimídia em veículos, todos são trabalhos em que o cliente não tem a capacidade técnica para fazê-lo ou não possui tempo suficiente.

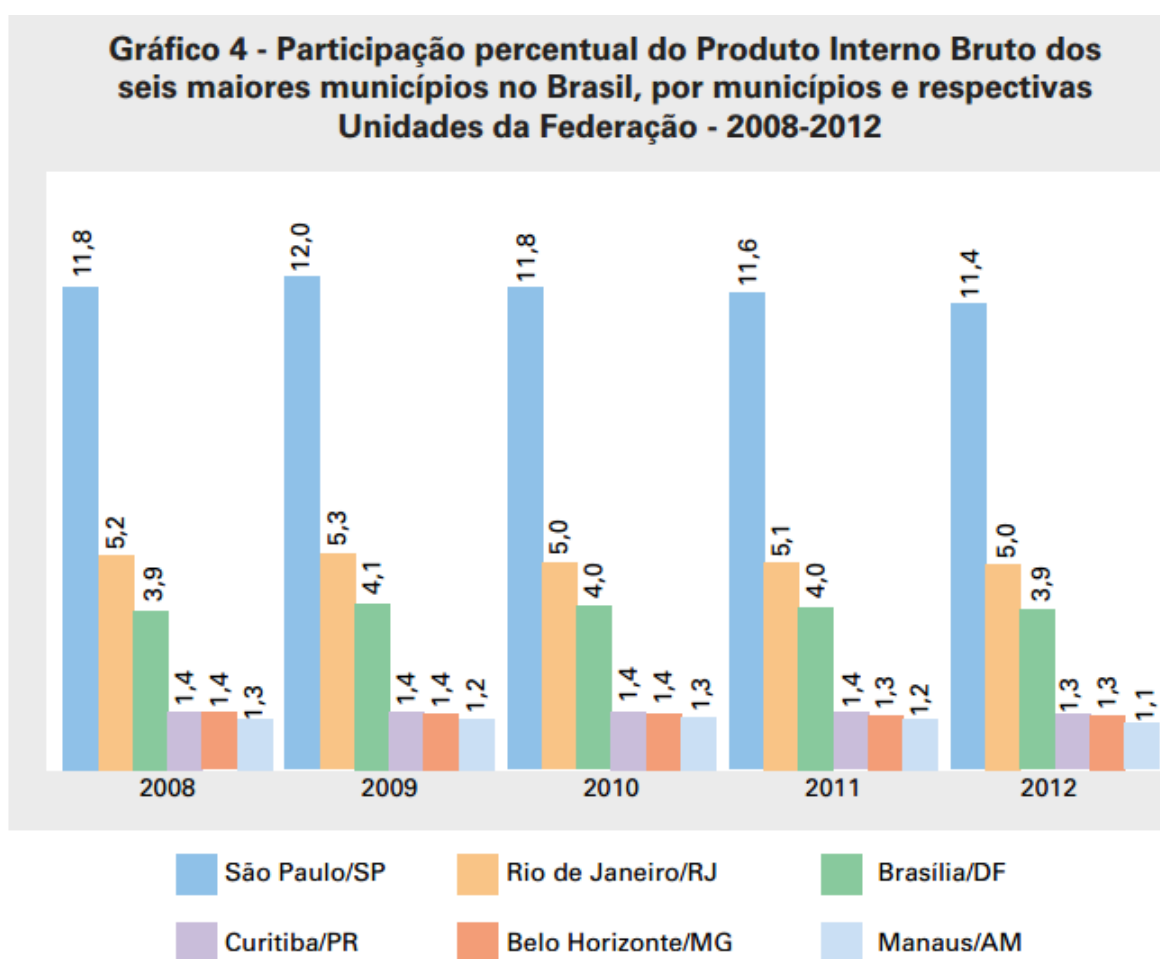
Diante das transformações evolutivas da sociedade, atualmente, o setor de serviços tem sido alavancado pela mecanização, informática e desenvolvimento tecnológico no qual o torna extremamente diversificado. Outro fator que impulsiona o seu crescimento é a dedicação das empresas ao seu negócio central, com tantos recursos que influenciam no tráfego de informações e comunicação, logística rápida e acurada faz com que as empresas deixem algumas tarefas para a terceirização. Lovelock e Wirtz (2006, p. 5) confirmam “Cada vez mais as organizações preferem terceirizar os serviços internos que podem ser executados com maior eficiência por uma empresa especializada”. Os terceirizados também se beneficiam desse movimento, pois, atendem com maior especialização administrando melhor as expectativas dos clientes.

Conforme a renda aumenta e a complexidade na economia se torna presente, pessoas e empresas passam a demandar mais serviços ou bens com serviços agregados em

¹ Pesquisa realizada pela equipe de economistas do banco Credit Suisse, liderada por Nilson Teixeira.

diversas áreas como educação, saúde, transportes, intermediação financeira, serviços profissionais, dentre outros. Por isso a presença dos serviços está marcada nos grandes centros urbanos que de acordo com o IBGE (2014)², a renda gerada pelos seis maiores municípios do Brasil corresponde a 25,0% do PIB de 2012. São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ, Brasília/DF, Curitiba/PR, Belo Horizonte/MG e Manaus/AM são tradicionalmente reconhecidos como concentradores da atividade de Serviços.

Figura 1 – Seis maiores municípios com participação no PIB – 2008 a 2012



Fonte: IBGE, em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA.

Fonte: IBGE, em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, **Contas Nacionais número 43 – Produto Interno Bruto dos Municípios**, 2002, p. 24.

² Contas Nacionais número 43 – Produto Interno Bruto dos Municípios, 2012, p 24.

Alguns fatores que assolam a competitividade no setor de serviços são o preço elevado e a baixa qualidade na prestação. A Organização Para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) lembra que no Brasil, além da falta de agilidade, é preciso de treze procedimentos administrativos isolados para efetuar o registro de uma empresa. Especificamente no mercado automotivo, com a crescente incorporação de novas tecnologias nos produtos, exige-se alta especialização na manutenção de peças e componentes, fator que demanda qualificação técnica e bom relacionamento uma vez que os clientes confiam seus bens nas mãos de especialistas e não têm como avaliar a sua qualidade.

Na presença desse cenário, o desafio para o marketing de serviços está em aumentar o valor agregado aos produtos combinando-os com ações e desempenhos de qualidade que quando entregues ao cliente, fortaleça a preferência e confiabilidade criando assim pontos competitivos em relação à concorrência.

1.1 PROBLEMA

Quais os fatores do Marketing do Serviço OnStar Chevrolet tem contribuído para diferenciar estrategicamente os produtos da empresa?

1.2 JUSTIFICATIVA

O setor automotivo é altamente voltado para a produção de bens de alto valor e que precisam de diretrizes assertivas e adequadas às características dos consumidores para assegurar a lucratividade. Nesse aspecto necessita estar integrado com as mudanças de comportamento e desejos do público-alvo, coletando informações frequentemente. O Marketing de Serviços torna-se uma ferramenta de grande potencial para os gestores por agregar valor em produtos físicos fortalecendo o relacionamento com clientes, ou seja, poder servir a necessidades de maneira evolutiva, próxima e por mais tempo. A operacionalização de tais objetivos é fortemente auxiliada pela tecnologia e inovação abrindo caminhos para entrega efetiva de serviços e consequentemente estenderem o diálogo com os consumidores potenciais. No Brasil o cenário não é diferente, a Chevrolet pertencente ao Grupo GM (General Motors) utiliza o marketing de serviços aliado a tecnologias em seu serviço exclusivo OnStar para impulsionar a diferenciação dos

produtos em meio à acirrada competitividade que se estabeleceu com a entrada das montadoras asiáticas.

O avanço da ciência junto ao marketing trouxe novos desejos e comodidades, um deles são os smartphones e a vontade de estar conectado a todo o momento. Atentas a isto, as montadoras de automóveis líderes no mercado brasileiro já possuem em seus veículos sistemas exclusivos onde a conectividade com smartphones permite que o motorista e os passageiros tenham entretenimento, telefonia e navegação durante a viagem ou passeio. Os Serviços durante a utilização do veículo começam a surgir à medida que as montadoras se adaptam ao estilo de vida digital, proporcionando novas experiências aos motoristas e passageiros.

Nesse âmbito, o setor terciário da economia, onde as montadoras de veículos se encaixam, envolve o comércio de produtos e atividades de serviços, ambos vêm para suplementar os setores de extração de matéria prima e transformação industrial. Atendem tanto a outras organizações como a sociedade como um todo, formando uma grande cadeia de distribuição e manutenção dos produtos. Nesse contexto, o Marketing Tradicional que toma parte apenas no processo de entrega de bens não cabe mais nesse cenário. O foco deixa de ser produção e vendas e passa a considerar a entrega efetiva de valor por meio de serviços em todas as etapas do processo de compra, uso e descarte. Em vista disso, a organização deve procurar se diferenciar agregando serviços de maneira que o grau de atratividade de seus produtos proporcione satisfação superior aos dos concorrentes. No entanto, os desafios vão além, com a abertura do mercado tem-se consolidado novas montadoras e junta-se a isso a recessão.

Atraídas pelos negócios brasileiros, as montadoras de veículos asiáticas alteraram o perfil do mercado automotivo e elevaram a concorrência ao fornecer mais opções e igualar as ofertas. A concentração das vendas em poucas empresas diminuiu embora, curiosamente, os preços ainda sejam os mais elevados do mundo, possivelmente pela pueril noção de valor não formada em um mercado emergente. Logo é preciso avaliar e entender melhor o papel dos serviços adicionados aos produtos, especificamente nesse mercado, como recurso estratégico das empresas que buscam diferenciação nas ofertas ou um relacionamento duradouro após a transação, seja para manter a participação de mercado como as veteranas ou adquirir conforme as entrantes vêm fazendo.

Olhar para os serviços como diferencial estratégico diante da enorme quantidade de produtos que se misturam tornou-se um viés estratégico, pois, o seu desempenho embora, difícil de mensurar, é passível de comparação por parte do cliente e quando bem

executado, dá sobrevida ao relacionamento após a aquisição do produto. Ainda que o cliente compare com experiências anteriores ou adquiridas por intermédio de comentários de outras pessoas, os serviços por sua natureza intangível são altamente variáveis podendo ter inúmeras interpretações de valor pelo o que está sendo pago. Além disso, a devida atenção às necessidades adjacentes à aquisição do produto pode contribuir com melhorias de desempenho no quesito fidelidade e preferência em um mercado competitivo. Para tal é necessário um conjunto de ações estruturadas que respondam eficientemente às mudanças no mercado e nas necessidades desse segmento escolhido, aprimorando o entendimento de como entregar e manter valor para o cliente por mais tempo.

Todo esse movimento gera uma ampla oportunidade de as empresas criarem vantagens competitivas ao se conectarem com os públicos por meio dos serviços, anteciparem necessidades e atender de forma cada vez mais contextualizada e assertiva, particularmente no mercado automotivo.

1.3 Objetivo

Esta monografia tem como objetivo mapear como o Marketing do Serviço OnStar Chevrolet tem contribuído para diferenciar estrategicamente produtos perante a concorrência.

1.3.1 Objetivo específico

Os objetivos secundários foram definidos para dar maior abrangência ao tema:

- Identificar como o OnStar Chevrolet tem solucionado fatores inerentes a administração de serviços (Intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade, perecibilidade);
- Mapear os principais atributos nos serviços que agregam valor pelo seu diferencial;
- Verificar como a tecnologia tem apoiado a marca a atingir seus objetivos;
- Analisar aspectos da influência da marca como suporte para a perenidade do serviço OnStar.
- Identificar as lacunas na prestação de serviços que impedem um bom relacionamento;

1.4 Metodologia

Para o este trabalho foi feita uma pesquisa exploratória em forma de estudo de caso com análise qualitativa a partir de dados bibliográficos e exemplos coletados no setor automotivo.

2 MARKETING DE SERVIÇOS

Em essência as atividades de serviços são interações entre o provedor e o tomador, no qual o primeiro oferece um desempenho, sobretudo abstrato, sem resultar na posse de algo, que de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 382) definem o serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.” O produto proveniente dos serviços, portanto é imaterial em sua maior parte, o cliente o prova e não pode conservá-lo.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p.28) os serviços estão em todas as atividades econômicas, não somente em empresas puramente prestadoras de serviços, mas também em indústrias de bens manufaturados. Estendem-se pelo setor governamental, empresarial e até em organizações não comerciais, independente do tamanho, seja ela um gigante das telecomunicações ou uma oficina mecânica de bairro. As autoras ainda dizem que o consumo é simultâneo a sua produção e concede valor agregado assumindo diversos contornos como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde. Embora haja similaridade entre bens e serviços, é preciso olhar a diferenças para melhor compreensão

2.1 Diferença entre Bens e Serviços

Identificar e satisfazer as necessidades dos públicos-alvo é tarefa para o gestor de marketing tanto para bens como para serviços. Ainda que alguns bens tenham elementos intangíveis e serviços tenham elementos tangíveis, ambos possuem atributos distintivos ao executar uma relação de troca com os consumidores. Embora, marketing de serviços equipare em muitos aspectos ao marketing elaborado para bens, o discernimento é possível mediante análise de suas particularidades:

Muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis, como o cardápio de um restaurante, o extrato bancário ou a política escrita de uma companhia de seguros. A maioria dos bens por sua vez, oferece pelo menos um serviço, como o de entrega (HOFFMAN e BATESON, 2008, p.4).

Diante da semelhança é possível buscar a distinção genérica entre bens e serviços tomando como base a compreensão das particularidades do serviço, olhando para sua natureza no qual tanto Lovelock e Wright (2002, p. 17) quanto Kotler e Keller (2012, p. 384) e Las Casas (2012, p. 15) colocam como: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.

- a) Intangibilidade:** pressupõe uma entrega não material que o cliente só pode avaliar no momento da aquisição implicando como desafio ao profissional de marketing, estabelecer indicações de qualidade sobre o serviço. O Sem Parar, por exemplo, é um pagamento eletrônico de pedágios e estacionamento que poupa o tempo do cliente consolidando os gastos em uma única fatura mensal.
- b) Inseparabilidade:** a sua produção e consumo são simultâneos, no qual aquele que entrega o serviço costuma estar quase sempre presente no momento da execução. Nesse caso o serviço de locomoção, Uber, solicitado via aplicativo de celular no qual necessita que o motorista e o passageiro participem da viagem para que a entrega do serviço aconteça.
- c) Variabilidade:** a qualidade do serviço varia em consequência da necessidade de cada cliente ou da disponibilidade e habilidade do prestador. A efetividade do Duolingo, plataforma para estudar idiomas de forma coletiva, depende do quanto o aluno se dedica as etapas do curso e o do quanto ele se envolve nas comunidades para partilhar conhecimento.
- d) Perecibilidade:** indica que em serviços não existe a capacidade de estoque devendo ser consumidos no instante em que se produz, no qual, a oscilação de demanda afeta diretamente a lucratividade. O aplicativo iFood fatura sobre os pedidos de refeições feitos pelos clientes nos diversos restaurantes cadastrados, um dia com poucos pedidos não será recuperado segundo o conceito de perecibilidade.

Cabe aos que estão à frente da gestão de serviços esses desafios que “afetam enormemente a elaboração de programas de marketing” (KOTLER e KELLER, 2012, pág. 384).

2.1.1 Classificação dos Serviços

Embora os autores concordem nas particularidades que envolvem a natureza dos serviços, Lovelock e Wright (2002, p. 17) afirmam serem simplistas e não contemplarem com praticidade o ambiente real onde os serviços são desempenhados, sendo assim, colaboram com nove diferenças que auxiliam na classificação das atividades do marketing de serviços:

2.1.1.1 Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços.

A posse do produto não acontece na prestação dos serviços justamente pela intangibilidade que Lovelock e Wright (2002, pág. 32) definem como a “característica distintiva dos serviços que impossibilita que sejam tocados ou apropriados da mesma maneira que os bens físicos”. Ao contrário dos bens, o benefício dos serviços está mais na experiência recebida do que nas características físicas. O fato de ser um ato ou realização faz com que o cliente tenha que consumi-lo no instante em que é produzido, sem que ele saiba exatamente o que irá vivenciar, a não ser que ele tenha procurado pela reputação da empresa ou comentários de outras pessoas que já utilizaram previamente, ainda assim, só irá obter a experiência do serviço quando fizer parte do mesmo. Em uma tentativa de minimizar os riscos, o cliente busca comprovação em elementos físicos que testemunhem a respeito da veracidade e qualidade prometida na oferta.

2.1.1.2 Os produtos dos serviços são realizações intangíveis.

Embora os serviços sejam naturalmente imateriais, alguns pontos são observados pelos consumidores como a limpeza, aparência, disposição dos objetos, até mesmo música ambiente, temperatura e organização. Para Las Casas (2012, p. 148) “devido ao aspecto da intangibilidade dos serviços, os clientes procuram evidências das promessas”, no qual afetam o grau de confiança depositada no prestador de serviços. Cabe a empresa, então, administrar a imagem transmitida pelos componentes físicos do ambiente a fim de anular as incertezas em relação ao intangível. O Autor ainda diz que “clientes procuram estas evidências a partir de pequenos detalhes”. Nesse sentido, o esforço da empresa em preparar

cuidadosamente as partes físicas que compõem a entrega do serviço contribui significativamente para despertar a confiança nos consumidores.

2.1.1.3 Há maior envolvimento do cliente no processo de produção.

Percebe-se que os clientes têm relevante participação na formação do produto dos serviços uma vez que podem ativá-los como em situações que demandam interação com equipamentos de auto-atendimento ou cooperar com a equipe prestadora como nas circunstâncias em que, diretamente, eles sofrem a transformação física ou mental do produto do serviço. A estas ocasiões chamam-se de momento da verdade cuja percepção de qualidade do resultado é determinada pelas habilidades e disposição tanto dos funcionários quanto dos clientes. Também é verdadeiro que para os serviços de alto contato, quanto maior for a participação do cliente no processo produtivo, maior será a necessidade da empresa em fornecer previamente informações educativas. Para tanto, o cliente se vê na posição de empregar tempo, esforço cognitivo, psíquico ou intelectual ao lidar com a combinação de arranjos físicos dispostos pelo prestador de serviço.

2.1.1.4 Outras pessoas podem fazer parte do produto.

Pessoas que não exatamente são consumidores podem influenciar na experiência obtida e na imagem da empresa, pois a quantidade, tipo e comportamento das pessoas nas inter-relações são avaliados pelos clientes ao compartilharem o ambiente de entrega dos serviços. Do mesmo modo, o prolongamento e ampliação do contato, bem como as exigências de qualidade particulares a cada indivíduo ou a disposição dele em dado momento também influenciam na imagem. Assim, a presença de outros usuários, as diferenças nas habilidades dos clientes e nível de consciência nos processos demandados pelo serviço podem também contribuir em conjunto com o desempenho dos funcionários para a variação na experiência prometida.

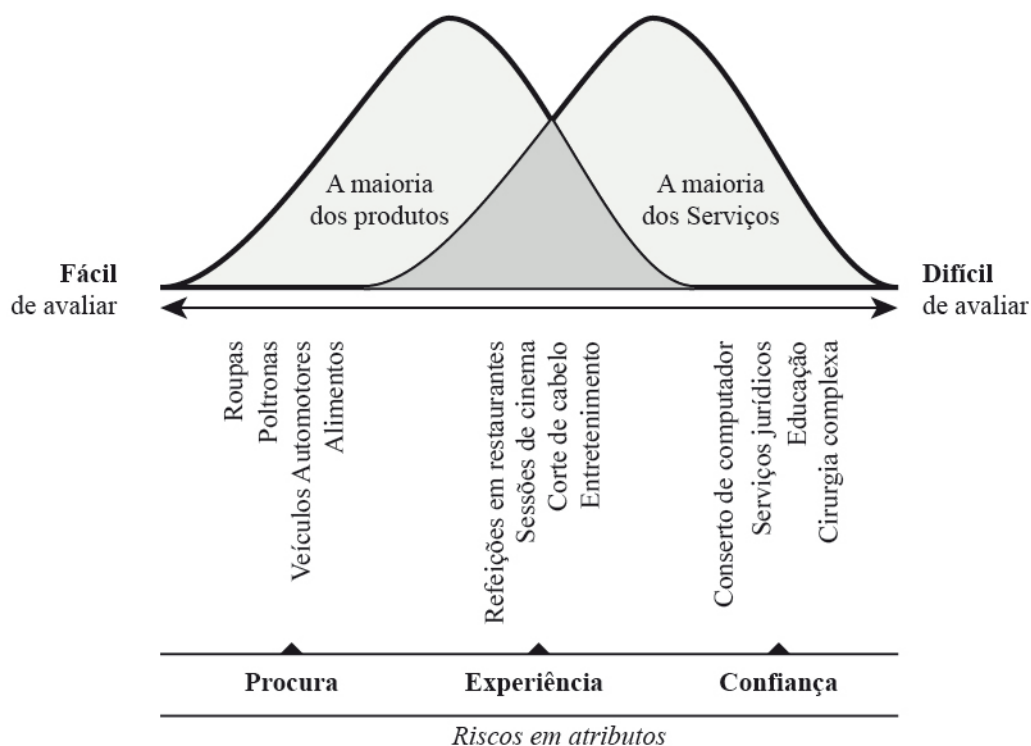
2.1.1.5 Maior variabilidade nos produtos e insumos e produtos operacionais.

Acresce que a variabilidade provocada pela presença dos consumidores e indivíduos implica na diminuição da estabilidade gerando erros e falhas que impactam na administração da consistência do processo de entrega dos serviços, ao contrário de bens de fabricação cuja produção é racionalizada em virtude da otimização dos custos e padronização. Como resultado, a operação torna-se adaptativa conforme a ocasião. Contudo, entende-se que, em alguns setores, a particularização excessiva dos desejos do cliente pode ser benéfica quando há correspondência com a entrega do serviço.

2.1.1.6 Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes.

Igualmente à dificuldade de controle das variáveis citadas acima, há a difícil avaliação dos clientes sobre os atributos de experiência do serviço que para Las Casas (2012, p. 75) representam “as características do desempenho do produto que os clientes podem avaliar apenas durante a entrega do serviço”. Quando a dificuldade está em avaliar após a compra, o autor intitula de atributos de confiança que, por sua vez, podem ser confusos em função da complexidade ou abstração na entrega e resultado, ainda que tenha a presença de elementos tangíveis.

Figura 2 – Atributos do produto e seus efeitos sobre a possibilidade de avaliação



Fonte: adaptado de LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 76.

Em ocasiões na qual o serviço tenha-se apresentado insatisfatório, a correção será bem mais difícil quando aplicado a própria pessoa do que quando aplicado aos bens dela, pois a soma do cliente na participação do processo de produção implica que ele arcará com os custos monetários, físicos, psicológicos e de tempo dos resultados entregues.

2.1.1.7 Normalmente há uma ausência de estoques.

Como parte fundamental no atendimento, os autores Las Casas (2012, p. 21) e Lovelock e Wright (2002, p. 20) concordam que a previsão da demanda é fator crucial na satisfação experimentada nos serviços entregues na qual, a qualidade percebida é influenciada diretamente pela capacidade produtiva da companhia que presta os serviços. A empresa ao transferir seus serviços ao consumidor não pode contar com estoques ou

vendas futuras como na administração de bens posto que, a execução acontece ao passo que o cliente consome. A porção de pessoas dispostas a comprar que ultrapassa a capacidade de atendimento pode ficar frustrada ao não obter o serviço desejado. Esse momento é crucial para confirmar as expectativas criadas e nesse sentido, é necessário que as empresas antecipem a quantidade de consumidores contratando e treinando funcionários o suficiente ainda que a totalidade disponível da força de trabalho não seja absorvida. Alternativas para tratar o excesso ou ausência de clientes são os controles por preços ou o estímulo a novas formas de consumo.

2.1.1.8 O fator tempo é relativamente mais importante.

O impedimento de estocar uma ação no tempo exige antecipação, ou seja, a perecibilidade citada anteriormente no qual, o consumo e a prestação ocorrem ao mesmo tempo atribui ao serviço a necessidade de aproveitamento qualitativo e quantitativo das relações de troca. Visto que a transferência do serviço deve ser feita de acordo com a disponibilidade do cliente, a companhia deve resguardar o número de funcionários e equipamentos para atender a procura com suficiência, mesmo assim estará sujeita a ociosidade ou seu rendimento estará comprometido pela incapacidade de atender a todos diante da flutuação da demanda. A gestão do marketing de serviços pode usar recursos para restringir ou atrair a procura como a regulação dos preços, estímulo a novas formas de consumo, aumento da eficiência dos funcionários ou dar maior autonomia para o consumidor. As medidas visam uniformizar as solicitações conforme a produtividade dos serviços com o propósito de evitar desapontamentos ou ocupar a habilidade produtiva excedente.

2.1.1.9 Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Quando a presença física do cliente não é requerida na prestação do serviço tem-se a possibilidade de inovar no canal de distribuição oferecendo conveniência. Os canais eletrônicos alteram o limiar de tempo e localidade no qual traz a vantagem de o cliente realizar transações de serviços de forma impessoal e a partir de diversos pontos. Dessa forma, considerar a tecnologia e informática pode contribuir para o controle da demanda

por meio de auto-atendimento; romper com as distâncias; ampliar a disponibilidade; e uniformizar a entrega através da padronização das ações em sistemas; e diminuir os custos ao cliente decorrentes do contato direto. Portanto tem-se uma expansão na maneira como se produz, comercializa e entrega os serviços.

O empreendimento que direciona sua equipe de trabalho para servir clientes precisa considerar a intangibilidade como principal influenciador na dinâmica de serviços. O tempo e a presença do cliente requerem que o prestador, em uma chance única, desempenhe profissionalismo e eficiência diante do contato. Para isso pode se valer de elementos físicos que circundam os serviços, ou seja, pontos que o cliente possa apoiar a sua confiança e concluir a compra e utilização dos serviços. Durante as execuções também é preciso considerar a presença do cliente e outras pessoas como fator influenciador no resultado da produção dos serviços assim como os custos incorridos por eles na obtenção dos mesmos. Posto isto, torna-se difícil a previsão da consistência nos procedimentos e insumos, acarretando em um complexo julgamento por parte do cliente sobre a qualidade desempenhada. As expectativas e avaliações postas pelos consumidores podem ser administradas ao recrutar e treinar um número suficiente de pessoas de forma a ter disponibilidade e qualidade no atendimento. Por outro lado, a tecnologia tem trazido benefícios para estas questões ao ampliar o espaço de entrega e consumo dos serviços ao passo que adéqua ao perfil e estilo dos clientes proporcionando conveniência.

Dessa maneira as nove diferenças citadas contribuem para uma análise profunda das tarefas a serem desempenhadas pelo gestor de marketing de serviços. Posto isso, pode-se esquematizar os conceitos em grupos estratégicos que envolvem Processos, Pessoal e Perfil (evidências físicas) a fim de torná-los de fácil aplicação e memorização.

2.1.2 Oito Componentes dos Serviços

A administração de bens e serviços é semelhante em muitos aspectos e sua gestão sobre a comercialização envolve decisões estratégicas pautadas nas variáveis clássicas propostas por Jerome McCarthy (1960) que abrangem o Produto, o Preço, a Praça (distribuição) e a Promoção. Bitner³ acrescenta três variáveis Pessoas, Procedimentos e

³ Booms, Bernard H. e Bitner, Mary J. em Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms.

Processos além das Evidências Físicas que, somadas, representam as variáveis exclusivas dos serviços. Como visto anteriormente, o Marketing de Serviços tem suas particularidades influenciadas pela presença de pessoas no processo de produção, pelas inúmeras implicações do fator tempo, os princípios adotados e as evidências físicas que atribuem confiança diante do intangível. Estas variáveis chamadas de Composto de Marketing de Serviços ajudam a agrupar elementos determinantes na concepção dos planos de processo de oferta, compra e uso dos serviços. Para este trabalho será tomada a versão revisada e ampliada por Lovelock e Wright (2002, p. 21 a 23) dos conceitos apresentados, no qual, contribuem sinergicamente para conceber estratégias administrativas em Marketing de Serviços:

1. **Produto (product Elements)** – A definição do produto vem a partir da escolha do benefício central cuja existência atende a principal necessidade do consumidor, assim como o pacote de elementos que suplementam o serviço, este definido pelo autor como “todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para o cliente”. Em um serviço de manutenção veicular, ter o carro reparado é o benefício central, poder utilizar um veículo de substituição durante o conserto é o complemento.
2. **Lugar e tempo (place and time)** – Os pontos vistos nesta variável são aqueles a respeito do ambiente e tempo no qual influenciam a decisão do gestor sobre quando, onde e como podem ser distribuídos os serviços visando à conveniência dos clientes. As especificações levam em conta a maneira, momento e velocidade preferidos pelos consumidores assim como a padronização dos intermediários que ficaram responsáveis pela transmissão eficaz da experiência em serviços de maior contato. No setor automotivo, costuma-se disponibilizar serviços na ampla rede de concessionárias e, em alguns casos, o atendimento acontece 24 horas. Para tanto a tecnologia tem sido fundamental entre os serviços de baixo contato, para romper geograficamente com a transformação da entrega do tipo física para a eletrônica, permitindo o alcance em locais remotos, pulverização de canais, e até a mescla de serviços em canais convergentes. Nesse sentido empresas usam *chat online* e aplicativos de celular para agendar ou tirar dúvidas antes que o cliente se despenda tempo

indo até a loja. A palavra de ordem é a disponibilidade, seja na nos locais ou na flexibilidade de horários.

3. **Processo** – A elaboração do processo visa à satisfação. Formado por uma sequência de interação percorrida metodicamente planejada para evitar impedimentos e frustrações do cliente durante o envolvimento com os serviços. Traça o caminho e os passos para a execução e entrega. Por exemplo, o cliente agenda a revisão do veículo pelo site da montadora, leva o bem até o local, acompanha a checagem, efetua o pagamento e retira o veículo no prazo combinado. Processos orientam os funcionários a manter os níveis de desempenho, prevêm falhas e facilitam o entendimento dos consumidores a participarem qualitativamente.
4. **Produtividade e Qualidade** – Esta variável é constituída do equilíbrio entre a racionalização dos custos e os níveis de qualidade. O corte excessivo dos custos pode comprometer a condição dos insumos ao impactar no método de trabalho dos funcionários e principalmente no valor percebido pelo cliente. Da mesma forma, a atribuição de qualidade demasiada pode restringir à procura ou fazer com que as despesas sobreponham à receita. Por exemplo, ao optar por um tecido de qualidade ruim para fabricar os uniformes dos funcionários, pode ocorrer que estrague rapidamente, passando a impressão de desleixo e reduzir as vendas. Um acabamento excessivo pode limitar a venda por sinalizar que o cliente deverá dispendar mais dinheiro naquele local.
5. **Pessoas** – Ao prestar serviços, a interação é quase que exclusiva para cada indivíduo. Funcionários e clientes trocam relações pessoais no qual as propriedades desse contato sugestionam a impressão sobre a qualidade. O conjunto de habilidades da ordem técnica, social e ânimo da equipe são avaliados durante a execução e iterados à medida que ocorre a frequência de compra. Os clientes também devem estar física e mentalmente dispostos a entrarem no sistema de troca para que a experiência seja completa, assim como a presença de outros indivíduos podem constituir variáveis na produção dos serviços. Por exemplo, o paciente ao se consultar em uma clínica médica troca informações diretamente com o profissional, o posicionamento do cliente assim

como a investigação do médico contribui para a efetividade no tratamento. Nesse âmbito, quase sempre a figura intermediária nesses processos são os funcionários da linha de frente, elegidos para desempenhar três tarefas principais: perito operacional na produção do serviço, ações de comercialização dentre os objetivos da empresa e como parte do produto ao ser visualizado como representante tangível do serviço. Esta atribuição tripla de função é conflitante por misturar os papéis entre os funcionários dado que, os limites de atuação são ampliados. Diante disso, a administração de serviços reconhece o elemento humano como potencial influenciador na experiência do cliente, bem como o impacto nas operações à medida que um dos três papéis se conflita ao ser desempenhado. Portanto, compete à administração em buscar e desenvolver os profissionais por meio do recrutamento, treinamento e motivação com o propósito de agregar pessoas com habilidade para melhorar a produtividade, qualidade e representar a empresa.

6. **Promoção e Educação** – Compreende todo uso de comunicação e estímulo determinado a desenvolver ou aumentar o favoritismo em relação a um serviço ou prestador. Em uma sequência lógica, a primeira tarefa cabe suscitar a consciência, seguida da sedução acerca das competências oferecidas e por fim, coordenar a ação de compra suportada pela lembrança e incitação. Por exemplo, a montadora comunica o período de revisão veicular, mostra os diferenciais em realizar o serviço em uma de suas concessionárias e replica a informação em diversos meios para ativar a memória do cliente. Parte da informação é quase sempre educativa, sobretudo quando fornecida a clientes principiante para ensinar a participar das etapas do processo de procura, aquisição e produção dos serviços. A comunicação pode ser desempenhada por diversas ferramentas como a propaganda, vendas, promoções de vendas e relações públicas que compõem o programa de acordo com os objetivos de marketing.
7. **Evidência Física (physical evidence)** – Perfil ou Evidências Físicas trata-se da aparência do ambiente onde serão executadas as atividades de serviços e consequentemente, refletem a qualidade dos mesmos. O papel principal é de facilitar a execução e comunicar os atributos. Responsável também, pela confirmação sensível das expectativas do cliente sobre o benefício

prometido. Como exemplo, os postos de gasolina com serviço de troca de óleo 24h, percebe-se que o local de execução é amplamente iluminado para passar aspecto de ambiente seguro tanto para o motorista quanto para o profissional que irá fazer a tarefa. Assim, age como um componente comunicador dando apoio decisório para que o cliente possa depositar sua confiança. Os serviços com elementos tangíveis mínimos em sua composição recorrem a simbologias para associar conceitos à proposta.

8. **Preço** – A participação das pessoas e a intangibilidade no processo dos serviços atribuem uma característica de difícil precificação uma vez que, para cada cliente são demandados insumos diferentes assim como o valor conferido por eles varia de acordo com a expectativa e percepção de qualidade. Quando o autor se refere à variação de insumos, diz: “as unidades de serviço podem não custar o mesmo para serem produzidas, e tampouco podem ser de igual valor para os clientes”. Por exemplo, em uma casa de massagem, um cliente pode precisar de menos óleo do que outro com pele ressecada, assim como o valor do serviço para o cliente pode significar muito caso elimine algumas dores musculares ao invés de apenas relaxar. Inclusive decisões sobre preços vão além da remuneração da cadeia de participantes na entrega do serviço, à variável Preço podem-se acrescentar outros custos além do monetário no qual, incidem sobre os clientes na aquisição e uso dos serviços. Os fatores a serem levados em conta incluem: tempo, esforço e desconforto. O fator tempo corresponde ao período integral despendido na entrega do serviço; os esforços equivalem às despesas físicas mentais e emocionais; o desconforto envolve as experiências que afetam os cinco sentidos.

Além do exposto acima, os serviços podem ser classificados de muitas maneiras, mas em especial pelo meio de entrega que para Churchill e Peter (2000, p. 296), são:

a) equipamentos – como no caso de cinemas e linhas aéreas, a atenção deve estar voltada para que sejam de qualidade e a especialização dos funcionários que operam estes equipamentos no sentido de estarem comprometidos com a entrega de valor ao cliente.

b) pessoas – o nível e consistência da qualidade dependem quase que exclusivamente da formação e motivação das pessoas envolvidas na prestação do serviço.

Na visão de Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) “Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.” Ou seja, entregar valor por meio do desempenho de uma ação que tem como resultado a resolução de um problema de curto prazo, incomum ou de emergência que venha a ser demandado pelo cliente. Os autores complementam ao dividir os serviços em três fases: pré-compra, encontro de serviço e pós-compra, sendo o estágio final responsável por averiguar a satisfação do cliente em relação ao que foi entregue podendo gerar recomendações positivas ou não. Para isso, a concepção de estratégias possibilita visualizar caminhos favoráveis para se alcançar um objetivo dando autonomia para que a empresa esteja mais no patamar da atuação do que da reação em um ambiente mercadológico

2.2 Estratégia de Marketing de Serviços

Configurar a trajetória é obter o sucesso com o menor número de perdas pela trilha em busca da previsão de alternativas que compensem a mudança de curso. Para Las Casas (2012, p. 102) estratégia refere-se “à posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para conseguir, considerando determinado ambiente”. O autor completa ao defender que o desenvolvimento robusto do plano provém da compreensão dos fatores externos que podem desafiar a empresa, como os mercados e seus subgrupos, assim como as condições internas que influenciam nos limites de atuação.

O planejamento incide na organização como um todo com diversos benefícios, tanto na gestão de produtos físicos quanto em serviços, o procedimento para compor o plano é semelhante e diferencia-se apenas na elaboração do composto mercadológico conforme apresentado no capítulo dois no qual, mais adiante, serão analisadas as práticas estratégicas especificamente nos componentes de serviços: processos, pessoas, evidências físicas e procedimentos.

Dentre as vantagens em desenhar um projeto de ação, o foco é um dos mais valiosos, pois, fixa um objetivo que traz a disciplina entre os organismos constituintes da companhia e no aproveitamento dos recursos, ou seja, concilia as partes sinergicamente, deliberando esforços apenas na direção traçada. As etapas podem ser analisadas, comparadas, revistas e alinhadas conforme novas ameaças e oportunidades no qual caracteriza a vantagem de antecipar adversidades. Além disso, na coleta de informações

entre as partes, constitui um senso de responsabilidade em relação ao direcionamento em que a empresa irá se lançar visto que, os méritos e constrangimentos recaem sobre todos.

2.2.1 Competitividade

Nos mercados da era da globalização virou regra de sobrevivência das empresas manterem-se competitivas. Quanto maior o nível de competição no segmento do mercado em que a organização atua, maior será a demanda por estratégias que garantam uma posição favorável. Dificilmente uma empresa estará única no setor em que opera, pelo menos não por muito tempo, pois, a presença dos concorrentes que aparecerão certamente irá estimular as organizações a exercitar cada vez mais os planos estratégicos.

Para Churchill e Peter (2000, p. 48) ambiente competitivo representa “todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes de uma organização. Ou seja, uma premissa desse ambiente é perceber como os concorrentes estão levando valor aos clientes que pertencem ao negócio dessas empresas e também prever o que poderiam fazer. Para tanto, elas precisam estar atentas ao que o mercado valoriza e atender com mais eficiência e eficácia do que os concorrentes que aproximam.

A análise do ambiente ajuda a desenvolver uma vantagem competitiva que para Churchill e Peter (2000, p. 48) é “a capacidade de ter um desempenho melhor que os dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”. Entretanto, para os autores ainda tem um elemento a ser observado que é o tipo de concorrência podendo ser: pura, monopolista, oligopólio ou monopólio.

Com vista nisso, as empresas não podem contemplar apenas a sua capacidade e eficiência operacional, não sendo suficientes na sustentação da competitividade. Logo o profissional de marketing está sujeito a cinco forças competitivas categorizadas por Porter (2004, p. 5):

- 1) Rivalidade entre concorrentes existentes;
- 2) Ameaça de novos ingressantes;
- 3) Ameaça de produtos substitutos;
- 4) Poder de barganha dos fornecedores;
- 5) Poder de barganha dos compradores;

Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: adaptado de PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p 4.

O autor ainda defende que a atratividade da indústria é resultado da harmonização de suas forças competitivas e do posicionamento conquistado pela empresa. Propõe, também, “três abordagens genéricas potencialmente bem sucedidas para superar outras empresas em uma indústria” (PORTER, 2004, p. 36), que podem ter seu uso isolado ou de forma combinada, a saber:

- a) Liderança em custo total;
- b) Diferenciação;
- c) Enfoque.

Embora a combinação das três seja um triunfo, as empresas acabam optando por uma em função do entrave da escassez de recursos ou conflito de variáveis em sua administração. Para este trabalho será tomada a diferenciação como estratégia genérica de análise no qual visa particularizar um produto ou serviço no contexto em que a empresa está inserida.

Os métodos para atingir a diferenciação assumem inúmeros contornos como, a marca e os seguimentos em que está associada; área de atuação e suas variações; posição na cadeia de distribuição e seus variados canais. Exemplo desse enquadramento tem-se as oficinas mecânicas que se diferenciam pela limpeza do local e agilidade em consequência da identificação de problemas no motor por meio de equipamentos de leitura eletrônica sem a necessidade de abrir, derramar óleo ou suspender o carro.

O sustento da posição diferenciada resulta em combate as cinco forças competitivas por meio do bloqueio das ações da concorrência em virtude da lealdade estabelecida e do incremento das margens. A predileção pela diferença de uma marca é capaz de impor dificuldades ao concorrente em relação a sua entrada no mercado, pois, alcançar ou imitar processos já estabelecidos pelo atual competidor incorre em altos riscos de investimento, instabilidade em atuar sem parceiros e difícil superação da proximidade dos clientes com o líder. O cliente fica menos sensível a preços em decorrência da confiança depositada e também pelo medo de incorrer em desgastes ao trocar serviços e produtos atuais por um da concorrência que não se ajuste as necessidades e desejos deles. Ao ter os recursos ampliados pelas margens, a possibilidade de negociar com os fornecedores também aumentam.

Apesar de a diferenciação prover certa proteção, ainda existe o risco de o cliente renunciar a marca e ceder aos apelos de custos muito inferiores da concorrência assim como nos casos em que a necessidade de diferenciação declinar ou quando o mercado fica nivelado por conta das imitações.

A diferenciação está frequentemente associada à difícil obtenção de altas parcelas de mercado por conta de seu caráter exclusivo, pois, a perseguição desse objetivo pode implicar em atividades onerosas como, “pesquisa extensiva, projetos do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor” (PORTER, 2004, p. 40). Os clientes podem vir a reconhecer a vantagem da companhia, porém, somente alguns poderão pagar pela oferta.

Feita a escolha sobre as abordagens de Porter e quais informações são relevantes para o seu uso, pode-se reunir todas em um documento orientador das atividades. A propagação desse registro dentro da empresa, em forma de missão a ser perseguida, caracteriza o planejamento estratégico que auxilia a enfrentar as mudanças, minimizar as surpresas e estabelecer prioridades sobre o tempo e dinheiro investidos em um objetivo, de acordo com as competências da organização assim como exigências do mercado. O exame

detalhado é capaz de conduzir a um entendimento pleno da posição adequada a ser defendida pela empresa no mercado em que está inserida.

Sem dúvida o posicionamento escolhido pela companhia terá papel relevante nas relações com os clientes, pois, define as formas de entrega de valor, nas quais as expectativas e percepção de qualidade influenciam, sobretudo, nas operações de serviços. Para atingir tais objetivos Conforme as características, citadas anteriormente, Produtividade e Qualidade que regem a atuação nessa área, necessitam de processos bem estruturados.

2.2.2 Processos

Os processos em serviços dizem respeito aos métodos para se produzir e entregar o benefício desejado pelo cliente. Tanto Zeithaml e Bitner (2003, p. 42) como Las Casas (2012, p. 186) e Lovelock e Wright (2002, p. 34) concordam que os serviços são compostos por um encadeamento de etapas ou uma sucessão de execuções que compreendem o seu preparo, a prática e até depois de seu consumo. Frequentemente, os passos percorridos, que podem acontecer em uma sequência definida, submetem os clientes a participarem da operação. Alguns deles são organizados de maneira simples ou intrincada, o cliente pode ter fluidez e consciência do seu papel na utilização, demorar a concluir ou se perder nos estágios. Assim a experiência do cliente pelo roteiro o impacta com indícios de qualidade aos quais ele pode constituir um julgamento sobre os serviços. Por isso, torna-se importante alcançar os pormenores desses contatos gradativos a fim de reger as impressões obtidas em cada um deles.

Os serviços podem ser vistos como sistemas onde a análise minuciosa das impressões coletadas pelos clientes nas etapas pode fornecer diretrizes a partir da identificação de elementos fortes e fracos que dêem subsídios para a gestão de qualidade como aspectos da sequência preferida e contentamento em cada ponto do trajeto ou da organização como um todo (LAS CASAS, 2012, p. 186). A verificação possibilita buscar ajustes no desempenho tornando o serviço melhor ou mais rápido assim como a priorização dos pontos de contato em uma sucessão prazerosa ao gosto do cliente.

Lovelock e Wright (2002, p. 35) ressaltam que na transformação dos insumos para produtos em um processo de serviços envolvem duas categorias vastas, pessoas e objetos, onde “os próprios clientes são os principais insumos no processo de serviço” ou os bens

dos consumidores é que sofrem a modificação. O processo ainda pode ser físico ou intangível: no primeiro, ocorre uma alteração tangível nos corpos das pessoas ou nos bens delas; no segundo acontece em suas mentes ou nos bens intangíveis. Dessa forma o autor classifica os atos em serviços por meio de quatro grupos genéricos:

Quadro 1 – Natureza dos atos dos serviços – Ações Tangíveis

Qual a natureza do ato do Serviço	Quem ou o que é o destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
<i>Ações Tangíveis</i>	<i>(Processamento com pessoas)</i> Serviços dirigidos aos corpos das pessoas:	<i>(Processamento com bens)</i> Serviços dirigidos a posses físicas:
	-Transporte de passageiros -Assistência médica -Hospedagem -Salões de beleza -Fisioterapia -Academias de ginástica -Restaurante/bares -Barbearias -Serviços funerários	-Transporte de cargas -Reparo e manutenção -Armazenamento/estocagem -Serviços de Zeladoria de edifício -Distribuição de varejo -Lavanderias -Abastecimento de combustíveis -Paisagismo/jardinagem -Remoção e reciclagem de lixo

Fonte: Lovelock e Wright (2002, p. 35)

Quadro 2 – Natureza dos atos dos serviços – Ações Intangíveis

Qual a natureza do ato do Serviço	Quem ou o que é o destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
<i>Ações Intangíveis</i>	<i>(Processamento com estímulo mental)</i> Serviços dirigidos às mentes das pessoas:	<i>(Processamento com informações)</i> Serviços dirigidos a bens intangíveis:
	-Propaganda -Artes e entretenimento -Transmissões de rádio e televisão/cabo -Consultoria Administrativa -Educação	-Contabilidade -Finanças -Processamento de dados -Transmissão de dados -Seguros -Serviços jurídicos

Qual a natureza do ato do Serviço	Quem ou o que é o destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
	-Serviços de informação -Concertos de música -Psicoterapia -Religião -Telefone	-Programação -Pesquisa -Investimentos -Consultoria de software

Fonte: Lovelock e Wright (2002, p. 35)

Processamento com pessoas: A presença física do cliente é necessária para receber ações tangíveis que entregarão os benefícios, ou seja, as ações incidem sobre os corpos como no caso dos dentistas;

Processamento com bens: a ação tangível recai sobre os bens e pertences físicos, a presença do cliente é dispensada permanecendo apenas os bens como no caso do reparo de peças de um automóvel;

Processamento com estímulo mental: intervenções intangíveis direcionadas as mentes das pessoas como em aulas de direção defensiva, por exemplo. Nesse caso o cliente pode estar diretamente no local de prestação dos serviços ou utilizar de equipamentos que permitam a conexão à distância;

Processamento com Informações: intervenções intangíveis direcionadas aos bens, nesse grupo há baixo nível de presença do cliente uma vez que os serviços podem ser continuados e entregues apenas no final do processo como consultorias jurídicas ou financiamentos.

Nos serviços, geralmente nos modelos que precisam da presença do consumidor nos estabelecimentos físicos, a profundidade de interação com a organização pode ter várias camadas que funcionam simultaneamente sendo que, as superficiais possuem maior estímulo dos sentidos e as mais profundas têm pouco ou nenhuma exposição.

Na superfície ocorrem os comportamentos do cliente em relação a tudo aquilo que é perceptível, nesse nível também estão presentes outros consumidores, os atendentes assim como as evidências físicas. Ao penetrar nas camadas, têm-se a linha de visibilidade no qual os consumidores interagem diretamente com os atendentes ou os enxergam operando equipamentos e interagindo entre si para entregar o produto do serviço. Interagem com eles ou vêem os funcionários. A partir de então, acontecem às interações internas, distante da visão dos consumidores, onde os atendentes buscam apoio de outros

funcionários que executam seus próprios processos que influenciam nas interações de frente.

2.2.3 Canais alternativos

Conforme visto que os serviços possuem quatro categorias de processamento, aquele que processa pessoas é o único que exige a presença do cliente nas instalações da organização, os demais dispensam esse fator e podem ser ajustados da forma mais conveniente para o consumidor e eficiente para a administração.

O aumento da impessoalidade é praticável pela atribuição de tecnologias avançadas que permitem comunicação à distância em pontos acessíveis e de compreensão simplificada no qual Lovelock e Wright (2002, p. 43) julgam desempenhar “um papel importante na criação de novos serviços e de novos canais de entrega para serviços existentes”. O encontro da informática com os serviços e seu uso criativo com base no tempo e lugar tem sido fonte de inspiração para repensar os métodos de entrega dos serviços uma vez que os canais eletrônicos eliminam o tempo de transporte, deslocamento e espera. Os gestores percebem que ao inovar na entrega de serviços pode-se “alterar o método convencional da estratégia de localização para oferecer aos clientes maior conveniência” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 43) e consequentemente, ampliar os canais de atendimento por meio de três formas: limitando o contato a pequenas repartições do local principal da prestação dos serviços; desempenhar atividades onde o cliente está; e gerenciar o negócio em uma instalação impessoal. Outra vantagem mencionada pelo autor é que a configuração e lugar das lojas tornam-se estritamente operacionais visando à máxima satisfação.

Portanto, os clientes têm a opção de receber os serviços em canais alternativos por meio de pontos de auto-atendimento ou profissionais especializados a sua disposição. Os recursos tecnológicos que proporcionem canais alternativos como opção aos clientes na entrega e execução dos serviços, constituem uma forma de estratégia diferenciadora no âmbito da conveniência, possibilitando assim intensificar a aproximação entre marca e consumidores.

2.3 Relacionamento

Estabelecer relacionamentos vigorosos e enraizados na confiança é um dos objetivos de marketing que “envolvem todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa (KOTLER e KELLER, 2012, p. 18). Sua construção tem como propósito adquirir ou sustentar negócios de forma que haja satisfação recíproca.

Para construir um relacionamento devem-se observar os componentes dessa interdependência a começar pelos clientes, objeto central de todo o esforço da relação que com suas necessidades e gastos, contribuem para manter a missão da empresa; os funcionários responsáveis pela operacionalização interna da entrega de valor; os parceiros de marketing que dão suporte para que o produto seja concebido, valorizado, comunicado e distribuído no mercado; e por fim os integrantes dos grupos financeiros que lidam com a pecúnia estrutural dos negócios.

O relacionamento também consiste na entrega daquilo que o público alvo procura como atributo que melhor atende as suas necessidades. Para conceber essa especialidade as empresas precisam se concentrar no núcleo de seus negócios:

[...] um número crescente de empresas tem optado por priorizar suas marcas em detrimento de seus ativos físicos e por terceirizar atividades periféricas com outras empresas capazes de executá-las melhor e com custo reduzido, enquanto se concentra nas atividades centrais de seu negócio (KOTLER e KELLER, 2012, p. 19).

Essa dedicação é possível de ser aplicada para clientes individuais. Para tal é preciso possuir informações sobre seu perfil, diário de interação bem como as preferências em relação ao produto, preço, praça e promoção. Quando face a face com os clientes, as oportunidades de construir benefícios por meio da sondagem são inúmeras.

A complexidade em atender adequadamente aos clientes para Zenone (2011, p. 149) se baseia em quatro pilares: Clientes, Produtos, Canais e Tecnologia.

O conhecimento do público objetiva estabelecer subsídios para uma familiaridade ao ponto de agir sobre a oportunidade, personalizar certas ações e identificar os públicos que mais contribuem financeiramente a fim de retê-lo. Vínculos são alcançados com o comprometimento demonstrado em cada contato ou expectativa atendida em que ao longo do tempo, cada interação positiva fortalece a confiança.

A tecnologia é o suporte necessário aos processos de relacionamento com o cliente e serve para levar a existência do indivíduo para dentro da empresa, assim como organizar dados a respeito dele que possibilitem o entendimento de quem ele é e o que representa para a organização.

Produtos quando desenvolvidos com base em um relacionamento são moldados gradativamente valendo-se das necessidades dos clientes. O princípio é que haja relevância em sua existência com suporte da interação. Os laços estabelecidos baseados no pleno atendimento das demandas nessa inter-relação se tornam cada vez mais duradouros uma vez que o valor percebido e os custos de troca no abandono da relação podem não compensar o esforço ou resultar em algum tempo sem os benefícios até que se encontre outro disposto a oferecer uma troca semelhante.

Portanto, os canais devem ser vias de mão dupla nos quais o cliente possa expressar e manter ativamente suas opiniões em relação ao que está sendo ofertado, seja o produto ou as características adjacentes ao negócio. Outro fator é levar em conta quando e onde o cliente deseja encontrar a oferta, esta propriedade é trabalhada por meio da conveniência.

Logo, espera-se com as ações de relacionamento atingir uma lucratividade longa valendo-se do momento em que a empresa conhece melhor o cliente e é capaz de atendê-lo com produtos e serviços complementares.

2.3.1 Pessoas e procedimentos

Conforme visto anteriormente, a prestação de serviços é significativamente impactada pela presença de pessoas, seja pelas características e comportamento dos clientes ou pela aparência e desempenho dos funcionários. Embora, algumas companhias tenham desenvolvido processos mecanizados das tarefas que acabam afastando o envolvimento dos colaboradores na produção dos serviços, sem dúvidas, o papel dos funcionários constitui uma grande parte na construção de uma boa empresa focada na entrega de desempenho uma vez que, o atendimento particularizado é promovido por meio das relações humanas.

Outra influência relevante está sobre a percepção de qualidade, evidente quando os clientes avaliam as pessoas que prestam o serviço, principalmente quando a observação é direcionada ao pessoal de frente. Lovelock e Wright (2002, p. 392) dizem que “essas pessoas são o serviço”, ou seja, um único profissional é entendido como representante do serviço

ao executar múltiplas funções no instante em que vende, educa, ajuda, regulariza e promove a atividade dentro de um sistema de serviços ao qual está inserido. Diante disso, percebe-se o quão instruído e entusiasmado esse colaborador precisa estar, mesmo aquele que possui baixo nível de contato com o cliente.

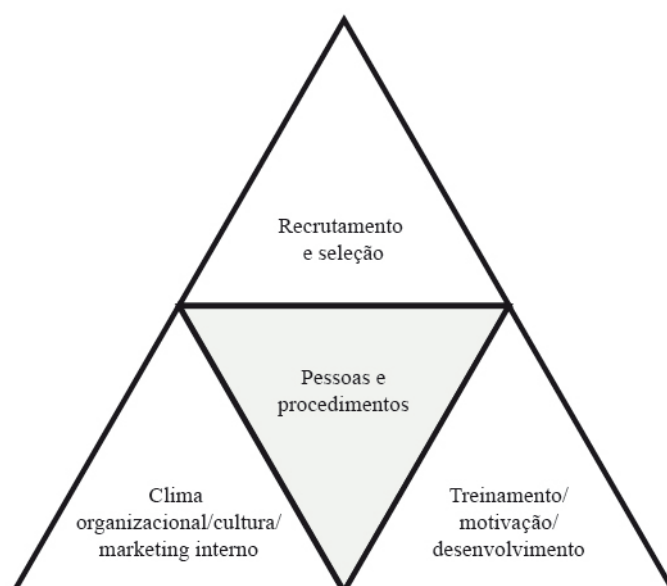
Para se formar uma equipe satisfatória com habilidades na prestação de serviços faz-se necessário “um recrutamento e seleção que vise contratar os colaboradores que tenham condições de desenvolver um trabalho profissional e que gere satisfação” (LAS CASAS, 2012, p. 172). O autor ainda defende que para obter a qualidade desejada pela organização, deve-se ter uma política de treinamento e desenvolvimento, assim como a administração tem o compromisso de motivar os profissionais de serviços. Mas, para surtir efeito, a política deve abranger o clima empresarial de forma que o marketing interno viabilize a cultura de atendimento apropriada às características do negócio e as prioridades do cliente.

A assertividade na contratação se tornou essencial no meio corporativo abrangendo desde a cúpula até a base, embora, a atenção esteja ligeiramente voltada para a admissão de líderes cuja participação na empresa surte efeitos significativos na administração. Uma dificuldade encontrada é a ausência de profissionais com longa experiência e habilidades por conta dos efeitos da ruptura tecnológica, evidentemente, popular entre os mais novos, uma vez que estes inauguram ou preferem trabalhar em novos ramos de atuação no mercado. Outro fator é que os profissionais, normalmente, tinham suas habilidades desenvolvidas por muitos anos dentro de uma única empresa através da promoção de cargos, com a racionalização dos níveis hierárquicos, novos gestores assumiram responsabilidades pertencentes a degraus superiores na escada corporativa no qual, antes, levaria algum tempo para se alcançar. Esse movimento no mercado brasileiro, no entanto, produziu efeitos positivos como práticas e resultados acelerados, onde, “uma nova geração de executivos mais jovens e mais preparados para a nova realidade de um mundo ágil e globalizado” (LAS CASAS, 2012, pág. 172). Dessa forma, para um bom recrutamento e seleção, torna-se necessário identificar, em primeira mão, o campo em que a empresa desempenha e então classificar os pretendentes com base em suas características culturais e grupo etário do qual fazem parte.

A imagem que a empresa busca alcançar influencia nas características físicas do funcionário, desde que, apoiadas nas expectativas que os clientes esperam do serviço. Mas, deve-se adicionar o fator treinamento no qual “quanto melhor for o preparo do profissional, melhor será o nível da prestação e, conseqüentemente, a imagem da empresa” (LAS

CASAS, 2012, p. 18). A evolução na prestação dos serviços em uma empresa por meio do treinamento tem como fator adversário a rotatividade dos funcionários no qual Las Casas (2012, p. 170) diz inibir a implantação de uma cultura por causa das incessantes substituições dos integrantes do quadro, especialmente dentre os aperfeiçoamentos de longa duração. Os resultados que se produzem desse efeito sobre uma equipe fragmentada na empresa impactam negativamente como a desmotivação e dispersão nos objetivos. Nesse caso, o autor conclui que fazer “boas contratações é apenas parte da solução do problema. Há necessidade também de uma boa gestão.”

Figura 4 – Atividades de pessoas e procedimentos para o marketing de serviços



Fonte: adaptado de LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 171.

Para se manter os colaboradores operando em níveis desejáveis é necessário garantir a motivação de cada um. Ao obter um quadro encorajado a enfrentar os desafios da organização, constitui-se um grupo solidário aos objetivos e peculiaridades do serviço repercutindo em desempenhos favoráveis. O equilíbrio entre o estímulo a produção e a recompensa pelos esforços pode estabelecer mecanismos contra o baixo moral. Sendo assim, Las Casas (2012, p. 177) identifica quatro fatores para gerenciar a desmotivação:

Falta de confiança na administração: as competências do líder ou sua sabedoria sobre a instituição estão sob indagação dos funcionários;

Condições de trabalho: quando os recursos do ambiente de produção são suficientes para permitir que os funcionários executem as tarefas sem distrações, desconforto ou inabilidade. Considera-se tudo aquilo que afeta o desempenho como climatização, ruídos excessivos ou interrupções por tráfego de pessoas.

Características do cargo: Quando o funcionário percebe que seu desenvolvimento estagnou e o cargo atribuído a ele não promove desafios ou evolução. Outra situação pode ser atribuída a esse fator como nos casos em que as características e exigências são incompatíveis com o cargo, a exemplo disso tem-se o colaborador que assume funções de áreas diferentes da vivenciada por ele.

Outras causas: aspectos da desmotivação também podem ser regimes injustos, ausência de reconhecimento, frustração de expectativas sobre promoções, justaposição de áreas de comando, burocracia excessiva, propósitos árduos de serem conquistados.

Esses são considerados os pontos-chaves pelo autor a serem avaliados pela administração de qualquer tipo de organização. A estrutura, regra, política e liderança devem estar em consonância com o proposto durante a contratação, o não cumprimento, em longo prazo, reflete em uma motivação danificada. Porém, não é suficiente apenas anular ou diminuir os fatores que influenciam na moral da equipe, também é preciso criar mecanismos de desenvolvimento, aqueles que incrementam as experiências profissionais e fortalecem as habilidades dos colaboradores no qual repercutem funcionalmente dentro da empresa. Alguns fatores podem contribuir para a evolução da equipe: estabelecer metas e objetivos claros a serem alcançados no intuito do funcionário saber exatamente qual o seu papel e como pode contribuir; identificar como a organização pode contribuir com a realização dos empregados, trata-se do impacto que as pessoas pretendem receber em suas carreiras através de suas posições em uma organização; valorização e validação de opiniões; e por fim, o desempenho como base para remuneração.

Em vista disso, para prestar serviços de forma apropriada ao passo que os funcionários estejam inclinados a ação é “importante que se procurem motivá-los com incentivos adicionais ao salário para que possam lutar com garra e disposição” (LAS CASAS, 2012, p. 170-171). Nesse ponto, o clima organizacional proporcionado ao colaborador tende a ser o exemplo de tratamento que ele empregará ao lidar com os clientes. O benefício está no efeito multiplicador positivo e alinhado com os valores da

empresa que nasce de dentro e se expande para fora dela, mas, para isso, devem-se buscar meios de consolidar uma cultura assim como recorrer ao marketing interno. O primeiro passo é dado pela homogeneização dos grupos de trabalho, torná-los conscientes do objetivo em comum a ser perseguido alinhando o grau de preparo de cada funcionário. Aos que se mostram relutantes ou nocivos a implantação são convidados a se retirar e escolher uma instituição semelhante ao seu perfil. Quando há uma mudança de cultura, esta pode ser recebida com um comportamento conservador por parte de todos os níveis hierárquicos como empregados, gerentes, diretores e supervisores. Por isso, aplica-se o composto do marketing interno para sensibilizar os envolvidos ao utilizar as técnicas de “vender” cargos, imagem organizacional, programas de treinamento ou motivação, planos de saúde, aparelhos eletrônicos subsidiados ou financiados e assim por diante’ (LAS CASAS, 2012, p. 182).

Dessa forma, os métodos adotados na seleção e recrutamento bem como as práticas aplicadas no treinamento, motivação e desenvolvimento dos funcionários e colaboradores dizem respeito aos comportamentos desejados para que a organização planeje firmar uma cultura que sirva como veículo de atendimento de qualidade. O comportamento objeto de desejo da organização, resultado dessa cultura, é chamado de procedimentos e trata da maneira como acontecem as interações das pessoas em serviços, evidentemente, manifestada com notoriedade pelo pessoal de atendimento. Mas, nenhum critério é tão importante quanto o cliente nesse processo, o qual deve estar no centro das análises no momento em que se estabelecem os atributos que comporão esses princípios de atendimento. Dessa forma, ficam evidentes que os parâmetros para se estabelecer os princípios de atendimento são as percepções dos clientes sobre qualidade, ainda que a posição escolhida a ser desempenhada possa sofrer uma variação de acordo com o perfil da instituição ou convenções da área de atuação.

2.3.2 Qualidade e Satisfação

Conforme a empresa desenvolve seus processos dispondo o cliente nos propósitos dos esforços e melhorias, evidencia o quão a constituição da experiência é importante para a definição de qualidade. Soma-se a isso, a reunião dos diferentes contatos do cliente em eventos anteriores, no qual, definem as expectativas que ele irá levar até a próxima relação com aquele que entrega o serviço ou ambiente em que este está inserido. Dessa forma, a

“qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente” (LOVELOCK E WRIGHT, 2002, p. 102) sendo muitas vezes equiparada a satisfação. Quando a entrega da promessa é legítima e superior ao esperado, gera contentamento, já na ocasião em que desamparar as expectativas, os clientes sentirão aborrecimento.

Os consumidores adquirem padrões para elaborar suas expectativas em conformidade ao número de vezes e condição de aquisição que para Lovelock e Wright (2002, p. 103) envolve o contato com um fornecedor de serviço distinto, serviços concorrentes da mesma esfera de atividade, ou com serviços similares em variados ramos.

Logo, a decisão sobre a qualidade está, em grande parte, em poder dos próprios consumidores, seja pelas experiências adquiridas ou, na ausência delas, ocorre pelo relato de outras pessoas e por meio de propagandas. A outra parte é compromisso do fornecedor de serviços e pode ser controlada pela administração das evidências físicas e excelência na execução das atividades. Porém, no tocante às expectativas, são inúmeros os fatores que influenciam em sua formação como a porção de indivíduos localizados em uma área geográfica, grau de instrução, faixa etária, sexo, posição social entre outras características demográficas.

Em virtude do exposto acima, os gerentes de serviços necessitam assimilar as expectativas dos clientes e correlacionar com o benefício da oferta prometida. Ainda que os serviços sejam difíceis de manter a consistência, deve-se procurar sustentar o grau de aceitação dos clientes em um nível razoável com relação ao que é desejado. Na entrega, se a oferta superar ou for diminuta a esse desejo, pode incorrer na admiração ou frustração respectivamente. Quando ocorre dentro da faixa de tolerância, o cliente o julga apropriado, esse intervalo ao qual o cliente está inclinado a se submeter às oscilações na execução é chamado de Zona de Tolerância, que segundo Lovelock e Wright (2002, pág. 106), definem como “o grau em que os clientes estão dispostos a aceitar variações na entrega dos serviços”. Como base nessas referências internas que consumidores emitem o julgamento acerca da qualidade.

2.3.3 Lacuna nos Serviços

Visto que a qualidade do serviço origina-se na totalidade do balanço entre as experiências passadas, a administração deve estar atenta, principalmente, quando há

entrega está dissonante das expectativas dos clientes, ou seja, o que está sendo entregue não atinge a perspectiva do cliente sobre aquilo que ele possui referência de julgamento. A isso, Lovelock e Wright (2002, p. 107) chamam de lacuna na qualidade em virtude de “uma discrepância entre o desempenho de um fornecedor de serviço e as expectativas do cliente”. Os autores definem sete lacunas que resultam na insatisfação:

- a. **Lacuna do conhecimento:** o fornecedor do serviço desconhece as reais necessidades e expectativas do cliente tendo uma vaga noção dos desejos;
- b. **Lacuna nos padrões:** quando a qualidade da entrega estabelecida pela administração difere da demandada pelo cliente;
- c. **Lacuna da entrega:** A promessa não corresponde ao que está sendo entregue;
- d. **Lacuna nas comunicações internas:** as características do produto julgadas pela equipe de vendas e propaganda diferem da capacidade de entrega da companhia.
- e. **Lacuna das percepções:** a diferença está entre a percepção do cliente e aquilo que realmente foi entregue em função da variabilidade do serviço e difícil julgamento do mesmo.
- f. **Lacuna da interpretação:** trata da dessemelhança entre o conteúdo das comunicações de um fornecedor e aquilo que foi compreendido pelo cliente.
- g. **Lacuna no serviço:** a somatória das avaliações, contraste entre o esperado com aquilo que foi adquirido.

Para obter o controle e equilíbrio nas interações com os públicos, visto que a lacuna dos serviços reflete a ponderação integral sobre o que foi assimilado, é preciso intensificar os esforços para restringir as outras seis lacunas de maneira que influenciem positivamente na percepção de qualidade. Para tal é preciso haver a gestão das promessas de modo que as partes envolvidas na concepção, entrega e naquela que recebe o valor estejam alinhadas. (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 39) esquematizam em forma de triângulo essa relação no qual mostra os tipos de marketing que acontecem entre cada participante no relacionamento. Na junção da empresa e o cliente tem o marketing externo onde as promessas são estabelecidas. Por meio da interação da empresa com os empregados sucede o marketing interno, responsável por possibilitar as promessas. O marketing interativo efetua a entrega das promessas e ocorre na conexão do cliente com os empregados.

2.3.4 Triângulo e as lacunas dos Serviços

O triângulo aponta três tipos de marketing que orientam os gestores a estabelecer uma boa execução nos serviços a partir da criação e continuidade das promessas. Cada face é nomeada de acordo com sua função principal e será apresentada a seguir:

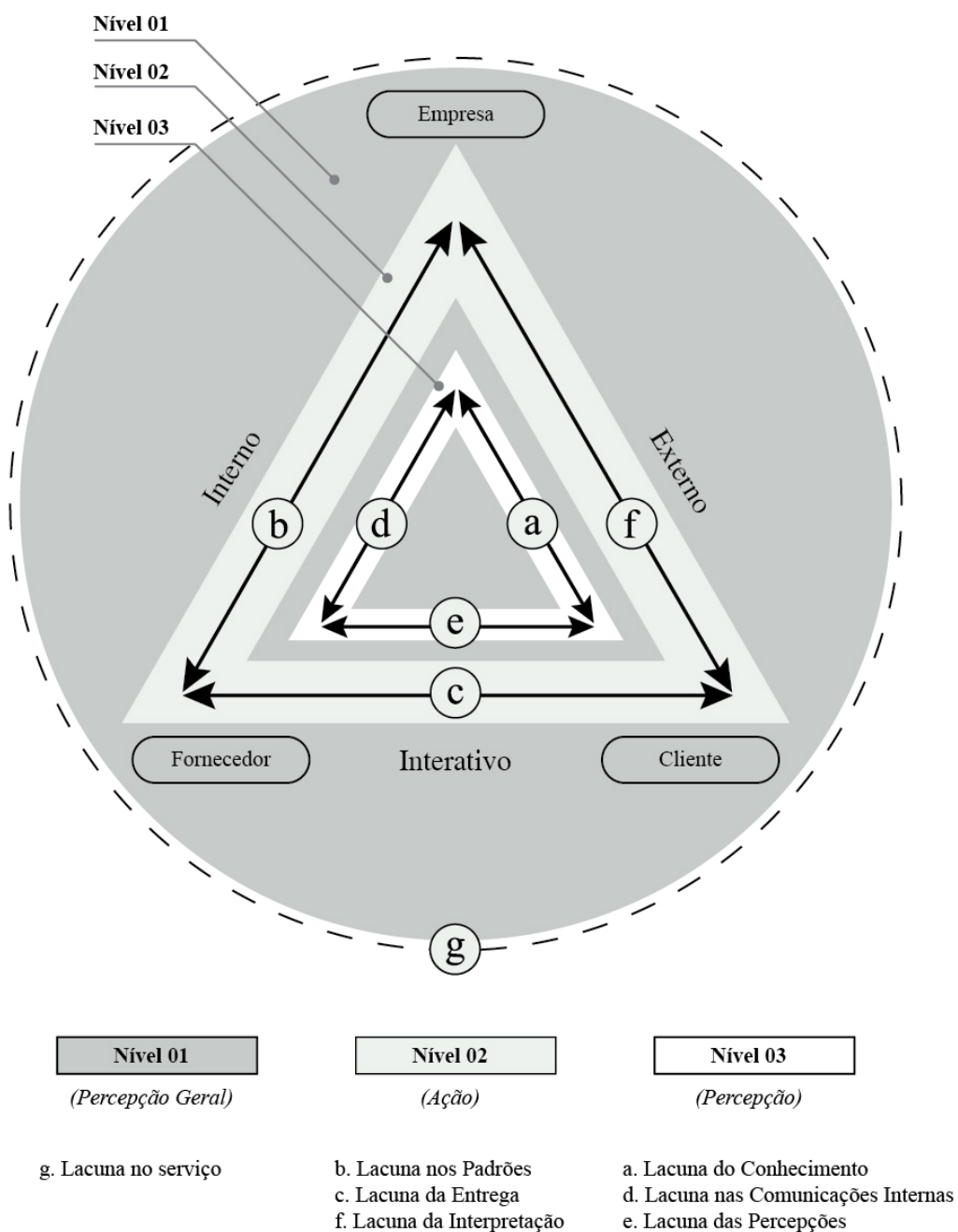
Marketing Externo – elemento encarregado de elaborar e divulgar as promessas com base nas diferentes expectativas dos clientes, bem como, arquitetá-las de forma que possam ser atendidas através de diversos pontos de contato como, publicidade, relações públicas, propaganda, promoção de vendas e marketing direto. A chamada “o carro feito para os dias de hoje” para o *test-drive* do carro Onix da Chevrolet representa uma fração desse item por disseminar o veículo como solução possível de acordo com as necessidades do cliente compreendidas pela empresa;

Marketing Interno – concentra-se na satisfação dos funcionários assim como motivação, treinamento e incentivos à produtividade e eficiência que culminam na entrega de valor aos clientes. Os colaboradores insatisfeitos ou com desempenho baixo influenciam incondicionalmente na qualidade percebida pelos consumidores, pois eles são, ao mesmo tempo, a imagem e o serviço prometido pela empresa. Como exemplo, pode-se observar a intranet, meio de comunicação entre os funcionários e empregadores, onde é compartilhado materiais de venda, reconhecimento dos mais competentes em um período, cursos de aperfeiçoamento e atualizações.

Marketing Interativo – responsável por tornar as promessas possíveis, esta face é a de maior peso nas relações, pois envolve a participação do cliente justamente no momento de execução. Leva-se em conta o desempenho efetivo sem obstruções nas etapas de entrega de forma que os funcionários e espaços de serviços estejam prontos para atender a expectativas alimentadas previamente. Pautado no diálogo, esse item corresponde ao atendimento das necessidades e desejos dos clientes em um movimento de personalização como no caso da escolha da lista de canais montadas no Youtube de maneira que a plataforma exiba preferencialmente o conteúdo elegido pelo cliente.

Em vista disso, o entendimento das lacunas pode ser facilitado ao ser inserido nesse triângulo.

Figura 5 – Triângulo dos serviços sobreposto por suas lacunas



Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner, Marketing de serviços: a empresa como foco no cliente, 2003, p. 359.

Para a adaptação do diagrama do Triângulo de Serviços assume-se que existem três níveis fundamentados no relacionamento entre os componentes onde, cada participante nas pontas do triângulo possui seu par de contatos dentro e fora da organização.

Nível 01 – Percepção Geral: O primeiro, mais ao exterior do diagrama no qual representa a qualidade total percebida nos serviços, existe em função do resultado da somatória dos níveis seguintes. Nesse nível o cliente faz o julgamento da empresa como um todo, levando em conta suas expectativas e apreensão dos resultados entregues por meio das abordagens do marketing externo e experiências com os serviços fornecidos. Os prestadores, por estarem em contato direto com os serviços, podem identificar as lacunas antes que elas venham a surtir efeito negativo e também coletar os comentários dos clientes para realizar ajuste em curso ou depois com a anuência da administração. Assim, neste ponto está presente a lacuna dos serviços em que, com um olhar perspicaz, os administradores terão como sanar as falhas e promover melhorias contínuas para atender adequadamente as expectativas dos consumidores.

Nível 02 – Ações: No nível seguinte abriga as lacunas de interpretação (f), de padrões (b) e de entrega (c). Pressupõe que a administração compreende as expectativas do mercado e conduz os responsáveis de cada área a exercer suas atribuições, ou seja, corresponde às ações de elaboração e execução, aquilo que acontece na comercialização dos serviços, podendo citar às tomadas de decisão estabelecidas, padrões de qualidade vigentes, atividades de comunicação e desempenho entregues. Esse nível é responsabilizado pelo momento da verdade no qual as práticas que ocorrem aqui são capazes de surpreender as expectativas, satisfazer conforme o esperado ou frustrá-las.

Nível 03 – Percepção: O terceiro e último nível opera em um plano abstrato condizente com as percepções e julgamentos sobre as necessidades e expectativas nas inter-relações. Para esse nível consideram-se as lacunas do conhecimento (a), nas comunicações internas (d) e das percepções (e). Os participantes irão buscar a razão que os orienta para então tomarem suas decisões de atuação. A administração busca entendimento do mercado assim como os clientes procuram compreender os benefícios da oferta prometida. Os fornecedores de serviços e o pessoal de vendas vão de encontro aos administradores para tomarem consciência sobre suas tarefas e formulação das ofertas, sendo assim, acontece à assimilação das características do produto, grau de desempenho e padrão de qualidade que compõem a oferta. Os clientes por sua vez, avaliam o que está sendo entregue e procuram por evidências que comprovem aquilo que foi prometido. Esse nível abrange as crenças, interpretações de conteúdo, análises das expectativas e impressões adquiridas nas quais os participantes buscam seus pares para orientar, conceber e sustentar ofertas.

O entendimento preciso dos efeitos das lacunas sobre a administração de serviços pode constituir um meio seguro para desenvolver as diferentes partes da empresa que

semeiam percepções ou desempenham ações. Para tal, considera-se que as diferentes operações de serviços possuem suas características típicas e o delineamento das soluções e alternativas, frente às lacunas no programa do empreendimento, deve guiar os gestores a adaptar o plano estratégico de acordo com a realidade de cada organização que está sob seu comando. Para Las Casas (2012, p. 105), independente do tipo da operação, existem três níveis de planejamento elementares que transcorrem dentro da companhia: estratégico, tático e operacional. No primeiro trata da liderança em estabelecer um propósito e propagá-lo entre os liderados. O segundo representa o método pelo qual se produz os resultados, sua aplicação ocorre em uma dimensão maior entre as instâncias da organização, cada uma com seu ponto focal. O terceiro tipo de planejamento, em resposta ao que foi determinado pelos outros níveis, corresponde ao detalhamento das tarefas, atribuição de responsabilidades e execução das rotinas específicas em um período de tempo para que tudo seja posto em prática. Certamente o compartilhamento da informação e o cultivo do relacionamento devem estar integrados entre essas partes para constituir fonte próspera na qualidade das relações e consequentemente, o alcance dos resultados estratégicos.

2.3.5 Cliente na formação dos serviços

A participação dos clientes na construção dos serviços é sempre requerida, mesma que seja ínfima, a interação ocorre por equipamentos de auto-atendimento, canais de comunicação ou presencial. Para alguns casos, a presença na compra e produção é altamente solicitada e, essa situação, será investigada nesse trabalho. Porém, o quadro a seguir mostra, para melhor entendimento, o comparativo entre os níveis de participação do cliente nos diferentes serviços.

Quadro 3 – Níveis de participação do cliente em nos diversos serviços

BAIXO	MODERADO	ALTO
<i>(A presença do cliente é requerida durante a entrega do serviço)</i>	<i>(A contribuição do cliente é requerida para a criação do serviço)</i>	<i>(O cliente coproduz o produto do serviço)</i>
Os produtos dos serviços são padronizados.	O fornecimento serviço requer compra por parte do cliente.	O serviço não pode ser criado sem a participação ativa do cliente.

BAIXO	MODERADO	ALTO
<i>(A presença do cliente é requerida durante a entrega do serviço)</i>	<i>(A contribuição do cliente é requerida para a criação do serviço)</i>	<i>(O cliente coproduz o produto do serviço)</i>
O serviço é fornecido seja qual for a compra.	Contribuições do cliente personalizam um serviço padrão.	Participação ativa do cliente orienta o serviço feito sob encomenda.
O pagamento pode ser a única contribuição exigida do cliente.	Contribuições do cliente (informações matéria- prima) são necessárias para um resultado adequado, mas a empresa de serviço fornece o serviço.	As contribuições do cliente são obrigatórias e coproduzem o resultado.
Exemplos:		
Consumidor final		
Viagem aérea; Estadia em hotel; Restaurante em Fast-food.	Corte de cabelo; Check-up; Restaurante diversificado.	Aconselhamento matrimonial; Personal training; Programa de redução de peso.
Cliente final		
Serviço de limpeza de uniformes; Controle de pragas; Serviço de manutenção de plantas interiores.	Campanha de propaganda criada por agência; Elaboração de refeições industriais; Transporte independentes de fretes.	Consultoria administrativa; Seminário executivo de administração; Instalação de WAW (wide área network).

Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner, **Marketing de serviços**: a empresa como foco no cliente, 2003, p. 359.

Como visto no quadro, o cliente desempenha um papel importante na própria satisfação, pois, direciona a forma como deseja receber o benefício por meio da indicação de gostos; disposição para atuar conforme as opções; e habilidades durante o desempenho. Assim, para que o contato possa acontecer de forma satisfatória para ambas as partes, extraindo os melhores proveitos, o cliente necessita de orientações que, preferencialmente, devem ser proporcionadas pela empresa por meio de ferramentas de comunicação ou pelos representantes do serviço que são designados para educar. Caso o contrário, os clientes irão buscar referencia entre outros consumidores.

Portanto, o conhecimento sobre a obtenção e uso dos serviços, quando difundido entre o público alvo, ajusta as expectativas do consumidor diminuindo sua frustração, insatisfações e ameaças que venham a transcorrer no processo. Zeithaml e Bitner (2003, p. 69) afirmam que os desafios são maiores à medida que os clientes têm sua participação ativa em serviços, pois, constituem forte influência nos processos. Uma alternativa para esse fator é a disponibilização de amostras do serviço com caráter muito próximo do real, dando a possibilidade de visualizar com antecedência qual o papel a proceder assim como medir o esforço físico, emocional e psíquico a ser empregado na obtenção do benefício do serviço. Este recurso também emite um sinal de confiabilidade nos processos da empresa uma vez que, as amostras transmitidas com transparência o que o cliente deve esperar da realização das promessas. Lovelock e Wright (2002, p. 107)

2.3.6 O papel das marcas em serviços

Cada vez que a empresa atende e satisfaz as necessidades e desejos dos clientes conforme as expectativas trazidas por eles, a marca ganha um testemunho de veracidade das promessas que envolvem a prestação de serviços. “A decisão de um cliente de ficar ou desertar é resultado de muitos pequenos encontros com uma empresa” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 202), ou seja, a iteração positiva, ou não, dessas experiências constitui a reputação, aquela que atribui à marca seu nível de confiabilidade no qual indica se será passível de repetição da compra ou se estimulará a divulgação espontânea.

No entanto, os clientes na busca por satisfação, podem optar por serviços equivalentes ou até mesmo bens que entregam os mesmos benefícios esperados. Lovelock e Wright (2002, pág. 200) afirmam que essas decisões envolvem “à escolha entre aquisição e aluguel dos bens tangíveis necessários e auto-atendimento ou contratação de pessoal para executar as tarefas necessárias”. A oportunidade de escolha caracteriza, portanto, um dos desafios para se conquistar uma vantagem competitiva em relação à preferência do consumidor.

O compromisso de concorrer na entrega de serviços é tarefa árdua para os gestores, pois, além de contar com que o cliente consiga prestar o serviço a si mesmo usando de sua habilidade, aptidão física e horas livres, ainda deve se precaver em função de o serviço ser difícil de assegurar a sua perfeita execução diante das inúmeras variáveis da intangibilidade. A imprecisão do cliente em comprovar antecipadamente se será atendido

conforme esperado, faz com que ele busque apoio na reputação das marcas, estas, possuem a capacidade de carregar a imagem de muitas interações anteriores ao qual irão despertar prestígio ou aversão nas futuras compras por meio das associações formadas na memória, a partir de significados conferidos ao serviço, prestador, concorrentes e usuários.

Cabe então aos gestores salientar os aspectos únicos que compõem a oferta em todas as interações do cliente, seja durante a obtenção do serviço ou nas comunicações oficiais da empresa. Os eventos de contato devem ser cuidados para que “sejam percebidos como extraordinários” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 201), fortalecidos a cada renovação da experiência e divulgados com base no desempenho, fechando assim um ciclo de execução, percepção e divulgação dos serviços. A difusão da perspectiva da empresa sobre ela mesma somada as experiências dos clientes, conferem a marca sua identidade, elemento diferenciador no ambiente competitivo que auxilia o público alvo a identificar a empresa e os atributos do qual pretendem obter benefícios. O conjunto de demonstrações que comprovam as promessas baseado na satisfação repetida, aponta para clientes convictos de que fizeram uma boa escolha na compra e que se tornarão mensageiros dos prestadores de serviços.

A marca, portanto, tem o papel de sintetizar todos os conceitos e atributos que permitam a identificação, notoriedade, predileção e valor na execução de serviços de determinada empresa em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos.

3 CHEVROLET

A Chevrolet Motor Company, fundada em 1911, é uma fabricante de veículos motorizados norte americana com sede em Detroit, Michigan. Entre os principais itens produzidos estão os automóveis, veículos comerciais leves e caminhões. Sua atuação abrange todos os continentes exceto a Oceania. A empresa, de capital fechado, atua como uma divisão da GM - General Motors Corporation, grupo automotivo responsável pelas marcas Cadillac, Buick, GMC, Opel, Holden, Pontiac e Vauxhall.

Figura 6 – Logomarca Chevrolet



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br > Acesso em: 8 de setembro de 2016.

3.1 Dados históricos e atuais

O emigrante suíço, mecânico e piloto Louis Chevrolet e o americano William C. Durant se uniram para criar a empresa automotiva. Tiveram sucesso com a expansão das fábricas e lançamento de modelos inovadores que desafiavam os concorrentes. Porém, Durant ao romper a parceria e adquirir as ações de seu sócio, conduziu os negócios a um crescimento maior, permitindo que ele retomasse o comando da General Motors (GM), empresa na qual também foi fundador. Esse movimento, e o bom desempenho nas vendas

inseriram a Chevrolet como uma divisão autônoma na GM. Posteriormente, na década de 60 tornou-se a marca mais popular dos Estados Unidos abrindo caminho para alcançar a posição de maior marca global da General Motors.

Com a chegada da GM no país, no dia 26 de janeiro de 1925 foi instalada a primeira fábrica Chevrolet em galpões alugados no importante bairro do Ipiranga em São Paulo, na qual a empresa montava os veículos com peças importadas da matriz americana. A capacidade produtiva diária era de 25 unidades e dois anos mais tarde subiu para 180, exigindo que construíssem uma nova fábrica em São Caetano do Sul, inaugurada em 1930.

A expansão e nacionalização integral dos produtos vieram com o estímulo do Presidente da República, Getúlio Vargas, através da Comissão de Desenvolvimento Nacional, destinada a regular a eclosão industrial após o término da II Guerra Mundial. A medida era um resguardo contra evasão de divisas restringindo a importação de peças e componentes mecânicos equivalentes aos fabricados no Brasil. A regulamentação preparou o terreno para instaurar inúmeras fábricas de componentes automotivos inclusive a CNS - Companhia Siderúrgica Nacional viabilizando a manipulação dos componentes de ferro e aço das carrocerias dos automóveis. Em 1956 como parte do plano de metas do governo de Juscelino Kubitschek foi criado o GEIA – Grupo Executivo da Indústria Automobilística para facilitar empreendimentos que resultassem em carros brasileiros.

Seguindo a movimentação política nacional em 1959 e respeitando o índice de nacionalização dos produtos, a GM abriu a fábrica de motores em São José dos Campos vindo a lançar o primeiro caminhão Chevrolet brasileiro. Em 1968 foi disponibilizado ao público o Opala, primeiro automóvel de passeio fabricado no país, dando início a uma série de carros icônicos da marca Chevrolet.

Com a virada do século a montadora inaugurou o Complexo Industrial de Gravataí, no Rio Grande do Sul, construído sob o conceito condomínio industrial onde são produzidos os modelos Onix, Prisma e Celta. Atualmente é a maior unidade da GM no hemisfério Sul com capacidade produtiva para 380 mil carros por ano. Para completar o parque industrial, conta com plantas em Mogi das Cruzes (fábrica de componentes estampados e peças), Sorocaba (centro distribuidor de peças), Indaiatuba (Campo de Provas da Cruz Alta), todas em São Paulo. Em Joinville, Santa Catarina fabrica motores e cabeçotes, unidade considerada referencia global de sustentabilidade. O desenvolvimento completo de novos veículos, nacionais e para exportação, fica a cargo do Centro Tecnológico de Engenharia e Design. Ampliação da unidade de São Caetano do Sul que está entre os cinco centros mundiais nesse aspecto de desenvolvimento.

Em 2011 a Chevrolet comemora 100 anos e anuncia investimentos para o novo ciclo de crescimento no Brasil passando pela renovação da frota, lançamento de novos modelos e desenvolvimento de tecnologias. O Cruze sedã foi o veículo escolhido para dar início à disseminação da arquitetura global da marca dentro do país em substituição ao Vectra, o sedã preferido da classe média, frequentemente associado ao luxo e tecnologia. Em seguida, o Centro Tecnológico brasileiro passa a contribuir com o desenvolvimento do Cobalt, em novembro do mesmo ano, prezando pelo espaço interno, economia e conforto. No âmbito tecnológico foi lançado o Agile Wi-fi, primeiro carro brasileiro com internet. As comemorações do centenário e do plano de expansão renderam a Chevrolet à primeira posição mundial em vendas, totalizando 7.760.000 veículos⁴, equivalente ao aumento de 7,6% em relação a 2010.

No ano seguinte, a Chevrolet lança o Onix, também desenvolvido no Brasil, que viria a liderar as vendas no seguimento de compactos dois anos consecutivos no mercado nacional. Para sustentar as ações, em 2013 o Onix recebe a tecnologia MyLink, painel multimídia no qual é possível o usuário ter as principais funções do celular integradas ao veículo, dentre elas estão: chamadas, ouvir músicas, ver fotos e vídeos. Com a inserção do sistema multimídia a Chevrolet prepara as bases para implantação da geração de carros conectados que estaria por vir.

Figura 7 – Sistema MyLink



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br > Acesso em: 13 de setembro de 2016.

⁴ Chevrolet. Disponível em: < <http://www.chevrolet.com.br/sobre-a-gm/momentos-historicos-chevrolet-brasil.html> > Acesso em: 13 de fevereiro de 2016.

A marca ainda fornece serviços básicos ao consumidor junto às concessionárias como: agendamento de revisão para manutenção preventiva ou corretiva; instalação de kits, higienização do interior do veículo pelo sistema Oxi-Sanitização; reparo ou substituição de peças; alinhamento, balanceamento ou substituição de pneus; Lubrificação do motor e componentes; funilaria e pintura. O agendamento dos serviços pode ser feito pelo site detalhando previamente as informações como a preferência da concessionária, serviços básicos e adicionais, data, período e horário para o atendimento.

Para os consumidores que adquirem um veículo Chevrolet, tem a disposição por um ano o serviço Road Service, assistência 24h em todo o território nacional e também Argentina, Uruguai ou Paraguai. Dentre as assistências estão: socorro no local para pequenos reparos; ligação estendida onde o operador da central de atendimento permanece em linha com o solicitante; taxi para quando o veículo for rebocado; moto patrulha para avaliação primária; veículo emergencial; troca de pneus e serviços para a residência, chaveiro, eletricista e encanador.

O mais novo serviço Chevrolet, chamado de OnStar, compreende uma série de facilidades ao cliente que podem ser agrupadas em: segurança veicular, proteção e serviços de informação. Serviço exclusivo das marcas que compõem a GM possui uma central de atendimento 24h que assume o papel de assistente pessoal, principalmente com o carro em curso. O motorista também ganha acesso a serviços semelhantes à de um *concierge*, no qual ele pode fazer pedidos de diversas naturezas com o diferencial de ser acionado a partir de um botão no retrovisor interno do veículo, equipado com tecnologia de telefonia móvel celular. Para estender os serviços de emergência e segurança nas rodovias brasileiras, a Chevrolet conta com a parceria de órgãos públicos, Ituran e ABCR – Associação Brasileira dos Concessionários de Rodovias.

Para oficializar o novo posicionamento global, em julho de 2013, a montadora trouxe ao Brasil a nova plataforma de marca chamada "Find New Roads", Descubra Novos Caminhos em português, que alinha sua engenharia, design e marketing. Além da renovação da linha de veículos o programa está ligado à melhoria de eficiência energética e conectividade. O plano de investimentos conta com a verba de 6,5 bilhões que será utilizada no quinquênio até 2018 e sob o comando de Santiago Chamorro, diretor-gerente da General Motors Brasil, Jaime Ardilla presidirá as operações na América do Sul. Atualmente a forma de condução dos negócios coloca o Brasil como terceiro maior mercado mundial da empresa, depois de China e Estado Unidos. Possuir a maior linha flexible-fuel (gasolina-álcool) disponível ao consumidor e comercializa 14 modelos

divididos em carros, SUVs⁵, pick-ups e esportivos. Detém o título de marca líder no segmento de varejo (pessoas físicas) com a participação de dois modelos compactos entre os dez mais vendidos em 2015, o Onix em primeiro lugar com 125.931 unidades e o Prisma em nono com 70.336 unidades⁶. No seguimento Comerciais Leves, a marca detém o terceiro e quinto lugares com os modelos S10 e Montana, registrando 33.330 e 23.651 unidades emplacadas respectivamente. No mesmo ano a marca completou 90 anos de operação em território nacional em janeiro de 2015 com o acúmulo de 14,5 milhões de veículos produzidos até então.

3.2 Composto de Marketing

Em um processo natural de revitalização da frota, a Chevrolet aos poucos foi retirando veículos icônicos do mercado como o Omega. Com a chegada do posicionamento global da marca Chevrolet em 2012, a composição da nova linha durou 18 meses, Vectra, Astra e Corsa foram substituídos pelo Cruze, Cobalt e Onix. Dentro da categoria utilitário esportivo, a Blazer cedeu lugar para o TrailBlazer. A minivan Spin4 tomou o lugar de dois veículos, Meriva e Zafira. A picape S10 foi apresentada em novo estilo rompendo com o anterior. Por fim a produção do Agile e Celta foram encerradas posteriormente em 2014 e 2015. Completando a lista de carros aperfeiçoados e novos a marca possui o Classic, Prisma, Montana, Captiva e Camaro. A seleção de veículos compreende quatorze modelos para diferentes poderes aquisitivos e gostos. Ao contrário da classificação da Fenabrave para veículos de entrada⁷, a montadora possui um veículo para cada categoria nesta condição, na qual representa o menor valor a ser pago na aquisição de um automóvel. As categorias informadas são: Carros, Suvs, Pick Ups e Esportivos, todas pautadas na eficiência energética e conectividade (sistemas multimídias compatíveis com celulares).

⁵ SUVs do inglês Sport Utility Vehicle - Veículo Utilitário Esportivo é a junção de carros familiares de passeio com os preparados para todos os terrenos.

⁶ Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave). Disponível em: <<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&id=671&layout=indices-e-numeros>> Acesso em: 02 de abril de 2016

⁷ Classificação da Fenabrave para os modelos de passeio básicos de cada montadora.

Figura 8 – Modelo Chevrolet Onix 2017



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br > Acesso em: 13 de setembro de 2016.

3.2.1 Produto

Os carros da montadora ainda foram reconhecidos como bons de revenda, de acordo com a AutoInforme⁸ em 2015, pela baixa desvalorização em relação aos concorrentes, participando em primeiro lugar no estudo geral e no segmento Hatch com depreciação de apenas 7,6% do Onix; entre os Hatch Médios obteve o terceiro lugar com o Cruze Sport 6 com 12,4%; Entre as minivans o Spin levou o primeiro lugar com 11,9%; no segmento picapes pequenas a Montana recebe o terceiro lugar com 11%; ara as Picapes Médias o segundo lugar 11,7 para a S10; entre os sedãs o Prisma em terceiro com 10,2% entre os pequenos e Cruze em segundo com 12,2% entre os médios; A Tracker ficou com o segundo lugar entre os Utilitários esportivos pequenos com 13,6%. O estudo reflete investimentos da Marca em atendimento e pós venda.

⁸ Agências de Informação do Automóvel responsável pela 1ª edição do 'Prêmio Maior Valor de Revenda', estudo de depreciação do veículo após o primeiro ano de compra baseado na ferramenta de consulta do varejo Molicar.

Figura 9 – Modelos Chevrolet que possuem o sistema OnStar



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br > Acesso em: 23 de agosto de 2016.

As versões disponíveis atendem aos perfis mais econômicos com motores bicom bustíveis 1.0L de potência, passando pelas versões 1.4L, 1.8L, 2.4L, 2.8L até 6.2L para os mais exigentes. Os tipos de transmissão podem ser manual de cinco velocidades ou automática de seis velocidades.

3.2.2 Preço

Dentre os valores básicos⁹ divulgados pela marca e as categorias definidas pela mesma, a nomeada Carros, possui oito veículos e abre com o valor de R\$ 32.670,00 para o modelo Classic e vai até R\$ 81.190,00 com o modelo Cruze; o modelo Novo Cruze nessa categoria ainda não foi divulgado o preço. Na categoria SUVs com três veículos começa em R\$ 77.790,00 para o Tracker e vai até R\$ 163.790 para o Trailblazer. Para a categoria Pick-ups com apenas dois modelos, tem a Montana e S10 com os valores, R\$ 44.190 e R\$ 167.490,00 respectivamente. Já na categoria Esportivos, somente o Camaro a partir de R\$ 230.990,00 sendo o carro mais caro vendido pela marca no Brasil.

⁹ Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br > Acesso em: 26 de maio de 2016.

Além dos pagamentos à vista ou a prazo, a marca ainda disponibiliza serviços de financiamento/leasing ou consórcio para aquisição do veículo por meio do Banco GMAC, componente da GM Financial, uma subsidiária integral da General Motors.

O recurso do financiamento pode ser requerido pelos clientes nas concessionárias da rede, está disponível para pessoas físicas e jurídicas com diferentes planos de pagamento conforme a necessidade do solicitante. Pode ser incluso nas parcelas da proposta o chamado Seguro Chevrolet Plus que garante a quitação do financiamento em casos de desemprego involuntário, incapacidade física total temporária, morte e invalidez permanente total por acidente. Cada cobertura possui seus limites máximos de capital segurado. Outra modalidade de seguro dentro do financiamento é Seguro Proteção Mecânica Chevrolet que garante a cobertura contra eventuais prejuízos mecânicos, elétricos e eletrônicos conforme riscos descritos na apólice.

O Consórcio Nacional Chevrolet concede 84 meses para pagar o veículo zero quilômetro onde cada mês ocorre um sorteio extraído da Loteria Federal, podendo também, o consorciado ofertar um lance. O contemplado no sorteio ou leilão toma posse do veículo. Ocorrem também sorteios semanais no valor de R\$ 25.000,00 para a porção de pessoas físicas.

Os preços praticados nos serviços de revisão veicular, que abrangem a verificação de componentes e substituição de peças, possuem valor tabelado determinado por grupos de acordo com ano, modelo, tipo do motor e quilometragem do veículo. Os pagamentos podem ser feitos em até quatro vezes sendo possível a consulta prévia no site.

O serviço OnStar foi disponibilizado, no lançamento em outubro de 2015, apenas para os modelos Cruze e Cobalt, posteriormente, outros veículos passaram a ter o dispositivo que dá acesso aos serviços com instalação de fábrica. Os preços iniciam a partir de R\$ 60.890,00 para o Cobalt e R\$ 81.190,00 para o Cruze. A Marca oferece o serviço como cortesia por 12 meses, após o período de utilização é solicitado um contato para tratativas da renovação mediante pagamento de mensalidade ainda não divulgada no mercado, mas que segundo a GM, será semelhante ao custo do serviço de rastreamento, entre R\$ 80 a R\$ 120 mensais.

3.2.3 Venda e Distribuição

A Chevrolet no Brasil utiliza a concessionária autorizada como principal canal de distribuição, uma rede composta por 534 unidades segundo a ABRAC - Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet sendo que, São Paulo com 30%, é o maior estado constando 159 unidades, Minas Gerais aparece em segundo com 12% somando 65 lojas e Rio Grande do Sul em terceiro com 9% registrando 49 estabelecimentos. O tipo de distribuição é exclusivo, no qual os intermediários da rede são autorizados a trabalhar em um sistema de lealdade, ou seja, seguem exigências de vários aspectos como a aquisição e exposição de veículos limitada à bandeira escolhida; distância geográfica determinada pelo volume e densidade do público alvo transitante e também pela presença da concorrência; a participação dos proprietários em eventos da marca e treinamentos para os funcionários atuarem como multiplicadores das atualizações recebidas.

Figura 10 – Fachada da concessionária Chevrolet Autus - Minas Gerais.



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < <https://autuschevrolet.com.br/sobre-nos> > Acesso em: 15 de setembro de 2016.

Também faz parte da regularização a comunicação exercida nas lojas no qual são abastecidas com material técnico e promocional referente a cada modelo comercializado; seguem padronização nos mínimos detalhes como na utilização da identidade visual estabelecida no manual da marca. Cada unidade é responsável pelo intermédio com o público em geral prestando atendimento em vendas, manutenção e revisão dos automóveis. Os clientes podem solicitar a compra de carros on-line pelo site da Chevrolet que indica uma concessionária da rede e gera um pré pedido digital ou então, os consumidores podem ir direto a loja física.

A montadora ainda realiza vendas diretas, restritas a alguns públicos como frotistas, donos de empresa em geral (inclusive pequenos e micro-empresários), auto-escolas, produtores rurais, prestadores de serviço, taxistas, portadores de deficiência física, entre outros. As solicitações podem ser feitas através de um formulário no site ou falando com um consultor de vendas diretas na concessionária.

Outro canal estratégico de distribuição dos veículos são os feirões de fábrica, onde se reúne um número considerável de concessionários em pátios e parques de estacionamento para vender os veículos com bonificações ou preços diferenciados. O uso dessa ferramenta ocorre normalmente para reduzir o estoque frente a uma demanda retraída.

Os veículos chegam às concessionárias por hidrovias e em sua maior parte por rodovias por meio dos caminhões do tipo cegonha com capacidade para 10 veículos, dependendo do tamanho. Os portos desempenham o importante papel de receber carros importados e enviar os nacionais para outros estados e países, entre os principais estão: Rio Grande do Sul (RS), Santos (SP) e Suape (PE). Os modelos importados precisam atender aos procedimentos aduaneiros de nacionalização dos produtos e em seguida, são emitidas as faturas e cada concessionária é suprida no território nacional.

O abastecimento das lojas depende do ritmo de vendas do mercado que por sua vez, dita o nível de produção das linhas de montagem, no entanto é preciso ter disponibilidade de veículos a pronta entrega, para tal as fábricas dispõem de pátios para alocar os carros recém montados ou importados. Conforme a demanda ou localidade, as montadoras contratam empresas especializadas em gestão de pátios que desempenham funções de armazenagem, controle de estoque, distribuição nas concessionárias e em alguns casos prestam serviços de pré entrega como: revisão e instalação de componentes.

A eficiência logística no mercado automotivo está baseada no sistema Milk Run¹⁰, onde, o fabricante determina a quantidade de itens e peças a serem coletadas dentro de uma rota programada em conjunto com a transportadora e fornecedores. A otimização ocorre pelo fato de o veículo de transporte retornar apenas depois de cumprir a rota, também por as entregas serem frequentes e a quantidade dos materiais serem ajustadas a capacidade de produção, fazendo com que as fábricas respondam melhor as flutuações de demanda. A proximidade geográfica entre os fornecedores tornou-se uma característica fundamental nesse sistema e foi adotado a sério pela Chevrolet quando emprega o conceito de condomínio industrial em seu complexo fabril de Gravataí (RS) que reúne os principais fornecedores em torno da planta. O Condomínio possui aproximadamente 19 empresas fornecedoras que abastecem a produção com partes prontas e componentes.

Outra atividade que dá sustentabilidade ao negócio por meio do pós venda aos clientes é o Centro Logístico Chevrolet em Sorocaba (SP), localizado a 100 km da capital paulista, alimenta o mercado automotivo com peças e também exporta para aproximadamente 27 países. Sua operação consta o recebimento, armazenagem e envio de peças para a rede de concessionárias, distribuidores e oficinas autorizadas.

3.2.4 Promoção

A Chevrolet visando pôr em prática seu posicionamento global, Find New Roads, percebeu a necessidade de unificar a comunicação entre as mais de 70 agências espalhadas pelo mundo responsáveis pela conta institucional. Nasceu então uma agência mista intitulada Commonwealth sediada em Detroit (EUA). Composta por turmas dos grupos adversários Interpublic e Omnicom, o eixo da operação conta com a McCann São Paulo (W/McCann) e Goodby, Silverstein & Partners. No Brasil, a Salles Chemistri da rede Publicis segue com o atendimento da divisão de varejo da montadora.

A promoção ocorre com base no conceito 360° que visa impactar o público alvo desde a pré-venda até à pós-venda com o maior número de ferramentas relevantes e disponíveis. A maioria das ações é iniciada pela veiculação de filme publicitário em rede nacional, a partir de então, ocorre o efeito em cascata onde outros meio de comunicação dão suporte e sustentação para o mote da campanha definida. Os meios utilizados são variados como redes sociais, internet, links patrocinados, impressos, *out of home*, feiras,

¹⁰ Corrida do Leite em português - antigo sistema de coleta de leite nas fazendas e entrega nos laticínios.

eventos, patrocínios, PDV, mídias de massa e marketing direto. Os pontos de vendas e serviços de assistência técnica da rede de concessionárias da marca são alinhados para emitirem o mesmo discurso.

Figura 11 – Sequência de banner animado Plano Chevrolet Sempre



Fonte: Google display network. Acesso em: 11 de junho de 2016.

As campanhas visam mostrar que os carros são preparados para sustentar todas as possibilidades a partir da visão dos próprios clientes, seja como um escritório móvel, entretenimento, conexão social ou meio de expressão pessoal além de, mostrar títulos em ranking de vendas, atributos tecnológicos e dirigibilidade. Dessa forma, a Chevrolet também procura participar do estilo de vida do público alvo por meio da associação da marca com datas especiais, causas sociais e manifestações de grupos minoritários.

Para as campanhas no varejo brasileiro, desde 2015, a Publicis Salles Chemistri tem utilizado menos personagens que pertencem à mídia e optado por se conectar com o público alvo a partir de pessoas normais, embora, conte com a presença do apresentador e humorista Lucas Salles nas gravações. A ação intitulada Pessoas Reais, Opiniões Verdadeiras ainda visa influenciar clientes da montadora e até mesmo mudar a opinião de quem se posiciona contra a marca nas redes sociais. Em paralelo a isso, as concessionárias fizeram a ação promocional "Breca Varejo" no qual os clientes têm a possibilidade de adquirir os modelos com preço do ano anterior sem que haja reajustes e taxas. Duas

perspectivas foram abordadas no primeiro semestre de 2016 e, posteriormente, disponibilizadas no canal Youtube da montadora:

a) Chevrolet Via Whatsapp:

Foi selecionado pelo menos um cliente de cada categoria de automóveis para participar de vídeos onde expressaram seus pontos de vista a respeito de vários aspectos que motivaram a compra como conforto, segurança, espaço, economia, versatilidade e custo de revenda.

Figura 12 – Chevrolet via Whatsapp



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br > Acesso em: 28 de abril de 2016.

O diálogo feito nas gravações é intermediado pelo humorista Lucas Salles no qual extrai as opiniões de acordo com o linguajar do cliente tornando a apresentação dos veículos mais próxima dos públicos alvo. Ao final dos filmes ainda é divulgado o número celular do convidado para que outros clientes possam aprofundar no assunto por meio do aplicativo Whatsapp. Os vídeos são assinados com a frase "Chevrolet, até quem não esperava vai se apaixonar".

a) Até quem Crítica vai se Apaixonar:

Usuários das redes sociais foram desafiados a mudar de opinião em relação aos modelos ou serviços que foram criticados por eles. Nessa série aproveitou-se para apresentar e desmitificar algumas dúvidas e desconfiâncias em relação aos valores e serviços de pós venda: Clínica de Serviços e Revisão de Férias. Os convidados são apresentados às funcionalidades dos veículos ou a mecânicos dos serviços de agendamento de revisão no pós venda. Os vídeos terminam com a assinatura "Chevrolet, até quem critica vai se apaixonar".

Apesar de as campanhas institucionais utilizarem menos pessoas famosas, a campanha nacional de varejo para inaugurar o novo posicionamento global envolveu a presença do ator Rodrigo Faro como embaixador da marca. Chamada de "Todas em Uma Chevrolet", com tom altamente lúdico, reuniu as promoções dos últimos meses em uma campanha só, na qual o cliente podia oferecer o veículo seminovo como parte do valor na aquisição de um zero quilômetro; pagar o mesmo preço que os concessionários pagam; e obter desconto igual ao dos funcionários. A ação ainda contou com a participação de um dia inteiro do ator como vendedor em uma das concessionárias. A campanha teve veiculação nacional em televisão, rádio e internet.

Figura 13 – Campanha “Todas em Uma Chevrolet”



TODAS EM UMA CHEVROLET. APROVEITE AS PROMOÇÕES DE MAIOR SUCESSO DA CHEVROLET, DE UMA SÓ VEZ.

- TROCA INTELIGENTE**
TROQUE SEU CARRO POR UM CHEVROLET E GANHE DINHEIRO DE VOLTA.
- CHEVROLET A PREÇO DE CONCESSIONÁRIA**
PAGUE O MESMO QUE AS CONCESSIONÁRIAS PAGAM.
- DESCONTO DE FUNCIONÁRIO PARA TODOS**
COMPRE COM DESCONTO DE FUNCIONÁRIO CHEVROLET.

Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br/onstar.html > Acesso em: 28 de abril de 2016.

A montadora ainda possui campanhas educativas tanto para o público final quanto para as concessionárias da rede. Os materiais carregam informações sobre uso e manutenção dos equipamentos mecânicos e tecnológicos, formas de acionamento dos

serviços de revisão e emergência, solicitação de peças de reposição por meio dos canais web.

Outra participação da marca são as feiras e eventos do setor ou aquelas promovidas por ela mesma. Anualmente é posicionado um estande no Salão Internacional do Automóvel de São Paulo realizado na Bienal, feira na qual representa a principal vitrine do setor, contando com 750 mil visitantes durante os 11 dias na 28ª edição do evento. Ações de relacionamento são efetuadas visando proporcionar vivências inéditas através do conceito da marca. Cada veículo tem uma proposta de ambientação e os espaços em torno envolvem o conceito chamado Brand Entertainment (entretenimento de marca) no qual coloca o cliente como protagonista por meio de ações instantâneas nas redes sociais, apresentações de artistas e jogos eletrônicos. Nessa edição do evento a marca fez uso de personalidades como Luiza Possi, Paulo Miklos, Fernanda Takai, Nasi, Emanuele Araujo bem como dedicou um espaço para o público interagir com piloto da Stock Car - Emerson Fittipaldi.

Os feirões de fábrica, frequentemente acompanhados pela comunicação promocional, desempenham um papel fundamental para trazer notoriedade no lançamento de veículos em primeira mão para os que procuram por um carro novo.

Dentre as ofertas, existe também o Programa de Recompensas Chevrolet por meio do Chevrolet Card com as versões Platinum e Internacional na bandeira Visa e os modelos Platinum e Professional na bandeira MasterCard no qual o portador acumula e converte pontos em descontos nas várias operações da marca como: aquisição de um veículo zero quilômetro; pagamento de lance no consórcio; aquisição de peças genuínas, acessório e serviços de concessionárias; assim com o pagamento da anuidade do cartão do titular e adicional. Cada compra, realizada no cartão, é convertido 4% do valor em pontos, válidos por 36 meses com teto máximo para cada modelo.

A Chevrolet ainda mantém uma seção em seu site chamada Universo Chevrolet, responsável por organizar e disseminar informações a respeito do que acontece com a marca e seus produtos em diversos ambientes físicos e digitais. Visando o engajamento do público, a seção possui as seguintes páginas: Fã Clube dedicada aos diversos carros lançados; "Carros... só que não" para contar os diversos usos do carro como extensão da vida das pessoas; Cultura Chevrolet com curiosidades que envolvem a marca; Séries Especiais para mostrar carros com equipamentos exclusivos; Notícias sobre os feitos da marca sob o comando da GM; Prêmios de diversas naturezas concedidos pelas publicações do setor; Futebol com o patrocínio das Seleções Brasileiras, masculina e feminina, na

modalidade campo; e Fan Store, loja virtual no qual comercializa produtos licenciados, inclusive bicicletas.

3.3 Concorrentes

O cenário automotivo nacional sofreu mudanças após a chegada dos concorrentes asiáticos onde o domínio das montadoras tradicionais foi abalado. Fiat, Volkswagen, Chevrolet e Ford dividiram a participação de mercado com as novatas, embora, ainda se mantenham na liderança.

O primeiro movimento para reter os clientes foi a renovação dos veículos de entrada de forma a criar maior atração das gerações de consumidores recém habilitados. Em seguida, a partilha do mercado obrigou as veteranas a investir rapidamente em inovação tecnológica para combater o fator novidade presente nas ofertas orientais Hyundai, Toyota e Honda. Itens como freios ABS e airbags, câmbio automático e ar condicionado passaram a ser opções ao consumidor dentre a maior parte das categorias comercializadas, no qual antes, era encontrado somente nas versões luxo. Atualmente a conectividade tem atraído a atenção para os veículos e também, trazido maiores margens para as montadoras uma vez que aumenta o percentual em decorrência da importação da tecnologia.

3.3.1 Fiat

No ranking das dez maiores montadoras de veículos no Brasil, a marca líder no seguimento é a italiana Fiat, pertencente à FCA - Fiat Chrysler Automobiles, no qual se destaca pela forte participação nas vendas de utilitários leves. Operando há mais de 40 anos no país sendo responsável por aproximadamente 17,7% de participação¹¹ no mercado. A produção dos veículos está localizada em Betim, município mineiro com capacidade produtiva de 800 mil veículos por ano. Palio, é o modelo mais vendido da montadora com 121.522 unidades e detém a segunda colocação nas vendas de 2015, o segundo mais vendido da montadora, o modelo utilitário Strada, está na quarta posição com 98.241

¹¹ Automotive Business. Disponível em: <http://automotivebusiness.com.br/noticia/23255/participacao-de-fiat-gm-e-vw-cai-77-pontos> Acesso em: 17 de setembro de 2016.

unidades. A tecnologia de conectividade usada pela Fiat, Connect, é exclusiva da marca FCA e proporciona entretenimento, comunicação e navegação nos modelos Freemont, Novo Bravo, Novo Punto e Novo Linea.

3.3.2 Volkswagen

A alemã Volkswagen iniciou suas atividades no país em 1953 e atualmente a produção de suas fábricas está concentrada no estado de São Paulo com três plantas e uma no Paraná, a capacidade produtiva é de 3.500 mil veículos por dia. Exceto a Alemanha, o Brasil é o segundo maior mercado da montadora atrás somente da China. No mercado nacional, perdeu a segunda colocação para a GM em 2014 e até então, permanece em terceiro lugar com 14,5% no total de vendas. No ranking de veículos, conquistou duas posições, o carro de maior destaque continua sendo o Gol com 82.372 unidades na quinta colocação e também o Fox cuja exportação é global, conta com 70.787 na nona posição. Para conectar os clientes com os automóveis é usada a tecnologia CompositionTouch, plataforma exclusiva da montadora alemã, contém acesso a informações sobre o carro, conteúdos interativos e entretenimento. Os serviços exclusivos Volkswagen envolvem: fornecedor certificado de blindagem, funilaria e pintura; revisão noturna onde as lojas estendem o horário de funcionamento; Plano Sempre Novo em que oferece simulação de financiamento de veículo através do site; Volkswagen Express onde são realizados serviços rápidos de reparos em até uma hora

3.3.3 Ford

A montadora norte americana Ford foi a primeira a se instalar no país em 1919, porém a produção de carros nacionais inicia em 1967, em São Bernardo do Campo, hoje conta com mais duas plantas no estado de São Paulo e uma na Bahia com capacidade produtiva aproximada de 680 mil automóveis por ano. Em 2015 manteve-se no quarto lugar dentre as marcas com o maior número de vendas no mercado nacional com 10,2% de participação. O veículo com maior notoriedade é o Ka no qual detém o quinto lugar com 89.749 unidades vendidas. Possui a plataforma Sync, desenvolvidas exclusivamente para os veículos da marca como Fiesta, Ka, Ecosport, Ranger e Focus. Dentre os serviços

prestados estão inclusos o agendamento para falar com um consultor técnico sobre revisão e manutenção; Ford Assistance, válido durante o período da garantia para o acionamento de assistência 24 horas no Mercosul; Box Rápido Motorcraft que realiza serviços básicos de manutenção do veículo.

3.3.4 BMW

Vale mencionar o BMW Group embora os públicos não sejam exatamente os mesmos da GM, porque, o preço de comercialização do carro de entrada da BMW é superior em relação aos modelos premium Chevrolet. O modelo Série 1¹² da montadora alemã é comercializado a partir de R\$ 119.990,00 enquanto que o modelo Cruze é vendido a partir de R\$ 89.990, diferença de 25% em categorias diferentes. A ameaça está na constatação do grupo em realizar investimentos fabris na cidade de Araquari, Santa Catarina em 2014, a primeira planta da marca inaugurada na América do Sul na qual se produz os modelos Série 1, Série 3, X1, X3 e Mini Countryman e contabiliza uma produção de 32.000 mil veículos por ano. Outro fator é a liderança em conectividade, estratégia usada pela Chevrolet como inovação de seu portfólio. De acordo com a pesquisa realizada pela KPMG¹³, a marca alemã é considerada por 24,5% dos respondentes como a líder disparada no campo de conectividade e carros autônomos. A Daimler (15,5%) é a que mais se aproxima, já General Motors (11,5%), Volkswagen (10%) e Toyota (9,5%) têm se mostrado equiparadas na disputa. Marcas como Ford (5,5%), Honda (4,5%), FCA (3,5%) e Hyundai (3,5%) ocupam a sétima, oitava, nona e décima posição respectivamente.

As montadoras asiáticas fizeram uma leitura dos gostos dos brasileiros e apostaram na entrega de mais pelo mesmo valor ao colocar os carros no mercado. Veículos compactos, completos e com visual inovador em comparação aos encontrados no país foram as estratégias adotadas. A revitalização de modelos premium também foi um recurso para a ascensão bem como a otimização do espaço interno e garantia estendida além dos três anos normalmente concedidos.

¹² BMW. Disponível em: < <http://ofertas.grandbrasil.com.br/bmw/serie-1#sthash.jhkzXb1P.dpuf> > Acesso em: 2 de julho de 2016.

¹³ KPMG's Global Automotive Executive Survey 2015, Disponível em: < <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/02/kpmg-global-automotive-executive-survey-2015.html> > Acesso em: 03 de Junho de 2016.

3.3.5 Hyundai

A sul coreana Hyundai, fundada em 1967, uma das mais recentes a chegar no país, contou com a importação e distribuição exclusiva de seus veículos por meio do Grupo CAO A a partir de 1999. A produção brasileira iniciou em Anápolis, Goiás, em 2007 com investimentos do próprio grupo importador para montagem e exportação dos modelos Tucson, HR e H78. Logo em 2012 a Hyundai estabelece sua fábrica oficial em Piracicaba, São Paulo, com capacidade produtiva de 150 mil veículos por ano. Nessa planta é fabricado o HB20, modelo responsável por colocar a marca na terceira colocação no ranking de carros mais vendidos no país, porém o restante dos modelos é importado e está sujeito a variação do câmbio. Em 2014 a montadora ultrapassou a francesa Renault e se posicionou em quinto lugar com 8,26% de participação. Além disso, a montadora possui veículos com conexão celular que ocorre por meio do espelhamento através do Wi-Fi Car Link®. Já os serviços de maior destaque são a Assistência 24h e garantia veicular de cinco anos.

3.3.6 Toyota

A Toyota, de origem japonesa fabrica carros desde 1933, possui seu próprio sistema de produção que visa o aproveitamento dos recursos, a produtividade e eficiência. Após conquistar o título de maior montadora mundial em 2006 só perdeu a colocação por conta da sequência de desastres naturais ocorrido em 2011 onde a cidade foi atingida por um terremoto e posteriormente um tsunami. Sua participação no mercado brasileiro é de 7,1% conquistada por meio do lançamento do compacto Etios em 2012 e pela décima revitalização do sedã médio Corolla, este último ocupa a décima primeira colocação entre os veículos mais vendidos. Dentre os serviços estão o Expresso Toyota no qual disponibiliza diversos postos para manutenção e revisão; Agendamento Ativo onde a empresa entra em contato com o cliente próximo a data de revisão; Preço Fechado em que são divulgados os valores para os pacotes de serviços de acordo com cada modelo; Duo Tec onde é prometida a manutenção em 60 minutos. Em relação à busca pela conectividade de seus veículos com a internet, a montadora anunciou a parceria em uma joint venture com a Microsoft, chamada de Toyota Connected no qual promete analisar dados para criar serviços como compartilhamento de informação de tráfego e condições

climáticas, serviço informativo pautado no comportamento de quem está ao volante e também monitoramento dos sinais vitais. Porém não há previsão de lançamento.

3.3.7 Honda

A Honda Motor Company também sediada no Japão desde 1946 começou suas atividades no Brasil em 1971 apenas com importações de motocicletas. Somente em 1992 os automóveis foram introduzidos e cinco anos mais tarde começa a produção nacional na fábrica de Sumaré, São Paulo. Em 2015 manteve o oitavo lugar com 6,2% sendo que o principal veículo comercializado foi o HR-V cuja venda de 50.780 unidades trouxe a décima sexta colocação para veículo, embora, tenha perdido a contagem de janeiro e fevereiro por conta do lançamento em março. Os principais serviços são a Assistência 24 horas durante dois anos a partir da compra, Express Service no qual a revisão e manutenção levam 60 minutos para serem concluídas, HondaMais no qual estende a garantia contra falhas mecânicas ou elétricas por mais 12 meses após o termino da garantia de fábrica ou revenda.

A maioria das montadoras japonesas lidou melhor com a recessão do mercado em 2015 conseguindo crescer enquanto que as marcas tradicionais enfrentaram estagnação nas vendas e produção assim como fechamento de empregos. Fiat, GM e Volkswagen registraram quedas na casa dos 30% sendo que as três juntas somaram 47,9%¹⁴ de participação de mercado, primeiro registro das líderes abaixo de 50% no setor.

Segundo a *Época Negócios*¹⁵, alguns fatores contribuíram para a ascensão das orientais como Trabalho em conjunto com as concessionárias sem provocar canibalismo; uso do valor agregado como instrumento preferindo a diferenciação à guerra de preços; adequação ao mercado nacional com produtos desenvolvidos para atender as disposições de uso e vias brasileiras; por fim, o conhecimento do mercado proveniente de experiências passadas em outros seguimentos ou de parcerias que possibilitaram a consolidação dos negócios.

¹⁴ Automotive Business. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/23255/participacao-de-fiat-gm-e-vw-cai-77-pontos> Acesso em: 26 de maio de 2016.

¹⁵ Época Negócios. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/07/entenda-por-que-vendas-das-montadoras-japonesas-aumentam-no-brasil-apesar-da-crise-do-setor.html> Acesso em: 27 de maio de 2016.

Em um comparativo, as montadoras veteranas estão à frente nos investimentos em tecnologias de conectividade enquanto que as demais seguem assimilando o ritmo imposto pelas rivais. Outro grande desafio das montadoras está em ser coprodutora ou consumidora das novas tecnologias fornecidas por empresas como Apple, Intel e Google que estão direcionando parte de seus investimentos em hardware e software voltados para a conectividade de veículos e direção autônoma. A plataforma de computação desenvolvida por elas pode colocar o setor automotivo em diferentes patamares cabendo as montadoras decidirem as estratégias para se manterem dominantes no mercado da mobilidade e não apenas fornecedoras de veículos.

3.4 Público alvo

De acordo com o Ipsos em pesquisa encomendada pelo Google, os consumidores de automóvel zero km podem ser classificados em cinco diferentes perfis sendo que a maioria com 28% avaliam a funcionalidade como característica principal prezando pela economia; 24% consideram os carros que suportam a família; 17% escolhem carros semelhantes a sua personalidade; 16% consideram o desempenho e prazer em dirigir como principal fator; o menor grupo com 15% é mais racional e quer todos os itens pelo menor custo.

A maioria 28% se encaixou no tipo "Mobility" (do inglês "Mobilidade"), que vê no carro um papel funcional em relação à locomoção. Esse grupo preza pela economia no processo de compra ao passo que avaliam publicações da mídia e visitam sites de concessionárias e de classificados.

O perfil "Family guy" (Cara de família) com 24% considera a família em primeiro lugar ao examinar as características do carro levando em conta a segurança e o quanto atende as necessidades de todos os integrantes. Atualização sobre o mercado automotivo não é seu foco por isso prefere marcas facilmente reconhecidas pela maioria. A decisão de compra é rápida e com pouca pesquisa sendo que a TV é o principal meio impactante, em seguida coleta opinião de alguns amigos e informações nos sites das montadoras para dar base a sua negociação.

O terceiro grupo representando 17%, Perfil "Look & feel" ("Olhar e sentir"), revela que a personalidade do comprador deve estar refletida no veículo. A estética quem define a compra desse grupo de clientes extremamente visuais, portanto, filmes contribuem na

venda. A busca pelo automóvel se dá quase que inteiramente pelo celular, mas a experiência complementa a decisão.

Outro perfil identificado na pesquisa com 16% dos respondentes é o "Driving Passion" ("Paixão por dirigir") no qual a decisão de compra envolve os prazeres de dirigir conforme detalhes descritos como liberdade, estrada, rua. Ao volante gostam de avaliar o desempenho, já para a consulta do carro adequado ao seu perfil, recorrem à imprensa especializada ou pessoas entendidas do assunto.

O último grupo "Want it all" ("Querem tudo") representando 15% dos pesquisados, busca o balanço entre todos os outros atributos mencionados. Por meio da razão e do pensamento crítico avaliam todas as variáveis do assunto para assegurar que estão efetuando a aquisição perfeita. A informação é a base para suas decisões, por isso, investigam o maior número de fontes possíveis no processo de compra.

Outra pesquisa também sugere que os consumidores se mantêm tradicionais em relação aos fatores de maior peso na decisão de consumo. De acordo com os executivos do setor automotivo entrevistados pela KPMG, realizada no período de 2013 a 2015, quando questionados sobre a importância das características do veículo nas decisões de compra dos consumidores, dez itens foram elencados como de extrema relevância nos produtos, a eficiência energética, vida útil, inovação em segurança e o conforto continuam nos primeiros lugares. Soluções de conectividade para navegação, comando de voz e celulares ficaram em sétimo lugar, uma posição a frente de veículos ligados a internet. Gary Silberg, diretor Automotivo das Américas na KPMG estadunidense acredita que a alta ênfase na eficiência energética e vida útil dos veículos vêm da ascensão da idéia de custo total de propriedade para os consumidores privados. O diretor ainda pontua sobre a baixa colocação da conectividade, pois, contradiz a grande expectativa dos consumidores a respeito da difusão do acesso a serviços online pelo telefones celulares.

Ainda na mesma pesquisa, executivos pertencentes ao BRIC¹⁶, embora prevejam crescimento em todos os segmentos de automóveis, 79% esperam que a participação de mercado dos carros compactos e básicos nos próximos anos seja a mais significativa entre eles no qual se apresenta como uma preferência histórica em países em desenvolvimento.

Os integrantes da cadeia de distribuição automotiva (fabricantes, negociantes e serviços financeiros e prestadores de serviços de mobilidade) quando questionados sobre a idade na qual os consumidores dão mais importância à propriedade de um veículo, a

¹⁶ Sigla da união dos países em desenvolvimento com destaque no cenário mundial, composto por Rússia, Brasil, Índia e China.

resposta foi unânime para todas as faixas etárias sendo que, as com maior expressão foram a dos 25 aos 35 anos e a dos 35 aos 50 anos. A pesquisa ainda alerta as montadoras de que em alguns seguimentos os consumidores são mais suscetíveis as alternativas de mobilidade como carro compartilhado ou aluguel de veículos em virtude de fatores como o aumento de restrições aos veículos em áreas urbanas ou o custo total percebido.

Valéria Duarte, diretora de relacionamento na Geofusion¹⁷, empresa de inteligência geográfica de mercados, relata em sua pesquisa sobre o perfil do consumidor brasileiro que nos estados de Roraima, Mato-Grosso, Goiás, Tocantins, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina estão presentes a população que mais dedica sua renda à aquisição e manutenção de automóveis.

Leonardo Khede, diretor de vendas do Yahoo Brasil em entrevista para o AutoData¹⁸, afirmou que a internet mudou os hábitos de vender carros. O tema foi estudado através do BrightRoll¹⁹ no qual pesquisou mil usuários de serviços de internet da empresa, maiores de 18 anos e que mais acessavam notícias automotivas. Constatou-se que para 95% dos pesquisados, o ambiente online tem importante papel como apoio a decisão de compra do automóvel. Este comportamento, segundo a Fenabreve impactou na quantidade de visitas as concessionárias, diminuindo de 3,6 em 2013 para 2,6 em 2015 no qual Khede afirma que a posse do cliente de informações detalhadas altera o grau de exigência e poder de negociação, exigindo assim, um nível elevado de preparo dos concessionários. Daqueles que consideram a internet como fonte de informação na busca do veículo, 67% comparam modelos e preços, 44% buscam por opinião e avaliações, 36% concentram-se na visita a sites de automóvel ou das marcas. Para aqueles que fazem uso da internet para averiguar serviços, tem-se que 28% o fazem para saber sobre cotações de seguros, 21% expressam seus desejos nas ferramentas de configuração dos modelos, e 20% o fazem para agendar um *test-drive*. Outra constatação foi de que três em cada dez já planeja a aquisição de um veículo abaixo de R\$ 60.000,00 no próximo ano. Dois terços já dispõem de um carro sendo que Fiat e Chevrolet são líder e vice-líder entre as marcas mais buscadas seguidas pela Volkswagen e Ford. Dentre esses proprietários, 65% possuem apólice de seguro e o maior impedimento para não ter são os custos e valores. Segundo

¹⁷ Geofusion. Disponível em: < <http://blog.geofusion.com.br/10-mapas-para-entender-o-perfil-do-consumidor-brasileiro> > Acesso em: 12 de junho de 2016

¹⁸ Entrevista realizada pela AutoData Editora. Disponível em: <<http://www.autodata.com.br/noticias/22135/internet-muda-jeito-de-vender-carros>> Acesso em: 06 de maio de 2016.

¹⁹ Ferramenta de registro e execução de ações de compra e venda de mídia do Yahoo.

Khede, a internet proporciona assertividade no relacionamento com os públicos por meio do mapeamento efetivo dos segmentos

Figura 14 – Test-drive Total Chevrolet



Fonte: Carlos Cunha. Disponível em: < <http://www.carloscunha.com.br/testdrive.php> >
Acesso em: 15 de setembro de 2016.

O público alvo do seguimento automotivo brasileiro, portanto, apresenta-se um tanto quanto conservador em relação aos itens que motivam a compra quando avaliam o custo total de aquisição do veículo. Distribuídos entre faixas etárias diferentes e com uma leve acentuação na idade adulta produtiva, prezam pela eficiência energética ao passo que detém maior conhecimento dos produtos que estão almejando. A internet se tornou o meio principal utilizado na busca de informação e entretenimento sendo que este último consta como oportunidade para agregar atrativos dos modelos comercializados por meio da conectividade com celulares, principal meio de acesso a internet no Brasil de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)²⁰. Em virtude da crescente participação no ambiente digital, os consumidores se viram mais preparados para encontrar o carro que atende ao seu perfil e negociar efetivamente com as concessionárias. A consulta previa de diversos aspectos dos modelos ofertados nos sites das fabricantes assim como sua rápida comparação com as opiniões de outros consumidores é o principal fator que estimula as lojas a intensificar os investimentos em capacitação dos funcionários e a desenvolver serviços de qualidade que ganhem a preferência desse consumidor bem informado. Em suma, o cliente tornou-se exigente quanto aos itens tradicionais no qual ele detém maior conhecimento e faz uso dessa ferramenta para conquistar o veículo desejado.

²⁰ Dado publicado em 06/04/2016 no Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) 2014.

4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CHEVROLET

Nesse capítulo será visto como o Marketing de serviços é aplicado ao OnStar Chevrolet e como ele proporciona vantagens competitivas para os produtos da marca. Os conceitos Pessoas, Processos, Procedimentos e Evidências Físicas, bem como as demais variáveis do composto de marketing, serão revisados sob a ótica estratégica de Porter dando subsídio para compreensão administrativa na oferta e execução dessa atividade.

A Chevrolet visualizou um caminho em meio ao disputado mercado automotivo no qual ela acredita que contribuirá para sua sobrevivência. O objetivo a ser perseguido foi formalizado através de um plano estratégico de posicionamento de marca, reunindo engenharia, design e marketing, balizadores de cada ação futura. A plataforma Find New Roads, portanto, fruto de uma visão de oportunidade a ser alcançada em meio aos concorrentes e a situação de mercado, levando em conta suas limitações e capacidades internas, foca em três componentes que receberão investimentos e ajustes de curso a fim de estabelecer a melhor trajetória com o mínimo de ônus possível. A essa postura, pode se atribuir a estratégia genérica de Diferenciação proposta por Porter, explorada no capítulo dois desse trabalho, cujo emprego pela montadora no mercado automotivo combate o tradicional jogo de redução dos preços colocando os produtos para competir em um patamar de inovação tecnológica. O resultado esperado comporta a sustentação da empresa por meio da construção da lealdade sobre tópicos que acrescentam novidade no universo automotivo.

Além de pretender modernizar a concepção física e eficiência energética da frota, a Chevrolet elegeu o OnStar como serviço inovador dessa manobra competitiva. A atividade possui em si a sinergia dos três elementos da nova plataforma de posicionamento: engenharia nos componentes tecnológicos que permitem a conexão do automóvel, smartphone do cliente e central de atendimento; design do veículo como ambiente de execução; e marketing como componente de entrega de valor ao cliente. A construção particular das partes citadas configura uma estratégia para enfrentar as cinco forças competitivas estabelecidas por Porter.

A Ameaça de Entrada, principal força competitiva atuante nos últimos anos, implica em fatias menores de mercado devido ao impacto na rentabilidade dos participantes. Para o combate dessa força, a Chevrolet apóia na visibilidade trazida pelo

fator inovação, trata-se de chamar a atenção para si ofuscando as possíveis novidades entregues pela concorrência. No entanto, a redução de custo pode estar aliada a maiores margens quando há também o aumento dos preços devido ao valor agregado pelos serviços. Sendo assim, outras fontes de barreiras de entrada são impostas a concorrência. A economia de escala, por exemplo, onde os custos são diluídos à medida que o volume da operação ou produção aumenta, obrigando os concorrentes a entrarem no mesmo nível ou se sujeitarem a menores ganhos. Nesse caso a equipe OnStar se beneficia da estrutura existente para outros serviços da empresa como as instalações de atendimento, investimentos de pesquisa e desenvolvimento, logística e rede de parceiros. Conforme a característica de perecibilidade nos serviços onde não é possível estocar a atividade, o uso compartilhado das estruturas garante a otimização dos recursos frente à oscilação da demanda. A partilha dos custos fortalece essa barreira de duas maneiras, a primeira pelo uso da mesma estrutura de atendimento terceirizada ou condensada, uma vez que, o recrutamento e seleção dos funcionários para o Road Service pode servir de excedente para o OnStar. A segunda é referente aos parceiros que compõem os serviços públicos de emergência no qual a Chevrolet se beneficia indiretamente na redução do custo de atendimento devido à transferência de responsabilidade.

Figura 15 – Serviço Chevrolet com Rodrigo Faro



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < <https://chemarautochevrolet.com.br/> > Acesso em: 24 de setembro de 2016.

A barreira da diferenciação corresponde ao reconhecimento da marca decorrente da reputação construída ao longo do tempo, ou seja, a Chevrolet por seu caráter inaugural na

indústria brasileira sustenta posição distintiva na memória dos consumidores podendo assim valer-se da lealdade desse público. O custo para a concorrência nesse caso está em investir fortemente para criar novas associações que envolvam sua marca. Segue-se a isso a barreira de necessidade de capital, cujo aporte de investimentos fabris, publicidade, correção de curso e outros fatores relacionados à entrada no país, correspondem a riscos financeiros que, muitas vezes, nunca serão retomados. Nem sempre os custos estão ligados a importância de capital, o relacionamento estabelecido pela Chevrolet com seus fornecedores possibilita a maximização dos ganhos de ambas as partes, desse modo, as montadoras novatas devem seduzir com vantagens que ultrapassem aquelas proporcionadas pela montadora veterana em termos de custos ou desempenho. A sedução também envolve os canais de distribuição já que para escoamento do produto, a concorrência irá enfrentar essa barreira tendo que deixar parte das margens de lucro em troca de recursos de negociação que beneficiem os varejistas.

Ainda que as entrantes competentes obtenham economias proporcionais a da Chevrolet, podem enfrentar a barreira do custo independente de escala no qual está marcada por algumas vantagens únicas e impraticáveis de superar. A patente da tecnologia OnStar é uma delas, onde, encontra-se relativamente adiantada em relação às asiáticas. Outra vantagem reflete a curva de aprendizagem, o controle das operações é aperfeiçoado a medida do tempo em que a montadora interage e resgata respostas do mercado automotivo brasileiro.

Figura 16 – Anúncio de isenção de IPI Chevrolet



Fonte: J. Disponível em: < <https://jornaloexpresso.wordpress.com/2014/09/09/carros-sem-ipi-so-nas-revendadas-topvel-chevrolet-5/> > Acesso em: 24 de setembro de 2016.

A política governamental constitui a última barreira e no regime Inovar Auto, programa de incentivo mais atraente para as montadoras, implantado pelo governo federal, as veteranas estão bem preparadas para se beneficiarem com créditos presumidos no IPI referentes a investimentos com eficiência energética e a melhoria do rendimento da cadeia automotiva, dos estágios de fabricação, comercialização e justamente no que está sendo proposto pela plataforma Find New Roads, melhorias na rede de serviços tecnológicos como no caso do OnStar.

A segunda força competitiva é composta pela intensidade da rivalidade dos concorrentes existentes. Trata-se da competição regular por uma colocação favorável fazendo uso dos recursos ou mecanismos que elevem sua posição no campo das vendas, rentabilidade, reconhecimento de marca e potencial de serviços. Entraves com base nos preços é uma forma de disputa por parcelas do mercado, mas podem levar a baixas margens. A Chevrolet preferiu se posicionar pela diferenciação empregando o aporte de R\$ 6,5 bilhões de investimento em novos produtos e tecnologias no Brasil. No entanto, a estagnação da indústria pode fazer com que a luta por parcelas seja a única forma de expansão, por isso o investimento na diferenciação por meio dos serviços para atrair uma fração maior. Caso contrário, os recursos podem ser corroídos na conservação do negócio. Essas duas primeiras forças, entrada de novos participantes e a intensidade dos concorrentes existentes, são eminentes na indústria automobilística em função da interdependência estabelecida, onde a ação exercida por uma montadora exige o contra movimento por parte de outra.

A terceira força enfrentada pela Chevrolet compreende os produtos que venham a substituir o que ela produz, são formas de uso optadas pelo cliente que atendam a mesma necessidade. Chamada de Produtos Substitutos merece cautela como no caso dos carros compartilhados ou autônomos, conforme citado anteriormente. O primeiro traz benefícios aos consumidores pelo custo atrelado a demanda, onde, é possível controlar ou extinguir os gastos com combustível, manutenção e revisões. No segundo, a melhoria é considerada uma evolução dentro da própria indústria e irá beneficiar a empresa que sair na frente em atender esse desejo de veículos programados para deslocarem sozinhos. Percebe-se que o OnStar agrega valor ao ato de dirigir veículos devido a influência no comportamento e prazer do cliente em estar ao volante, consequentemente de possuir o carro. Mas, a principal estratégia consiste em cativar o cliente, conduzindo o dentro dos gastos com os produtos e serviços da marca até que a Chevrolet adquira maturidade tecnológica para fornecer a próxima geração de automóveis autônomos.

Essa constante evolução dos veículos rumo aos serviços que permitem o deslocamento automático por meio do desenvolvimento de tecnologia, preferencialmente própria, esbarra em uma tentativa de conter as incertezas do futuro quanto ao Poder de Negociação dos Compradores, quarta força competitiva. Empresas de tecnologia caminham a frente das montadoras nesse quesito e podem vir a efetuar compra de frotas para estruturar serviços de carros autônomos, tornando as montadoras refém do volume de investimentos, pressão por preços favoráveis e vulnerabilidade em relação a outros fornecedores de automóveis. Caso a Chevrolet dependa em grande parte do fornecimento da tecnologia, terá a situação onde a quinta e última força competitiva acontece, o Poder de Negociação dos Fornecedores, no qual a reação submissa passará a regular suas estratégias nessa indústria, minando suas margens e reduzindo a qualidade dos veículos e serviços como o OnStar. A esta força pode-se atribuir ameaças como a elevação dos preços que não podem ser repassados aos consumidores; pelo domínio da tecnologia por um número limitado de empresas; pela ausência de produtos que substituam a tecnologia; quando a produção da Chevrolet não for representativa em relação às outras contas do fornecedor; quando a tecnologia for essencial na composição do veículo e do serviço; e quando a tecnologia de outros fornecedores não trazer a diferenciação desejada.

A reunião desses fatores que estruturam a intensidade com que a concorrência age dentro da indústria automotiva, elucida a forma de concepção estratégica de serviços que proporcionem diferenciação dentro do novo posicionamento da Chevrolet. OnStar, portanto, é a reunião dos serviços de emergência, segurança, navegação e conectividade viabilizados ao motorista para que haja a diferenciação necessária dos automóveis a partir de um sistema de monitoramento do veículo que dá suporte ao pessoal de atendimento para acompanhar a rota, interagir ou intervir caso seja solicitado ou necessário. O diferencial concentra-se no serviço de *concierge* que age como um assistente pessoal onde uma central de atendimento 24h está preparada para atender, em tempo real, a variadas solicitações por parte do cliente como buscas na internet sobre assuntos diversos, situação do tráfego, reservar hotéis, restaurantes e passagens aéreas, assim como conectar com serviços de assistência durante emergências e recuperação veicular em caso de roubo ou furto. A atribuição principal desse serviço é agregar valor ao veículo, produto no qual atende a necessidade primária do cliente, e quando somados, o resultado final é a mobilidade.

Figura 17 – Botão OnStar no retrovisor



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br/onstar.html > Acesso em: 28 de abril de 2016.

O acionamento da central de atendimento pode ser feito ligando a partir do aplicativo de smartphone ou por meio do retrovisor interno do veículo no qual está equipado com tecnologia de telefonia móvel celular. A comunicação por voz permite ao motorista manter os olhos e atenção na estrada enquanto adquire e envia as informações para a central. Tratando-se de mobilidade, a variável Lugar (Praça) abrange todas as áreas que o cliente possa ir uma vez que, o local de atendimento é composto pelo interior do automóvel ou área em que ele utilize o telefone. O conceito de Evidência Física nesse caso está ligado ao modelo de veículo escolhido pelo cliente com a vantagem de ser um lugar familiar devido às pequenas particularizações construídas por ele mesmo. Sendo assim, o encontro da tecnologia com o serviço consiste em uma importante flexibilização do canal, pois, permite a personalização do atendimento em termos de horário, preferências e abrangência. Assim, o cliente pode demandar assessoramento tanto pelo celular em todo o território nacional, caso esteja distante ou impossibilitado de entrar no veículo, quanto durante o ato de dirigir. Um ponto fraco reside na dependência da rede celular dos parceiros, da disponibilidade do sinal GPS e cobertura dos serviços públicos de emergência no Brasil no qual influenciam no desempenho.

A proposta do serviço trabalha em cima do conceito de conexão em duas instâncias, a primeira pelos dispositivos celulares sincronizados com o carro e a segunda, consiste em dar acesso a serviços de assistência através dos parceiros e serviços públicos de emergência estabelecidos pelos estados brasileiros bem como a assistência pessoal durante

o uso do veículo. Pode-se identificar que para execução desse serviço são necessários processos bem definidos a fim de evitar a frustração ou até mesmo prejuízos aos bens e a vida do cliente. Conforme visto, os processos envolvem todos os passos a serem percorridos, até mesmo aqueles antes da produção em si. Com foco na entrega, a Chevrolet desenhou cada etapa de acordo com cada situação de acionamento e tem testado e usado em outros países há mais de 19 anos somando sete milhões de usuários no mundo.

Para o serviço de emergência, a tecnologia ajuda a central a agir mais rapidamente por meio de dispositivos no airbag e no cinto de segurança que identificam automaticamente uma colisão no veículo, esse sinal enviado permite a equipe OnStar notificar as autoridades da via para que envie carros de resgate, controle de tráfego e acionar socorro médico. Nos casos de pane mecânica ou elétrica o OnStar passa o atendimento para a operação Road Service Chevrolet, disponível no primeiro ano da garantia do veículo zero quilômetro.

O trabalho em conjunto com os parceiros exige uma combinação dos processos, pois, os funcionários de cada instituição possuem suas próprias orientações sobre desempenho e regras de reversão de falhas nas atividades exercidas por cada um. O desafio compreende a sincronização da central de atendimento com os diversos membros na entrega de satisfação para o cliente para que um processo ligue ao outro sem que haja desentendimentos.

No item segurança trata-se da assistência em caso de roubo ou furto do veículo onde ocorre o monitoramento em conjunto com a polícia para a recuperação. Sensores sinalizam a central sobre um possível furto ou invasão, em seguida, um atendente liga para confirmar a ocorrência. Quando os sensores não são acionados como no caso de roubo, o cliente pode ligar na central para comunicar o acontecido.

A Navegação consiste na consulta de pontos de interesse ou destinos determinados pelo cliente que são buscados pela central, poupando o motorista de parar o veículo para ajustar rotas no sistema navegador. Após a escolha, as coordenadas são enviada ao sistema MyLink para que o cliente visualize as setas indicadoras de direção no painel do veículo e escute as vozes de acompanhamento. É possível também falar com o atendente para obter informações detalhadas do local procurado, como expediente, serviços, pontos de referencia, acesso a estacionamento entre outros conforme a necessidade.

Parte da dinâmica do serviço OnStar concentra-se no aplicativo para celulares que tem a importante função de apoio na automação dos processos que beneficiam tanto a execução quanto a rentabilidade dos programas de manutenção e reposição de peças para o

veículo. Dessa forma, o agendamento de tarefas corriqueiras dá possibilidade de a empresa conhecer a demanda que está por vir, isso contribui para vencer as características da inseparabilidade, cuja produção e consumo são simultâneos, ou seja, o produtor e o receptor estão presentes na execução. Assim, permite realizar a contratação mais efetiva do corpo de funcionários para atuar nos momentos cruciais ao negócio. Além de dar acesso aos serviços de *concierge*, o aplicativo tem o serviço de diagnósticos no qual o cliente tem indicadores de manutenção do veículo, nível do combustível e calibragem dos pneus. Quando um desses itens está desregulado, o cliente recebe um alerta para correção ou procurar uma concessionária para reparo. A ferramenta também atua da mesma maneira que um controle remoto das funções do carro tais como, travamento de portas, acionamento dos faróis e buzina para localização. Outras funções de destaque são os alertas de movimentação do veículo por mais de 5 metros referente ao local estacionado ou distanciamento por mais de 500 m do local de ativação do sistema no caso de estacionamentos com manobrista. O aplicativo, portanto, consiste em uma pressão para que os clientes façam as manutenções nas concessionárias da rede e comprem peças originais ao passo que bloqueiam a aproximação dos concorrentes em virtude da comodidade e antecipação proporcionada.

Figura 18 – Comandos do painel OnStar



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br > Acesso em: 17 de setembro de 2016.

Em vista dos serviços prestados, incluindo os atendimentos via aplicativo, percebe-se que o fator humano, uma das variáveis mais importantes dentro do Marketing de Serviços, está presente nas relações acompanhado pela tecnologia. Posto que, para o atendimento de uma demanda através do serviço OnStar, não padronizada como a reserva em um hotel, depende inteiramente do comportamento de pessoas. A intervenção humana segue de procedimentos que abrangem a cordialidade, atenção e agilidade como fatores demonstrativos de proatividade da equipe, mas, no entanto, para que o serviço corra bem, esses atributos precisam estar presentes nos clientes da mesma forma. Outro conjunto de pessoas a considerar são os passageiros, possíveis clientes dos serviços indicados ou prestados, pois, suas opiniões ou simples presença no ambiente de realização do serviço podem influenciar na entrega. Portanto, funcionários e clientes suportados por tecnologia compõem a execução, entrega e consumo do serviço proposto pela Chevrolet.

Diante da característica intangível do serviço, acentuada no OnStar, por não ter a presença física do atendente nem um local oficial de execução, as manifestações pelo tom de voz tornam-se importantes pela razão de o contato ser realizado via telefone. Agregam-se a fala e audição as informações enviadas à tela localizada no painel do veículo, valorizando a experiência sem causar dispersão no motorista. Sendo assim, a comunicação verbal representa indicadores de desempenho, tangibilidade e qualidade que confirma ou contrapõe as expectativas dos clientes.

Encontros presenciais ocorrem com prestadores de serviços credenciados, parceiros ou agentes públicos como no caso de roubo de veículos em que a polícia é acionada ou na ocorrência de um acidente, necessitando a convocação de guincho e paramédicos no local. Nessas situações a participação física e mental do cliente é altamente demanda surtindo efeito sobre a variabilidade do serviço.

Em vista da importância do papel do cliente na coprodução, a Chevrolet antes e durante o atendimento visa à consistência da entrega ensinando os clientes a agirem por meio dos meios de comunicação. Para criar maior confiabilidade e quebrar receios entre os públicos foi criada uma competição chamada OnStar a Toda Prova, apresentada pelo radialista Paulo Bonfá, onde três youtubers de destaque foram convidados a utilizar o serviço. Mari Moon (canal homônimo), Iberê Thenório (Manual do Mundo), Cauê Moura (Desce a Letra) e Caio Novaes (Ana Maria Brogui) foram desafiados a chegar a um destino na cidade de São Paulo cumprindo algumas etapas que mostrasse como a equipe do serviço é multidisciplinar. Foram solicitadas tarefas para os convidados executarem com o auxílio da central de atendimento como, aprender a fazer uma trança de cabelo, abrir três latinhas

de refrigerante sem deixar espirrar o líquido para fora, criar uma música. Os vídeos foram disponibilizados nas redes sociais posteriormente.

A promoção e educação nos serviços da empresa, portanto, são ricamente utilizadas pelos administradores em decorrência da necessidade de esclarecer os passos básicos dentre as inúmeras possibilidades de interação nos processos. Em caso de emergência, por exemplo, dá lições de como manter a calma, saber em quais situações deve-se permanecer, sair do veículo ou procurar local seguro.

Figura 19 – Serviço Chevrolet



Fonte: Chevrolet. Disponível em: < www.chevrolet.com.br > Acesso em: 24 de setembro de 2016.

A Chevrolet pode se beneficiar da reputação de marca para promover a aquisição do serviço em vista das experiências construídas ao longo dos 100 anos de atividades no Brasil. Ocorre que há uma transferência de credibilidade da marca para o OnStar, seu histórico contribui para fortalecer a confiança na nova atividade. Indo além, pode proporcionar preferência do cliente em utilizar o serviço ao invés de executá-los por si mesmo. As ações bem sucedidas, com o tempo, reafirmam a veracidade da promessa e consolida a identidade da empresa. No entanto, ao trabalhar com autoridades locais como extensão das atividades praticadas por ela, não possui controle e responsabilidade pelo comportamento, cobertura, disponibilidade, atendimento ou eficiência de tais agentes podendo assim, o cliente tomar a percepção dessas interações como parte da experiência total com o serviço OnStar.

Conforme visto, o funcionário torna-se o mediador ao longo do processo. Diante disso, o atendente em linha, guiado pelos indicadores tecnológicos presentes no veículo, representa para o cliente toda a empresa Chevrolet intencionada a atender suas prioridades naquele momento. Incorpora os papéis de perito operacional ao lidar com as ferramentas e aplicar conhecimentos sobre produção do serviço; vendedor da imagem e produtos da empresa; e elemento tangível passível de julgamento.

Portanto o serviço OnStar constrói relacionamentos a partir do entendimento preciso dos desejos e necessidades do consumidor devido a sua proximidade suportada pela tecnologia de conexão entre o veículo, cliente e central de atendimento. O misto de tecnologia com intervenção humana no processo, logo, proporciona o atendimento personalizado e em tempo real conforme ofertado. Para isso o recrutamento e seleção em vista de profissionais habilitados e comunicativos tornam-se necessários no cumprimento da satisfação do cliente. Sendo assim, a diferenciação se dá por duas maneiras: primeiro pela atratividade proporcionada na incorporação de tecnologia veicular inovadora na forma de entregar valor ao motorista por meio da conveniência; e segundo pelo estreitamento dos elos entre a marca e o cliente em vista da resposta rápida a qualquer tendência de consumo, consequentemente ocasionando uma resposta tardia dos concorrentes.

5 CONCLUSÃO

O propósito desse estudo teve como objetivo aumentar a compreensão sobre as ações estratégicas que diferenciam os produtos no mercado automotivo nacional, especificamente, a partir da ótica do Marketing de Serviços. Para tal, foi escolhido o OnStar Chevrolet como objeto de análise por apontar um caminho inovador entre tecnologia e relacionamento presentes nos processos de entrega de conveniência ao motorista. Consecutivo a isso, pode-se identificar como as características exclusivas dos serviços se relacionam com a competitividade na indústria por meio das forças e barreiras que regem a dinâmica da rivalidade.

Verificou-se como as lacunas dos serviços estão distribuídas nas interações entre empresa, fornecedores e clientes, e quando sanadas, como elas proporcionam estrutura sólida para um relacionamento que entrega valor ao cliente ao passo que cumpri as promessas de experiência.

Percebeu-se o quão a compreensão do composto de Marketing de Serviços, assim como suas lacunas, é fundamental na idealização dos métodos que levam a empresa a um estágio favorável quando necessário empregar atividades que resultem em valor ao cliente e aos produtos comercializados. A interligação entre os conceitos de Pessoas, Processos, Procedimentos e Evidências Físicas revelaram como o desempenho de alto nível pode ser atingido uma vez que, atuando sinergicamente, regulam as percepções das experiências obtidas no serviço impactando diretamente na satisfação. Une-se a isso a tecnologia, no qual é capaz de aperfeiçoar o encontro com serviços.

O OnStar, nesse propósito, tornou-se um canal alternativo de processamento dos serviços de emergência, segurança, navegação e conectividade, desvelando um significativo meio de se relacionar com os consumidores enquanto fazem uso do principal produto comercializado. O veículo, então, se iguala ao ambiente de produção dos serviços de onde a Chevrolet pode extrair naturalmente informações que dêem subsídio a seu reposicionamento estratégico por meio do mapeamento dos desejos, gostos e opiniões do cliente. O fato de ter abertura para estar presente no momento exato em que o consumidor necessita, concede a empresa estudar impressões a respeito do produto como mudanças de preferência, inclinações de estilo, indagações e sugestões a fim de corrigir suas ofertas ao passo que antecipa os progressos que o concorrente venha a realizar com base em suas

falhas. É legítimo afirmar que esse movimento enriquece seu espaço em busca da liderança em qualidade e tecnologia.

Dentre as características naturais dos serviços, algumas vantagens e desvantagens latentes a essa atividade foram observadas. A inseparabilidade e perecibilidade no OnStar são gerenciáveis uma vez que a tecnologia além de cobrir tarefas comuns, integra os calendários dos clientes e prestadores de serviço, obtendo assim controle sobre a demanda presumida. Quanto a variabilidade, o OnStar é divulgado pela empresa como uma equipe multidisciplinar preparada justamente para atender particularidades de cada motorista. No entanto, a Chevrolet sujeita associar sua marca com o desempenho dos parceiros que executam parte dos serviços, disponibilidade de sinal GPS e cobertura da rede celular, no qual a empresa não possui controle das interações. A marca, propriamente, pelo seu valor e prestígio, impulsiona a experimentação do serviço para superar a intangibilidade. Assim, a montadora procurou cercar o cliente de campanhas, passo a passo, manuais e endosso de personalidade para mostrar situações reais de uso do serviço que positivem sua confiança e admiração.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, Leonard L. **Descobrendo a essência dos serviços**. São Paulo: Qualitymark, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços**. 2.ed. São Paulo: Cengage \ Learning, 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "**Produto Interno Bruto dos Municípios**: 2012. Série Relatórios Metodológicos. Vol. 29. Rio de Janeiro, IBGE, 2004. 49 p. Acesso em 5 de dezembro de 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEVITT, Theodore. **A imaginação do marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, Christopher WIRTZ, Jochen;. **Marketing de serviços pessoas, tecnologia e resultados**. Tradução de Arlete Simille Marques; revisão técnica de Edson Crescitelli – 5.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing**: A managerial approach Illinois, EUA: Richard D. Irwin, 1960.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jô. **Marketing de serviços:** a empresa como foco no cliente. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soaers. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, Luiz Claudio (org.). **Gestão Estratégica de Marketing:** Conceitos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.