



EM TEMPOS DE ECONOMIA VIRTUAL, AS RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS – E TAMBÉM AS TRANSAÇÕES – PODEM ADQUIRIR NOVOS FORMATOS. O AUTOR TRATA DOS DESDOBRAMENTOS, PARA O AMBIENTE B2B, DA ADOÇÃO DE UMA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO, QUE AMPLIA E REDEFINE O CONTEÚDO DOS NEGÓCIOS.

PAULO ROBERTO SÁ GRISE

É MELHOR PENSAR QUE TUDO É SERVIÇO

Se a sua empresa tem os produtos como elemento central da interação com os clientes, é bom ler este artigo.

As empresas que vendem serviços se utilizam de estratégias e ferramentas que guardam muitas semelhanças com as estratégias e ferramentas utilizadas nos negócios entre empresas.

Os negócios entre empresas, de maneira geral, têm como características envolver conteúdo técnico, assumir relevância considerável para os envolvidos e exigir forte contato entre pessoas das empresas fornecedoras e clientes.

Essas características fizeram com que os

gestores de marketing de empresas B2B utilizassem ferramentas diferentes das aplicadas aos produtos ditos de consumo. Propaganda, canais de distribuição, ações no ponto de venda e preços associados ao posicionamento do produto nunca foram os melhores componentes da oferta de produtos industriais. Venda pessoal, vários tipos de serviços, negociações intensas, contratos, sistemas sofisticados de gestão e troca eletrônica de informações formam um cardápio mais comum ao marketing industrial.

Curiosamente, muitas das estratégias de marketing industrial também se aplicam de maneira bastante apropriada aos serviços –

aqueles bens intangíveis que pessoas (e também empresas) compram para seu uso. As razões, a meu ver, são que um serviço exige, sempre, a interação pessoa a pessoa e que um serviço é “produzido” na hora em que é entregue e utilizado, sendo, portanto, personalizado e resultado de grande conhecimento técnico de quem o presta.

Esses dois pontos coincidem com duas das características citadas acima para os negócios entre empresas. Na *Revista Marketing Industrial* 55, Luis Miguel Araujo pergunta se tudo é B2B, comentando as discussões sobre a *lógica dominante do serviço* iniciada em 2004 por Steve Vargo e Bob Lusch. Concordo com ele que muito do que se tem dito sobre essa nova vertente do marketing já é matéria conhecida nas relações entre empresas.

Com todo esse movimento, é prudente examinar se ainda cabe, no mundo atual, pensar em relações com clientes que estão baseadas apenas em transações que entregam bens em troca de um preço negociado. Se os gestores de uma empresa estão certos de que vendem um produto (bem ou serviço, tangível ou intangível), muito provavelmente estão errados.

Nas relações entre empresas, hoje, o que predomina é serviço e servir.

No que se chama de consumo, também mudou tudo: possuir produtos passa a ter menos importância do que experimentar os efeitos que o produto proporciona.

AS PREMISSAS DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

Vargo e Lusch enumeram oito premissas fundamentais para o estabelecimento dessa lógica dominante do serviço. São elas:

1. A aplicação de competências especializadas e conhecimento é a unidade fundamental das trocas – pessoas sabem fazer coisas diferentes que, em geral, não são suficientes para resolver todos os problemas da vida. Dessa maneira, é fundamental que as pessoas troquem



competências para tornar a vida melhor. Isso ampliou-se fortemente com a maior complexidade que o mundo passou a ter. Trocas de competências e conhecimento são serviços.

2. Trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca – a complexidade dos negócios gerou uma divisão brutal e uma pulverização das tarefas, de tal forma que a clareza de que cada um faz parte de um grande sistema cooperativo para tornar a vida melhor se perdeu.
3. Produtos são mecanismos para a distribuição de serviços – as pessoas compram produtos com base no que os produtos

- podem fazer por elas. Para que serve esse produto? Produtos entregam satisfação de necessidades de ordem mais elevada.
4. Conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva – é por meio da aplicação bem orquestrada de conhecimento que uma empresa constrói uma oferta única de maior valor percebido.
 5. Todas as economias são economias de serviços – produtos agrícolas, manufaturados e serviços são resultado da aplicação de conhecimento e competências, ou seja, serviços. Os indicadores econômicos mostram um crescimento forte do setor terciário.
 6. O cliente é sempre um coautor – para a sua satisfação, o cliente precisa aprender a usar e eventualmente adaptar o produto para que se crie o valor pretendido durante o seu uso.
 7. A empresa só produz proposições de valor – a real criação de valor só acontece quando o cliente interage com a empresa e, muito fortemente, quando o cliente usa o produto. Um produto na prateleira ainda não produziu todo o seu valor.
 8. Uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente e é relacional – interação, integração, customização e coprodução para a maior satisfação dos clientes exigem maior conhecimento sobre o cliente, resultante da ampliação das relações com ele. O que se produz, quem produz e quem usa passam a ser elementos inseparáveis de um mesmo processo.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O FUTURO DOS PRODUTOS

Além dessas oito premissas da lógica dominante do serviço, novas tendências se observam nos negócios entre empresas e nas compras das pessoas para seu próprio uso e patrimônio:

- Produtos estão se tornando serviços por desmaterialização – a sua agenda, o seu caderno de endereços, o calendário que

ficava em cima da sua mesa, o seu relógio, a sua máquina fotográfica agora são aplicativos de seu aparelho celular. Mandar um recado para você exigia que alguém fosse até sua casa, mas agora vai pelo whatsapp. Onde estão as suas músicas? Muito provavelmente seus LPs e seus discos de 78 rotações, suas fitas cassete e até seus CDs já foram para a nuvem.

- Produtos são entregues aplicados – muitas empresas entregam seus produtos aplicados na linha de produção para seus clientes. Até vacinas estão sendo entregues aplicadas nos frangos, porcos e outros animais nas fazendas.
- Produtos são negociados por desempenho – diversas empresas estão oferecendo para seus clientes o resultado esperado do produto. Conheci um empresário italiano que vendia óleo combustível para calefação e agora entrega temperatura constante nos edifícios que o contratam. A Iscar vendia ferramentas de usinagem e agora cobra de seus clientes pelo desempenho da ferramenta. A Buckman entrega o desempenho do tratamento de efluentes com seus produtos e não mais litros de produtos químicos. Em muitos hospitais e clínicas, os equipamentos disponíveis para os exames estão lá em uma modalidade de pagamento pelo uso. Fabricantes de empilhadeiras cobram de seus clientes por hora de uso e são responsáveis por dimensionamento, manutenção, reforma e reposição da frota que está no cliente, mas que ainda pertence ao fabricante.
- Leasing e aluguel de equipamentos crescem fortemente – os carros de vendedores e assistentes técnicos são de uma locadora e as pessoas da empresa que os utilizam não têm de se preocupar com seguro, manutenção, reposição, venda do usado. Se você tiver interesse, pode alugar as plantas e as obras de arte que decoram seu escritório. Bolsas femininas de marcas fa-

mosas também podem ser alugadas.

- Produtos são colocados à disposição de grupos de pessoas para uso compartilhado – automóveis e bicicletas estão espalhados por diferentes pontos da cidade para serem usados pelos associados da empresa que oferece esse serviço. Cotas de barcos, aviões e automóveis de luxo estão sendo “compradas” por pequenos grupos de pessoas (5 por exemplo) organizados por uma empresa especializada nisso e essas pessoas se revezam no uso que é gerenciado por essa mesma empresa.
- Produtos estão ficando praticamente sem diferenciação – de um lado, as normas reguladoras de qualidade combinadas com as certificações de processos estabelecem padrões mínimos a serem seguidos e, de outro, a velocidade com que se analisa concorrência e se executam ajustes no produto (sem contar as cópias) faz com que diferenças técnicas nos produtos durem muito pouco.
- Produtos não garantem a preferência dos clientes – clientes não são leais aos produtos. Novas tecnologias que atendem de maneira mais completa às necessidades, limitações e desejos dos clientes provocam substituições de produtos sem qualquer constrangimento. Imagens digitais substituíram imagens em filmes, carburadores foram trocados por injeções eletrônicas, fichas kardex foram extintas pelos softwares de gestão. Os exemplos são infinitos.
- Serviço age mais amplamente sobre o processo do cliente do que produto – um cliente compra um produto pensando no que pode fazer com aquilo. O serviço pode ser desenhado de forma a atender aquilo que o produto proporciona, somado a interações que acontecem antes e durante a compra e se estendendo pela preparação para o uso, o uso propriamente dito, a satisfação, o descarte e a reposição.
- Força física está sendo substituída por

conhecimento – ao longo das últimas décadas, a automação de processos na agricultura, na indústria, no comércio e nos serviços reduziu o número de postos de trabalho que se utilizam da força física e das habilidades mecânicas do ser humano, liberando as pessoas para trabalhar fortemente com a aplicação de conhecimento e habilidades lógicas e emocionais.

- Os clientes estão mais interessados em soluções do que em produtos – concentradas em suas competências centrais, as empresas estão buscando fornecedores capazes de resolver mais amplamente os desafios que lhes são propostos, entregando produtos altamente adequados a necessidades específicas da empresa, junto com conhecimento, aplicação, apoio ao uso, respeito aos tempos.
- Basear uma estratégia em serviço tem mais chance de produzir vantagens e diferenciação em relação à concorrência – na busca de vantagens competitivas, construir competências de difícil cópia tem sido um caminho de sucesso. O serviço, por ser intangível e depender das pessoas, proporciona vantagens estratégicas duradouras.

PREPARE-SE PARA OFERECER UM BOM SERVIÇO

Para prestar um bom serviço, é importante lembrar que o cliente compra o valor que percebe na oferta escolhida. Valor é composto pela utilidade ou função que a oferta atende e também pelas emoções que provoca, pelas funções sociais que atende, pelo conhecimento que proporciona e pela situação que resolve.

Serviço é sempre individual, porque busca atender exatamente aquilo que aquela pessoa ou empresa espera e precisa. Mesmo oferecidos coletivamente – um treinamento para operar uma máquina dado na mesma sala e hora a 10 operadores do cliente, por exemplo – serviços são individuais porque

são percebidos de maneira diferente pelas pessoas que o recebem.

Máquinas não prestam serviço. Um serviço sempre é relacional, sempre envolve uma pessoa que presta o serviço para outra que recebe o serviço. E, por essa razão, é muito importante que as pessoas que prestam serviço estejam muito satisfeitas e bem cuidadas, porque seus sentimentos serão percebidos e transmitidos aos clientes. Um prestador de serviço infeliz tornará o cliente infeliz. Pessoas boas de serviço têm competência e disposição para resolver, empatia (atenção e carinho) e compaixão (entender como o cliente se sente) com o cliente.

Serviço não é estocável e é produzido na hora em que é executado, na presença e em conjunto com o cliente. Motivo pelo qual quem presta serviço precisa ter preparo e condições para executá-lo.

Por ser executado na presença e em conjunto com o cliente, o serviço é sempre um processo de coautoria. Em muitas situações, o serviço é executado nas instalações e equipamentos dos clientes, o que torna a coautoria algo ainda mais delicado e que exige cuidados redobrados.

A característica intangível do serviço deixa marcantes as lembranças do processo de interação. Um bem tangível tem existência física concreta até o momento de seu uso, o que não ocorre com o serviço. É fundamental cuidar de construir boas lembranças.

É possível desenvolver ações de serviço, que vão compor o grande serviço prestado ao cliente, para todos os momentos de relação com ele. É possível apoiar a decisão de compra, dar tranquilidade e confiança durante os processos de produção e entrega, preparar para o uso, acompanhar a aplicação e o uso, assegurar o desempenho sempre, tudo isso através de serviço.

Muitas pessoas do cliente interagem com muitas pessoas da empresa fornecedora. Muitas interações indiretas acontecem através de processos e até mesmo de bens tangí-



veis – quem produz fala com o cliente por meio do bem produzido. Uma equipe consciente de que está servindo ou está a serviço do cliente, contribuindo para o sucesso dele, torna muito mais presente a percepção do valor pelo cliente. Tornar essas interações um processo de aprendizado em conjunto, de integração de conhecimento e de criação de valor em coautoria faz parte do trabalho.

Concluindo, a área de desenvolvimento de serviços (que vai substituir a de desenvolvimento de produtos) passa a ter a tarefa de construir ofertas que conjuguem produtos (bens tangíveis) com serviços, conhecimento, recursos, atividades, informações e significados, suportados por uma equipe competente, disposta, preparada, pronta, de tal forma que esse todo, em conjunto, compõe o grande serviço que se oferece aos clientes.

BIBLIOGRAFIA

VARGO, S. L.; Lusch, R. L. *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Journal of Marketing vol. 68, January 2004

ARAUJO, L. M.; *A lógica dominante do serviço: será que tudo é B2B?* Revista Marketing Industrial vol. 55, março 2012 ■

PAULO ROBERTO SÁ GRISE

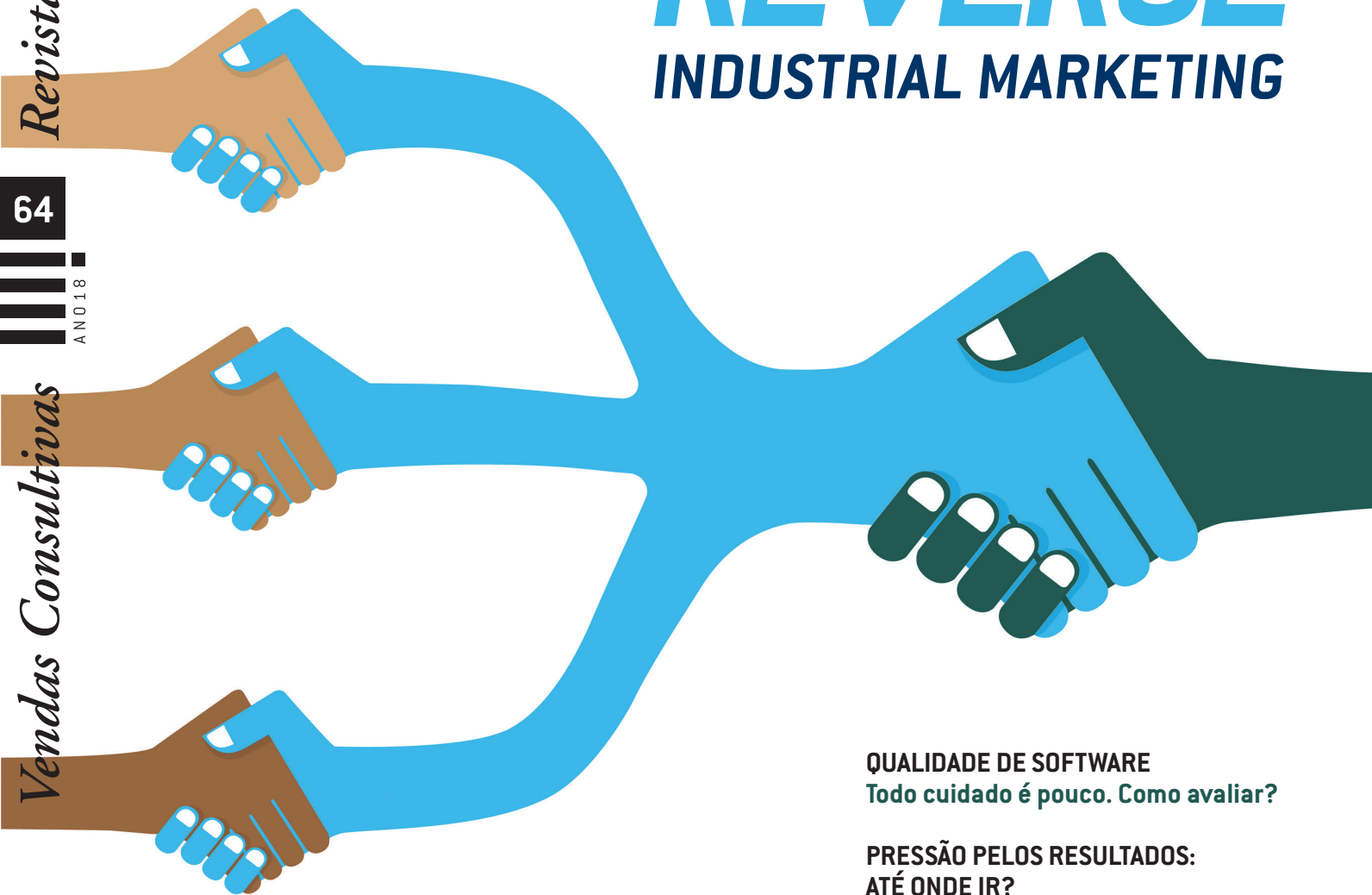
ENGENHEIRO, É CONSULTOR DA JCTM
MARKETING INDUSTRIAL E EXECUTIVO-
PROFESSOR DA ESCOLA DE MARKETING
INDUSTRIAL

Marketing Industrial

construção de relações duradouras entre empresas



REVERSE INDUSTRIAL MARKETING



QUALIDADE DE SOFTWARE
Todo cuidado é pouco. Como avaliar?

**PRESSÃO PELOS RESULTADOS:
ATÉ ONDE IR?**
É preciso preservar as ofertas de valor

**COOPERATIVA, INSTITUIÇÃO VÁLIDA
POR NATUREZA**
Um modelo versátil de crescimento
de negócios e pessoas

É MELHOR PENSAR QUE TUDO É SERVIÇO
Uma reflexão sobre o futuro dos produtos

**COMPRAS – CADA VEZ MAIS
GANHANDO IMPORTÂNCIA**
E fazendo a diferença nas organizações

64

ANO 18

Vendas Consultivas

R\$ 32,50

