



Localizado no interior de São Paulo, o parque Hopi Hari foi parar nas manchetes de todo o país no início do ano passado, quando a jovem Gabriella Nichimura, de 14 anos, morreu brincando na atração La Tour Eiffel

Processos, pessoas e ambiente físico: o trio que pode acabar com o seu espetáculo!

Buscar o equilíbrio do mix de marketing, dando atenção especial aos processos, às pessoas e ao ambiente físico, pode ser o segredo do sucesso ou do fracasso de qualquer organização

Por Elton Brasil de Souza

Entre as características que encontramos na prestação de serviços está a de que os serviços são experimentados pelo cliente por meio de interações, conhecidas como “momentos da verdade”. Essas interações são formadas por diversas atividades, realizadas e dependentes ora do cliente (como coprodutor), ora do fornecedor – quando independem de outros atores, como terceiros e sociedade. A realidade do comércio não é muito diferente.

A integração do todo forma a percepção de qualidade do serviço prestado na mente do cliente. A qualidade percebida pode ser dividida em duas dimensões: a técnica ou de resultado e a funcional ou relacionada a processos. Quanto menos dependente de um bem como parte da entrega é o serviço, mais complexa é a construção de uma boa percepção de qualidade por parte da empresa e mais complicada é a avaliação da qualidade por parte do cliente, tendendo a analisá-la mais pela percepção (que é mutável) do que por indicativos técnicos.

Para suportar essa qualidade percebida, a empresa conta com o mix de marketing, que costuma ser representado por sete *Ps*: *Product Elements* (produto ofertado e suas características); *Place and Time* (lugar e hora em que é ofertado); *Process* (processo); *People* (pessoas), *Promotion and Education* (comunicação e educação da coparticipação do cliente); *Physical Evidence* (ambiente físico); *Price and Other Costs* (preço e outros desembolsos a serem pagos).

Todos os *Ps* do marketing são fundamentais e integrados, mas três deles são extremamente impactantes na percepção de qualidade: processos, pessoas e ambiente físico.

Os processos são horizontais em qualquer tipo de organização e deveriam unir as pessoas em torno de um objetivo comum, a entrega plena do prometido na contratação. Eles podem ser o diferencial competitivo da empresa e determinam os momentos e os formatos ideais dos momentos da verdade.

Em algumas fases do processo (da procura à compra, na experimentação ou no pós-compra), o cliente mantém contato com pessoas que representam a organização e com diversos locais e aspectos físicos ou virtuais (aparência das pessoas, salas, estacionamento, site, redes sociais etc.). Daí a importância do ambiente físico, a única parte tangível do sistema. O contato físico gera sensações que constroem uma analogia do cliente: se o que ele viu, sentiu, ouviu ou cheirou o agradou, há maior probabilidade de receber um bom serviço. Se não o agradou, pré-avalia que a experiência pode não ser muito boa, mesmo que essa pré-avaliação se torne equivocada ao final da entrega do prometido. Pela pré-avaliação torna-se mais crítico na interação, por precaução.

Em ambos os *Ps* – de processos e evidência física –, falamos de pessoas, que são peças fundamentais nesse quebra-cabeça chamado mix de marketing.

Um cliente somente se torna fiel e deixa de pensar em procurar um outro fornecedor quando está extremamente

satisfeito. Numa escala de 1 a 5, é o que atribui nota 5 em uma pesquisa de avaliação de satisfação. Clientes presentes nos demais níveis de satisfação possuem enorme risco de abandono. Os presentes no outro extremo (nota 1) são os que podem fazer um grande estrago na imagem da empresa, utilizando-se de redes sociais, meios judiciais, mídias para tornar públicos as deficiências dos processos e os problemas gerados pela organização, no descumprimento do acordado.

A grande maioria abandona a empresa sem dar nenhuma informação sobre o motivo da desistência. Por isso, é vital que a organização garanta que as interações sejam gerenciadas e melhoradas, de forma a antecipar-se a uma falha ou de corrigi-la adequadamente, para que uma imagem negativa seja revertida antes do abandono.

Uma experiência real e sintetizada pode exemplificar o poder do trio Processos, Pessoas e Ambiente Físico na entrega do serviço e, conseqüentemente, os impactos causados por essa trinca do marketing.

Imagine uma família que está em férias e, de passagem por determinada cidade, decide se hospedar em um hotel voltado para negócios e que é parte de uma rede de hotéis. A experiência é boa e rende uma nota quatro, em uma escala de zero a cinco. As falhas percebidas foram decorrentes do fato de um hotel de negócios estar hospedando uma família e não deveriam ser críticas para um executivo. Os gestores de um hotel que se predispõe a misturar os públicos (negócio e turismo) devem ter ciência de que podem não agradar plenamente a nenhum deles.

A boa experiência e a consciência das diferenças entre os perfis de hotéis levam essa família a optar, numa próxima viagem ou num feriado prolongado, por contratar um hotel da mesma rede, mas voltado para o turismo. Dessa vez o objetivo da família era o de ter contato com a natureza, estar em um ambiente agradável, amplo e tranquilo para amenizar o estresse. O processo de contratação consistiu em avaliar o hotel pelas fotos e informações do site do hotel e pela avaliação da interação com a área comercial, sustentado pela experiência positiva anterior. A empresa oferece para a família um chalé ao preço de um apartamento (mais barato), alegando ocupação plena dos mesmos e ser essa uma ação

Quanto menos dependente de um bem é o serviço, mais complexa é a construção de uma boa percepção de qualidade por parte da empresa



Na Cidade Maravilhosa, um voo de parapente quase acaba em tragédia, por imprudência do instrutor Luiz Gonzaga Pereira de Souza. O episódio – com todas as falhas do serviço prestado – pode ser visto no YouTube

DIVULGAÇÃO

de fidelização. A diária custava algo como três vezes mais que a anterior, em razão do local e da vocação para turismo.

A família chegou ao hotel e encontrou um ambiente natural agradável, alinhado com a expectativa inicial. Mas, ao entrar no chalé, já no início da noite, percebe que o local não condizia com as fotos do site. Móveis, roupas de cama e instalações estavam velhos ou mal conservados. Na parede acima da lareira, uma pintura com aparência de queimada chamava a atenção. A família discute o que fazer e, por não haver outros quartos ou hotéis disponíveis na cidade, decide pernoitar no local.

Por volta das 21 horas, a energia elétrica acaba e os membros da família procuram velas para não ficarem no escuro. Pouco mais tarde, com a temperatura bem baixa, resolvem acender a lareira. Enquanto espera o equipamento aquecer a sala, a família fica no quarto, brincando com a luz da vela. Alguns minutos depois, sentem cheiro de queimado e, ao abrirem a porta, encontram um ambiente completamente tomado por muita fumaça. A mulher e as crianças pegam toalhas úmidas



e ficam trancadas no quarto, enquanto o marido parte para abrir janelas e portas na tentativa de eliminar a fumaça. Liga para a recepção diversas vezes, mas a demora no atendimento faz com que ele apague o fogo utilizando painéis com água. Na sequência, ele arrasta as madeiras para a varanda e fica no frio aguardando a saída da fumaça. Quase duas horas depois, surge um funcionário de serviços gerais, calmamente perguntando se estava precisando de algo. Informa ainda que havia acabado de ser acionado e, ao saber do problema, avisou que a lareira não poderia ter sido utilizada, porque possuía uma chapa na entrada da chaminé, para que pássaros não adentrassem, e que ela estava emperada, por efeito de ferrugem. O atendente completa sua fala explicando que a marca na pintura acima da lareira era devido à fumaça causada por uma experiência similar do hóspede anterior. Ou seja, o chalé ofertado como um *upgrade* deveria estar lacrado, pelo seu estado geral.

Depois dessa desastrosa experiência, o pai contata a central de relacionamento com o cliente da rede de hotéis

Todos os Ps são fundamentais, mas três deles são mais impactantes na percepção de qualidade: processos, pessoas e ambiente físico

para conscientizá-los dos fatos. A atendente subestima sua inteligência, dizendo que não percebe diferenças tão significativas nas fotos (que eram evidentes), desconsidera as diversas falhas relatadas, envia um e-mail com uma resposta padrão e convida a família a usar novamente o hotel, para que veja que os demais apartamentos e chalés estão em ótimo estado. O “oferecer” não é gratuito, seria para ele pagar para ver. A atendente não oferece desconto, estadia gratuita de um dia sequer e muito menos cogita a hipótese de devolver parte do dinheiro ao reclamante. Possivelmente, até os proprietários da rede hoteleira achariam a proposta indecorosa ao passarem por uma experiência similar.

Assumindo que não houve má-fé, os gestores passaram a impressão de que não havia problema algum, além da falha na manutenção. Mas, na verdade, o hotel cometeu diversas falhas: oferta de um local que deveria estar indisponível no sistema; móveis e instalações incompatíveis com a realidade mostrada no site (propaganda enganosa); falta de luzes de emergência; pessoas mal treinadas para situações críticas; falhas no processo de manutenção; e péssimo atendimento pós-compra. Isso representa um misto entre falhas de processos, pessoas e ambiente físico, que acabou com toda a magia do local, um trio que comprometeu para sempre a reputação da rede, não só do local específico.

Nesse exemplo, embora não tenha sido registrada uma falha que causasse risco elevado de morte, esse risco existiu. Se a família estivesse dormindo, poderia ter sofrido uma contaminação tóxica por conta da fumaça. Há falhas em organizações que causam muitas fatalidades.

Podemos lembrar do caso da falha de um brinquedo em um parque de diversão no interior de São Paulo, no início de 2012. A atração La Tour Eiffel, do Hopi Hari, possuía um assento que há anos estava desativado por problemas técnicos. Por falhas no processo de manutenção e de comunicação entre operadores, supervisores e manutenção, o assento foi liberado para uso, causando a morte de Gabriella Nichimura, uma jovem de 14 anos. Se houvesse o rigor necessário, esse assento não estaria nem instalado. A ausência dele poderia ser suprida por uma pintura com efeito tridimensional, caso houvesse a preocupação estética e visual do ambiente. O mínimo de bom-senso levaria os envolvidos na decisão de liberar esse assento a não utilizá-lo, uma vez que sabiam que o local nunca esteve liberado para uso, pelos riscos que apresentava.

No último mês de agosto, um voo de parapente na cidade do Rio de Janeiro quase causou uma tragédia similar. O instrutor Luiz Gonzaga Pereira de Souza vendeu um serviço de voo panorâmico para o turista Sudmar Franzin, em um dia nublado. A oferta e a entrega do serviço incorreram numa série de erros. O primeiro foi a oferta de um serviço não permitido por lei. O voo em dupla é permitido somente para instrução de quem deseja praticar o esporte. Motivado pelo visual do voo e pelo que ofereceu ao cliente, o instrutor descumpriu as orientações e os procedimentos de percurso. Para registrar todo o voo, que foi parar no YouTube, ele negligenciou no controle do parapente e se desorientou. Sua falha causou um descontrole emocional, que foi transferido para o cliente. “Meu Deus do céu, não sei onde estou...

Fica tranquilo aí, tá? Fica tranquilo, tá?”, disse o instrutor ao turista, enquanto tentava se achar no meio de uma nuvem. “A gente vai chegar a algum lugar. Deus é mais, tá? Vamos rezar. Ave Maria, cheia de graça. O Senhor é convosco...”

Depois de muito pedir a Deus, Luiz conseguiu pousar cinco quilômetros distante do destino. O filme mostra que, em diversos momentos, o instrutor precisou arrumar o seu capacete que estava quase caindo, por uso incorreto. Também demonstrou inúmeras falhas, que poderiam ter ocasionado lesões e fraturas graves no turista.

Fechando os erros dessa operação, as autoridades e a organização que monitora a prestação de serviços de instrução negligenciaram no controle da oferta ilegal do serviço. Um representante do Clube São Conrado de Voo Livre (CSCVL) disse que o excesso de confiança levou o instrutor a desrespeitar as regras de segurança. Organizações que possuem princípios de segurança rígidos dão autonomia para que um funcionário paralise qualquer atividade ao perceber um grau mínimo de risco para uma pessoa. O mesmo também pode e deve denunciar qualquer quebra de regulamento grave, mesmo que implique um problema para a organização. Antes o problema ser causado pelo potencial risco evitado do que por envolver uma pessoa em um acidente, seja ela quem for.

O encanto que os parques da Disney causam em seus visitantes não é uma feliz coincidência. A organização utiliza o mix de marketing de forma exemplar e pensa o seu negócio baseada em uma matriz que cruza pessoas (“elenco” para a Disney), processos e ambiente físico (que eles chamam de cenário) com segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. Os funcionários devem então pensar no melhor ambiente e no melhor processo, utilizar regras inegociáveis de segurança e garantir que os clientes (chamados de convidados) sejam recebidos com cortesia, eficiência e tenham sempre um belo espetáculo.

Quer ter sucesso na prestação de serviço ou no comércio? Dedique-se incansavelmente na melhoria dos seus processos, no engajamento das pessoas e mantenha tudo o que forma o ambiente físico impecável e seguro. Torne cada momento da verdade com o seu público um espetáculo nota 10!

Elton Brasil de Souza

Mestre em administração de empresas, consultor empresarial pela EBS Consulting – Gestão Integrada & Processos de Negócio, professor de marketing, marketing de serviços e gestão empresarial, de processos e de projetos na ESPM, na Fipe e no Instituto Mauá de Tecnologia