

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Departamento de Engenharia de Produção  
e Transportes – DEPROT



# *Gerenciamento de Serviços em Produção e Transportes*

**Prof<sup>ª</sup> Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco**

Este material foi elaborado e revisado pelos professores Luís Antônio dos Santos Franz,  
Andressa Becker Silva e Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco

Porto Alegre, 2009.

## Índice

Introdução sobre Serviços .....	2
Considerações Iniciais .....	2
O que é um Serviço? .....	2
Características dos Serviços.....	3
Referências.....	4
Contextualização do Setor de Serviço Dentro do Ambiente Macro-Econômico .....	5
Estágios de Desenvolvimento Econômico.....	5
O Setor de Serviços em Um Contexto Mundial .....	5
Os Serviços na Economia Brasileira .....	6
O Papel dos Serviços na Indústria .....	10
Os Serviços como Diferencial Competitivo em Empresas de Manufatura .....	11
Referencial bibliográfico .....	12
As Operações de Serviços .....	13
A Função de Operações .....	13
Classificação dos Serviços.....	14
O Pacote de Serviços .....	15
Características diferenciadoras das operações de serviços.....	17
Uma visão de serviços como sistemas abertos .....	24
Referências.....	24
A Componente do Serviço Como Fator de Diferenciação Mercadológica .....	25
O conceito de estratégia em serviços.....	25
Gerenciais:.....	26
Classificação de serviços para <i>insights</i> estratégicos .....	28
Entendendo o ambiente competitivo dos serviços.....	31
Estratégias competitivas em serviços.....	32
Ganhando clientes no mercado.....	35
Referências.....	37
Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços .....	38
A Estruturação da empresa de Serviços .....	38
O Sistema de Prestação de Serviços .....	38
<i>Blueprinting</i> do serviço.....	39
Posicionamento estratégico pela estrutura do processo .....	41
Taxonomia para o projeto do processo de serviço .....	42
Abordagens genéricas para o projeto de sistemas de serviços.....	45
Referências.....	52
Marketing.....	53

Entendendo o que é Marketing .....	53
Referências.....	69

# Capítulo 1

## Introdução sobre Serviços

Não existem indústrias de prestação de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante do que em outras. Todos nós prestamos serviços.

Theodore Levitt

### Considerações Iniciais

O setor de serviços, já há algum tempo vem apresentando-se em expressivo crescimento. Basta refletir em que área os serviços estão presentes exercendo influência na economia das nações e no comércio como um todo.

Podemos iniciar nos perguntando: “Como os processos de serviços estão inseridos em nossas vidas?”. Será que durante as últimas 24 horas estivemos em uma padaria comprando pão?, será que andamos em um ônibus?, abastecemos nosso carro?, passamos pelo caixa de um supermercado?, ou será que utilizamos algum site de busca na Internet?. Pelo menos, uma das atividades que realizamos todos os dias está envolvida com processos de serviços, seja prestando ou sendo servido com produtos decorrentes de tais processos.

Com base em tais observações é possível afirmar que se torna fundamental reconhecer que os serviços não são hoje atividades periféricas, mas sim parte integrante da sociedade. Eles são fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional, e estão localizados no coração desta economia. O setor de serviços não só facilita como torna possíveis as atividades de produção de bens, tanto do setor extrativista como manufatureiro. Os serviços são força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada.

### O que é um Serviço?

Tentar fazer uma definição dos serviços é uma atividade complexa, devido à grande variedade de atividades que estão incluídas, e ainda mais difícil é fazer uma distinção entre serviços “puros” e produtos “puros”, pois a aquisição de um produto geralmente está acompanhada de algum serviço, e a compra de um serviço, na maioria dos casos, está associada a bens físicos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000)..

Segundo Grönroos (2003), um serviço é um fenômeno complicado. O termo pode abarcar desde um serviço pessoal até um serviço associado a um produto.

Nas décadas de 1960, 1970 e 1980 foi sugerida uma série de definições para serviços, focando principalmente as atividades prestadas pelas chamadas empresas de serviços. Muitas foram as tentativas e discussões para definir serviços, mas não se chegou a um acordo sobre nenhuma definição decisiva. Não obstante, em 1990 foi proposta a seguinte definição que teve grande aceitação (GRÖNROOS, 2003, p. 65):

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ ou recursos ou bens físicos e/ ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Do ponto de vista de Kotler (1998, p. 412) um serviço é definido como “qualquer ato

ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

As definições anteriores consideram que os serviços podem estar ou não acompanhados de bens físicos como parte da oferta de uma empresa ao mercado. Kotler (1998) classifica as ofertas de mercado em cinco categorias:

- **Bem tangível:** a oferta consiste em um bem físico. Nenhum serviço acompanha o produto. Exemplos deste tipo de oferta são: detergente em pó, creme dental e sal.
- **Bem tangível acompanhado de serviços:** a oferta consiste em um bem tangível e um ou mais serviços adicionais para enriquecer seu apelo de consumo. As empresas de computadores e automóveis oferecem a seus clientes mais do que um computador ou um veículo, pois suas vendas dependem da disponibilidade de serviços como assistência técnica, manutenção, conserto, garantia, entre outros.
- **Híbrido:** são oferecidas partes iguais de bens e serviços. Os restaurantes são escolhidos pelos clientes tanto pelos alimentos quanto pelos serviços oferecidos como atendimento, recreação, ambiente agradável.
- **Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários:** a oferta é constituída por um serviço principal que exige de outros serviços adicionais e/ ou bens de apoio. Por exemplo, os passageiros de linhas aéreas estão comprando o serviço de transporte. Contudo, a viagem inclui alguns bens tangíveis como alimentos, bebidas, revista e jornal de bordo.
- **Serviço:** o benefício oferecido consiste em apenas um serviço. Exemplos incluem os serviços de massagistas, psicoterapia, babá de crianças.

Como conseqüência destes vários compostos de bens e serviços, é difícil

generalizar sobre serviços, a menos que outras distinções sejam feitas (KOTLER, 1998):

- Os serviços podem variar em relação a serem baseados em equipamentos (lavagens automáticas de carros) ou em pessoas (lavagem de janelas, serviços de contabilidade e auditoria). Os serviços baseados em pessoas também diferem se são prestados por trabalhadores experientes ou não, ou por profissionais especializados.
- Muitos serviços requerem a presença do cliente durante o processo de prestação (dentista, psicoterapia), e outros serviços são realizados na ausência do cliente como no caso das oficinas mecânicas. Se o cliente deve estar presente, a organização de serviço deve investir no ambiente e instalações utilizadas em relação às necessidades do cliente.
- Outros serviços atendem necessidades de pessoas físicas (serviço pessoal) ou jurídicas (serviço empresarial). Os médicos, serviços telefônicos e bancários oferecem pacotes de serviço e cobram tarifas diferentes para pessoas físicas (particulares) ou para empresas.
- Segundo o objetivo do prestador, uns serviços visam ao lucro (hospital privado) e outros não (instituições de caridade). Os serviços também podem ser distinguidos segundo o tipo de propriedade: em privada (centro de estética) ou pública (universidade federal).

### Características dos Serviços

Algumas características importantes que diferenciam os serviços dos produtos e que afetam grandemente o desenho dos programas de gestão e marketing são (GRÖNROOS, 2003; KOTLER, 1998):

**Os serviços são intangíveis:** não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Não resultam na propriedade de alguma coisa. São experiências que o cliente vivencia e que são normalmente percebidos de maneira subjetiva. Quando serviços são

descritos por clientes, são usadas palavras como “experiência”, “confiança”, “sentimento” e “segurança”. Estas são formas muito abstratas de definir o que é um serviço. No entanto, muitos serviços incluem também elementos tangíveis, por exemplo, a comida de um restaurante, as peças de reposição utilizadas por uma oficina de reparos, os documentos usados por uma empresa de entregas. A intangibilidade é uma das características mais importantes dos serviços e, dado o alto grau de intangibilidade, muitas vezes é difícil para o cliente avaliar o serviço.

**Os serviços são inseparáveis:** são produzidos e consumidos simultaneamente. Geralmente não há etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, não existe a oportunidade de inspeção final (controle de qualidade) antes da entrega do serviço. É difícil gerenciar controle de qualidade e marketing no sentido tradicional, uma vez que não há qualidade pré-produzida para controlar antes de o serviço ser vendido e consumido. É claro que dependendo do tipo de serviço que está sendo considerado, as situações podem variar. Por exemplo, o serviço de um cabeleireiro é, obviamente, quase totalmente produzido enquanto o cliente está presente e recebe o serviço. Por outro lado, um serviço de tele-entrega de produtos, somente uma parte do processo de serviço (a entrega) é produzida e consumida simultaneamente.

**Os serviços são perecíveis:** uma vez que a produção e o consumo são simultâneos,

os serviços não podem ser estocados e isto dificulta o uso eficiente da capacidade produtiva do prestador de serviço. A capacidade produtiva colocada disponível que não for utilizada é perdida para sempre quando existem flutuações de oferta e demanda. A razão pela qual muitos médicos cobram de seus pacientes o horário quando não comparecem à consulta marcada é que o valor do serviço existiu durante o período de espera. As empresas de transportes públicos têm que possuir veículos suficientes em relação à demanda em horário de pico, sendo que em outros horários muitos deles não são utilizados.

**Os serviços são variáveis:** são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e onde são prestados. Os compradores de serviços estão conscientes dessa alta variabilidade e, freqüentemente, pedem a opinião de outras pessoas antes de selecionar um fornecedor. A variabilidade torna difícil o controle de qualidade pela empresa de serviço. Sendo assim, as empresas devem investir em treinamento dos funcionários e buscar padronizar o serviço para diminuir a variabilidade.

O reconhecimento das características particulares dos serviços em relação aos produtos serve como fundamento para o estabelecimento das políticas e estratégias mais adequadas para este setor, garantindo, assim, a geração de um diferencial competitivo para as empresas de serviço.

## Referências

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços:** operações, estratégia tecnologia de informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. ISBN 8573075325

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços.** Traduzido por Arlete Simille Marques. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## Capítulo 2

# Contextualização do Setor de Serviço Dentro do Ambiente Macro-Econômico

### Estágios de Desenvolvimento Econômico

A evolução das sociedades tem sido dividida em três estágios de desenvolvimento econômico, que são descritos a seguir (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000):

**Sociedade Pré-Industrial:** a vida é considerada como uma disputa contra a natureza por subsistência. Baseada em trabalho braçal e tradição. A força de trabalho está comprometida com a agricultura, mineração e pesca. A vida é condicionada por elementos como o clima, a qualidade do solo e a disponibilidade de água. O ritmo de trabalho varia de acordo com as estações. A produtividade é baixa e há pouca evidência de uso de tecnologia. Altas taxas de subemprego e muitos procuram posições em serviços, mas nas áreas de serviços pessoais ou domésticos.

**Sociedade Industrial:** a atividade predominante é a produção de mercadorias. O foco está em fazer mais com menos. A energia e as máquinas multiplicam a produção por hora de trabalho e estruturam a natureza do trabalho. As pessoas assistem às máquinas e o ritmo de vida é o da máquina, dominado por rígidos horários de trabalho. O padrão de vida é medido pela quantidade de bens materiais. São criadas grandes organizações hierárquicas e burocratizadas.

**Sociedade Pós-Industrial:** a sociedade está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços como saúde, educação e lazer. A sociedade fica ciente de que as ações individuais podem criar danos a todos (como nos congestionamentos de trânsito e na poluição ambiental). Há um desenvolvimento natural dos serviços como transportes e empresas de utilidades

públicas, para sustentar o desenvolvimento industrial. O crescimento populacional e o consumo em massa de mercadorias incrementam o comércio atacadista e varejista, o setor bancário, o de imóveis e de seguros. Com o incremento da renda e a diminuição da proporção gasta com alimentos e habitação, o restante cria uma demanda por bens duráveis e serviços. Com a automação introduzida nos processos produtivos, mais trabalhadores concentram-se em atividades não industriais (manutenção, consertos). Maior demanda por educação: a sociedade requer habilidades profissionais e técnicas. Maior preocupação com a saúde e, na tentativa de eliminar doenças e aumentar a expectativa de vida, os serviços de saúde tornam-se uma questão crítica da sociedade moderna. Mais serviços sociais e justiça social levam a um crescimento do setor governamental. Preocupações com a proteção do mesoambiente também requerem a intervenção governamental.

### O Setor de Serviços em Um Contexto Mundial

No início do século, somente três em cada dez trabalhadores nos Estados Unidos estavam empregados no setor de serviços. Os demais se encontravam na agricultura e na indústria. Em 1950, o nível de empregos em serviços chegava a 50% da força de trabalho. Hoje, o setor de serviços emprega oito em cada dez trabalhadores. Durante os últimos 90 anos, foi observada uma importante evolução na economia mundial como um todo, a qual deixou de ser baseada em manufatura para ser predominantemente baseada em serviços.

Vislumbrando-se por uma ótica da economia, tal afirmação não é tão reveladora. Colin Clark apud Fitzsimmons e

Fitzsimmons (2000) argumenta que, à medida que as nações se industrializam, é inevitável a transferência dos empregos de um setor para outro da economia. Conforme a produtividade aumenta em um setor, a força de trabalho se desloca para outro. A partir de tal análise seria possível classificar as economias de acordo com a atividade da maioria da sua força de trabalho.

Em princípio, as economias podem ser divididas em três estágios (setor primário, setor secundário, setor terciário). No entanto alguns autores preferem subdividir o terceiro setor em três partes, gerando um total de cinco estágios. Na Figura 1 são descritos tais setores.

Extrativista	Setor Primário	Agricultura, pesca, mineração, silvicultura
Produção de Bens	Setor Secundário	Manufatura, beneficiamento
Serviços	Setor Terciário (serviços domésticos)	Restaurantes e hotéis, salões de beleza e hotelarias, lavanderias, manutenção e consertos
	Setor Quaternário (serviços de comércio e intercâmbio)	Transporte, varejo, comunicações, finanças e seguros, imóveis, governo
	Setor Quinário (aperfeiçoamento e ampliação das habilidades humanas)	Saúde, educação, pesquisa, lazer, artes

Figura 1 Setores de Atividade Econômica  
Adaptado de: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

Considera-se que hoje, ainda, um número excessivo de países está em um estágio primário de desenvolvimento. Estas economias são baseadas na extração de recursos naturais da terra. A sua produtividade é baixa e os rendimentos estão sujeitos a flutuações baseadas nos preços de mercadorias, tais como açúcar e cobre. Em grande parte da África e alguns locais da Ásia, mais de 70% da força de trabalho desenvolve atividades extrativistas.

Seguindo essa lógica, com base na atividade de trabalho de suas populações, muitas das assim chamadas nações industriais avançadas seriam melhor descritas como economias de serviços.

É possível observar que o desenvolvimento econômico mundial está progredindo em direções imprevistas, economias industriais bem sucedidas são construídas sobre um forte setor de serviços, o que leva a crer que, exatamente como acontece com o setor industrial, a competição em serviços se tornará global. Exemplificando, muitos dos maiores bancos comerciais do mundo atualmente são de propriedade dos japoneses. Na Figura 2 é apresentado o

percentual de empregos no setor de serviços em nações industrializadas entre os anos de 1980 e 1993.

Como é possível observar, o setor de serviços é atualmente responsável por mais de 75% do total de empregos nos Estados Unidos, continuando uma tendência que começou há mais de um século. Sendo assim, com base no número de empregos, não é possível mais caracterizar os Estados Unidos como uma sociedade industrial; trata-se, hoje, de uma sociedade pós-industrial, ou de uma sociedade de serviços.

### Os Serviços na Economia Brasileira

Conforme já é possível perceber neste ponto do texto, o setor de serviços ocupa posição de destaque em economias de países desenvolvidos. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração do PIB (Produto Interno Bruto).

O Brasil tem experimentado muitas mudanças a nível econômico nas últimas décadas. As gerações mais novas, sobretudo aqueles que no Brasil nasceram a partir do final dos anos 60, vivenciam uma nova realidade econômica. A introdução de novas tecnologias e o crescimento do setor de serviços tem modificado nosso estilo de vida. Para darmos conta dessa realidade,

bastaria responder às seguintes perguntas: quantas pessoas tinham telefone fixo nos anos 80?; quantas tinham celulares no início dos anos 90?; quantas empresas tinham intranet nos anos 80?; como se tirava um saldo ou extrato nos anos 80?; alguém se lembra da expressão *call center* nos anos 80?.

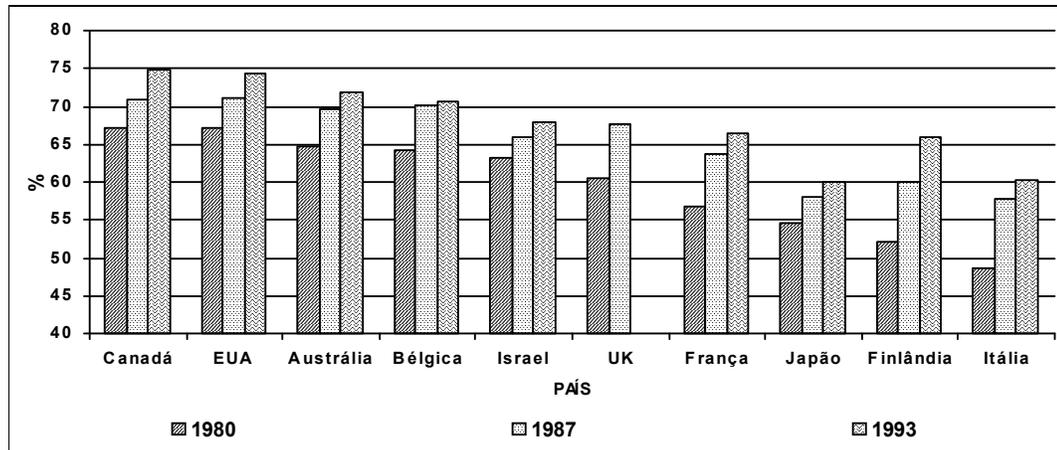


Figura 2 Porcentagem de Empregos no Setor de Serviços em Nações Industrializadas  
Adaptado de: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

Alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços são:

- desejo de melhor qualidade de vida;
- desejo por mais tempo de lazer;
- a urbanização, tornando necessários alguns serviços como segurança, por exemplo;
- mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- mudanças tecnológicas como o avanço dos computadores e das telecomunicações, que têm aumentado a qualidade dos serviços,

ou ainda criado serviços completamente novos.

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no PIB, seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando (GIANESI; CORRÊA, 1994).

No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Conforme pode ser observado no gráfico da Figura 3, o Brasil apresenta um forte setor de serviços, com uma participação em torno de 60% na participação percentual no valor adicionado a preços básicos. Contudo, é observada uma leve queda no setor de serviços entre os anos 1998 e 2000, contrapondo-se a um leve crescimento no setor industrial. A expressão “*dummy* financeiro”, apresentada no gráfico, representa um setor fictício que tem produção nula e consumo intermediário

igual aos serviços de intermediação financeira indiretamente medidos.

Em termos de ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas, como mostra o gráfico da Figura 4. Neste gráfico

está representado o percentual da população empregada em relação aos três principais setores da economia, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

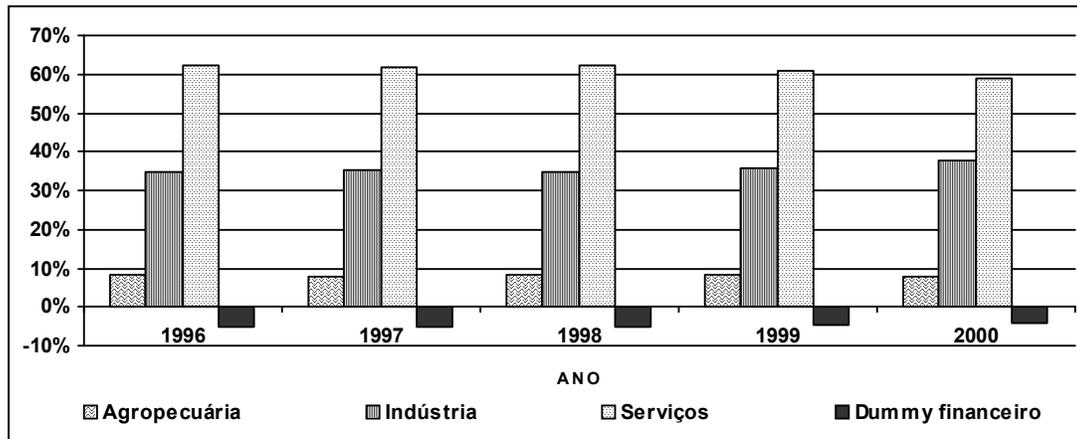


Figura 3 Participação Percentual no Valor Adicionado a Preços Básicos (%)

Fonte: IBGE – Sistema de Contas Nacionais – Brasil (1996-2000).

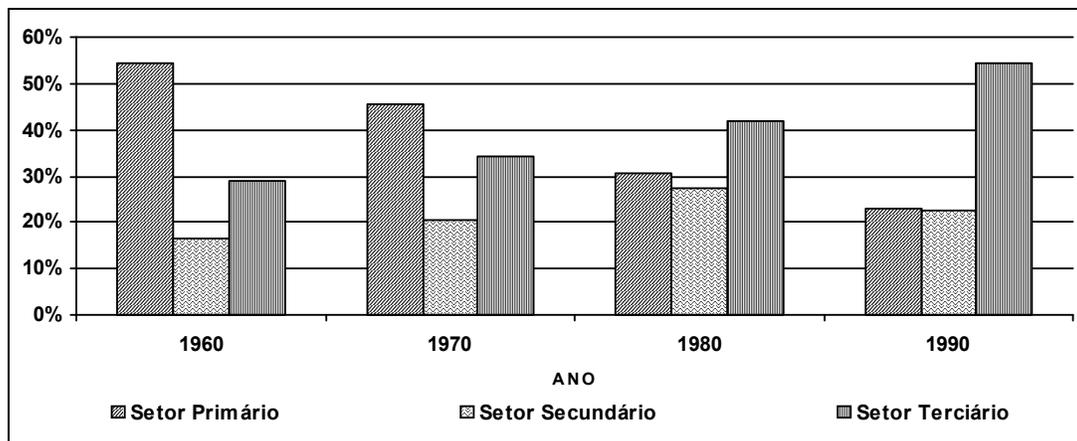


Figura 4 Evolução da População em Idade Ativa por Ramo de Atividade

Fonte: IBGE – Anuário Estatístico do Brasil (1991).

No gráfico da Figura 5, também é possível observar para os últimos anos um leve crescimento da população empregada no setor de serviços. Contudo, é importante destacar que neste gráfico são separadas as atividades comerciais do resto das atividades de serviço; portanto, pode ser

que tal crescimento seja sensivelmente maior que o observado no gráfico.

O setor denominado agrícola engloba as atividades agropecuárias, de extração vegetal e de pesca. O setor denominado indústria engloba as atividades da indústria de transformação, indústria da construção e

outras atividades industriais. O setor denominado serviços engloba as atividades de transporte e comunicação e prestação de serviços, atividades sociais e administração pública. As atividades de comércio de mercadorias estão no setor denominado comércio.

No caso dos dados relativos à participação no PIB brasileiro por setores, a Figura 6 permite observar o crescimento do setor de serviços entre as décadas de 1960 e 1990, compensado pela acentuada diminuição da agricultura e leve diminuição do setor industrial no mesmo período.

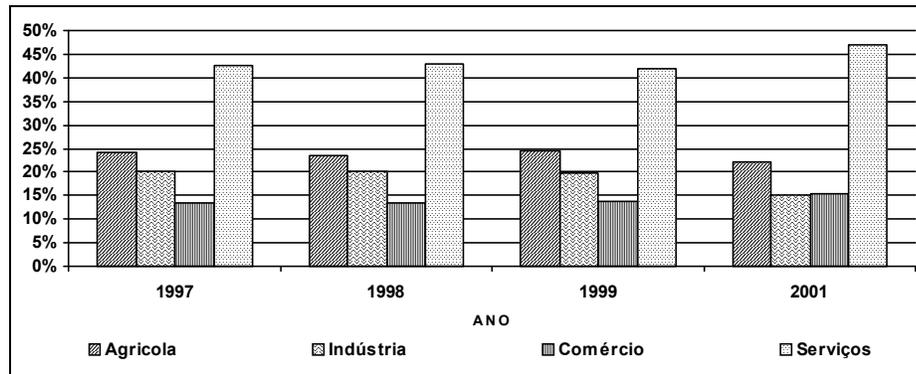


Figura 5 Percentual da População em Relação aos Setores da Economia (%)

Fonte: IBGE – Sistema de Contas Nacionais – Brasil (1996-2000).

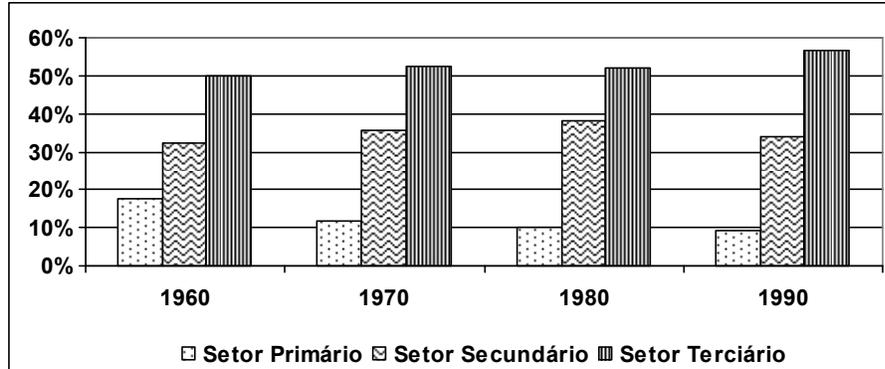


Figura 6 Evolução do Produto Interno Bruto por Setor Econômico

Fonte: IBGE – Anuário Estatístico do Brasil (1991).

Dados publicados pelo IBGE em relação à participação no PIB por setor econômico e ao percentual da população empregada para o ano de 2003 podem ser representados nos gráficos da Figura 7 e Figura 8.

Como pode ser observado nestes gráficos, o setor de serviços continua sendo o setor de maior participação no Produto Interno Bruto e o que mais emprega no país, apresentando uma estrutura econômica semelhante a de países desenvolvidos.

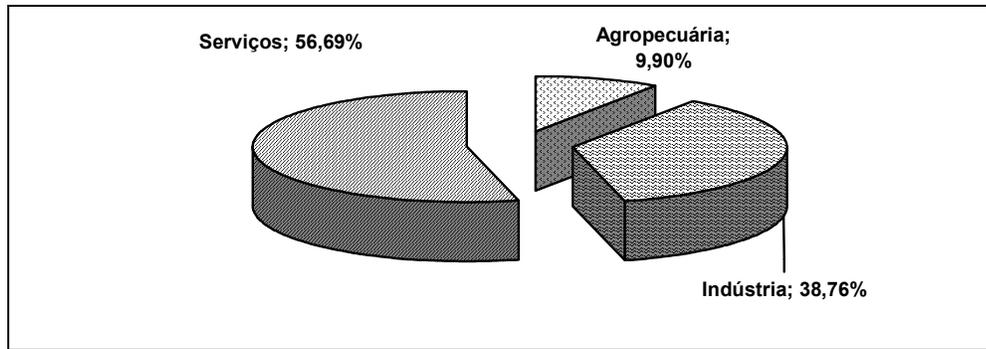


Figura 7 Participação dos Setores Econômicos no Produto Interno Bruto em 2003

Fonte: IBGE – Sistema de Contas Nacionais – Brasil (2003).

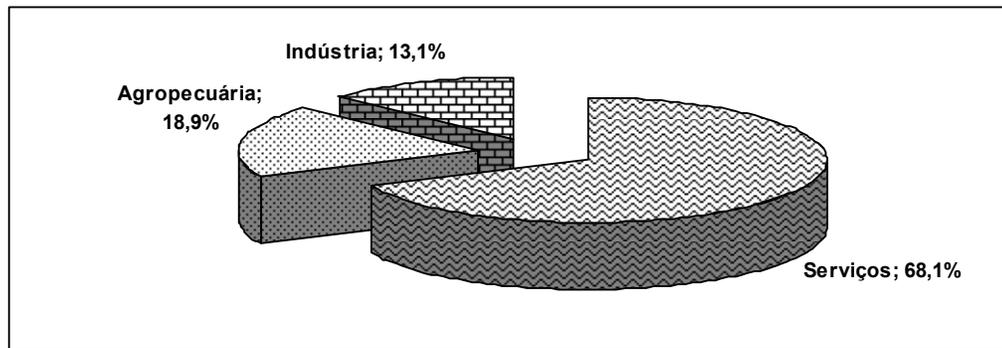


Figura 8 Percentual da População Empregada por Setor Econômico

Fonte: IBGE – Sistema de Contas Nacionais – Brasil (2003).

## O Papel dos Serviços na Indústria

Os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), nenhuma economia pode funcionar sem a infra-estrutura que os serviços proporcionam na área de transporte e comunicação, e, menos ainda, sem serviços como educação e saúde. Os autores destacam que exceto para a subsistência básica, em que as atividades domésticas são auto-suficientes, os serviços são absolutamente indispensáveis para que uma economia possa funcionar e melhorar a qualidade de vida. Considere, por exemplo, a importância do sistema bancário para transferir fundos, e de uma indústria de transportes para levar alimentos a uma região que não os produz.

Os serviços são considerados a ligação essencial entre todos os setores da economia e o canal de distribuição para o cliente final. Dessa forma, é imperativo reconhecer que os serviços não são atividades periféricas, mas sim parte integrante da sociedade. O setor de serviços não só facilita como possibilita as atividades de produção de bens, tanto do setor extrativista como manufatureiro. Os serviços são a força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada.

O papel que exercem as atividades de serviços no desempenho do setor industrial pode ser sumarizado em três categorias (GIANESI; CORRÊA, 1994):

- **Como diferencial competitivo** – as atividades de serviços prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica)

pelas empresas de manufatura têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/ serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes;

- **Como suporte às atividades de manufatura** – muitas funções dentro da empresa de manufatura são, na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
- **Como geradores de lucro** – muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem se desenvolver a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituírem “centros de lucro” dentro das empresas.

### Os Serviços como Diferencial Competitivo em Empresas de Manufatura

Embora com enfoques diversos, vários autores concordam com a importância dos serviços no “pacote” formado por produtos e serviços que uma empresa oferece ao mercado como arma competitiva.

Segundo Porter apud Ganesi e Corrêa (1994), há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Estas estratégias serão melhor detalhadas no capítulo quatro desta apostila.

Porte, ainda, estabelece algumas dimensões a partir das quais uma empresa pode montar suas opções estratégicas:

- Especialização em uma linha de produtos e/ ou segmento de mercado;
- Identificação da marca, principalmente através de publicidade;
- Integração vertical, seja para frente ou para trás;
- Seleção de canais de distribuição;

- Qualidade do produto e liderança tecnológica;
- Políticas de preços e posicionamento de custos, tanto no que se refere à manufatura, distribuição ou serviços associados;
- Serviços associados ao produto, como suporte a projeto, assistência técnica, crédito, entre outros;
- Alavancagem financeira operacional;
- Relacionamento com a matriz e com instituições governamentais.

Fica patente o reconhecimento das operações de serviços como fator de diferenciação competitiva, constante em mais de uma das dimensões propostas para análise do poder de competitividade.

Kotler apud Ganesi e Corrêa (1994) considera os serviços como determinantes na competitividade das empresas visto que, segundo ele, as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo consumidor (serviços associados à oferta, características do pessoal de contato como o consumidor e itens de comunicação) e nos fatores que diminuem o preço pago pelo cliente (tempo, energia, desgaste psicológico).

Pode-se argumentar que a relevância estratégica dos serviços varia conforme o tipo de produto fabricado, o tipo de mercado em que a empresa atua, além de outros fatores. Todavia, parece claro que qualquer empresa que deixe de se preocupar com os serviços que acompanham seus produtos arrisca-se a ter sua posição competitiva seriamente ameaçada.

Não há melhor garantia de sucesso a longo prazo do que simplesmente fazer os produtos melhor do que ninguém. Esta importante vantagem competitiva é, em grande parte, responsabilidade da manufatura, ou seja da função de operações. Fazer os produtos melhor pode significar:

- Qualidade (fazer produtos melhores que os concorrentes);
- Custos (fazer produtos mais baratos que os concorrentes);
- Tempo (entregar os produtos mais rápido que os concorrentes);

- Confiabilidade (entregar os produtos nos prazos); e
- Flexibilidade (mudar muito e rapidamente o que se está fazendo).

Uma análise destes critérios e das competências que uma empresa tem que

ter para obter um bom desempenho na maioria deles mostra a importância das operações de serviços como atividades de apoio à função de manufatura (GIANESI; CORRÊA, 1994).

### **Referencial bibliográfico**

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1992. **ISBN 8522101361**

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade**: a vantagem competitiva. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1992. **ISBN 0074605208**

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços**: operações, estratégia tecnologia de informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. **ISBN 8573075325**

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. **ISBN 8522411522**

# Capítulo 3

## As Operações de Serviços

O melhor líder é aquele que as pessoas mal sabem que existe. Já não é tão bom quando as pessoas lhe obedecem e aclamam. É pior quando o desprezam. Se você não respeita as pessoas, elas deixam de respeitá-lo. Mas, de um bom líder, que fala pouco, quando termina seu trabalho, seu objetivo alcançado, todos dizem: “Fizemos isto nós mesmos”.

Lao Tzu – The Way of Life

### A Função de Operações

O ambiente de serviços é tão distinto que nos leva ao questionamento das aplicações diretas de técnicas tradicionais baseadas na indústria manufatureira para os serviços sem realizar algumas modificações, apesar de muitas abordagens serem análogas. Ignorar as diferenças entre as necessidades dos setores de manufatura e de serviços levará a falhas, mas o mais importante é o fato de que o

reconhecimento das características especiais de serviços nos proporcionará critérios para um gerenciamento esclarecido e inovador. Não podem ocorrer avanços na administração de serviços sem uma análise do ambiente dos sistemas de serviços.

Como exposto anteriormente, fazer a diferenciação entre um produto e um serviço é difícil. Cada compra inclui um conjunto de bens e serviços em proporções variadas, conforme mostra a Figura 9.

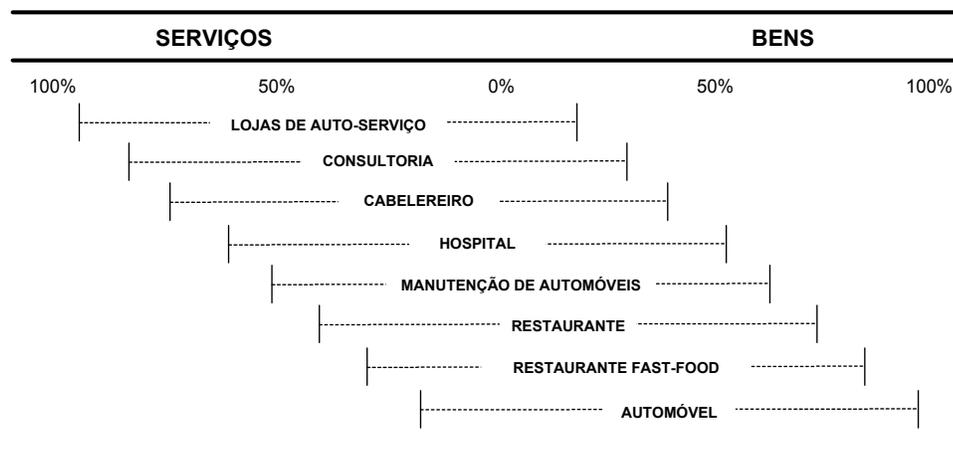


Figura 9 O Continuo entre Produtos e Serviços  
Adaptado de: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

É comum ao discutir-se o que são serviços e o que é manufatura cair no equívoco de tentar classificar empresas nesta ou

naquela categoria. Contudo, não se deve confundir **empresas** com **sistemas de operações**. Uma empresa pode oferecer

ao mercado um pacote de produtos/ serviços que pode ter ênfase num outro tipo de operação. Por exemplo: uma empresa de manufatura que fabrique sob encomenda, traduzindo as necessidades do cliente em especificações para fabricação, pode estar dando grande ênfase nesta atividade que apresenta as características de serviço. Por outro lado, uma empresa de serviços como uma lanchonete *fast-food*, pode ter grande ênfase na produção do bem fornecido, possuindo um setor de manufatura estruturado como o de qualquer empresa de manufatura.

Estabelecer diferenças entre empresas ou procurar classificar empresas em categorias parece sem sentido. Contudo, estabelecer diferenças em relação às operações que caracterizam estas empresas é útil e necessário para o melhor direcionamento das decisões de gestão.

### Classificação dos Serviços

Os conceitos de administração de serviços deveriam ser aplicáveis a todas as organizações de serviços. Por exemplo, administradores hospitalares poderiam aprender algo sobre sua atividade específica analisando restaurantes e hotéis. Serviços profissionais, tais como de consultorias, de advocacia e médicos, têm problemas diferentes, pois o profissional é treinado para um serviço clínico específico (utilizando o exemplo do médico), mas não em administração de negócios. Por isso, empresas de serviços profissionais oferecem oportunidades atraentes para muitos graduados em universidades.

Uma classificação dos serviços pode ajudar na organização da nossa discussão sobre administração de serviços e quebrar as barreiras da indústria com a troca de conhecimentos. Conforme foi sugerido, os hospitais podem aprender sobre hospedagem com hotéis. De outra maneira menos óbvia, os estabelecimentos de lavagem a seco podem aprender com os bancos: as lavanderias podem adaptar a facilidade dos depósitos noturnos oferecida aos clientes de bancos fornecendo sacolas para roupa sujas e caixas de coleta para os horários em que não há expediente. Para empresas profissionais, a programação de

uma consultoria é similar ao planejamento de uma defesa jurídica, ou à programação de uma equipe médica para uma cirurgia de coração.

Para demonstrar que os problemas gerenciais são similares entre as diversas indústrias de serviços, Roger Schmenner propôs a **Matriz de Processos de Serviços**, apresentada na Figura 10. Nesta matriz, os serviços são classificados mediante duas dimensões que afetam significativamente o caráter do processo de atendimento. O eixo vertical mede o grau de intensidade de trabalho, que é definido como a proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital. Assim, serviços que exigem muito capital, como empresas aéreas e hospitais, aparecem no alto da tabela, por causa dos altos investimentos em instalações e equipamentos em relação aos custos de trabalho. Serviços de trabalho intenso, como escolas e assistência jurídica, figuram nas linhas de baixo, porque seus custos de trabalho são altos em relação às suas necessidades de capital.

O eixo horizontal mede o grau de interação do cliente e de personalização, uma variável de marketing que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo prestado. Uma pequena interação entre o consumidor e o prestador de serviços é necessária quando o serviço é padronizado ao invés de personalizado. Por exemplo, uma refeição no *McDonald's*, produzida a partir da montagem de itens preparados, tem baixo grau de personalização e é servida com uma pequena interação entre o cliente e o prestador de serviço. Por outro lado, um médico e um paciente devem interagir totalmente nas fases de diagnóstico e tratamento para atingir resultados satisfatórios. Pacientes também esperam ser tratados como indivíduos e desejam receber cuidados médicos personalizados de acordo com suas necessidades específicas. É importante ressaltar, entretanto, que a interação resultante de alta personalização cria problemas potenciais para o gerenciamento do processo de atendimento.



Figura 10 Matriz de Processos de Serviços

Adaptado de: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

Os quatro quadrantes da Matriz de Processos de Serviços foram nomeados, como se definiu nos dois eixos, para descrever a natureza dos serviços ilustrados. As **indústrias de serviços** proporcionam serviços padronizados com altos investimentos de capital, o que é semelhante a uma linha de produção em uma fábrica. As **lojas de serviços** permitem maior personalização, mas fazem isto em um ambiente de alto investimento de capital. Clientes de **serviços de massa** recebem um serviço não-diferenciado em um ambiente de trabalho intenso, mas aqueles que recorrerem a um **serviço profissional** recebem atenção individual de especialistas altamente treinados.

Gerentes de serviços de qualquer categoria, sejam indústrias ou lojas de serviços, serviços de massa ou profissionais, enfrentam desafios similares, conforme a Figura 11. Serviços com alta necessidade de capital (isto é, baixa intensidade de trabalho), tais como empresas aéreas e hospitais, só se mantêm competitivos mediante constantes atualizações tecnológicas. Este alto investimento de capital também requer gerentes que programem a demanda para manter a utilização dos equipamentos. Alternativamente, gerentes de serviços com alto grau de intensidade de trabalho, tais como profissionais das áreas médica e jurídica, devem se concentrar em questões

personais. O grau de personalização influencia a capacidade de controle da qualidade dos serviços e a percepção do serviço do ponto de vista do consumidor.

### O Pacote de Serviços

Gerentes de serviços têm dificuldades para identificar seus produtos. Este problema se deve em parte à natureza intangível dos serviços, mas é a presença do cliente no processo que cria uma preocupação com a experiência de utilização total do serviço. Considere os seguintes exemplos. Para um restaurante, o ambiente é tão importante quanto a refeição, pois muitos clientes aproveitam a oportunidade para reunir-se com os seus amigos. Já a opinião do cliente de um banco pode ser formada rapidamente com base na simpatia do atendimento ou no tamanho da fila de espera.

O pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente. Este conjunto consiste das seguintes características:

**Instalações de apoio:** representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço. Exemplos: campos de golfe, estações de esqui, hospitais e aviões.

**Bens facilitadores:** o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Exemplos: cursos

de golfe, esqui, itens de alimentação, substituição de autopeças, documentos

legais e suprimentos médicos.

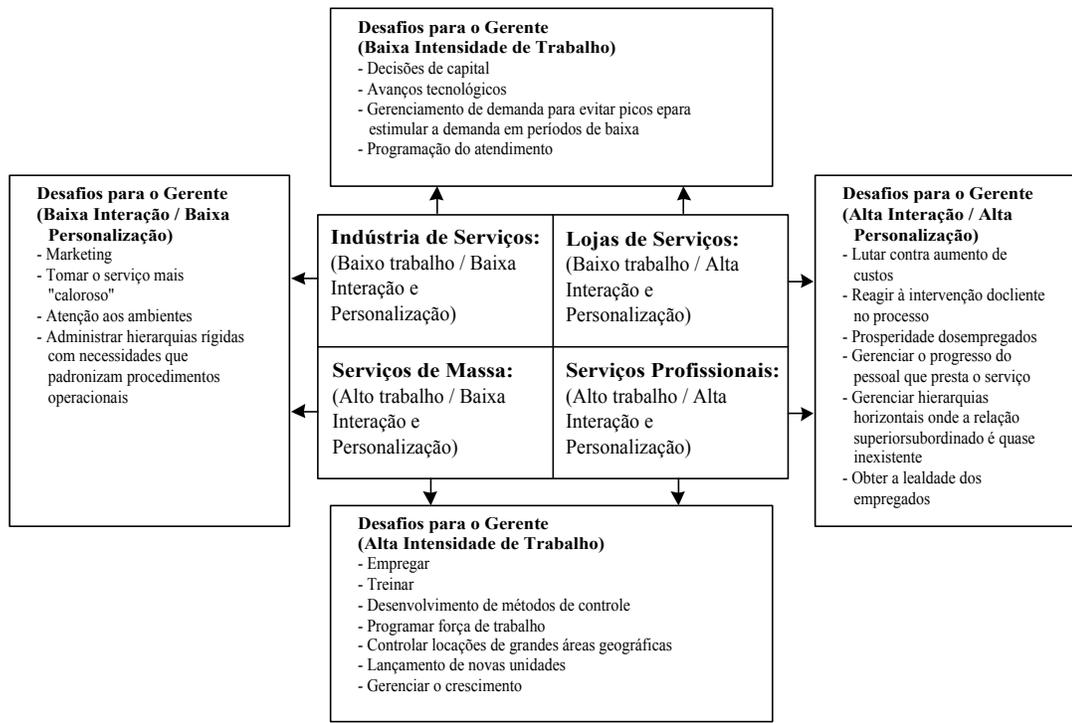


Figura 11 Desafios para os Gerentes de Serviços

Adaptado de: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

**Serviços explícitos:** benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Exemplos: a ausência de dor após a restauração de um dente, um automóvel rodando suavemente após um conserto e o tempo de resposta dos bombeiros a um chamado.

**Serviços implícitos:** Benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços. Exemplos: saber que está sendo atendido por profissionais formados em universidades de prestígio nacional, a privacidade de um escritório de empréstimos e a despreocupação ao usar uma oficina que garante os reparos.

Todas estas características são notadas pelo cliente e formam a base para a sua percepção do serviço. É importante que o gerente de serviços ofereça ao cliente uma

experiência que seja condizente com o pacote de serviços desejado. Por exemplo, um hotel econômico: a instalação básica é uma construção de concreto com móveis austeros; bens facilitadores são reduzidos a um mínimo, como sabonete e toalhas de papel, por exemplo; o serviço explícito é uma cama confortável em um quarto limpo; e o serviço implícito pode incluir um atendente prestativo e a segurança de um estacionamento bem iluminado. Desvios deste pacote de serviços, tais como adicionar camareiras, destruiriam a sua imagem econômica. A Figura 12 relaciona critérios (com exemplos) para avaliação do pacote de serviços.

A importância dos bens facilitadores no pacote de serviços pode ser utilizada para classificar os serviços em uma escala que parte dos serviços puros e avança para vários graus de serviços mistos. Por exemplo, um aconselhamento psiquiátrico,

sem bens facilitadores, poderia ser considerado um serviço "puro". A manutenção de automóveis geralmente requer mais bens facilitadores do que um corte de cabelo.

Fazer declarações gerais sobre administração de serviços é difícil devido às

grandes variações na natureza dos serviços. Entretanto, uma análise das características próprias do ambiente de serviços é importante para o entendimento dos desafios gerenciais nesta área.

INSTALAÇÕES DE APOIO	
<p><b>1. Localização</b> É aceitável por transporte público? É localizada em zona central?</p> <p><b>2. Decoração interior</b> Está apropriada? Qualidade e coordenação do mobiliário</p> <p><b>3. Equipamento de apoio</b> O dentista usa uma broca mecânica ou a ar? Qual o tipo e o ano da aeronave usada pela companhia aérea?</p>	<p><b>4. Adequação da arquitetura</b> Arquitetura renascentista para o campus universitário Característica singular e reconhecível de um teto de azulejos azuis Fachada de granito de uma agência bancária</p> <p><b>5. Layout das instalações</b> Existe um fluxo natural do tráfego? Há áreas de espera adequadas? Existem movimentações desnecessárias?</p>
BENS FACILITADORES	
<p><b>1. Consistência</b> Batatas fritas crocantes Controle das porções</p> <p><b>2. Quantidade</b> Bebida pequena, média ou grande</p>	<p><b>3. Seleção</b> Variedade de silenciadores para substituição Número de itens no cardápio Disponibilidade de esquis para aluguel</p>
SERVIÇOS EXPLÍCITOS	
<p><b>1. Treinamento do pessoal prestador de serviço</b> A oficina mecânica é reconhecida pelo Institute for Automotive Service Excellence (NIASE) Em que atividades os auxiliares estão sendo usados? Os médicos têm registro profissional?</p> <p><b>2. Abrangência</b> Desconto do corretor comparado com seu serviço total Hospital geral comparado com a clínica</p>	<p><b>3. Consistência</b> Registros de pontualidade de uma empresa aérea Atualização profissional para médicos</p> <p><b>4. Disponibilidade</b> Serviço 24 horas Existe um <i>site</i> na <i>web</i> (Internet)? Existe um número para ligação gratuita?</p>
SERVIÇOS IMPLÍCITOS	
<p><b>1. Atitude do serviço</b> Bom-humor do atendente de vôo Policial autuando com tato Atendimento rude em um restaurante</p> <p><b>2. Ambiente</b> Decoração de restaurante Música em um bar Sensação de confusão ao invés de ordem</p> <p><b>3. Espera</b> Entrar em uma fila de estacionamento em um banco Ficar aguardando atendimento Saborear um Martini no bar de um restaurante</p>	<p><b>4. Status</b> Diploma de universidade de prestígio nacional Arquibancadas em um evento esportivo</p> <p><b>5. Sensação de bem-estar</b> Grande Avião comercial Estacionamento bem iluminado</p> <p><b>6. Privacidade e segurança</b> Advogado aconselhando cliente em escritório particular Cartão magnético para apartamento de hotel</p> <p><b>7. Conveniência</b> Uso de equipamento/ mobiliários Estacionamento grátis</p>

Figura 12 Critérios para avaliar o pacote de serviços

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000

### Características diferenciadoras das operações de serviços

Em serviços, deve-se fazer uma distinção entre entradas e recursos. Para os serviços, as entradas são os próprios consumidores, e os recursos são os bens

facilitadores, o trabalho dos funcionários e o capital sob o comando do gerente. Assim, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes, sendo os mesmos participantes do processo do serviço. Como a chegada de clientes ocorre de maneira aleatória e independente, e como estes

clientes apresentam demandas únicas, colocar a capacidade do serviço a altura da demanda é um desafio.

Entretanto, para alguns serviços, como bancos, o foco das atividades se concentra no processamento de informações, e não nas pessoas. Nestas situações, tecnologias de informação, como transferência eletrônica de fundos, podem substituir operações de transferência realizadas pelo cliente. Assim, a presença do cliente no banco torna-se desnecessária. Tais exceções serão observadas ao discutirmos as características singulares das operações em serviços. É preciso destacar que muitas das características particulares de serviços, como a participação do cliente e a perecibilidade, estão inter-relacionadas.

As principais características especiais das operações de serviços são:

- Presença e participação do cliente no processo;
- Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- Capacidade perecível com o tempo;
- Escolha do local ditada pela localização dos clientes;
- Intensidade do trabalho;
- Serviços são intangíveis;
- Dificuldades na avaliação dos resultados.

Destas características decorrem vários outros aspectos que são analisados a seguir.

### **Presença e participação do cliente no processo**

A presença do cliente como um participante no processo do serviço requer atenção no projeto das instalações, a qual não é encontrada nas operações da manufatura tradicional. Os automóveis são produzidos em fábricas quentes, sujas e barulhentas, mas isto não preocupa os eventuais compradores, pois eles são apresentados ao produto em um elegante *show-room*. A presença do cliente no local do serviço requer atenção para o ambiente físico onde ocorre o processo do serviço, o que não acontece no caso da manufatura. Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações da empresa prestadora do serviço, e a qualidade do

serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Cuidados especiais com a decoração interior, mobília, *layout*, nível de ruído e até as cores, podem influenciar a percepção do serviço pelo cliente. Imagine-se em uma estação rodoviária e em um aeroporto e compare os sentimentos invocados ao colocar-se nestas duas situações diferentes. Naturalmente, os passageiros não podem acessar os locais onde ocorrem as operações de apoio do aeroporto (por exemplo, a área de distribuição de bagagens), que são operados em um ambiente semelhante ao fabril. Entretanto, alguns serviços inovadores têm permitido o acesso dos clientes aos serviços de retaguarda para aumentar a credibilidade do serviço (por exemplo, alguns restaurantes convidam a visitar sua cozinha e algumas oficinas de automóveis permitem a observação do conserto, por janelas, nas áreas de espera).

Um aspecto fundamental da prestação de serviço é a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo. Alguns exemplos ilustrarão que o conhecimento, a experiência, a motivação e mesmo a honestidade do cliente, afetam diretamente o desempenho do sistema de serviços:

- a popularidade de supermercados e lojas de descontos é um indicador de que os clientes estão dispostos a assumir um papel ativo nos processos de vendas a varejo.
- a exatidão da ficha de um paciente pode aumentar decisivamente a eficiência do atendimento médico.
- a educação de um estudante é determinada principalmente pelos seus próprios esforços e contribuições.

Esta estratégia é demonstrada na prática pelos restaurantes *fast-food*, que têm reduzido significativamente o pessoal necessário para o atendimento e limpeza. O cliente não somente faz diretamente o seu pedido a partir de um cardápio limitado, como também se espera que ele deixe a mesa limpa após a refeição. Naturalmente, o cliente espera um serviço mais rápido e uma refeição mais barata para compensar

estes fatores, mas o prestador do serviço se beneficia de várias maneiras sutis. Em primeiro lugar, existem menos funcionários que exigem supervisão e benefícios. Em segundo, e mais importante, o cliente realiza sua parte do trabalho no momento exato em que é solicitado. Assim, a capacidade de atendimento varia mais diretamente com a demanda do que com número de funcionários. O cliente age como um funcionário temporário, chegando exatamente quando o serviço é necessário, para realizar a tarefa e reforçar a equipe de trabalho.

Esta estratégia vem obtendo grande aceitação em uma sociedade como a dos Estados Unidos, onde a autoconfiança é valorizada. Em lugar de ser um comprador passivo, o cliente se torna um contribuinte para o aumento do produto interno bruto.

Tirar o cliente do processo, entretanto, está se tornando prática comum. Por exemplo, na área dos bancos, onde o cliente é incentivado a fazer transações por telefone ou computador, depósitos diretos e débito automático em conta, ao invés de ir até a agência. Além disto, o advento do comércio pela Internet dá um novo significado à expressão *window shopping*, que significa literalmente o ato de comprar pelas vitrines, sem precisar ir à loja.

O cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão. Em serviços, o cliente, ou um bem de sua posse, é de certa forma “tratado” pelo sistema. Devido à necessidade da presença do cliente, o tempo e o custo do deslocamento do cliente até as instalações, ou vice-versa, são considerados na decisão econômica da localização. A principal consequência desta característica é a necessidade de controle descentralizado das operações.

Devido à presença do cliente durante o processo, há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço. Esta característica tem consequências

importantes para os critérios através dos quais o cliente avalia o serviço.

Nas organizações de serviço, a mão-de-obra é freqüentemente o recurso determinante da eficácia da organização. O alto contato entre o cliente e os funcionários tem dois tipos de consequências: por um lado, permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes específicos; por outro lado, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes. O funcionário prestador de serviços deve, muitas vezes, adequar o serviço às necessidades específicas de cada cliente, exercendo, por consequência, alto grau de julgamento pessoal. Esta característica tem implicação na gestão dos recursos humanos.

A introdução de tecnologia tem alterado algumas das consequências do alto grau de contato entre o cliente e a empresa de serviços. Uma das mudanças refere-se à maior aplicação de bens de capital (por exemplo, computadores) em muitos setores como comunicações (correios, companhias telefônicas), saúde, ensino, serviços bancários, entre outros, anteriormente intensivos em mão-de-obra. A introdução de tecnologia contribuiu, também, para gerar exceções quanto à necessidade de lidar fisicamente com os clientes, possibilitando que os serviços sejam levados até o cliente.

### **Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente**

Geralmente, não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através dos estoques. Isto significa que em grande quantidade de casos é mais difícil utilizar a capacidade produtiva eficientemente em sistemas de prestação de serviços. Como o serviço não pode ser estocado, a capacidade produtiva disponibilizada que não for utilizada (pela inexistência de demanda) é perdida para sempre. Essa característica não teria maiores consequências se a demanda por

serviços fosse constante. Infelizmente não é. Ao contrário, tipicamente apresenta comportamento cíclico com grande variação entre “picos e vales”. A demanda por serviços pode variar bastante ao longo de um dia, de uma semana, de um mês e, também, de um ano. Esta característica impõe uma grande necessidade de flexibilidade para a variação de volume nos sistemas de operações de serviços.

A simultaneidade entre produção e consumo afeta, também, a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final. Outras formas devem ser encontradas para garantir a qualidade dos resultados das operações de serviços, como o controle e a garantia da qualidade dos processos, por exemplo.

Nos serviços intensivos em mão-de-obra, a qualidade é criada durante o momento de contato entre o cliente e o funcionário servidor. Isso faz com que o pessoal de contato com o cliente, geralmente funcionários de nível médio ou baixo e muitas vezes mal remunerados, como recepcionistas, balconistas e caixas de banco, tenha papel-chave no sucesso global da empresa de serviços. Esse pessoal executa, com frequência, funções de gerência, operações e marketing, durante a execução de seu trabalho.

O conjunto de características analisadas fornece pistas sobre quando determinado tipo de operação se caracteriza mais puramente como serviços, situação em que a gestão de operações tem que levar em conta com mais ênfase as especificidades apresentadas. O desenvolvimento de conceitos específicos de gestão de operações de serviços pode trazer contribuições importantes a empresas ditas de manufatura, as quais podem identificar que uma boa parte do pacote que oferecem ao mercado se trata de serviços. Como exemplo, pode-se citar empresas fabricantes de equipamentos para controle de processos, as quais fornecem, acima de tudo, um “sistema” de controle. Em geral, a parcela mais importante do pacote produto/serviço é a tradução das necessidades dos clientes em especificações de projeto (atividade com características de *serviço*),

enquanto a fabricação propriamente dita poderia até ser feita por terceiros, de acordo com as especificações fornecidas.

A tendência moderna é tratar a produção de produtos e serviços como operações. Produtos e serviços são, então, considerados como componentes de um pacote. Este pacote pode ter mais predominância de produtos ou de serviços.

É interessante compreender a natureza das operações mais do que classificar com clareza um sistema de operações como “de serviços” ou “de manufatura”. A discussão a respeito das especificidades das operações de serviços e suas diferenças em relação à manufatura objetiva apenas ajudar a formar um pano de fundo que permite analisar mais adequadamente sistemas de operações específicos.

Os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados, o que constitui uma característica crítica para a administração de serviços. Esta impossibilidade de estocar serviços impede o uso da estratégia da manufatura tradicional, de confiar em estoques como um tampão para absorver flutuações na demanda. Um estoque de produtos acabados funciona como um sistema de limites conveniente para o fabricante, pois separa as operações internas de planejamento e controle do meio ambiente externo. Assim, os recursos da manufatura podem ser operados em um nível constante de saída, que é o mais eficiente. A fábrica é operada como um sistema fechado, onde os estoques desvinculam o sistema produtivo das demandas dos clientes. Os serviços, entretanto, operam como sistemas abertos, com todo o impacto das variações da demanda sendo transmitido ao sistema.

Os estoques também podem ser utilizados para desvincular os estágios em um processo de manufatura. Para serviços, isso é obtido por meio da espera do cliente. O controle de estoques é uma das principais questões nas operações de manufatura, enquanto que em serviços o problema correspondente é a espera do cliente, ou seja, as filas. Os problemas de definição da capacidade do serviço, utilização das instalações e uso do tempo

ocioso são todos balanceados com o tempo de espera do cliente.

O fato de produção e consumo serem simultâneos, nos serviços, também elimina muitas oportunidades para intervenções do controle da qualidade. Um produto pode ser inspecionado antes da entrega, mas os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega.

### **Capacidade perecível com o tempo**

Um serviço é uma mercadoria perecível. Considere uma poltrona vazia em um voo, um quarto desocupado num hotel ou hospital, ou uma hora sem pacientes no dia de um dentista. Em cada um desses casos, perdeu-se uma oportunidade. Como um serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido. A utilização total da capacidade de serviços se torna um desafio gerencial porque as demandas dos clientes exibem variações consideráveis e não existe a opção de formar estoques para absorver estas flutuações.

As demandas dos clientes por serviços exibem um comportamento muito cíclico, com períodos curtos e variações consideráveis entre picos e baixas. A alta demanda nos restaurantes entre às 12 e 13 horas faz com que os estabelecimentos encontrem grande dificuldade para a acomodação das pessoas. A prática comercial de enviar correspondências no fim do dia contribui para o fato de 60% das correspondências serem recebidas nas agências dos correios entre às 16 e às 20 horas: A demanda por serviços médicos de emergência em Los Angeles apresentou variações desde um mínimo de 0,5 chamadas por hora às 6h da manhã, até um pico de 3,5 chamadas por hora às 18 horas. Esta taxa de pico/ mínimo de 7 para 1 também é válida para alarmes de incêndios em um típico dia de semana em Nova York.

Nos serviços de transporte e lazer, as variações sazonais na demanda criam "ondulações" na atividade. Como muitos estudantes já sabem, voos para a cidade natal freqüentemente são marcados muitos meses antes das férias de inverno e dos feriados de fim de ano.

Para enfrentar a demanda variável e a característica perecível dos serviços, os gerentes têm três opções básicas:

1. Suavizar a demanda: (i) pelo uso de reservas ou agendamento de entrevista ou consulta; (ii) pelo uso de incentivos nos preços (por exemplo, dando descontos para chamadas telefônicas à noite e em finais de semana); (iii) desestimulando a demanda em períodos de pico (por exemplo, alertando os clientes para realizarem suas compras mais cedo, para evitarem a correria no Natal).
2. Ajustar a capacidade dos serviços: (i) utilizando funcionários extras durante o horário de pico; (ii) programando os turnos de trabalho de modo a variar a capacidade de acordo com a demanda (por exemplo, quantidade de telefonistas variando de acordo com a demanda); (iii) incrementando o auto-atendimento do serviço.
3. Permitir a existência de espera por parte dos clientes: a última opção pode ser vista como uma contribuição passiva ao processo, que carrega o risco da perda de um cliente insatisfeito para o concorrente. Mediante a espera, o cliente permite uma maior utilização da capacidade do serviço. As empresas aéreas reconhecem explicitamente este fato, oferecendo um preço reduzido nas passagens aos passageiros em lista de espera.

### **Escolha do local ditada pela localização dos clientes**

Na manufatura, os produtos são enviados do fabricante para o atacadista, e deste para o varejo; mas em serviços, o cliente e o prestador do serviço devem se encontrar fisicamente para que o serviço se concretize. O cliente vai até a empresa (por exemplo, um restaurante) ou o prestador do serviço vai até o cliente (por exemplo, um serviço de ambulâncias). Naturalmente, existem exceções, como as compras via telefone ou computador e cursos por teleconferência. Por causa dos avanços na tecnologia da informação, tais como a Internet, aumentaram as oportunidades

para inovação nos sistemas de serviços (por exemplo, a Federal Express permite que seus clientes possam rastrear suas encomendas através de uma página na *Web*).

O tempo de deslocamento e os custos são fatores econômicos da escolha do local. Por isso mesmo, inúmeros pequenos centros de serviços estão localizados perto de prováveis consumidores. Naturalmente, o fator decisivo é o balanço entre os custos fixos da instalação e os custos de deslocamento dos clientes. Quanto mais cara a instalação, maior ou mais densamente povoada deve ser a área de mercado. Por exemplo, algumas equipes da liga americana de beisebol profissional têm tido problemas para sobreviver em cidades de tamanho médio.

Vários desafios surgem quando se tem uma operação de pequena escala que exige uma localização em vários ambientes

**Economias de escala limitada.** Para serviços em que o deslocamento do cliente é necessário (por exemplo, restaurantes), a área geográfica do mercado adjacente limita o número efetivo de operações e elimina a oportunidade de obter ganhos de escala. Entretanto, alguns serviços, como empresas de franquias em refeições, têm centralizado muitas de suas funções comuns (por exemplo, compras, propaganda e preparação de alimentos) para obter estas economias. Entretanto, uma área limitada de mercado, algumas empresas, como lojas de conveniências, voltam-se para uma estratégia de economias de escopo, oferecendo uma ampla faixa de serviços, desde auto-atendimento de combustível até refeições para fornos de microondas.

**Controle de serviços descentralizados.** Ao contrário da manufatura, os serviços são executados em campo, e não no ambiente controlado da fábrica. Os restaurantes de *fast-food*, por exemplo, mantêm a consistência de seus serviços em várias localizações mediante a padronização do processo de atendimento. Neste caso, a padronização pode ser obtida com um projeto de equipamentos especiais (por exemplo, um medidor de porção de batatas fritas) ou oferecendo-se um serviço limitado

(por exemplo, só hambúrguer, batatas fritas e sucos). Serviços mais sofisticados, como consultorias gerenciais, devem contar com treinamento extensivo, licenciamento e avaliações.

Para serviços que exigem deslocamento até o cliente (instalação de telefone, serviços de entrega e manutenção, por exemplo), os problemas de rotas, despachos e programação tornam-se importantes.

### **Intensidade do trabalho**

Em muitas organizações de serviço, o trabalho é o recurso-chave para determinar sua eficiência. Para estas organizações, a obsolescência tecnológica não chega a ser integralmente superada pelos investimentos em novos equipamentos; são as habilidades de força de trabalho que envelhecem, devido ao rápido surgimento de novos conhecimentos. Em uma organização em expansão, o recrutamento é um caminho para adquirir este novo conhecimento. Em uma organização estável ou de crescimento lento, a única estratégia bem-sucedida pode ser o treinamento continuado. O problema do envelhecimento das habilidades de trabalho é particularmente acentuado em organizações de profissionais onde o curso de pós-graduação é um pré-requisito.

A interação entre cliente e empregado, em serviços, cria a possibilidade de uma experiência humana mais completa no trabalho. Em serviços, o trabalho é, em geral, voltado mais para as pessoas que para produtos. Há exceções, entretanto, para serviços que processam informações (por exemplo, comunicações) ou propriedades de clientes (por exemplo, serviços de corretagem). Nas indústrias de serviços com limitados contatos com o cliente, presenciamos atualmente uma acentuada redução na intensidade do trabalho devido à introdução de tecnologia da informação.

Mesmo a introdução da automação pode fortalecer a personalização, ao eliminar tarefas relativamente rotineiras e impessoais, permitindo, assim, maior atenção individual para o trabalho em si. Ao mesmo tempo, a atenção pessoal cria

oportunidades para diversificação nos serviços prestados. Isto não é inerentemente ruim, a menos que os clientes percebam uma significativa variação na qualidade. Um cliente espera ser tratado corretamente e receber o mesmo serviço que os demais. O desenvolvimento de padrões e o treinamento de funcionários em procedimentos próprios são a chave para assegurar a consistência nos serviços prestados. É praticamente impossível monitorar os resultados de cada empregado, exceto via reclamações dos clientes.

O contato direto entre cliente e empregado também traz implicações para as relações de prestação dos serviços, como acontece na área industrial. Trabalhadores de montadoras de veículos ressentidos com sua empresa podem sabotar os produtos na linha de montagem. Provavelmente, a inspeção final garantirá a correção desses danos antes da entrega. Um empregado do setor de serviços mal-humorado, no entanto, pode causar danos irreparáveis à organização, pois ele representa o único contato da empresa com os clientes. Portanto, o gerente de serviços deve estar tão preocupado com as atitudes de seus funcionários quanto com o seu desempenho. J. Willard Marriat, fundador da rede de hotéis Marriat, afirmou: "No negócio de serviços, é impossível ter hóspedes felizes quando os empregados não são felizes". É através do treinamento e da genuína preocupação com o bem-estar do funcionário que os objetivos da organização podem ser incorporados.

### **Serviços são intangíveis**

Serviços são idéias e conceitos; produtos são objetos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente e utilizar-se da vantagem da precedência para superar os competidores. As franquias têm sido o veículo para assegurar áreas de mercado e estabelecer a solidez da marca. Elas permitem que as empresas franqueadoras vendam suas idéias para um empreendedor local, preservando, assim, o seu capital

enquanto mantêm o controle e reduzem os riscos.

A natureza intangível dos serviços é um problema igualmente para os clientes. Quando escolhe um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. Para um serviço, entretanto, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa. Em muitas áreas de serviços, o governo tem adotado diretrizes para garantir desempenhos aceitáveis. Mediante o uso de registros, licenciamentos e regulamentações, o governo pode assegurar aos consumidores que o treinamento e os testes de desempenho de alguns prestadores de serviços atinjam determinados padrões. Então, vemos que projetos de construções públicas devem ser aprovados por engenheiros registrados, médicos devem ser licenciados para a prática da medicina e a companhia telefônica é uma atividade regulamentada. Em seus esforços para "proteger" o cliente, porém, o governo pode estar sufocando a inovação, erguendo barreiras à entrada e, de um modo geral, reduzindo a competição.

Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Embora haja exceções, os serviços são de difícil padronização, o que torna a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço. Os serviços não são patenteáveis, exigindo outras estratégias para assegurar o benefício da inovação.

### **Dificuldades na avaliação dos resultados**

Avaliar os resultados de uma organização de serviços é uma tarefa frustrante por muitas razões. Primeiro, é inútil contabilizar o número de clientes servidos, pois não leva em conta a singularidade do serviço

prestado. Segundo, o problema da mensuração complica-se ainda mais pela falta de que serviços sem fins lucrativos (por exemplo, universidades, governos e alguns hospitais) não têm um critério único no qual seja possível basear uma avaliação de seu desempenho, como maximizar o lucro, por exemplo. Terceiro, será possível avaliar o desempenho de um sistema apenas com base em resultados quando isto pressupõe uma entrada homogênea de demandas dos serviços. Uma avaliação mais definitiva do desempenho dos serviços é obtida medindo-se a mudança em cada cliente desde a entrada até a concretização do serviço, um processo conhecido como análise transacional. Por exemplo, serviços de consultoria e pesquisa de mercado envolvem fornecer informações apropriadas aos clientes e, ao mesmo tempo, mostrar qual a relação que elas têm com os seus interesses, o que é uma atividade muito personalizada.

### **Uma visão de serviços como sistemas abertos**

Empresas de serviços são de tal forma que necessitam de abordagens gerenciais especiais, muito além de simples adaptações de técnicas encontradas no setor de manufatura.

As características diferenciadoras sugerem uma ampliação da visão de sistema para incluir o cliente como um participante no processo de serviços. O cliente é visto como uma entrada, que é transformada

pelo processo de serviços em uma saída com algum grau de satisfação.

O papel do gerente de operações de serviços inclui as funções tanto de produção quanto de marketing em um sistema aberto, com o cliente como um participante. A separação tradicional, presente na manufatura, das funções de produção e marketing, com estoques de produtos acabados como interface, não é possível e nem apropriada em serviços. O marketing possui duas funções importantes nas operações diárias em serviços:

- educar o consumidor para desempenhar um papel como participante ativo no processo;
- suavizar a demanda para que se aproxime da capacidade do serviço.

Esta atividade de marketing deve ser coordenada com a programação da força de trabalho e com o controle e a avaliação do processo de atendimento. Por necessidade, as funções de operação e marketing são integradas nas empresas de serviços.

Em matéria de serviços, o processo é o produto. A presença do cliente no processo dos serviços anula a perspectiva de sistema fechado, presente na manufatura. Técnicas para controlar operações em uma fábrica isolada, produzindo uma mercadoria tangível, são inadequadas para serviços. O ritmo do processo não é mais determinado pelas máquinas e as saídas não podem mais ser medidas pelo critério do cumprimento.

### **Referências**

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. **ISBN 8522411522**

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços**: operações, estratégia tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2.ed., 2000. **ISBN 8573075325**

# Capítulo 4

## ***A Componente do Serviço Como Fator de Diferenciação Mercadológica***

Cuide dos meios que o fim cuidará de si mesmo.

Gandhi

### **O conceito de estratégia em serviços**

A estratégia começou a ser discutida pelas empresas desde o início da década de 70, quando o planejamento estratégico da IBM impressionou muito a toda a comunidade empresarial. Desde lá, proliferaram inúmeros métodos, conceitos e abordagens sobre o tema, sem que, contudo, tenha realmente melhorado a capacidade de gerenciamento estratégico de muitas empresas.

Uma das definições de estratégia das mais aceitas é a de Kreikebaum (1987 apud Pires, 2004). Segundo o autor “estratégia é a expressão da utilização, pela organização, de seus pontos fortes (existentes e potenciais), para superar mudanças no ambiente, levando em conta seus objetivos”.

Partindo desta definição, podemos ressaltar dois pontos muito importantes. Primeiro, uma organização sempre possui pontos fortes e fracos. Portanto, a organização deve procurar uma posição de mercado mais propícia para a exploração de pontos fortes. Segundo, a determinação de objetivos é parte inerente no processo de elaboração de uma estratégia. O objetivo é a expressão de onde se quer chegar.

Estratégia não é efetividade operacional, como muitas vezes é vista. Isto tem sido uma das principais causas da grave crise que assola muitas grandes corporações mundiais. A empresa que não possui uma estratégia diferenciada de atuação no mercado, um posicionamento estratégico

diferenciado, acaba se parecendo com as outras empresas perante o cliente. Assim, o cliente acaba levando em consideração a variável preço para tomar a sua decisão de compra, forçando as empresas a competirem em efetividade operacional (eficiência), como única saída para se manterem vivas no mercado, reduzindo constantemente seus custos.

Segundo Porter (apud Pires, 2004), quando um grupo de empresas compete por preço, no mesmo mercado, a tendência é a destruição mútua deste grupo de empresas. Isso acontece porque as empresas concorrem da mesma forma pelo mesmo mercado-alvo. Ou seja, as empresas esquecem que estratégia é justamente achar uma maneira diferenciada de competir no mercado, para não ter que concorrer no preço, uma vez que apenas uma empresa consegue manter um preço mais baixo de forma sustentável.

Um caso que exemplifica esta situação aconteceu no segmento de aviação comercial no Brasil. Desde 1992 o mercado doméstico de aviação comercial praticamente dobrou de volume. As empresas se mantiveram as mesmas, com proteção contra as empresas estrangeiras, e mesmo assim, todas as empresas tiveram prejuízo em 1999, o melhor ano do mercado. Como é que empresas que competem sozinhas num mercado em franca expansão começam a dar prejuízo?. Ao tentar crescer e ocupar espaços no mercado, todas escolheram os mesmos caminhos, as mesmas estratégias, ficaram parecidas perante os clientes, o que levou a

uma guerra de preços e margens decrescentes.

A estratégia de uma empresa deve ser definida no início do seu processo de construção do modelo de gestão. Ela diz como a empresa vai atender o seu mercado, ofertando o que, para quem e de que forma. É a definição do seu próprio posicionamento estratégico.

Uma estratégia competitiva eficiente é particularmente importante para as empresas de serviços, porque elas competem em um ambiente com relativamente poucas barreiras à entrada de concorrentes. Conseqüentemente, empresas de serviços sempre se defrontam com novas competições.

Neste capítulo segue-se uma classificação dos serviços, focalizando as oportunidades estratégicas que estão disponíveis no projeto do conceito do serviço. As três estratégias competitivas genéricas (liderança global em custos, diferenciação e focalização) são aplicadas aos serviços, e ilustrações são apresentadas.

A tecnologia da informação é a mais importante tecnologia capacitadora em serviços, e uma discussão do processo de inovação em serviços concentra-se nos novos processos tecnológicos os quais devem incluir os clientes tanto quanto os empregados e os gerentes. Empresas de serviços bem-sucedidas têm descoberto o valor estratégico da informação resultante da interação direta com seus clientes. O uso desta informação é eficaz na criação de barreiras à entrada de competidores e no aumento das vendas e da produtividade.

O capítulo anterior apresentou a idéia de um pacote de serviços contendo quatro elementos (instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos), como forma de descrever um serviço existente ou a visão de um novo serviço. Neste capítulo, esta visão de serviços será traduzida em um conceito do serviço ou projeto estrategicamente focalizado, que contém oito dimensões.

Consideremos um edifício, que, concebido pela mente de um arquiteto, é traduzido para o papel na forma de plantas de todos os sistemas de edificação: fundações,

estruturas, sistema hidráulico e elétrico. O conceito de estratégia em serviços com os elementos do sistema citados aqui é análogo a este processo de projeto. Estes elementos devem ser projetados para criar um serviço consistente que alcance os objetivos estratégicos. O conceito do serviço se torna um projeto que transmite a clientes e empregados quais serviços eles devem receber e dar, respectivamente. Estes elementos do sistema são:

#### **Estruturais:**

- **Sistema de atendimento:** Atividades de retaguarda e de contato com o cliente, automação, participação dos clientes.
- **Projeto das instalações:** Tamanho, estética, layout.
- **Localização:** Dados demográficos sobre clientes, locação única ou múltipla, competição e características do local.
- **Planejamento da capacidade:** Gerenciamento de filas, número de empregados, acomodação da demanda média ou da demanda de pico.

#### **Gerenciais:**

- **Encontro em serviços:** Cultura de serviços, motivação, seleção e treinamento, delegação de poder aos empregados.
- **Qualidade:** Avaliações, monitoramento, métodos, expectativas versus percepções, garantia dos serviços.
- **Gerenciamento de capacidade e demanda:** Estratégias para a alteração da demanda e para o controle do fornecimento, gerenciamento de filas.
- **Informação:** Recursos competitivos, coleta de dados.

Um hospital bem-sucedido de Toronto, Canadá, que executa apenas operações de hérnia inguinal, será utilizado para ilustrar como cada elemento do conceito de serviços contribui para a missão estratégica. O Hospital *Shouldice*, que é privado, usa um procedimento especial de operação para corrigir hérnias inguinais que

Ihe tem proporcionado uma excelente reputação. Seu sucesso é medido pela taxa de recorrência, que é 12 vezes menor que a de seus competidores.

Os elementos estruturais do conceito de serviços do *Shouldice* que sustentam sua estratégia focalizada nos clientes que sofrem de hérnia inguinal são:

**Sistema de atendimento:** Uma característica que identifica a abordagem do *Shouldice* é a participação do paciente em todos os aspectos do processo. Por exemplo, os próprios pacientes fazem a tricotomia antes da operação, caminham da mesa de operação até a área de recuperação, e são incentivados a discutir a experiência com novos pacientes para aliviar seus medos pré-operatórios.

**Projeto das instalações:** As instalações são intencionalmente projetadas para incentivar os exercícios e a recuperação rápida em quatro dias, que é, aproximadamente, a metade do tempo dos hospitais tradicionais. Os quartos são desprovidos de supérfluos e os pacientes devem caminhar até os salões, chuveiros ou a cafeteria. Os jardins do hospital foram projetados para encorajar os passeios, e o interior é acarpetado e decorado para evitar a lembrança de um ambiente hospitalar típico.

**Localização:** o fato de estar localizado em uma grande metrópole com excelente serviço aéreo dá ao *Shouldice* acesso ao mercado mundial. A grande população local também proporciona uma fonte de pacientes que podem ser programados, no curto prazo, para preencher reservas canceladas.

**Planejamento de Capacidade:** Como as operações de hérnia são procedimentos eletivos, os pacientes podem ser programados em lotes para preencher o tempo operacional disponível; assim, a capacidade é utilizada ao máximo. Esta facilidade na programação das operações permite ao *Shouldice* funcionar como um hotel lotado; portanto, as atividades de apoio, tais como hospedagem e alimentação, também são totalmente utilizadas.

Os elementos gerenciais do conceito de serviço do *Shouldice* também dão suporte à estratégia de prestação de um serviço médico de qualidade:

**Encontro em serviços:** Todos os empregados são treinados para ajudar no aconselhamento de pacientes e para encorajá-los a alcançar uma recuperação rápida. Uma cultura de serviços buscando uma atmosfera do tipo familiar é reforçada com jantares comuns para pacientes e funcionários.

**Qualidade:** A característica mais importante da qualidade é a adesão de todos os médicos ao método de tratamento de hérnia do *Shouldice*, que resulta em uma baixa taxa de recorrência de hérnias inguinais entre seus pacientes. Além disso, aqueles com dificuldades são encaminhados de volta ao médico que os atendeu. A percepção da qualidade é realçada na permanência no *Shouldice*, mais parecida com um breve período de férias do que com uma internação hospitalar típica.

**Gerenciamento de capacidade e demanda:** Os pacientes são submetidos à triagem a partir de um questionário e admitidos somente através de reserva. Desta forma, a demanda de pacientes, em termos de momento e adequação, pode ser eficientemente controlada. Como foi mencionado anteriormente, pacientes sem hora marcada ou moradores da região em lista de espera são usados para preencher vagas criadas pelo cancelamento de reservas; assim, o uso da capacidade total do hospital está assegurado.

**Informação:** Uma característica singular do serviço do *Shouldice* é um encontro anual dos pacientes atendidos, que representa um relacionamento continuado do hospital com seus pacientes. Manter contato com os pacientes permite ao hospital construir uma base de clientes leais, que são um meio eficiente de propaganda "boca-a-boca". Proporcionar "*check-ups*" gratuitos anuais também permite ao *Shouldice* construir um banco de dados especial.

## **Classificação de serviços para *insights* estratégicos**

Uma discussão geral da estratégia de serviços é dificultada pela diversidade de empresas de serviços na economia e por seus diferenciados relacionamentos com os clientes. Entretanto, *insights* estratégicos que transcendam as fronteiras da atividade são necessários para evitar a visão distorcida que prevalece entre os gerentes de serviços, de que não se transportam conceitos de uma atividade para outra. Por exemplo, estratégias competitivas usadas por serviços bancários poderiam encontrar aplicações em serviços de lavanderia, pois ambos lidam com uma propriedade dos clientes. Os novos serviços de entrega e retirada em lavanderias, disponíveis em estações de trem, são similares, conceitualmente, aos caixas automáticos de bancos em supermercados. O esquema de classificação desenvolvido por Christopher Lovelock (1983), descrito a seguir, nos propõe uma apreciação de possíveis dimensões estratégicas que transcendem as fronteiras da atividade.

### **Natureza do ato do serviço**

Como mostra a Figura 13, o ato do serviço pode ser considerado ao longo de duas dimensões: *quem* ou *o que* é o receptor direto do serviço e a natureza tangível do serviço. Isto leva a quatro possíveis classificações:

1. Ações tangíveis dirigidas ao cliente como transporte de passageiros e cuidado pessoal;
2. Ações tangíveis dirigidas à propriedade dos clientes, como serviços de lavanderia e portaria;
3. Ações intangíveis dirigidas ao intelecto do cliente, como entretenimento;
4. Ações intangíveis executadas com ativos dos clientes, tais como serviços financeiros.

Este esquema de classificação levanta questões sobre a maneira tradicional em que os serviços têm sido prestados. Por exemplo, o cliente precisa estar presente fisicamente durante o serviço, somente para iniciar ou terminar a transação, ou não

necessita estar presente em momento algum? Se os clientes precisam estar presentes, cabe a eles deslocar-se até as instalações do prestador do serviço e se tornar parte do processo, ou é o prestador do serviço que deve se deslocar até o cliente (por exemplo, um serviço de ambulâncias). Estas questões têm implicações significativas no projeto das instalações e da interação com os empregados, pois as impressões que forem passadas ao cliente terão influência na sua percepção do serviço. Além disso, são levantadas questões a respeito do impacto da localização das instalações e dos horários de atendimento sobre a conveniência do cliente. Não é surpreendente que bancos tenham implantado caixas eletrônicos e outras comunicações eletrônicas alternativas para interação pessoal.

Pensar criativamente sobre a natureza dos serviços pode ajudar a identificar formas mais convenientes de atendimento, ou mesmo um produto capaz de substituir um serviço. Por exemplo, fitas de vídeo com palestras ou gravações de concertos em CD-rom representam um substituto conveniente do comparecimento físico, e servem como bibliotecas de registro permanente dos eventos.

### **Relacionamento com os clientes**

As empresas de serviços têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo, pois os clientes conduzem suas transações diretamente com o prestador do serviço, muitas vezes pessoalmente. A indústria manufatureira, pelo contrário, está distante do consumidor final devido a um canal de distribuição que consiste de um misto de distribuidores, atacadistas e/ ou varejistas. A Figura 14 confronta a natureza da "participação" do cliente no processo com a natureza do serviço prestado. O valor da participação do cliente para a empresa é mostrado nesta figura, entretanto ocorreram mudanças desde a sua publicação inicial em 1983. Por exemplo, empresas locadoras de veículos e grandes redes de hotéis aliaram-se a empresas aéreas para oferecer descontos aos passageiros de alta milhagem. Além disso, alguns postos de

pedágio de estradas privadas oferecem passes anuais que podem ser fixados no carro. Estes passes disparam um débito

eletrônico e os motoristas não precisam parar para efetuar o pagamento.

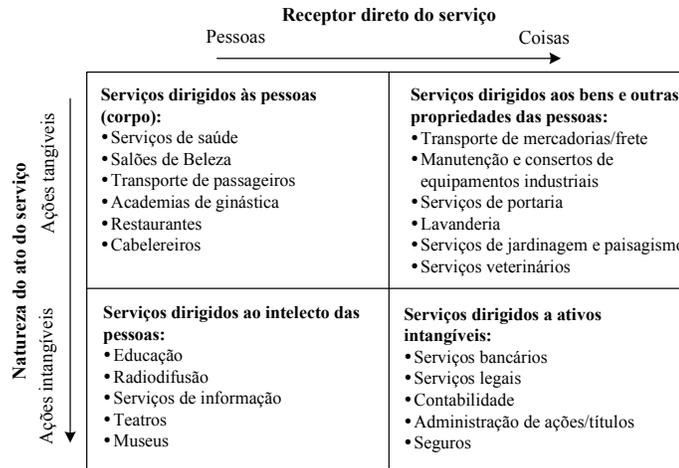


Figura 13 Entendendo a natureza do ato do serviço

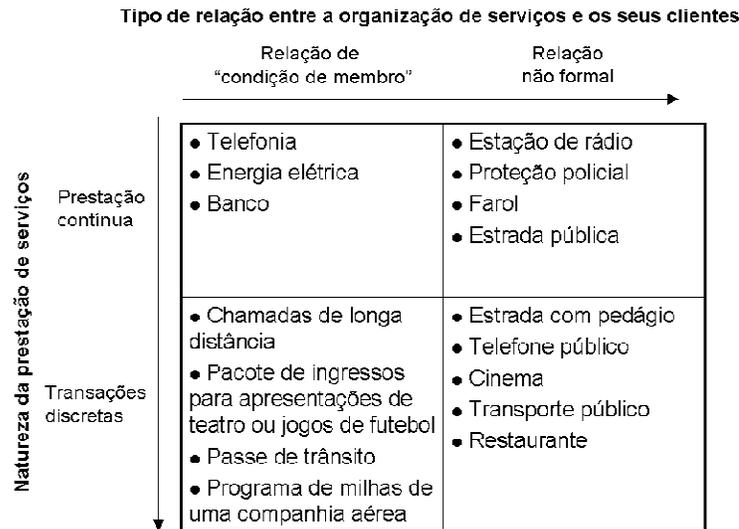


Figura 14 Relacionamento com os clientes

Conhecer os clientes é uma significativa vantagem competitiva para uma organização de serviços. Ter um banco de dados com os nomes e os endereços dos clientes e com as suas preferências pessoais dos serviços permite um atendimento individualizado e um marketing direcionado. Os clientes lucram devido à conveniência de pagamentos fixos anuais, sabendo, que, por isso mesmo, terão

benefícios ocasionais (por exemplo, prêmios para usuários habituais de vôos).

**Personalização e Julgamento**

Como os serviços são criados na medida em que são consumidos, e como o cliente é freqüentemente participante do processo, existe a oportunidade de adaptar o serviço às necessidades do cliente. A Figura 15 mostra que a personalização tem origem em duas dimensões: ou o caráter do

serviço permite a personalização, ou o prestador de serviço pode modificar o serviço.

A seleção do quadrante da Figura 15 no qual um serviço vai se posicionar é uma escolha estratégica. Por exemplo, cinemas tradicionais oferecem apenas uma sala de projeção; assim, eles estão apropriadamente localizados no quadrante baixo-baixo. Muitos cinemas novos, entretanto, possuem várias salas, permitindo algum grau de personalização. Entre restaurantes *fast-food*, O *Burger King*

anuncia "Escolha a seu gosto", permitindo alguma personalização de seus lanches.

Dentro de uma atividade específica, cada quadrante poderia ser ocupado por diferentes segmentos desta atividade, conforme ilustrado pelos vários tipos de operações de serviços de alimentação na Figura 15. Entretanto, uma escolha estratégica de oferecer maior personalização e permitir ao seu pessoal exercer o julgamento, tem implicações no sistema de prestação do serviço.

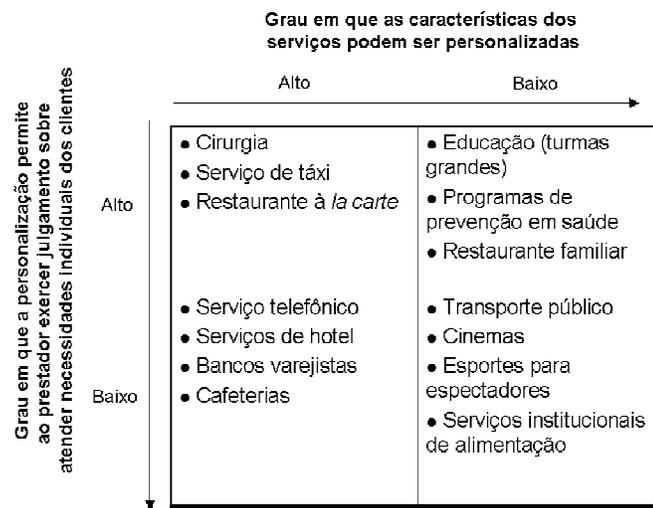


Figura 15 Personalização e julgamento na prestação de serviços

**Natureza da demanda e fornecimento**

Como foi exposto no capítulo anterior o caráter perecível da capacidade em serviços cria um desafio para os gerentes, pois não existe a opção de estocagem para vendas futuras. Mesmo assim, o grau de desequilíbrio entre demanda e fornecimento varia entre as empresas de serviços, conforme mostra a Figura 16.

Para determinar a estratégia mais apropriada a cada caso é necessário considerar as seguintes questões:

Qual é a natureza da flutuação da demanda? Ela tem um ciclo previsível (por exemplo, demanda diária de refeições em um restaurante *fast-food*) que pode ser antecipado?

Quais são as causas subjacentes a estas flutuações de demanda? Se as causas são

os hábitos ou preferências dos clientes, o marketing poderia provocar mudanças?

Que oportunidades existem para mudar o nível de capacidade ou de fornecimento? É viável a utilização de trabalhadores de meio turno durante os horários de pico?

**Método de atendimento em serviços**

Conforme pode ser observado na Figura 17, o método de atendimento em serviços tem um componente geográfico e um componente de nível interação com o cliente.

Serviços com múltiplas localizações têm implicações gerenciais significativas para assegurar a qualidade e a consistência do serviço oferecido. Com o avanço das comunicações eletrônicas, as transações a longa distância estão se tomando mais comuns, pois oferecem conveniência ao

cliente e eficiência no atendimento. Por exemplo, o uso de computadores pessoais e *modems* permitem a personalização dos

serviços e a diminuição da interação física entre o cliente e a pessoa prestadora do serviço.

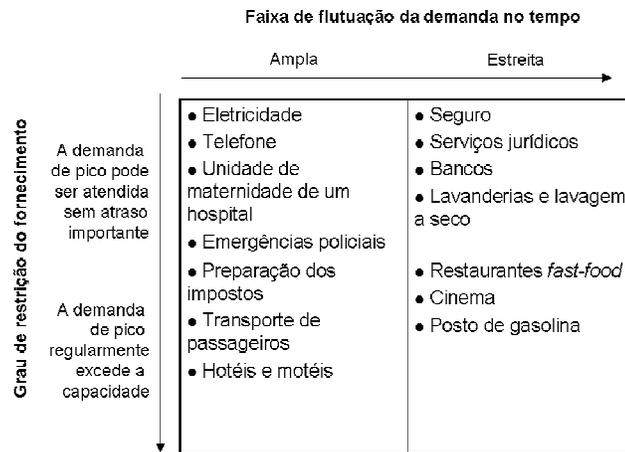


Figura 16 Qual é natureza da demanda pelo serviço com relação ao fornecimento?

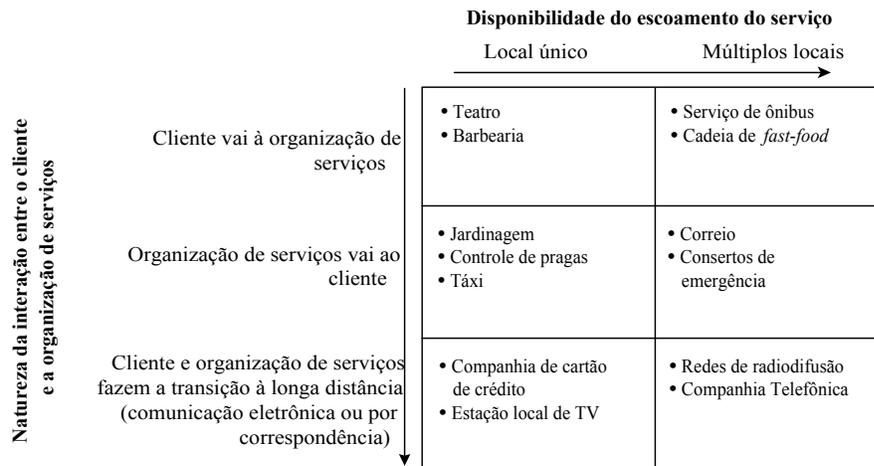


Figura 17 Método de atendimento em serviços

Os esquemas de classificação descritos anteriormente são úteis na sugestão de alternativas estratégicas e também para evitar a miopia da indústria. Antes de formular uma estratégia de serviços, entretanto, é necessário entender a natureza competitiva do empreendimento.

### Entendendo o ambiente competitivo dos serviços

A competição entre as empresas de serviços ocorre em um ambiente

econômico de dificuldades, e há muitas razões para este quadro:

- **Relativamente poucas barreiras à entrada de competidores:**  
Inovações em serviços não são patenteáveis, e, na maioria dos casos, os serviços não necessitam de grandes investimentos de capital. Assim, inovações podem ser facilmente copiadas por competidores. Entretanto, existem outros tipos de barreiras à entrada,

como construir um hotel na melhor praia de uma ilha (por exemplo, o *Club Med* localizado em *Moorea*, na Polinésia Francesa).

- **Oportunidades mínimas para economias de escala:** Basta relembrar quando observamos que devido ao processo simultâneo de produção e consumo o cliente precisa se deslocar até a sede da empresa de serviços, ou o prestador do serviço deve deslocar-se até o cliente. A necessidade de deslocamento físico limita a área de mercado e, como resultado disso, o escoamento dos serviços ocorre em pequena escala. Empresas com franquias podem realizar algumas economias de escala dividindo os custos de compras e de propaganda; em outros casos, as comunicações eletrônicas podem substituir os deslocamentos físicos (por exemplo, pedidos por telefone).
- **Flutuações erráticas das vendas:** A demanda de serviços varia em função da hora do dia e do dia da semana (e, às vezes, sazonalmente), com chegadas aleatórias de clientes. Você consegue imaginar algumas exceções a esta regra?
- **Desvantagem de porte ao negociar com compradores ou fornecedores:** O pequeno porte de muitas empresas de serviços às coloca em desvantagem ao negociar com poderosos vendedores ou fornecedores. Existem muitas exceções, entretanto, tais como a *McDonald's* comprando carne e a *Marriot* comprando colchões.
- **Substituição de produtos:** Produtos inovadores podem substituir serviços (por exemplo, o teste de gravidez feito em casa). Assim, as empresas de serviços precisam observar não apenas os outros competidores na área de serviços mas, também, antecipar inovações em produtos capazes de tornar os seus serviços obsoletos.
- **Fidelidade dos clientes:** Organizar empresas usando serviços personalizados cria uma base de clientes fiéis, o que se torna uma

barreira a entrada de novos serviços. Por exemplo, uma empresa fornecedora de material hospitalar pode colocar os seus próprios terminais de computador para pedidos nas instalações dos clientes. Estes terminais facilitam a solicitação dos pedidos e contribuem para eliminar a concorrência.

- **Barreiras à saída:** Empresas de serviços marginais podem continuar a operar, mesmo com lucros baixos ou inexistentes. Por exemplo, uma empresa privada pode ter como objetivo principal empregar os membros da família, ao invés de maximizar o lucro. Outras firmas de serviços, tais como lojas de antiguidades e lojas de equipamentos de mergulho, podem ter no *hobby* ou no lado romântico a plena satisfação dos seus donos, o que compensa a baixa lucratividade. Assim, os competidores motivados pelo lucro encontrariam dificuldades para afastar essas empresas do mercado.

Em todas as atividades de serviços, existem empresas que superaram as dificuldades competitivas e prosperaram. Por exemplo, a *McDonald's* alcançou uma posição dominante na indústria de *fast-food* pela superação de muitas das dificuldades listadas anteriormente. Novos empreendimentos, entretanto, devem desenvolver uma estratégia de serviços adequada às características competitivas de suas respectivas atividades. Três estratégias genéricas que têm conseguido proporcionar vantagens competitivas, e ilustrações de como as empresas de serviços têm usado essas estratégias, serão os temas de nosso próximo tópico.

### Estratégias competitivas em serviços

Michael Porter sustenta de forma convincente que existem três estratégias competitivas genéricas: liderança global em custos, diferenciação e focalização. Cada uma destas estratégias será descrita, junto com exemplos de como as empresas as estão utilizando para incrementar a competitividade

### **Liderança global em custos**

Uma estratégia de liderança global em custos requer instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais, e, freqüentemente, tecnologia inovadora. Possuir uma posição de baixo custo proporciona uma defesa contra a concorrência, pois competidores menos eficientes sofrerão primeiro com as pressões competitivas. Implantar uma estratégia de baixo custo requer fortes investimentos em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais para conquistar fatias do mercado. Uma estratégia de liderança em custos algumas vezes pode revolucionar uma indústria como bem ilustra o sucesso da *McDonald's*, *Wal-Mart* e *Federal Express*. Além disso, as empresas de serviços têm conseguido conquistar liderança em baixos custos usando métodos variados.

**Procura por clientes de baixo custo.** O atendimento de alguns clientes custa menos que o de outros, e os prestadores de serviços podem conquistá-los. Por exemplo, a *United States Automobile Association* (USAA) ocupa posição destacada entre seguradoras de automóveis porque atende somente oficiais militares, grupo que apresenta uma taxa abaixo da média em risco de problemas que requerem indenização. Este grupo também proporciona baixos custos porque seus membros, relativamente nômades, estão acostumados a fazer negócios por telefone ou pelo correio. Conseqüentemente, a USAA é capaz de conduzir todas as suas transações através destes dois meios de comunicação, sem a necessidade do quadro de vendas caro, normalmente empregado pelas seguradoras tradicionais. Outro exemplo desta estratégia é proporcionado por varejistas de baixo custo, tais como *Sam's Wholesale Club* e *Price Club*, que têm como alvo clientes inclinados a comprar em quantidade, e o fazem de forma simples, servindo-se eles mesmos.

**Padronização de um serviço personalizado.** Tipicamente, a preparação de imposto de renda é considerada um serviço personalizado. A *H&R Block*, entretanto, tem obtido sucesso com clientes

de todo país que necessitam apenas de formulário simplificado. Da mesma forma, serviços de cartório e centros de saúde familiares são formas atrativas de atendimento de serviços profissionais de rotina com baixo custo. A palavra-chave aqui é rotina.

**Redução da interação no atendimento em serviços.** A estratégia, de alto risco potencial, de redução do contato pessoal no atendimento de serviços, pode ser aceita pelos clientes se for mais conveniente para eles. Por exemplo, o acesso facilitado a caixas eletrônicas tem afastado gradualmente os clientes da interação pessoal com os caixas dos bancos, reduzindo conseqüentemente, os custos para os bancos.

**Redução dos custos de rede.** Custos iniciais não usuais são problema para empresas de serviços que necessitam de uma rede para unir prestadores de serviços e consumidores. Empresas de fornecimento de energia elétrica, com altos custos fixos em linhas de transmissão, são o exemplo mais óbvio. A *Federal Express* concebeu uma abordagem diferenciada para reduzir custos de rede usando uma rede de "centro-e-raios". Assim, definindo *Memphis* como centro por ter avançada tecnologia de triagem, a transportadora expressa de cargas capacitou-se a cobrir os Estados Unidos sem rotas diretas entre as cidades servidas. Quando uma nova cidade é inserida na rede, a *Federal Express* necessita apenas adicionar mais uma rota a partir do centro e para o centro, ao invés de adicionar rotas entre todas as cidades servidas. A eficiência da estratégia da rede de "centro-e-raios" foi aproveitada, também, pelos operadores de passagens aéreas.

**Operações de serviço off-line.** Muitos serviços, tais como cabeleireiros e transporte de passageiros, são inerentemente *on-line*, pois só podem ser realizados com o cliente presente. Para os serviços em que o cliente não necessita estar presente, a transação do serviço pode ser desacoplada, com alguns aspectos sendo executados *off-line*. Por exemplo, um serviço de conserto de calçados pode ter vários postos de retirada e coleta, consolidando, então, pedidos para serem

entregues a uma oficina de consertos, que pode até mesmo estar localizada na periferia. A execução de serviços *off-line* representa uma significativa economia de custos, devido às economias de escala da consolidação, ao baixo custo de localização das instalações (por exemplo, a *American Airlines* tem um de seus centros de reservas, por ligação gratuita, localizado no Caribe), e a ausência de clientes no sistema. Em resumo, a operação de serviço que foi desacoplada funciona como uma fábrica.

### **Diferenciação**

A essência da estratégia de diferenciação reside na criação de um serviço que é percebido como sendo único. Abordagens para diferenciação podem tomar várias formas: imagem da marca (exemplo, os arcos dourados da *McDonald's*), tecnologia (a rede de fibras óticas da *Sprint*), características (os serviços de viagem completos do *American Express*), serviço ao cliente (a reputação da *Nordstrom* entre as lojas de departamentos), rede de distribuição (a presença da imobiliária *Century 21* em todo o território dos Estados Unidos), e outras dimensões. A estratégia de diferenciação não ignora custos, mas sua característica principal consiste em criar a lealdade do cliente. Conforme ilustrado aqui, a diferenciação tem algum custo, que o cliente desejado está disposto a pagar.

**Tornar tangível o intangível.** Por sua própria natureza, os serviços são quase sempre intangíveis e não deixam no cliente uma lembrança material da compra. Reconhecendo a necessidade de reforçar seu período de estadia na memória de cliente, muitos hotéis fornecem itens de toalete complementares, contendo o nome do hotel. A *Hartford Steam Boiler Inspection and Insurance Company* faz seguros na área de geradoras de energia, mas tem aperfeiçoado seus serviços com inspeções regulares e recomendações aos gerentes para evitar problemas potenciais.

**Personalização do produto-padrão.** Proporcionar um toque de personalização pode aproximar a empresa de seus consumidores, a um custo muito pequeno. Um administrador de hotel que se dirige ao

cliente pelo nome causa uma impressão que pode traduzir-se no retorno do cliente em outra ocasião. Salões de beleza adotam características personalizadas (como por exemplo, estilista pessoal, bar, música ambiente) para se diferenciar das barbearias. Os esforços da *Burger King* para promover uma política de produção "sob encomenda" é uma tentativa de se diferenciar da abordagem clássica de produção em série dos serviços *fast-food* da *McDonald's*.

**Redução do risco percebido.** A falta de informação sobre a compra de um serviço cria uma impressão de risco para muitos clientes. A falta de conhecimento ou autoconfiança a respeito de serviços como manutenção de automóveis faz com que os clientes procurem um prestador de serviços que tenha tempo para explicar o trabalho a ser realizado, em instalações limpas e organizadas, e que garanta o seu trabalho (por exemplo, a *Village Volvo*). Os clientes freqüentemente acham válido pagar um preço um pouco maior para usufruírem da sensação de tranquilidade e segurança estabelecida em um relacionamento deste tipo.

**Valorização do treinamento de pessoal.** Os investimentos em desenvolvimento de pessoal e treinamento, que resultam em um aumento da qualidade dos serviços, são uma vantagem competitiva difícil de questionar. Empresas que são líderes em seu ramo de atividade são conhecidas entre os competidores pela qualidade de seus programas de treinamento. Em alguns casos, tais empresas estabelecem centros de treinamento semelhantes a faculdades (por exemplo, as instalações da *Arthur Andersen* em *St. Charles, Illinois*; a Universidade do Hambúrguer da *McDonald's*, perto de Chicago).

**Controle da qualidade.** Manter um nível consistente de qualidade de serviços em vários locais diferentes, em um sistema de trabalho intensivo, é um desafio significativo. As empresas têm abordado este problema de várias maneiras - treinamento de pessoal, procedimentos explícitos, tecnologia, limites no escopo do serviço, supervisão direta e pressão dos colegas, entre outras. Por exemplo, para

assegurar consistência, a cadeia de restaurantes *Magic Pan* projetou uma máquina a prova de falhas humanas para produzir seus famosos crepes. A questão da qualidade de serviços complica-se ainda mais pela distância potencial entre as expectativas e as experiências dos clientes. Influenciar as expectativas do cliente pela qualidade se torna, portanto, um aspecto a considerar e qualidade de serviços, proporciona uma visão detalhada deste tópico importante do gerenciamento da qualidade de serviços.

**Focalização**

A estratégia de focalização é construída a partir da idéia de satisfazer um mercado-alvo particular tão bem quanto as necessidades específicas daqueles clientes. O segmento de mercado poderia ser um grupo comprador em particular (por exemplo, a USAA e os oficiais militares), um serviço (O *Shouldice* Hospital e os pacientes com hérnias inguinais, o *Hotel 6* e os viajantes econômicos, o *Federal Express* e as pessoas que necessitam entregas de encomendas noturnas garantidas), ou regiões geográficas (por exemplo, a *Wal-Mart* e os compradores varejistas rurais, a *Southwest Airlines* e outras empresas aéreas regionais). A estratégia de focalização reside na premissa de que a empresa pode servir seu mercado-alvo restrito de maneira mais

eficaz e/ou eficiente do que outras empresas que tentam servir um mercado amplo. Como resultado, a empresa consegue diferenciação neste mercado menos abrangente por conhecer melhor as necessidades dos clientes e/ou pelos menores custos.

Davidow e Uttal destacam a importância da seleção do cliente para se chegar a uma estratégia de focalização bem-sucedida. Seu modelo é um banco de *Palo Alto*, Califórnia, que procura clientes com maior poder financeiro e descarta os demais mediante diretrizes como o fechamento de uma conta após a emissão de dois cheques que ultrapassaram o limite de crédito. A abordagem de três passos de Davidow e Uttal para a focalização inclui a segmentação do mercado para projetar o "coração" do serviço, a classificação dos clientes de acordo com o lugar que eles ocupam no serviço e a colocação das expectativas ligeiramente abaixo do desempenho percebido.

A estratégia de focalização é, portanto, a aplicação da liderança global em custos e/ou da diferenciação de um segmento de mercado em particular, e o relacionamento das três estratégias genéricas de posição no mercado é mostrado na Figura 18. Concluímos este capítulo debatendo como ganhar clientes no mercado.



Figura 18 Posição de mercado das estratégias genéricas

**Ganhando clientes no mercado**

Dependendo da competição e das necessidades pessoais, os clientes selecionam um prestador de serviços usando os critérios listados aqui. Esta listagem não pretende ser completa, pois a própria inclusão de uma nova dimensão por

uma empresa representa uma tentativa de envolver-se em uma estratégia de diferenciação. Por exemplo, a criação do programa "*Advantage*" para passageiros freqüentes pela *American Airlines* foi uma tentativa de inserir a dimensão "fidelidade do cliente" a competição entre as empresas aéreas.

- **Disponibilidade:** O serviço é acessível? O uso de caixas eletrônicos pelos bancos criou uma disponibilidade de 24 horas para alguns serviços bancários (isto é, serviços além do tradicional "horário bancário"). O uso de números telefônicos 0800 (discagem gratuita) por muitas empresas de serviços facilita o acesso após o horário normal de funcionamento.
  - **Conveniência:** a localização do serviço define a conveniência para os clientes que precisam se deslocar até lá. Postos de gasolina, restaurantes *fast-food* e lavagens a seco são exemplos de serviços que devem selecionar a localização em ruas movimentadas para serem bem-sucedidos.
  - **Confiabilidade:** O serviço é confiável? Por exemplo, uma vez que o dedetizador acabou o seu trabalho, em quanto tempo os insetos retornarão? A maior reclamação a respeito de manutenção de automóveis é com a incapacidade de solucionar o problema na primeira visita. Para empresas aéreas, o cumprimento de horários é uma estatística coletada pela FAA (*Federal Aviation Administration*, agência do governo responsável pela aviação civil dos EUA).
  - **Personalização:** você está sendo tratado como um indivíduo? Os hotéis, por exemplo, descobriram que seus clientes respondem satisfatoriamente ao serem cumprimentados pelos seus nomes. O grau de personalização permitido na prestação do serviço, por menor que ele seja, pode ser percebido como mais personalizado.
  - **Preço:** competir em preço não é tão eficaz em serviços quanto em produtos, pela dificuldade de comparar os custos dos serviços de forma objetiva. Pode ser fácil comparar custos no atendimento de serviços rotineiros, tais como troca de óleo, mas, em serviços profissionais, a competição em preço pode ser considerada contraproducente porque, muitas vezes é vista como uma substituta da qualidade.
  - **Qualidade:** a qualidade dos serviços é uma função da relação entre as expectativas prévias dos clientes e as suas percepções durante e após a respectiva prestação. Ao contrário da qualidade de um produto, a qualidade de um serviço é julgada pelo processo de atendimento e pelos resultados.
  - **Reputação:** a incerteza na escolha de um prestador de serviços é muitas vezes resolvida em conversas com outras pessoas a respeito de suas experiências antes da decisão ser tomada. Ao contrário do que ocorre com um produto, uma má experiência com um serviço não pode ser devolvida ou trocada por um modelo diferente. A propaganda "boca-a-boca" positiva é a forma de publicidade mais eficaz.
  - **Segurança:** bem-estar e segurança são considerações importantes, pois em muitos serviços, como em viagens aéreas e na medicina, os clientes estão colocando as suas vidas nas mãos do prestador de serviços.
  - **Rapidez:** quanto tempo devo esperar pelo serviço? Para serviços de emergência, tais como combate a incêndios e proteção policial, o tempo de resposta é o principal critério de desempenho. Em outros serviços a espera pode ser compensada pela recepção de serviços mais personalizados, bem como por taxas reduzidas.
- Escrevendo sobre estratégia de manufatura, Terry Hill usou o termo *critérios do ganhador do pedido* para se referir às dimensões competitivas que vendem produtos. Indo mais adiante, sugeriu que alguns critérios poderiam ser chamados de qualificadores, porque a presença destas dimensões seria necessária para um produto entrar no mercado. Finalmente, Hill disse que alguns qualificadores poderiam ser considerados suscetíveis a perda do pedido.
- Usaremos uma lógica similar e os critérios de serviços listados anteriormente para

descrever a decisão de compra dos serviços. A seqüência de decisão de compras começa com a qualificação de empresas de serviços potenciais (por exemplo, o médico deve estar na minha lista preferências?), seguida da seleção final, neste subconjunto, de uma empresa vencedora do serviço (por exemplo, qual dos médicos da lista tem a melhor reputação?) Após a primeira experiência com o serviço, decisão de retorno será baseada se ocorreu ou não um "fracasso do serviço" (por exemplo, o médico foi frio e impessoal).

### **Qualificadores**

Para que uma empresa de serviços venha a ser tratada seriamente como uma competidora no mercado, ela deve ter certo nível para cada dimensão competitiva do serviço, como definido pelos outros participantes do mercado. Por exemplo, no transporte aéreo, poderíamos citar a segurança, definida pelas condições das aeronaves e pela avaliação dos pilotos, como um qualificador óbvio. Em um mercado estável, tal como restaurantes *fast-food*, os competidores já estabelecidos podem definir um nível de qualidade (por exemplo, a limpeza) que os novos devem pelo menos igualar para serem competidores viáveis. Para *fast-food*, uma dimensão que já foi um critério vencedor, tal como as janelas *drive-in*, com o tempo poderia se tornar um qualificador, pois

alguns clientes sequer parariam se fosse diferente.

### **Ganhadores de serviços**

Ganhadores de serviços são dimensões tais como preço, conveniência ou reputação, utilizadas por um cliente para escolher entre competidores. Dependendo das necessidades do cliente na hora da compra, a dimensão ganhadora pode variar. Por exemplo, a procura por um restaurante para almoçar pode ser baseada em conveniência, mas para um jantar romântico seria influenciada pela reputação. Note-se que um critério ganhador pode se tornar um qualificador do ramo (por exemplo, o uso de caixas automáticos pelos bancos).

### **Perdedores de serviços**

A incapacidade de atender à altura ou acima do nível exigido em uma dimensão competitiva pode deixar um cliente insatisfeito, perdendo-o para sempre. Por vários motivos, as dimensões de confiabilidade, personalização e rapidez são particularmente vulneráveis a se tornarem perdedoras de serviços. Alguns exemplos seriam a oficina que não consegue resolver um problema mecânico do carro (confiabilidade), o tratamento grosseiro do médico (personalização), o serviço de entrega que não cumpre o prazo contratado (rapidez).

## **Referências**

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços**: operações, estratégia tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2. ed., 2000. ISBN 8573075325

PIRES, Márcio. **Material de suporte da disciplina Gerência de Serviços**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Engenharia de Produção. Porto Alegre. 2004.

# Capítulo 5

## Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços

### A Estruturação da empresa de Serviços

Tendo anteriormente articulado o conceito de serviço e a estratégia competitiva, voltamos agora nossa atenção para aspectos do projeto do serviço. Para começar, apresentamos um método de diagramação dos processos de serviço, chamado *blueprinting*, ou padrão que pode ser utilizado para analisar projetos existentes ou em desenvolvimento da mesma forma que os engenheiros utilizam-se de plantas para dar a dimensão dos respectivos projetos. Discutimos várias abordagens genéricas para o projeto dos serviços, e um estudo no âmbito de um restaurante demonstra como é possível consolidar um projeto a partir da perspectiva do cliente.

Questões ligadas ao projeto (por exemplo, a estética) são importantes para a criação de um ambiente apropriado à validação do conceito dos serviços. Em destaque, também, a psicologia necessária para evitar que um cliente fique desorientado em um ambiente com o qual não esteja familiarizado. Os conceitos de *layout* do produto e de *layout* de processo, utilizados na manufatura, são adaptados para aplicações em *layout* de serviços. O ponto da localização das instalações é abordado, a começar pela estimativa da demanda de espaço, uso de modelos apropriados de localização e considerações finais sobre a escolha do local. Encerrando o capítulo, analisamos várias inovações de marketing que questiona em nossas hipóteses com respeito ao papel da localização na prestação de um serviço.

### O Sistema de Prestação de Serviços

A elaboração de um sistema de prestação de serviços é um processo criativo. Começa-se com um conceito de serviço e com uma estratégia para a prestação de um serviço dotado de características que possam distingui-lo da concorrência. É indispensável identificar e analisar devidamente as várias alternativas para atingir tais objetivos antes de se tomar qualquer decisão a respeito do sistema. O projeto de um sistema de serviços envolve aspectos como localização, instalações com *layout* capaz de proporcionar um efetivo fluxo de trabalhadores e clientes, procedimentos e definições das tarefas para os provedores dos serviços, medidas para assegurar a adequada qualidade, extensão do envolvimento dos clientes, seleção de equipamentos e capacidade de serviço. O projeto é um processo que não se esgota em si mesmo; nem bem operacionalizado a serviço, é possível que se identifiquem alterações necessárias para garantir melhores condições de atendimento.

Como exemplo de um projeto inovador em prestação de serviços, tomemos a casa da *Federal Express*. O conceito de garantir a entrega de cartas e encomendas da noite para o dia, via aérea, foi o tema do trabalho de conclusão de curso do fundador da empresa, Frederick W. Smith. A história conta que o trabalho recebeu o conceito C por causa do absurdo da idéia, mas hoje a empresa é modelo para o setor.

Por tradição, o transporte aéreo de carga sempre foi lento e não confiável, por se tratar de um serviço secundário prestado por empresas cuja preocupação maior era, logicamente, servir aos passageiros. A genialidade de Smith, um engenheiro electricista, consistiu em identificar a

analogia entre o transporte de mercadorias e uma rede elétrica conectando muitas saídas em uma caixa de ramais.

Dessa idéia nasceu a rede centro e raios da *Federal Express*, com *Memphis*, no *Tennessee*, servindo como centro de triagem para todas as encomendas. Chegando no decorrer da noite de todas as cidades dos Estados Unidos, aviões descarregariam suas encomendas e esperariam durante duas horas antes de retornar às respectivas cidades de origem com encomendas prontas para entrega na manhã seguinte. Assim, um pacote procedente de *Los Angeles* e destinado a *San Diego* viajaria de *Los Angeles* para *Memphis* em um avião e dali para *San Diego* em outro. A não ser em situações de mau tempo impedindo vôos, ou por erros de triagem, o projeto de rede garante que uma encomenda chegue ao seu destino da noite para o dia. Por isso, foi o próprio projeto de prestação de serviço a vantagem estratégica que diferenciou a *Federal Express* de seus concorrentes de fretes aéreos. Hoje, a *Federal Express* tem vários centros (*Newark* e *Los Angeles*, por exemplo) e faz o transporte de encomendas entre grandes centros urbanos próximos (*Boston* e *Nova York*, por exemplo) utilizando-se de caminhões.

### **Blueprinting do serviço**

O desenvolvimento de um novo serviço baseado nas idéias subjetivas contidas no seu conceito, pode levar a esforços muito dispendiosos de tentativa e erro para traduzir este conceito em realidade. Na concepção de um prédio, o projeto é esboçado na forma de desenhos arquitetônico chamados de *blueprints* porque as cópias são impressas em um papel especial que deixa todas as linhas padronizadamente azuis. Estes padrões mostram como o produto deveria se parecer e todas as especificações necessárias para a sua manufatura. G. Lynn Shostack entende que um sistema de prestação de serviços também pode ser plenamente demonstrado em um diagrama visual (i.e., padrão do serviço) e usado de forma similar para o projeto dos serviços.

A medida que exploramos o *blueprint* para as instalações de um banco que realiza as operações mostradas na Figura 19, muitos usos para o diagrama se tornam aparentes. Primeiro, o *blueprint* é um mapa ou fluxograma (chamado de diagrama de processos na manufatura) de todas as transações integrantes do processo de prestação do serviço. Algumas atividades constituem o processamento de informações, outras são interações com os clientes e outras são pontos de decisão. Os pontos de decisão são mostrados como losangos para destacar a importância dos passos, que são, por exemplo, o fornecimento de protocolos para evitar erros. O estudo do *blueprint* poderia sugerir oportunidades de melhorias e, também, a necessidade de uma melhor definição futura de certos processos (por exemplo, o passo "imprimir o carnê de pagamentos" contém muitas atividades, a impressão de formulários de duplicatas, a preparação ou preenchimento do cheque, o endereçamento e o envelopamento).

A *linha de visibilidade* separa as atividades do atendimento, onde os clientes obtêm evidências tangíveis do serviço, daquelas atividades de retaguarda, que não são vistas pelo cliente. As atividades de alto e baixo contato com o cliente no processo de prestação do serviço são mantidas separadas fisicamente, mas se mantêm ligadas por comunicações. Esta separação destaca a necessidade de se dar uma atenção especial às operações acima da linha de visibilidade, onde a percepção do cliente sobre a eficiência dos serviços é formada. O ambiente físico, a decoração, as habilidades interpessoais dos empregados e até mesmo os materiais impressos são indicadores da qualidade do serviço. Projetar um processo eficiente é a meta para a retaguarda, mas as suas operações têm efeito indireto nos clientes, com relação aos atrasos e erros.

A adoção do *blueprint* também oferece aos gerentes a oportunidade de identificar potenciais pontos de falha (F) e projetar procedimentos a prova de erros (*poka-yoke* é o termo que pegamos emprestado do Japão) para evitar sua ocorrência, garantindo então uma prestação de serviço de alta qualidade. No exemplo que estamos

apresentando, vários pontos de verificação são incluídos nas atividades de retaguarda. Nestes locais, dispositivos *poka-yoke* como listas de verificação poderiam ser utilizados a fim de evitar erros. Um sistema automático *poka-yoke* poderia verificar o

endereçamento da correspondência, observando a compatibilidade entre a cidade, o estado e o código de área (CEP - Código de Endereçamento Postal) fornecido pelo cliente.

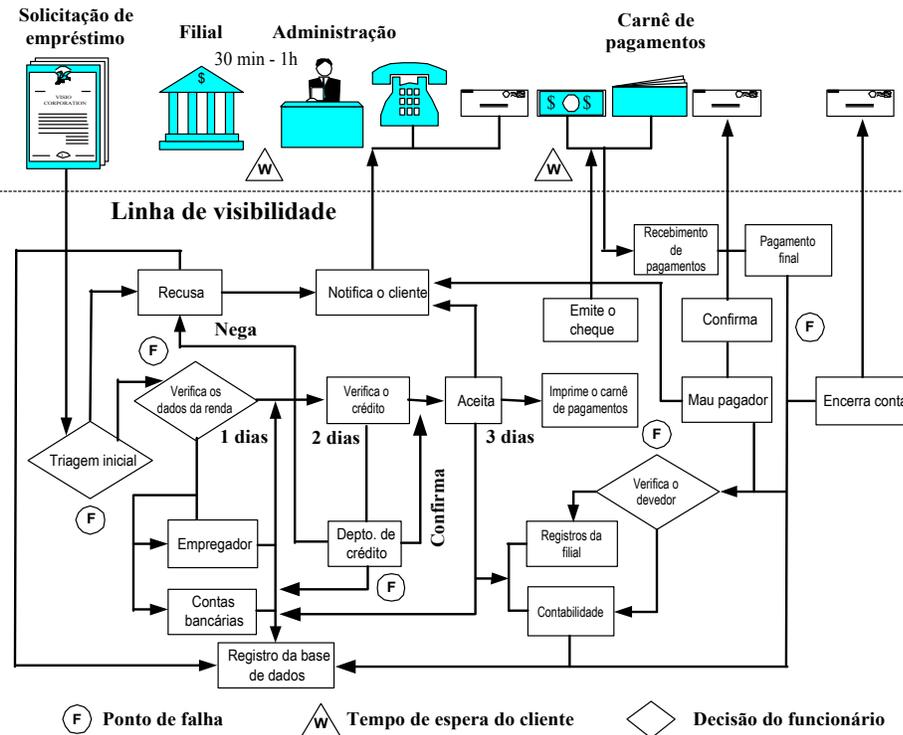


Figura 19 Padrão de operação de pagamento de um empréstimo bancário

Nas operações críticas para determinar o bom desempenho do serviço, encontramos sempre tempos determinados de execução. Alguns deles serão representados como uma faixa de valores dentro da qual se exercera a liberdade de ação necessária em algumas transações (por exemplo, de 30 minutos a uma hora para solicitar um empréstimo). Esses tempos determinados serão igualmente úteis para tomar decisões e fixar expectativas (por exemplo, até seis dias entre a aprovação do pedido de crédito e a entrega do cheque).

Utilizam-se triângulos para identificar as etapas do processo nas quais podem ser previstas esperas pelos clientes. Assim, enquanto aguardam para conversar com o responsável pela liberação do empréstimo, os clientes precisarão de um local

adequado e agradável, dotado de amenidades como café e material de leitura. Dividir as tarefas de preparação do carnê de pagamentos e da emissão do cheque de empréstimo poderia reduzir significativamente o tempo de entrega do cheque ao cliente.

Em resumo, um *blueprint* é a definição detalhada de um sistema de prestação de serviço que permite a administração testar o conceito do serviço no papel antes de colocá-lo em prática. Ele facilita igualmente a resolução de problemas e incentiva o pensamento criativo mediante a identificação de potenciais pontos de falha e a exaltação das oportunidades de melhorar a percepção dos clientes em relação ao serviço.

### Posicionamento estratégico pela estrutura do processo

A preparação do *blueprint* do serviço é o primeiro passo no desenvolvimento de uma estrutura de processo de serviço capaz de colocar uma companhia no mercado competitivo. As decisões ainda continuam relacionadas ao grau de complexidade e divergência desejado no serviço. G. Lynn Shostack definiu estes conceitos e os utilizou para demonstrar de que maneira uma empresa de serviço pode bem situar-se na base da estrutura do processo.

O conjunto de passos e seqüências do processo, mostrados pelo *blueprint* do serviço é medido pelo número e pela complexidade dos passos, representando o *grau de complexidade* da estrutura de prestação de serviços. Por exemplo, a preparação de um pedido em uma lanchonete *fast food* é menos complexa que a preparação de um jantar em um bom restaurante francês. O grau de arbítrio ou liberdade permitido ao prestador para que ele possa personalizar o serviço é o *grau de divergência* admitido em cada passo do processo de serviço. Por exemplo, as

atividades de um promotor, se comparadas com as de um assistente de promotoria são altamente divergentes, pois a interação com o cliente requer um agudo senso de julgamento, discernimento e análise da situação. As duas dimensões de complexidade e de divergência, por exemplo, nos permitem criar um gráfico de posicionamento no mercado para o setor de serviços financeiros, como está apresentado na Figura 20. Em todos os setores de serviços podemos ver movimentos em cada uma das direções do gráfico de estruturação de processos, à medida que as empresas se posicionam em relação aos seus competidores.

Empresas como *H&R Block* têm procurado abranger um grande volume de contribuintes de classe média criando um serviço de *baixa divergência* para aqueles que buscam auxílio na preparação das declarações de rendimentos de modelo simplificado. Com baixa divergência, o serviço pode ser prestado por pessoal de baixa qualificação que desenvolve tarefas rotineiras, mas produz resultados de qualidade consistente e custos reduzidos.

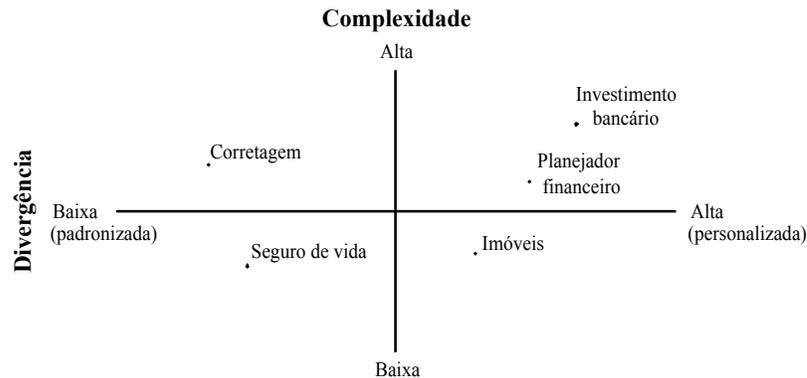


Figura 20 Posicionamento estrutural de serviços financeiros

Já um salão de cabeleireiros masculino representa uma estratégia de alta divergência ao reformular o ramo tradicional de barbearias. A alta divergência caracteriza-se como uma estratégia de nicho que busca clientes dispostos a pagar mais por um serviço personalizado.

Reduzir a abrangência de um serviço por meio da especialização é uma estratégia

focalizada que resulta em baixa complexidade. O setor de varejo apresenta a explosão do número de lojas especializadas vendendo apenas um único produto, como sorvete, biscoitos ou café. Para o sucesso dessa estratégia, o produto ou o serviço precisa ser exclusivo ou de qualidade superior.

Para alcançar uma maior penetração no mercado ou para maximizar a receita com cada cliente, a alternativa é inserir uma estratégia de agregação de novos serviços, criando assim uma estrutura com alta complexidade. Por exemplo, os supermercados ampliaram suas lojas, oferecendo serviços de banco, farmácias, floriculturas, livros, locadoras de vídeos e preparação de alimentos.

O reposicionamento não precisa ficar limitado a mudanças em apenas uma dimensão da estrutura do processo (i.e., o nível de divergência ou complexidade). A Figura 21 apresenta um restaurante familiar procurando obter uma estratégia que combine mudanças tanto no nível de complexidade como no nível de divergência.

Baixa Complexidade/Divergência	Processo Corrente	Alta Complexidade/Divergência
Não aceitar reservas	Aceitar reservas	Escolha de uma mesa específica
O cliente procura um lugar para sentar, o cardápio fica exposto em um quadro negro	O cliente é conduzido à mesa, o cardápio é entregue em mãos	Relatam o cardápio e entradas e especialidades são descritas
Eliminada	Serve água e pão	Variedade de pães quentes e entradas
Cientes preenchem o pedido	Os pedidos são anotados	À mesa, os pedidos são feitos pessoalmente ao “maitre”
Preparar os pedidos: Pré-preparados, sem escolha	Salada (4 variedades)	Preparado individualmente em cada mesa
Limitado em 4 alternativas	Entrada (15 variedades)	Ampliado para 20 variedades: adicionado de pratos flambados, filé de peixe na mesa e molhos preparados na mesa
Sorveteria, auto-serviço	Sobremesa (6 variedades)	Ampliado para 12 variedades
Somente café, chá e leite	Bebidas (6 variedades)	Acrescentado de cafés especiais, lista de vinhos e licores
Salada e entrada servidas juntas, conta e bebidas juntas	Servem os pedidos	Serviço de pratos separados, refresco de frutas entre os pratos, moedor manual de pimenta
Somente em dinheiro, paga na saída	Recolhe o pagamento	Escolha da forma de pagamento, podendo anotar em uma conta; oferecer balas de cortesia.

Figura 21 Alternativas estruturais para um restaurante familiar

### Taxonomia para o projeto do processo de serviço

Os processos de serviços podem ser classificados utilizando o conceito de divergência, o objeto para o qual a atividade de serviço é direcionada e o grau de contato com o cliente. Na Figura 22, os serviços estão amplamente divididos em baixa divergência (i.e., serviços padronizados) e alta divergência (i.e., serviços personalizados). Dentro destas duas categorias, o objeto do processo de serviço é identificado como bens, informações ou pessoas. O grau de contato com o cliente varia de nenhum contato até o contato direto (e é dividido, ainda, em auto-atendimento e interação pessoal com o prestador).

#### Grau de Divergência

Um serviço padronizado (i.e., baixa divergência) é projetado para altos volumes de um serviço minuciosamente definido e focalizado. As tarefas são de rotina e requerem mão-de-obra com um nível relativamente baixo de habilidades técnicas. Por causa da natureza repetitiva do serviço, é forte a tendência de substituição da mão-de-obra pela automatização (por exemplo, a utilização de máquinas automáticas de vendas, a lavagem automática de carros). A redução da liberdade e arbítrio nas atividades dos trabalhadores é uma abordagem utilizada para obter um serviço mais consistente e de qualidade, mas também pode apresentar conseqüências negativas. Estes conceitos serão tratados mais adiante como a *abordagem de linha de produção* para o projeto de serviços.

Para serviços personalizados (i.e., alta divergência), maior flexibilidade e discernimento são necessários no desenvolvimento das tarefas. Além disso, há uma troca maior de informações entre o cliente e o prestador do serviço. Estas características dos serviços personalizados requerem altos níveis de capacidades

técnicas e analíticas, porque o processo do serviço não é programado e nem está bem definido (por exemplo, aconselhamento, paisagismo). Para obter a satisfação do cliente, a tomada de decisão é delegada ao funcionário que desenvolve suas atividades com alguma autonomia e arbítrio (i.e., a delegação de poder aos empregados).

		Sem contato com o cliente	Contato indireto com o cliente	Contato direto com o cliente	
				Nenhuma interação entre o servidor e o cliente (auto-atendimento)	Interação entre o serviço e o cliente
Baixa Divergência (serviço padronizado)	Processamento de bens	Lavagem a seco Reabastecimento de máquinas de vendas automáticas		Utilização de uma máquina de vendas automática Montagem de móveis pré-confeccionados	Comida servida em um restaurante Lavagem de carro
	Processamento de informações ou imagens	Verificação do processamento Faturamento por cartão de crédito	Encomenda de mantimentos utilizando um computador doméstico Verificação do saldo de uma conta por telefone	Retirada de dinheiro em um caixa eletrônico Ser fotografado em uma cabine fotográfica	Apresentação de uma palestra Execução de transações bancárias de rotina
	Processamento de pessoas			Utilização de um elevador Utilização de uma escada rolante	Fornecimento de transporte público Realização de vacinação em massa
Alta Divergência (serviço personalizado)	Processamento de bens	Conserto de automóvel Confecção de um traje		Servir-se de comida em um <i>buffet</i> Ensacar mercadorias	Serviço de limpeza de carpete Serviço de paisagismo
	Processamento de informações ou imagens	Programação computacional Projeto de um prédio	Supervisão de uma aterrissagem mediante um controlador aéreo Dar um lance em um leilão pela TV	Documentação do histórico médico em uma clínica Realizar pesquisas em uma biblioteca	Pintura de retratos Aconselhamento
	Processamento de pessoas			Utilização de um carro alugado Utilização das instalações de uma academia	Cabeleireiro Realização de uma operação cirúrgica

Figura 22 Taxonomia dos processos de serviço

### **Objeto do Processo de Serviço**

Com relação ao processamento de bens, é preciso fazer uma distinção entre bens que pertencem aos clientes e aqueles fornecidos pela empresa de serviços (i.e., os bens facilitadores). Para serviços como lavanderia ou oficina mecânica, o serviço é realizado sobre bens de propriedade do cliente; neste caso, a propriedade deve ser segurada contra avarias ou perdas. Outros

serviços, tais como restaurantes, fornecem bens facilitadores como uma parte significativa do pacote de serviço. Desta forma, os níveis de estoques adequados e a qualidade destes bens facilitadores se tornam uma preocupação, como demonstra a atenção dada pelo *McDonald's* a compra dos seus itens alimentícios.

O processamento de informações (i.e., o recebimento, o tratamento e a manipulação

de dados) ocorre em todos os sistemas de serviço. Em alguns casos, esta é uma atividade de retaguarda, tal como o processamento de cheques em um banco. Para outros serviços, a informação é transmitida indiretamente por meio eletrônico, como a verificação do saldo em conta corrente por telefone. Os servidores, nestas situações, podem gastar horas em frente a uma tela de computador, desenvolvendo atividades de rotina e tornando a motivação um desafio. Há serviços como aconselhamento, entretanto, em que a informação é processada através de interação direta entre o cliente e o prestador do serviço. Para os empregados altamente habilitados nestes serviços, o desafio de lidar com problemas não estruturados é importante para a satisfação no trabalho.

O processamento de pessoas envolve mudanças físicas (por exemplo, o corte de cabelo ou uma operação cirúrgica) ou mudanças geográficas (por exemplo, um deslocamento de ônibus ou um carro alugado). Como a natureza destes serviços envolve um "alto contato", os trabalhadores devem ser tão habilitados em relacionamento interpessoal quanto em atividades técnicas. Também deve ser dada atenção especial ao projeto da instalação do serviço e a sua localização, porque os clientes estão fisicamente presentes no sistema.

### **Tipos de Contato com os Clientes**

O contato do cliente com o sistema de prestação de serviço ocorre de três maneiras básicas. Na primeira, o cliente pode estar fisicamente presente e interagir diretamente com os prestadores na criação do serviço. Neste caso, o cliente tem a plena percepção das condições que cercam o serviço. Na segunda, o contato pode ser indireto e ocorrer por meio de comunicação eletrônica, a partir da casa ou do escritório do cliente. Na terceira, algumas atividades de serviço podem ocorrer sem nenhum contato com o cliente. Bancos fornecem exemplos dos três tipos de opções: a solicitação de um empréstimo para a compra de um automóvel requer uma entrevista com o encarregado do setor de empréstimos, o pagamento do empréstimo

pode ser efetuado por transferências eletrônicas de fundos, e a manutenção do registro financeiro para o empréstimo é realizada pelo serviço de retaguarda do banco.

O contato direto com o cliente é subdividido em duas categorias: sem interação com o prestador do serviço (i.e., auto-atendimento), e com interação entre o cliente e o prestador de serviço. O auto-atendimento é em geral muito interessante, porque os clientes prestam o serviço necessário no momento certo. Muitas aplicações rentáveis de tecnologia em serviços, como discagem direta a distância e caixas eletrônicos, têm prosperado em um segmento de mercado de clientes dispostos a aprender como interagir com as máquinas. Quando os clientes desejam interagir diretamente com os prestadores do serviço, todos os assuntos relativos ao processamento de pessoas discutidos anteriormente (i.e., treinamento em habilidades interpessoais e questões relativas à localização, *layout* e projeto da instalação) passam a ser importantes para garantir o sucesso do serviço realizado. Quando os clientes estão presentes fisicamente no processo do serviço, surgem problemas adicionais de gerenciamento (por exemplo, cuidar para que as filas não formem uma imagem negativa).

Os processos de serviços de contato indireto ou sem contato com o cliente não precisam sofrer as limitações derivadas dos aspectos surgidos a partir da presença física do cliente no sistema. Como o cliente está desacoplado do sistema de prestação de serviço, pode-se adotar uma abordagem mais manufatureira. Decisões relacionadas com a localização da instalação, projeto da instalação, programação do trabalho e treinamento dos empregados podem ser tomadas levando-se em conta exclusivamente a eficiência. A combinação da inexistência de contato com o cliente e do processamento de bens cria uma categoria normalmente encontrada nas indústrias manufatureiras. Por exemplo, a lavagem a seco é um processamento em lotes, e o conserto de automóveis é um trabalho sob encomenda.

Esta taxonomia nos processos de serviços apresenta um caminho para organizar os vários tipos de processos que são encontrados nos sistemas de serviços e nos ajuda a compreender o projeto e o gerenciamento dos serviços. Essa taxonomia também serve como um mapa de posicionamento estratégico para processos de serviços e, deste modo, serve como um apoio no projeto, ou reforma do projeto de sistemas de serviços.

### **Abordagens genéricas para o projeto de sistemas de serviços**

No Capítulo 3, definiu-se o pacote de serviço como um conjunto de atributos que um cliente experimenta, e que compõe-se de quatro características: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos. Em um sistema de serviços bem projetado, estas características são coordenadas harmoniosamente de acordo com o pacote de serviço desejado. Conseqüentemente, a definição do pacote de serviços é a chave para o projeto do próprio sistema de serviços. Este projeto pode ser abordado de diversas formas.

Em um extremo, podemos fornecer serviços através de uma *abordagem de linha de produção*. Com esta abordagem, as rotinas dos serviços são fornecidas em um ambiente controlado para garantir uma qualidade consistente e eficiência na operação. Outra abordagem consiste *em incentivar a participação ativa dos clientes no processo*. Permitir que o cliente tenha um papel ativo no processo do serviço pode levar a vários benefícios, tanto para o cliente, como para o fornecedor. Uma abordagem intermediária divide o serviço em operações de *alto e baixo contato com o cliente*. Esta abordagem permite que as operações de baixo contato sejam projetadas com um enfoque técnico isolado do cliente.

Também é possível utilizar combinações destas duas abordagens. Por exemplo, bancos isolam suas operações de processamento de cheques, utilizam caixas automáticos para auto-atendimento e fornecem serviços de empréstimo personalizados.

### **Abordagem da Linha de Produção**

Temos a tendência de considerar os serviços como algo pessoal: são desempenhados por pessoas diretamente para outras pessoas. Uma percepção humanística que pode ser demasiadamente restritiva e, conseqüentemente, impedir o desenvolvimento de um projeto de sistema inovador de serviços. Por exemplo, algumas vezes podemos nos beneficiar de um sistema mais tecnocrático de prestação do serviço, os sistemas de manufatura são sempre projetados tendo em mente o controle do processo. A saída freqüentemente tem seu ritmo compassado pelas máquinas, e as atividades são planejadas com tarefas explícitas a serem executadas. Ferramentas especiais e máquinas são fornecidas para aumentar a produtividade dos trabalhadores. Um serviço que utiliza esta abordagem de linha de produção pode obter uma vantagem competitiva com uma estratégia de liderança de custos.

O *McDonald's* fornece o mais perfeito exemplo desta abordagem de manufatura aplicada para serviços. As matérias-primas (por exemplo, os bifes dos lanches) São medidas e pré-embaladas fora do serviço, deixando os empregados sem arbítrio sobre tamanho, qualidade e consistência. Além disso, as instalações para armazenagem são projetadas expressamente para o *mix* de produtos pré-determinado. Não existe espaço extra para alimentos e bebidas que não são previstos no serviço.

A produção de batatas fritas ilustra a atenção do projeto com os detalhes. As batatas são recebidas pré-cortadas, parcialmente cozidas e congeladas. A frigideira foi dimensionada para fritar uma quantidade definida como ideal de batatas. Esta é uma quantidade que não será muito grande de forma a gerar estoques de batatas já fritas murchas e nem tão pequena que implique a fritura muito freqüente de novos lotes. A frigideira é esvaziada em um tabuleiro largo e plano próximo ao balcão de serviço. Este arranjo evita que as batatas caiam de algum recipiente inadequado para o chão, o que resultaria em perda de alimentos e ainda sujaria o ambiente. Um funil especial é

utilizado para garantir uma quantidade padronizada nos pacotes de batata-frita. O planejamento cuidadoso garante que os empregados nunca sujem suas mãos nem as batatas, que o chão permaneça limpo e que a quantidade seja controlada. Além disso, uma generosa porção de fritas é entregue ao cliente por um empregado rápido, eficiente e atencioso.

Este sistema é planejado detalhadamente do início ao fim, desde a pré-embalagem dos bifes de hambúrgueres até a ostensiva presença de coletores de resíduos que estimula os clientes a limparem suas mesas. A orientação típica de linha de montagem adaptada a um sistema de serviços procura transpor um conceito bem-sucedido na manufatura para o setor de serviços e vários itens contribuem para o êxito deste processo.

**Limites ao Arbítrio dos Funcionários.** O funcionário de uma linha de montagem de automóveis recebe tarefas bem definidas a serem realizadas, juntamente com as ferramentas apropriadas. Empregados com arbítrio e liberdade poderiam produzir carros mais personalizados, mas isso poria a perder a uniformidade do produto. A padronização e a qualidade (definidas como consistência no atendimento das especificações) são as marcas registradas de uma linha de produção. Para serviços de rotina padronizada, a consistência no desempenho do serviço é valorizada pelos clientes. Por exemplo, serviços especializados como a substituição de silenciadores e o controle de doenças são anunciados como tendo a mesma alta qualidade de serviço em qualquer uma das franquias. Deste modo, o cliente pode esperar serviços idênticos em qualquer representante de uma determinada operação franqueada (por exemplo, um Big Mac deve ser tão bom quanto outro), assim como não se consegue distinguir um produto de outro em uma fábrica. Entretanto, quando a prioridade está em serviços mais personalizados, o conceito da delegação de poderes aos empregados torna-se apropriado.

**Divisão do Trabalho.** A abordagem de um serviço como linha de produção aponta para a divisão do conjunto do trabalho em

grupos de tarefas simples. Essa agregação de tarefas permite a especialização das habilidades de trabalho (por exemplo, nem todos os funcionários do *McDonald's* precisam ser cozinheiros). Além disso, a divisão do trabalho permite que se pague somente pela credencial necessária à realização de uma tarefa determinada. Obviamente, este conceito dá base às críticas no sentido de que muitos empregos são mal-pagos, sem futuro e de baixa qualificação. Considere-se, por exemplo, um novo conceito em cuidados com a saúde denominado de testes laboratoriais multifásicos automatizados. Os pacientes são avaliados por meio de uma seqüência fixa de testes médicos, que faz parte da elaboração do diagnóstico. Os testes são realizados por técnicos em medicina que manejam equipamentos sofisticados. Como todo o processo é dividido em tarefas rotineiras, os exames podem ser realizados sem o acompanhamento mais caro de um médico.

**Substituição de pessoas por tecnologia.**

A substituição sistemática de pessoas por equipamentos tem sido a fonte de progresso na manufatura. Esta abordagem também pode ser utilizada em serviços, como bem demonstra a aceitação dos caixas automáticos que substituem gradativamente os caixas dos bancos. Entretanto, muito pode ser realizado por meio da tecnologia de sistemas *soft*. Por exemplo, a utilização de espelhos colocados na cozinha dos aviões. Este dispositivo benigno lembra as atendentes e os comissários, sem ostentação, da conveniência de manterem boa aparência. Outros exemplos são os expositores de cartões de congratulações que possuem dispositivos embutidos de reposição de estoque e de solicitação de pedido; quando os estoques caem, um cartão colorido sinaliza a necessidade de reabastecimento. Utilizando um computador portátil, os representantes de seguros podem personalizar suas recomendações e ilustrar a acumulação de valores monetários, das respectivas apólices.

**Padronização de Serviços.** O cardápio limitado do *McDonald's* garante um lanche servido rapidamente. Limitar as opções do serviço reforça a possibilidade de previsão

e de pré-planejamento; o serviço torna-se um processo de rotina com tarefas bem definidas e com um fluxo ordenado de clientes. A padronização também ajuda a dar uniformidade na qualidade do serviço, porque o processo é mais fácil de controlar. Os serviços franqueados tiram partido da padronização para construir organizações nacionais e, então, superar o problema da limitação da demanda à região máxima ao local de serviço.

### **O Cliente como um co-produtor**

Na maioria dos sistemas, o cliente está presente no momento em que o serviço é providenciado. Em lugar de ser um expectador passivo, o cliente representa um potencial de trabalho produtivo disponível no momento em que é necessário. Por isso mesmo, existem oportunidades de aumentar a produtividade passando algumas das atividades do serviço para o cliente (i.e., tornando o cliente um co-produtor) mais ainda, a participação do cliente pode aumentar o grau de personalização. Por exemplo, o *buffet* de almoço da *Pizza Hut* permite que o cliente sirva sua própria salada e selecione os pedaços de pizza enquanto os cozinheiros trabalham na reposição das pizzas que estão sendo vendidas, ao invés de ficar preenchendo pedidos individuais. Assim, o envolvimento do cliente no processo do serviço pode sustentar uma estratégia competitiva de liderança em custos com alguma personalização, quando focalizada em clientes interessados em servirem a si próprios.

Dependendo do grau de envolvimento do cliente, é possível desenvolver um espectro de sistemas de prestação de serviço que vai desde o auto-atendimento até a dependência completa em relação a um provedor. Por exemplo, um agente imobiliário. O proprietário de uma casa pode optar entre vender pessoalmente a sua casa ou manter-se distante de qualquer envolvimento direto contratando um agente imobiliário que receberá uma comissão significativa. Uma alternativa intermediária é a abordagem da "Galeria de Casas". Mediante o pagamento de uma taxa (por exemplo, \$500 dólares), o proprietário inclui sua casa em uma "Galeria de Casas a

venda". Os compradores que visitam a Galeria são entrevistados sobre as suas necessidades e vêem fotografias e uma descrição das casas disponíveis. A seguir, marca-se uma visita e se providência um itinerário. Os compradores deslocam-se por conta própria, os proprietários mostram suas casas e o agente da galeria conduz o fechamento final do negócio e os arranjos financeiros. Ganhos de produtividade são alcançados por uma divisão do trabalho. O agente imobiliário concentra-se nas atividades que requerem treinamento especial e conhecimento, enquanto o proprietário e o comprador dividem as demais atividades.

Os seguintes aspectos ilustram algumas das possíveis contribuições dos clientes na prestação dos serviços.

***Substituição do trabalho do fornecedor pelo trabalho do cliente.*** A disseminação do salário mínimo tem incentivado a substituição dos serviços personalizados pelo trabalho dos clientes. Menos mensageiros de hotéis são vistos hoje, e mais balcões de saladas são utilizados nos restaurantes. As companhias aéreas estão incentivando os passageiros a utilizarem bagagem de mão. A tecnologia também tem facilitado a participação do cliente. Veja-se, por exemplo, a utilização de caixas automáticos em bancos e a discagem direta para chamadas de longa distância. O cliente moderno tem se tornado um co-produtor, recebendo benefícios por seu trabalho na forma de serviços mais baratos. Há um segmento da população de clientes que verdadeiramente aprecia o fato de controlar os serviços mediante o auto-atendimento. Por exemplo, a popularidade dos balcões de saladas deriva da satisfação do cliente com a possibilidade de individualizar a sua salada em termos de quantidades e de itens. Finalmente, a co-produção resolve o problema do equilíbrio entre o fornecimento e a demanda de serviços, pois o cliente se torna a capacidade adicional de serviço quando surge a necessidade.

***Suavização da demanda de Serviço.*** A capacidade dos serviços é um bem perecível no tempo. Por exemplo, em um ambiente médico é mais apropriado medir a

capacidade em termos de horas-médico do que pelo número de médicos na equipe. Esta abordagem enfatiza o permanente desperdício de capacidade, para o fornecedor do serviço, sempre que o servidor estiver ocioso em períodos de baixa de demanda. A natureza da demanda para um serviço, entretanto, varia pronunciadamente conforme a hora do dia (por exemplo, restaurantes), com o dia da semana (por exemplo, teatros) ou com a estação do ano (por exemplo, estações de esqui). Se as variações na demanda puderem ser amenizadas, a capacidade de serviço necessária será reduzida, proporcionando uma utilização mais uniforme e plena da capacidade. O resultado geral é a melhoria na produtividade do serviço.

Para implementar uma estratégia de amenização da demanda, os clientes devem participar, ajustando o horário de sua demanda a disponibilidade do serviço. Meios típicos para alcançar este objetivo são as reservas e os agendamentos. Em compensação, os clientes querem o fim da espera pelo serviço. Os clientes também podem ser induzidos a adquirir o serviço durante períodos de baixa demanda através de descontos no preço (por exemplo, tarifas telefônicas reduzidas após as 17 horas, ou descontos nos dias de semana nos ingressos para teleféricos das estações de esqui).

Se as tentativas de amenização da demanda falharem, a alta utilização da capacidade é viável desde que os clientes esperem pelo atendimento. Assim, a espera do cliente contribui para a produtividade permitindo uma maior utilização da capacidade. Poderia ser uma boa estratégia colocar, nas áreas de espera, o seguinte aviso: "Sua espera nos permite oferecer preços menores!"

Os clientes deveriam ser compensados por esta entrada no processo de serviço obtendo preços menores, mas o que dizer quando estamos tratando de serviços "gratuitos" ou pagos antecipadamente ao governo? Nestas situações, a espera é um substituto para o preço que, caso contrário, poderia ser cobrado do usuário. Os resultados são um racionamento, de um

serviço público limitado por natureza, e uma utilização excessiva da capacidade. Entretanto, utilizar o tempo de espera dos clientes como uma entrada para o processo deste serviço pode ser criticado à medida que cada cliente dá, ao respectivo tempo, valor diferente.

O cliente pode precisar ser "treinado" para assumir um papel novo, e talvez mais independente, como participante ativo no processo do serviço. Esta função educacional do fornecedor é um conceito novo em serviços. Tradicionalmente, o provedor mantinha o cliente na ignorância, e, em conseqüência, como dependente total de seu serviço.

À medida que os serviços se tornam mais especializados, o cliente também precisa assumir uma função de diagnóstico. Por exemplo, o ruído no meu carro precisa mesmo do atendimento da AAMCO (i.e., transmissão) ou da Midas (i.e., amortecedor)? Além disso, um cliente informado também pode proporcionar um controle de qualidade, que tem sido quase inexistente nos serviços profissionais. Assim, o aumento da produtividade dos serviços pode depender de um cliente informado e autoconfiante.

**Abordagem do tipo de contato com o cliente.** A fabricação de produtos é conduzida em um ambiente controlado. O projeto do processo é totalmente focalizado na criação de uma conversão contínua e eficiente das entradas em produtos, sem o envolvimento dos clientes. Utilizando estoques, o processo produtivo é desacoplado das variações na demanda dos clientes e, assim, pode ser programado para operar com plena capacidade.

Como os gerentes de serviço podem projetar suas operações para atingir a eficiência da manufatura se os clientes participam do processo? Richard B. Chase argumenta persuasivamente que os sistemas de prestação de serviços podem ser divididos em operações de baixo e alto contato com o cliente. As operações de baixo contato, ou de retaguarda, ocorrem como em uma fábrica, onde todos os conceitos de gerenciamento da produção e de automação tecnológica são aplicáveis. Esta divisão de atividades pode levar o

cliente a uma percepção personalizada do serviço que, na verdade, se orienta pela economia de escala do processamento em massa.

O sucesso desta abordagem depende da quantidade de contato com o cliente na criação do serviço e da capacidade de isolar o aspecto técnico das operações de baixo contato. Em nossa taxonomia de processos de serviços, esta abordagem de projeto de serviços pareceria ser a mais apropriada para a categoria de processamento de bens (por exemplo, lavanderias, onde o serviço é realizado em uma propriedade do cliente).

**Grau de contato com o cliente.** O contato com o cliente refere-se à presença física deste no sistema. O grau de contato com o cliente pode ser medido pelo percentual de tempo que o cliente está no sistema em relação ao tempo total do serviço. Em serviços de alto contato, o cliente determina o momento da demanda e a natureza do serviço pela participação direta no processo. A qualidade percebida do serviço é determinada em larga extensão pela experiência vivida pelo cliente. Os clientes de sistemas de baixo contato, entretanto, não possuem influência direta no processo produtivo, pois não estão presentes. Mesmo para os serviços classificados na categoria de alto contato seria possível separar algumas operações para serem executadas como em uma fábrica. Por exemplo, as operações de manutenção de um sistema de transporte público e a lavanderia de um hospital são fábricas dentro de um sistema de serviços.

**Separação das operações de alto e baixo contato.** Quando os sistemas de serviços são divididos em operações de alto e de baixo contato, cada área pode ser projetada separadamente para obter um desempenho melhorado. Considerações diferenciadas no projeto das operações de alto e baixo contato, estão listadas na Figura 23. As operações de alto contato requerem empregados com excelentes habilidades interpessoais. As tarefas do serviço e os níveis de atividades nestas operações são incertas, pois os clientes definem o momento da demanda, e, em alguma extensão, o próprio serviço. Da mesma

forma, as operações de baixo contato podem ser separadas fisicamente das operações de contato com o cliente; entretanto, existe alguma necessidade de comunicação cruzando a linha de visibilidade para rastrear o progresso dos pedidos dos clientes ou das suas propriedades (por exemplo, os sapatos entregues em um quiosque para conserto em uma oficina distante). A vantagem da separação está associada à possibilidade de programação das operações de retaguarda do mesmo modo em que em uma fábrica, para alcançar uma alta utilização da capacidade.

As empresas aéreas têm usado essa abordagem em suas operações com eficiência. Os balconistas do setor de reservas dos aeroportos e as assistentes de voo vestem uniformes desenhados em Paris e participam de treinamentos sobre a forma adequada de atender os passageiros. Os carregadores de bagagem raramente são vistos, e a manutenção das aeronaves é realizada em um depósito distante, operando como uma fábrica.

**Oportunidade de vendas e opções de prestação de serviço.** A opinião muito comum de que as organizações são sistemas de processamento de informações fica evidente ao considerarmos as necessidades de conteúdos de informação como uma variável no projeto das tarefas dos serviços. A matriz de projeto de serviços desenvolvida por Richard B. Chase, apresentada na Figura 24, ilustra o relacionamento entre a eficiência da produção e as oportunidades de vendas como uma função das opções de prestação do serviço.

As opções de prestação de serviço estão ordenadas da esquerda para a direita, por ordem de riqueza em transferência de informação. Conforme discutido anteriormente, a eficiência da produção está relacionada com o grau de contato do cliente com as operações principais do serviço. A oportunidade de vendas é uma medida da probabilidade de efetuar novas vendas e aumentar o rendimento gerado por cada cliente. Esta matriz permite considerações explícitas sobre o balanço entre considerações de *marketing* e

considerações de produção na seleção da opção de prestação do serviço.

Considerações do projeto	Operações de alto contato	Operações de baixo contato
Localização da instalação	As operações devem estar próximas do cliente.	As operações devem estar próximas dos fornecedores, transportadores ou mão-de-obra.
Layout da instalação	A instalação deve acomodar as necessidades e expectativas físicas e psicológicas dos clientes.	A instalação deve intensificar a produção.
Projeto do produto	O ambiente, assim como as características físicas do produto, define a natureza do serviço.	O cliente não está presente no ambiente de serviço.
Projeto do processo	Os estágios do processo de produção têm efeito imediato e direto sobre o cliente.	O cliente não se envolve na maioria dos passos do processo.
Programação	O cliente faz parte do programa de produção e deve ser acomodado.	O cliente está preocupado principalmente com as datas de finalização.
Planejamento da produção	Os pedidos não podem ser estocados, então tentar amenizar o fluxo da produção pode levar à perda do negócio.	É possível tanto atrasar quanto amenizar a produção.
Habilidades dos trabalhadores	A mão-de-obra direta compõe uma parte importante do serviço do produto, devendo ser capaz de interagir bem com o público.	A mão-de-obra direta precisa apenas ter habilidades técnicas.
Controle da qualidade	Os padrões de qualidade estão nos olhos do observador e, então, são variáveis.	Os padrões de qualidade geralmente são mensuráveis e, então, podem ser fixados.
Padrões de prazos	O tempo do serviço depende da necessidade dos clientes, por isso não se consegue manter um padrão rígido de prazos.	O trabalho é desenvolvido com substitutos dos clientes (por exemplo, documentos), e os padrões de prazos podem ser alcançados.
Salários	As saídas variáveis requerem um sistema salarial com base no tempo.	As saídas fixas permitem um sistema salarial com base nas saídas.
Planejamento da capacidade	Para evitar perdas nas vendas, a capacidade deve ser fixada de acordo com os picos de demanda.	Como há possibilidade de estocar, é possível fixar a capacidade de acordo com um determinado nível médio de demanda.
Previsão	As previsões são de curto prazo e orientadas pelo tempo	As previsões são de longo prazo e orientadas pelas saídas.

Figura 23 Principais considerações de projeto para operações de alto e baixo contato

Não devemos concluir que apenas uma opção de prestação de serviço deve ser escolhida. Para que não se eliminem certos segmentos de mercado, múltiplos canais de serviço devem ser levados em conta. Por exemplo, postos de gasolina apresentam tanto bombas atendidas por frentistas quanto no sistema de auto-atendimento, e a maioria dos bancos têm caixas atendidas por pessoas junto com as caixas automatizadas.

#### **Delegação de poder pela informação**

Esqueça a "Era de Aquário" - esta é a era da informação, e gostando ou não, somos todos parte dela. A Tecnologia da Informação (TI) não é mais algo apenas para "viciados" em computador.

Estamos todos os dias em contato com a TI. O cereal da mesa do café da manhã

representa mais do que flocos, publicidade e cereal. Você pode ter certeza de que não são os bonecos chamados Estalo, Estalido e Estouro os responsáveis pelo processamento e empacotamento de seu arroz, nem existe um pequeno duende saltitante que coloca duas conchas de passas em cada caixa de farelo de passas. A TI pode ser vista em toda parte do arrozal ou campo de trigo onde ajuda a gerenciar o plantio, o cultivo, a colheita e a transporte do grão para as instalações de processamento e de empacotamento, até a chegada em sua mesa (por exemplo, os semáforos que você cruzou do supermercado até sua casa são operados por uma tecnologia baseada em informação). Serviços essenciais como corpo de bombeiros e proteção policial requerem o uso da TI, a eletricidade e a água corrente chegam as nossas casas por

meio da TI. A TI é uma parte tão fundamental do cotidiano do mundo todo

que se torna um desafio encontrar algum aspecto onde ela já não esteja inserida.

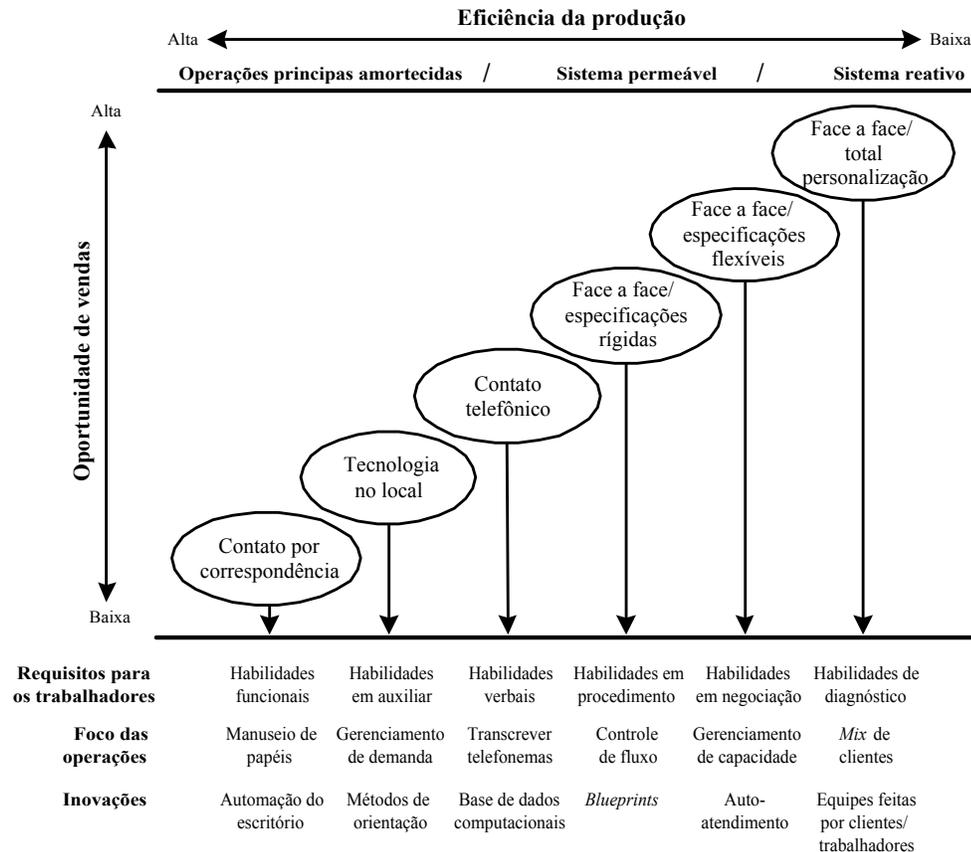


Figura 24 Oportunidade de vendas e projeto do sistema de serviço

Certamente, nenhum serviço de hoje pode sobreviver sem a utilização da TI, e os gerentes de sucesso verão que ela oferece muito mais do que uma maneira conveniente de manter registros. Na verdade, uma de suas mais importantes funções é delegar poder tanto a empregados quanto a clientes.

**Delegação de poder ao empregado.** A utilização inicial da TI deu-se na manutenção de registros. Uma empresa poderia ter uma base de dados computadorizada contendo os nomes e os endereços de clientes, e eventualmente outra base de dados com nomes e endereços de fornecedores de bens essenciais e serviços. Estas várias bases de dados tornaram um pouco mais fácil deixar os acionistas – e o imposto de renda – felizes.

Elas tornaram o processo de manutenção de registros um pouco mais rápido e mais acurado, mas as secretárias ainda entravam com os dados, os responsáveis por compras ainda ordenavam e solicitavam material ou serviços de seus fornecedores, o pessoal da linha de frente continuava sorrindo e os trabalhadores das fábricas ainda realizavam suas rotinas de trabalho. O gerente superior tinha como tarefa administrar essas diversas atividades.

O desenvolvimento de banco de dados relacionais, entretanto, mudou tudo. Chamar as bases de dados de relacionais, ou integradas, significava dizer que as informações sobre todos os aspectos de uma operação poderiam ser usadas por todos os interessados. Um gerente de produção poderia visualizar os números de vendas e saber imediatamente o quanto

programar a produção no próximo período de trabalho.

Um trabalhador da produção ou da linha de frente poderia solicitar os suprimentos necessários do estoque e, até mesmo, desencadear uma ordem para reposição de estoques, sem precisar ir até o escritório de compras. O dia da delegação de poder ao empregado havia chegado.

É claro que os computadores eram a chave da manutenção desses dados. As máquinas eram poderosas ferramentas para manter a trilha de nomes e de números, mas quando eles começaram a "falar uns com os outros", estava iniciada uma outra revolução. Agora os empregados de uma organização podiam interagir uns com os outros cruzando os limites funcionais. Podiam, até mesmo, interagir com os empregados de outras organizações em "tempo real", sem precisar estar fisicamente juntos. Isto significa, por exemplo, que quando um voo da *Delta* é cancelado, um agente da *Delta* pode inscrever os passageiros não apenas em outro voo da *Delta*, mas também, em voos de outras empresas, por meio de um terminal de computador. Não é mais necessário que o agente procure pessoalmente nos balcões de todas as empresas por um lugar disponível.

**Delegação de poder ao cliente.** Na discussão anterior, observou-se como os computadores e a TI delegam poder aos empregados, o que resulta em um melhor serviço para os clientes. Também é viável delegar poder diretamente aos clientes mediante a TI. A Internet, que une pessoas do mundo inteiro, é um exemplo de ferramenta muito poderosa. Os clientes não são mais inteiramente dependentes dos prestadores de serviços locais. Uma pessoa com questionamentos médicos pode buscar respostas no mundo inteiro, e nós podemos fazer compras em todo o mundo.

A TI permite que o cliente interaja de outras maneiras no processo do serviço. Por

exemplo, podemos entrar na página do *FedEx*, na Internet com o número do formulário de remessa de um pacote enviado por essa companhia, e descobrir exatamente onde o pacote está naquele momento. Se ele já foi entregue, podemos saber quem assinou o recebimento. Podemos também fazer a nossa própria reserva de viagem *on-line* e obter informações sobre o nosso destino, o que pode melhorar muito a nossa viagem.

Nossa vida diária certamente será afetada mais e mais pela TI, e o seu impacto será medido em dias e semanas em vez de em anos. Nesse momento, clientes em muitos supermercados podem acelerar as suas compras pesando e etiquetando seus próprios produtos. Em alguns casos, o cliente pega uma etiqueta adesiva codificada com barras de uma máquina acima do produto desejado e a balança integrada registra automaticamente o peso do produto, lê o código de barras e coloca o preço da compra. Em outros casos, o cliente coloca os limões em uma balança no departamento de produtos. Um sinal acima dos limões fornece um número para o item, o qual é utilizado pelo cliente para o registro na balança, que fornece uma etiqueta adesiva com o custo total da compra. Algumas balanças são extremamente simplificadas e possuem teclas para diferentes itens, de maneira que o cliente não precisa lembrar o código numérico do produto já armazenado na balança. Em breve, muitos de nós estaremos envolvidos em uma experiência "total" de compras: além de pesar e colocar o preço em nossos próprios produtos, estaremos usando as leitoras óticas de preços para conferir toda a nossa compra no supermercado, usando a leitora de cartões para ler nosso cartão de crédito, e, também, carregando os nossos mantimentos. (Alguns podem achar que isto é levar a delegação de poder ao cliente longe demais!).

## Referências

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços**: operações, estratégia tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2. ed., 2000. ISBN 8573075325

# Capítulo 6

## Marketing

### Entendendo o que é Marketing

Um comercial de sabonete na televisão, seguido por outro de vacina contra a Dengue, um cupom de desconto de absorvente no supermercado, uma provinha de chocolate dietético, um telefonema de convite para uma pesquisa de satisfação do provedor de Internet que você utiliza, uma visita a uma agência de empregos em busca de uma oportunidade, um conselho para um amigo sobre como ele pode comercializar o seu software, o registro da necessidade de se comprar materiais de escritório no trabalho, etc. Todas estas situações envolvem marketing.

De acordo com a American Marketing Association – AMA (Set. 2004), marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para clientes e para gerenciar relacionamentos com os mesmos, de maneira a beneficiar a organização e seus *stakeholders* (todas as partes interessadas como empregados, acionistas, sociedade, governo, consumidores, concorrentes, fornecedores...). A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas, em que empresas e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios mútuos, ou seja, uma relação ganha-ganha.

Pensando nos clientes, eles podem ser de dois tipos: compradores organizacionais e consumidores. Os compradores organizacionais são empresas que compram bens e serviços para seu próprio funcionamento, como maquinarias, suprimentos de escritório, redes de computadores, etc., ou para vender a outras organizações ou consumidores. Já os consumidores são clientes que compram bens e serviços para seu próprio consumo, ou para presentear outras pessoas. Os consumidores incluem pessoas ou famílias que fazem compras para satisfazer suas

necessidades e desejos, resolver seus problemas ou melhorar sua vida.

O marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros. Em geral, as estratégias de marketing utilizadas para empresas lucrativas são também adequadas para empresas sem fins lucrativos. Os tipos mais comuns de marketing são apresentados na Figura 25. Mesmo as organizações não voltadas para lucratividade sendo importantes, o enfoque deste texto será para empresas com foco em lucro.

Além disso, o marketing pode ser orientado de várias maneiras nas organizações. Os modos tradicionais, resumidos na Figura 26, são orientação para a produção – pressupõe que se os produtos forem melhores os clientes irão comprá-los, vendas – concentra-se nas atividades de venda dos produtos ou serviços e marketing – baseia-se na compreensão das necessidades e desejos dos clientes. A orientação para valor é a discussão mais atual que se tem de marketing, e refere-se à entrega de valor superior aos clientes, sendo uma extensão da orientação para o marketing.

### Marketing Orientado para o Valor

O marketing orientado para o valor se apóia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes:

**Princípio do cliente:** concentrar-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente. As empresas devem compreender seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços;

**Princípio do concorrente:** oferecer um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência. Não basta oferecer valor, deve-se oferecer valor superior para sobreviver a longo prazo;

**Princípio pró-ativo:** mudar o ambiente para melhorar as chances de sucesso; ao mudar mercados e ambientes com pró-atividade, uma empresa pode melhorar a sua posição competitiva;

**Princípio interfuncional:** usar equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing. As pessoas de marketing devem interagir com outras funções da empresa, a fim de facilitar o foco no cliente;

**Princípio da melhoria contínua:** melhorar continuamente o planejamento, a implementação e o controle do marketing, melhorando operações, processos, estratégias e produtos ou serviços; e

**Princípio do stakeholder:** considerar o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização, ou seja, pensar nos outros entes que não apenas os clientes.

Tipo	Descrição	Exemplo
Produto	Marketing destinado a criar trocas para produtos tangíveis	Estratégias para vender os computadores Macintosh
Serviço	Marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis	Estratégia da Hertz para alugar carros para viajantes
Pessoa	Marketing destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas	Estratégia para obter votos para Lula
Lugar	Marketing destinado a atrair pessoas para lugares	Estratégia para levar pessoas a passar férias na Bahia
Causa	Marketing destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis	Estratégias para coibir o uso de drogas ilícitas ou para aumentar o número de doações de sangue
Organização	Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários	Estratégia para aumentar o número de associados do fã-club de Roberto Carlos

Figura 25 Principais Tipos de Marketing

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 5

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e levá-los a comprar
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços que eles dizem precisar ou desejar, oferecê-los aos clientes
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (stakeholders)

Figura 26 Comparação das Quatro Orientações

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 7

Ainda, esta orientação é baseada numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar produtos e serviços: percepção de valor. Valor, para o cliente, é a diferença entre as percepções quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos que eles incorrem para obtê-los. Assim, os clientes capazes de realizarem trocas as farão em duas situações: (i) quando os benefícios das trocas excederem os custos e (ii) quando os

produtos ou serviços oferecem um valor superior em comparação com outras opções.

Existem quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber de uma empresa, e quatro tipos de custos que podem ser reduzidos, conforme mostra a Figura 27.

Os **benefícios funcionais** são os benefícios tangíveis de se obter, como por

exemplo, usar tênis Rebook para correr, comer lasanha para saciar a fome e ter energia, etc. Já os **benefícios sociais** são respostas positivas que os clientes obtêm de outras pessoas (status) por utilizarem determinados produtos e serviços, por exemplo, uma pessoa sente-se satisfeita quando os amigos a elogiam pela escolha da banda de música que toca em sua festa de aniversário. Os **benefícios pessoais**, por sua vez, são os bons sentimentos que

os clientes têm pela compra de certos produtos ou serviços, como é o caso da bicicleta para o transporte de um ambientalista, cuja ação protege o meio ambiente. Finalmente, os **benefícios experimentais** refletem o prazer sensorial que os clientes experimentam ao adquirirem alguns produtos e serviços, podendo-se citar o serviço de receber uma massagem ou fazer uma aula de dança, por exemplo.

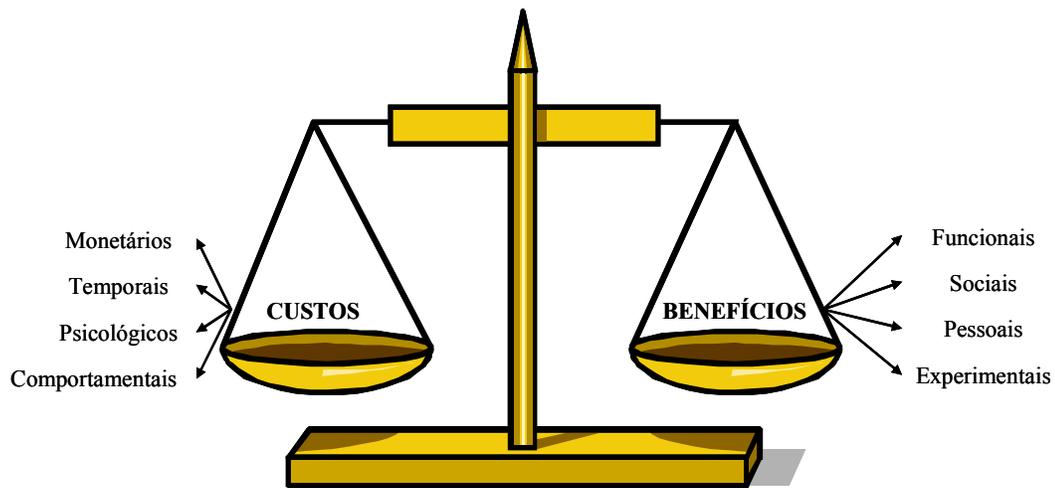


Figura 27 Criando Valor para os Clientes

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 16

Quanto aos **custos**, os **monetários** referem-se à quantidade de dinheiro paga pelos clientes por produtos e serviços, incluindo o preço do produto ou serviço, taxas de transporte e instalação, juros, entre outros. Por outro lado, os **custos temporais** são avaliados pelo tempo de espera numa fila, para um concerto de determinada falha, aguardo da entrega de uma pizza, etc. Já os **custos psicológicos** envolvem a energia mental e a tensão incorridas na realização de uma compra importante e na aceitação dos riscos de que os produtos e serviços podem não ter o desempenho esperado. Isto se aplica para produtos mais caros e/ou complexos, como um ar condicionado, a contratação de uma empresa de engenharia civil para a construção de um prédio, etc. Por fim, os **custos comportamentais** são associados à alguma atividade física de deslocamento

do cliente para efetuar a compra, por exemplo, em que tem que estacionar o carro, percorrer longas distâncias, entre outras.

Por se ter vários tipos de benefícios e custos, há muitas combinações que se pode fazer para uma estratégia de marketing. O que os profissionais desta área buscam é a maximização dos benefícios e a minimização dos custos. Todavia, é importante conhecer quais são os objetivos da empresa para depois pensar em como alcançá-los.

#### Administração de Marketing

Administração de marketing envolve tudo o que as organizações fazem e devem fazer para entregar valor superior aos seus clientes e atingir seus objetivos. Em geral, essas tarefas incluem (i) desenvolver planos e estratégias de marketing e (ii)

executar atividades de marketing para implementá-los e controlá-los. A Figura 28

apresenta uma visão ampla do processo de administração de marketing.

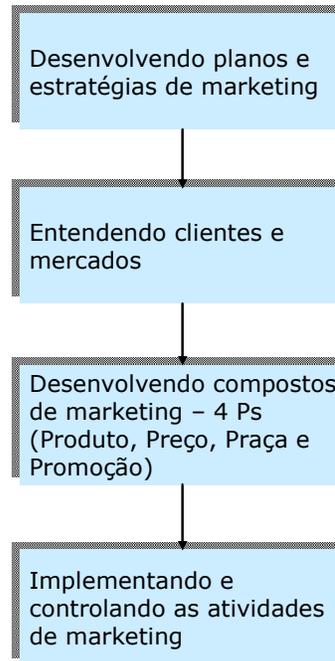


Figura 28 Uma Visão Geral da Administração de Marketing

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 19

### Planejamento de Marketing e Estratégia Organizacional

O marketing bem sucedido requer um planejamento sensato. As empresas utilizam um planejamento estratégico para definir um caminho que traga valor para os clientes e lucro para si próprias. O planejamento estratégico começa com a definição de uma missão, que declara o propósito específico de uma organização. Numa empresa orientada para o valor, a missão deve centrar-se no valor para os clientes e não para os produtos. Por exemplo, a missão atual da Nestlé é: “Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de valor agregado, a preços competitivos”. A missão serve como base para os objetivos organizacionais e para as estratégias projetadas para alcançar estes objetivos.

Para identificar estratégias que possam ter sucesso, sugere-se uma análise PFOA –

Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças (Figura 29), ou seja, analisar além do ambiente externo, o ambiente interno.

Para os gerentes de marketing, o planejamento estratégico forma uma base para a criação de um plano de marketing, o qual expressa a estratégia que a organização deve usar para criar valor. Para desenvolver um plano de marketing, algumas empresas seguem a rota tradicional de atribuir responsabilidades de planejamento às áreas funcionais. Outras empresas usam equipes interfuncionais, que reúnem vários pontos de vistas no processo de planejamento como um todo.

Em, geral, as etapas do desenvolvimento de um plano de marketing são:

- Examinar o plano estratégico;
- Conduzir uma análise ambiental;
- Desenvolver objetivos e estratégias de marketing; e

- Avaliar os custos e benefícios prováveis da execução do plano.

Ainda, para que o plano de marketing funcione, é preciso ter informações dos

produtos e serviços como vendas, dados contábeis e de estoque, publicações empresariais, levantamentos com clientes, etc. para, assim, prever situações futuras, como demandas, por exemplo.

Ambiente Interno	
Forças	Deficiências
Recursos financeiros Marcas bem conhecidas Habilidades tecnológicas	Falta de direção estratégica Altos custos Instalações obsoletas
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Novos mercados potenciais Novos produtos potenciais Quedas de barreiras comerciais internacionais	Nova concorrência Crescimento lento do mercado Novas regulamentações

Figura 29 Exemplos de Questões PFOA

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 91

**Análise Ambiental.** A primeira questão importante a ser avaliada para uma estratégia de marketing é o ambiente externo. Análise ambiental pode ser definida como a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. Essas mudanças ocorrem em várias dimensões do ambiente externo. A Figura 30 ilustra as dimensões ambientais que devem ser consideradas. As informações obtidas desta análise podem ajudar uma empresa oferecer produtos e serviços com valor superior aos clientes, além de ajudar a identificar ameaças e oportunidades para ela manter sua vantagem competitiva. O ambiente externo afeta não só o que as organizações podem ou devem fazer, mas também o comportamento de consumidores e compradores organizacionais, influenciando como estes compradores avaliam o valor das trocas que realizam.

Com a análise do **ambiente econômico**, buscam-se informações a respeito dos padrões das atividades de negócio (ciclos de prosperidade, recessão e recuperação), renda dos consumidores e padrões de gastos. O **ambiente político e legal** pode oferecer dados de leis e regulamentações federais, estaduais, municipais e acordos internacionais relevantes para as atividades de marketing. Da mesma forma, o

**ambiente social** descreve as pessoas na sociedade e seus valores, crenças e comportamentos, enquanto que o **ambiente natural** consiste nos recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela. O **ambiente tecnológico**, por sua vez, compreende conhecimentos científicos, pesquisa, invenções e inovações que resultam em bens e serviços novos ou aperfeiçoados. Finalmente, a análise do **ambiente competitivo** deve passar por todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para um determinado mercado.

### **Entendendo Clientes e Mercados**

O processo de compra do consumidor envolve cinco etapas, quais sejam: reconhecimento da necessidade, busca da informação, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra. Além disso, é influenciado por fatores sociais, de marketing e situacionais, conforme explicita a Figura 31.

**Reconhecendo Necessidades.** O reconhecimento das necessidades pode surgir de uma sensação interna, como fome, cansaço, desejo de impressionar o(a) companheiro(a); ou de um estímulo externo, como uma propaganda na TV ou um convite de formatura. Quando os consumidores percebem que têm uma

necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação. Assim, para o marketing é fundamental entender o

que motiva os clientes a comprarem bens e serviços para poder atendê-los.

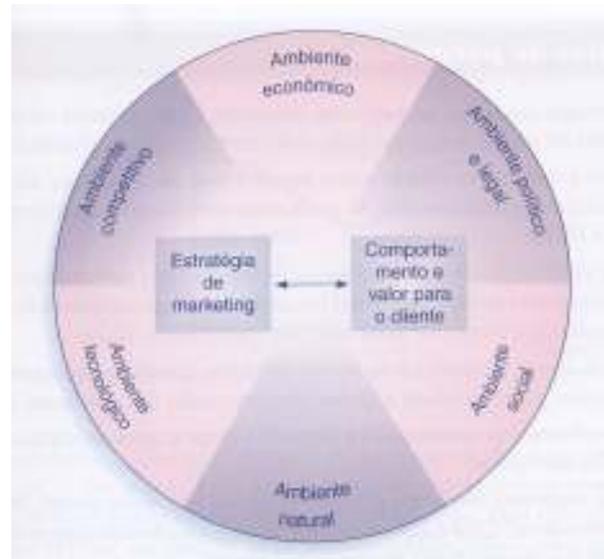


Figura 30 Dimensões do Ambiente de Marketing

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 27

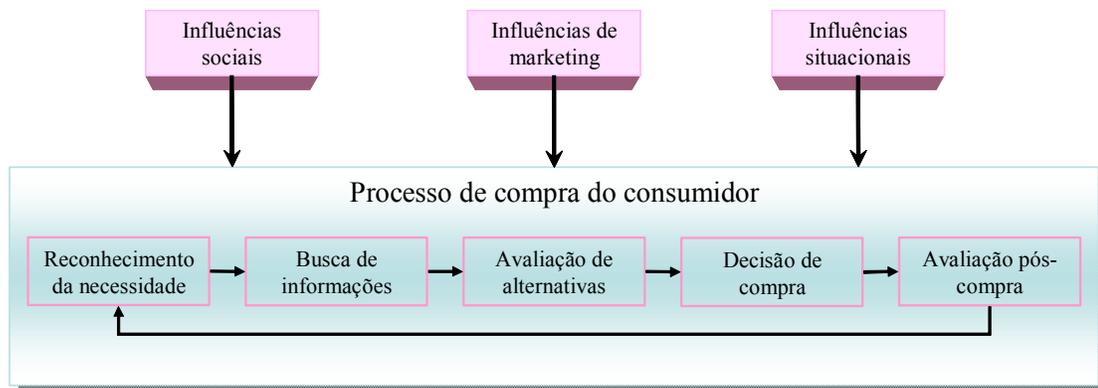


Figura 31 Modelo de Processo de Compra do Consumidor

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 146

Igualmente, os profissionais de marketing podem tentar influenciar os consumidores a perceber as necessidades que seus produtos podem satisfazer, isto é, criar necessidades que ainda não existem e convencer os compradores que estas são importantes. Por exemplo, a Anheuser-Busch, fabricante de cervejas, procurou influenciar o reconhecimento de

necessidades pregando que o “frescor” da cerveja era importante. A empresa agora rotula latas e garrafas de Budweiser com o aviso “nascida em...” e um conselho para que a cerveja seja consumida dentro de 110 dias a partir daquela data.

**Buscando Informações.** Depois que o comprador identifica uma necessidade, ele passa a buscar informações de como

satisfazê-la. As fontes de informação utilizadas são distintas. Em geral, os consumidores usam a memória – lembram de alguma situação semelhante no passado, consultam amigos ou familiares, informações de marketing – contidas em embalagens, mostruários, dadas por vendedores, etc., fontes públicas – entidades neutras, ou informações experimentais, em que eles mesmos experimentam antes de comprar.

Com a consulta a várias fontes de informação, os consumidores traçam alternativas para a execução da compra. Neste ponto, eles consideram algumas marcas que julgam adequadas e têm um subconjunto de alternativas que ainda serão analisadas antes da decisão final. Todavia, nesta etapa, as marcas mais conhecidas ou mais divulgadas estão, na maior parte das vezes, presentes como alternativas de compra. Por causa disto, o pessoal da área de marketing deve fazer com que seus produtos e serviços sejam conhecidos o máximo possível, para maximizar a chance de serem lembrados.

**Avaliando Alternativas.** Nesta etapa, os consumidores cruzam as informações com as alternativas que dispõem, identificando características e recursos que cada uma oferece. Por meio desse processo de avaliação das alternativas, os clientes tentam identificar que compra lhes trará maior valor, pesando benefícios e custos. Para comprar serviços bancários, os consumidores afirmam que valorizam agências convenientemente localizadas e serviços rápidos. Porém, eles também se preocupam com os custos de manter uma conta corrente em determinado banco. Mais significativos ainda do que as tarifas bancárias são o tempo e o esforço necessários para abrir contas no banco, solicitar talões de cheques e obter um cartão magnético. Além disso, ao mudar de banco os consumidores têm de assumir riscos quanto a eventuais erros na abertura da conta, em novos talões de cheques ou depósitos. Por isso, muitos clientes mostram-se relutantes em trocar de banco, mesmo quando não estão satisfeitos com o banco atual. Em outras palavras, os custos são maiores que os benefícios na troca do serviço.

**Decidindo e Avaliando a Compra.** Após a avaliação das alternativas, os consumidores decidem ou não fazer a compra, sendo ela imediata ou após um determinado tempo.

Finalmente, depois de efetuar uma compra, o consumidor a avalia formal ou informalmente. Considera, basicamente, se ficou satisfeito em relação às suas expectativas com a experiência da compra e com o bem ou o serviço adquirido. Consumidores satisfeitos são essenciais, pois podem tornar-se leais à uma empresa ou marca além de influenciarem familiares e amigos a terem a mesma experiência.

Enfim, os profissionais de marketing devem atentar para muitos fatores – sociais, de marketing e situacionais – ao analisarem o comportamento dos consumidores. Não existe uma fórmula que diga o que se deve fazer em cada situação. No entanto, muitos autores sugerem pontos que consideram chaves para uma empresa ter sucesso. O importante é garantir que o cliente, ente fundamental no ciclo das empresas, seja bem atendido, buscando um relacionamento de longo prazo.

**Entendendo Mercados.** Nenhuma organização consegue atender todas as diversidades de clientes com alta excelência. Por causa disso, além da compreensão do comportamento dos consumidores, é fundamental entender os mercados para os quais se oferece bens e serviços. Esse entendimento, academicamente, chama-se segmentação de mercados, ou seja, os profissionais de marketing tentam identificar necessidades, desejos e características semelhantes entre clientes e, então, os aglutinam em subconjuntos. Desse modo, uma empresa pode decidir atender um grupo de mercado específico, vários subgrupos ou não fazer distinções, atendendo qualquer cliente e não sendo uma empresa diferenciada.

Normalmente, as empresas que decidem competir pela diferenciação ou foco, atendem mercados específicos de consumidores, em que podem oferecer produtos mais personalizados, atendendo melhor as necessidades destes clientes. A Companhia Zaffari em Porto Alegre tem como objetivo atender um grupo de clientes

mais exigentes, com poder aquisitivo não tão baixo. Assim, ela oferece produtos e serviço não necessariamente mais baratos, mas com maior qualidade e rapidez. Dificilmente nesta empresa, um cliente vai empacotar suas compras, nem que para isso o próprio gerente o faça. Por outro lado, o Grupo Carrefour tem outro foco: clientes com menor poder aquisitivo. Nesse caso, os produtos são geralmente mais baratos, porém, os serviços não apresentam alta qualidade, a questão estética não é tão valorizada, entre outros. Em nenhum dos dois casos, outros tipos de clientes deixam de ser atendidos, ou seja, uma pessoa de classe alta pode comprar no Carrefour, mas o foco desta organização é entregar valor para outro tipo de compradores, competindo pelo preço.

#### **Desenvolvendo Compostos de Marketing – 4 Ps**

No que tange a área de marketing, a literatura expõe que uma maneira de desenvolver uma boa estratégia é pensar nos compostos de marketing, conhecidos como 4 Ps – Produto, Preço, Praça e Promoção.

**Administrando e Desenvolvendo Produtos e Serviços.** Dentre os tipos de produtos que uma empresa oferece, há os produtos duráveis e não duráveis e os adquiridos por consumidores ou por compradores. É importante para os profissionais de marketing saber a classificação das suas ofertas, pois isso ajuda a formulação da estratégia. Por exemplo, para produtos de conveniência (leite, pão...), o preço deve ser baixo, devem estar disponíveis em muitos lugares e deve ter mídia de massa.

Outro ponto importante é a consideração do ciclo de vida dos produtos, o qual passa por quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Figura 32). Esse reconhecimento pode, por exemplo, servir como lembrete para o rápido desenvolvimento de um novo produto (estágio de declínio) ou para uma estratégia

para enfrentar a concorrência (estágio de crescimento). A Figura 33 apresenta sugestões de ações estratégicas para cada etapa do ciclo de vida dos produtos.

Para diferenciar bens e serviços dos concorrentes, as empresas costumam atribuir marcas a seus produtos. Um consumidor pode desejar comer um Big Mac ou usar um PowerPoint para melhorar sua apresentação da escola ao invés de desejar comer um sanduíche ou um software para edição de apresentação. Assim, através da criação de marcas, muitas empresas conquistam clientes e os tornam leais.

Quando se pensa em serviços, o composto de marketing não se distingue muito do de bens. Igualmente para serviços, deve-se pensar em desenvolver produtos (serviços) que envolvam inovação e melhoria, propaganda e preço. Entretanto, no assunto serviços há peculiaridades, as quais serão explicadas através dos itens de comparação entre bens e serviços contidos na Figura 34. Tomando por base estas características de serviços, pode-se atentar para o que é importante no desenvolvimento da estratégia de marketing.

**Relação com os clientes:** Como o serviço acontece com a participação do cliente, o relacionamento entre o fornecedor e o comprador é relevante para o sucesso do serviço. Nesse caso, os profissionais de marketing usam o que se conhece como marketing de relacionamento, que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente. Alguns corretores de imóveis estão usando o marketing de relacionamento com seus clientes ao perceberem suas necessidades de espaço e não apenas de uma região. Além disso, estão sempre procurando novos imóveis para o caso do cliente querer aumentar sua família, por exemplo. Dessa forma, ele passa a ser um corretor de confiança do comprador, e será lembrado no caso de uma nova compra.

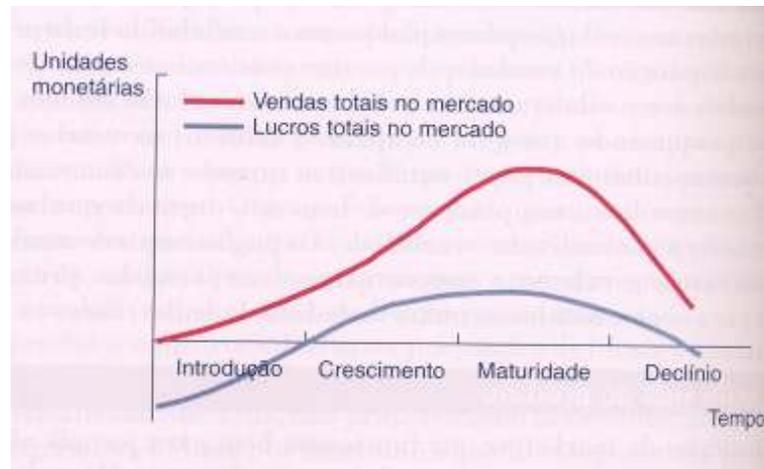


Figura 32 Ciclo de Vida do Produto

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 238

Dimensão da entrega	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Objetivos básicos	Estabelecer um mercado para o tipo de produto; persuadir adotantes iniciais a comprá-lo	Aumentar venda e participação de mercado; desenvolver preferência pela marca	Defender a participação de mercado da marca; procurar crescimento atraindo clientes dos concorrentes	Limitar os custos ou procurar maneiras de reavivar as vendas e os lucros
Produto	Proporcionar alta qualidade; selecionar uma boa marca; obter proteção por patente ou marca registrada	Proporcionar alta qualidade; acrescentar serviços para aumentar o valor	Melhorar a qualidade; acrescentar recursos para distinguir a marca dos concorrentes	Continuar oferecendo alta qualidade para manter a reputação da marca; procurar maneiras de tornar o produto novo outra vez
Preço	Geralmente alto, para recuperar os custos de desenvolvimento; às vezes baixo, para construir demanda rapidamente	Um pouco alto por causa da alta demanda	Baixo, refletindo a intensa concorrência	Baixo, para vender o que resta do estoque, ou alto, para servir um mercado de nicho
Distribuição	Número limitado de canais	Número maior de canais para atender à demanda	Número maior de canais e mais incentivos para os revendedores	Número limitado de canais
Promoção	Voltada para os adotantes iniciais; mensagens destinadas a instruir sobre os tipos de produtos; incentivos como amostras e cupons de desconto para induzir a experimentação	Voltada para públicos mais amplos; mensagens centram-se nos benefícios da marca; para produtos de consumo, ênfase em propaganda	Mensagens centram-se em diferenciar a marca dos concorrentes; grande uso de incentivos como cupons de desconto para induzir os compradores a mudar de marca	Mínimo, para manter os custos baixos

Figura 33 Implicações do Ciclo de Vida do Produto para a Estratégia de Marketing

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 241

Característica	Serviços	Bens
Relação com os clientes	Geralmente envolve uma relação contínua com os clientes	Geralmente envolve uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo
Perecibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos	Bens podem ser estocados e usados num momento posterior
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoas que os fornece	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras
Esforço do cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade	As variações na qualidade e as diferenças em relações a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos

Figura 34 Características que distinguem Serviços e Bens

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 293

**Perecibilidade:** Como a maioria dos serviços é perecível, é importante fazer um planejamento para a flutuação na demanda. Para a maior parte dos serviços, a demanda muda de acordo com a estação do ano, dia da semana ou hora do dia. A demanda por peças de teatro, por exemplo, é maior à noite. Por esta razão, muitas companhias área reduzem os preços dos seus serviços em períodos de baixa temporada para não perderem seus serviços em função da redução da demanda.

**Intangibilidade:** Como pelo menos uma parte dos serviços é intangível, o comprador não pode examiná-lo antes de adquiri-lo. Desse modo, o pessoal de marketing deve oferecer indicações sobre a qualidade do serviço, com prévio conhecimento do que o mercado pensa sobre a apresentação das pessoas que prestam o serviço, sobre o ambiente calmo ou movimentado, sobre as características implícitas, etc. Ainda, os consumidores avaliam o preço do serviço – preços relativamente altos costumam indicar alta qualidade. Outro desafio da intangibilidade é que os problemas podem ser mais difíceis de resolver, pois um bem defeituoso pode ser facilmente substituído, ao passo que uma experiência ruim não é facilmente recuperada. Nesse sentido, deve haver muito treinamento e criatividade para o

pessoal da linha de frente dos serviços, a fim de reduzir a insatisfação dos consumidores.

**Inseparabilidade:** Muitas vezes não é possível separar a produção de quem a produz em serviços. Assim, os compradores, além de avaliar o que foi feito, avaliam como foi feito. Portanto, a simpatia, a apresentação, a cortesia dos funcionários, entre outros, são fatores muito importantes para o sucesso de um serviço.

**Esforço do cliente:** Neste caso, cada serviço exige um grau de interação com o cliente, e deve-se atentar para isto, em que a interação deve estar na medida em que o cliente espera. Por exemplo, sabe-se que para um cartão de crédito o esforço é pequeno, já para um permanente no cabelo, a pessoa compradora tem expectativa de ser atendida por algumas horas no salão de beleza por um profissional competente.

**Uniformidade:** Para a produção de bens, há todo um procedimento que normalmente é seguido, o que evita que produtos defeituosos cheguem ao ponto de venda. Em serviços a situação é diferente. Não dá para prevenir a entrega de serviços falhos pelo fato do serviço ser feito na presença do cliente. Assim, os profissionais da linha de frente de serviços devem ser bem treinados e motivados para atender as

necessidades dos clientes, deixando-os satisfeitos.

Para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos dos clientes específicos e criar valor. Em outras palavras, raramente os serviços podem ser altamente padronizados. Um dentista, por exemplo, embora faça vários tratamentos de canal, cada cliente é distinto, e ele deve

estar preparado para responder perguntas diferentes, tratar com dor, mau-humor, medo e também elogios.

Como o serviço tem uma parcela de intangibilidade, torna-se difícil avaliar a sua qualidade. Um bom começo é considerar o que os consumidores procuram ao decidir qual serviço irão comprar. Ao avaliarem serviços, eles podem levar em conta os critérios apresentados na Figura 35.

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
Tangível	Inclui as evidências físicas do serviço. Por exemplo, há funcionários de prontidão no saguão de um hotel, tirando o pó, esvaziando os cinzeiros ou fazendo algum outro tipo de arrumação? O equipamento médico ou a aeronave estão limpos e parecem modernos?
Confiabilidade	Envolve a consistência e a segurança do desempenho de um serviço. Por exemplo, um banco ou empresa telefônica sempre envia demonstrativos corretos para os clientes? O encanador resolve o problema em suas visitas?
Responsividade	Refere-se à disposição ou prontidão dos empregados ou profissionais a prestar o serviço. Por exemplo, o médico demora para atender os pacientes? A bibliotecária da faculdade empenha-se em localizar determinado livro requisitado pelo aluno?
Garantia	Refere-se aos conhecimentos e à competência dos prestadores de serviço e a sua capacidade de transmitir confiança. Esse critério envolve a reputação do prestador de serviço e a posse das habilidades necessárias, além de confiabilidade, credibilidade e honestidade. Por exemplo, um banco garante o processamento de um empréstimo no mesmo dia? Um médico é experiente numa determinada especialidade?
Empatia	Refere-se aos esforços do prestador do serviço para compreender as necessidades do cliente e, então, oferecer, na medida do possível, a entrega de um serviço personalizado. Por exemplo, os comissários de bordo no voo de um cliente freqüente lembram-se do tipo de bebida que ele bebe e que revistas costuma ler?

Figura 35 Critérios dos Consumidores para Avaliar a Qualidade de Serviços

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 300

Mesmo que se conheçam as dimensões da qualidade levadas em conta pelos compradores, é difícil para uma empresa avaliar se está entregando valor com seus serviços. Para isso, ela precisa perguntar a opinião dos clientes e, ainda, garantir que seus funcionários estejam comprometidos com tal qualidade. Nesse sentido, algumas empresas têm criado indicadores intermediários (internos a empresa) para medir a qualidade do trabalho dos prestadores de serviço. Exemplificando, elas avaliam a satisfação dos clientes internos e, assim, podem inferir a qualidade para os clientes externos.

O Habib's, empresa que tem entre seus produtos o serviço de tele-entrega, o diferencia por anunciar que se o produto não chegar na casa do comprador em 25 minutos, ele não precisa ser pago. Ou seja, a empresa se compromete em entregar a

comida em, no máximo, 25 minutos, garantindo confiabilidade a seus clientes, e diferenciando-se por isto.

Outra característica que deve ser enfocada pelas empresas de serviço é a melhoria contínua. Pelo fato de serviços serem mais rapidamente imitáveis, inovação pode ser chave para o sucesso de uma empresa em detrimento de outra. Diante dessa realidade, uma solução encontrada por muitas organizações é dar autonomia e autoridade pra o pessoal de frente dos serviços para resolverem eventuais problemas que identifiquem, auxiliando os clientes e minimizando a ocorrência de falhas. Desse modo, estas organizações têm investido em treinamento e capacitação dos seus funcionários para que os seus serviços possam ter maior valor através da qualidade e da melhoria contínua.

**Precificando Serviços e Bens.** De maneira geral, os objetivos de preços mais comuns incluem apoio ao posicionamento do produto / serviço, obtenção de um nível desejado de vendas ou lucros, competitividade em termos de preço relativo ou participação de mercado, garantia de sobrevivência da organização e adequação a um padrão de responsabilidade social.

Os profissionais de marketing tentam descobrir a demanda pelos produtos em vários níveis de preços. A curva de demanda ilustra a relação entre o preço e a quantidade vendida. Tenta-se estimar a demanda com base em fatores demográficos e psicológicos que afetam a elasticidade-preço e a demanda total. A curva de demanda também ajuda os profissionais de marketing a estimar a receita que um produto poderá gerar, incluindo receita total, receita média e receita marginal. As estimativas de receitas e custos ajudam os profissionais de marketing a determinar o potencial de lucros.

Os preços podem ser baseados em custos, concorrência ou valor para os clientes, mas todos os três fatores devem ser considerados. O preço baseado nos custos inclui o *markup* e a precificação pela taxa de retorno. A análise do ponto de equilíbrio, que também é baseada nos custos, determina o ponto de equilíbrio, onde a receita total é igual aos custos totais. Os profissionais de marketing podem definir preços abaixo da concorrência para atrair compradores preocupados com o preço ou definir preços acima ou no mesmo nível da concorrência e competir no tocante a outros fatores. Por fim, o preço baseado no valor para os clientes envolve aprender tanto quanto possível sobre os clientes, para definir o preço que represente o quanto eles acham que o produto vale.

Quanto às questões legais e éticas referentes aos preços, muitas são rigidamente regulamentadas pelo governo. A precificação predatória e o *dumping* consistem no estabelecimento de um preço muito baixo para eliminar a concorrência. As estratégias de preços destinadas a enganar os compradores – por exemplo,

preços excessivamente complexos, promovidos de maneira enganosa ou que façam parte de uma tática de isca-e-troca – são consideradas contrárias à ética. Em contrapartida, os profissionais de marketing que se concentram nas necessidades e desejos dos clientes ao definir preços podem melhorar o valor e construir relacionamentos de longa duração.

O modo como os produtos da organização são precificados varia de acordo com os objetivos organizacionais e de marketing e com a natureza do próprio produto e de seus mercados-alvo. Os profissionais de marketing devem seguir um processo lógico em que (i) definem os objetivos da precificação; (ii) avaliam a resposta dos clientes e outras restrições de preços; (iii) analisam o potencial de lucros; (iv) definem o preço inicial; e (v) ajustam o preço conforme necessário.

Algumas estratégias são típicas de preços para produtos novos, para produtos existentes ou para linhas de produtos. Ao precificar um novo produto, os profissionais de marketing geralmente tentam atrair um grande número de compradores ou recuperar os custos de desenvolvimento do produto o mais rápido possível. Para conseguir isso, podem usar preços de penetração (definir um preço baixo para atrair clientes potenciais) ou desnatamento (definir um preço alto para recuperar os custos de produção rapidamente). Ao precificar um produto existente, os profissionais de marketing devem considerar características do produto como perecibilidade, distinção e estágio no ciclo de vida. Se o produto for parte de uma linha de produtos, devem-se levar em conta o preço de cada produto individual, assim como a estratégia de preço para toda a linha.

Com frequência, os profissionais de marketing fazem ajustes no preço de tabela. Eles podem usar uma combinação de descontos, precificação psicológica ou geográfica. Descontos – redução de preços – podem ocorrer na forma de descontos por quantidade, descontos sazonais, descontos comerciais, descontos para pagamento à vista, descontos promocionais, abatimentos ou preço de mercadoria-isca, além da

estratégia de preço baixo todos os dias. Os preços psicológicos podem incluir preços por prestígio, preços não-arredondados e preços de pacote. Os preços geográficos incluem preço de FOB origem e várias formas de preço uniforme na entrega. Além disso, os profissionais de marketing geralmente ajustam o preço de produtos vendidos para mercados estrangeiros, a fim de refletir diferenças em fatores como percepções dos clientes, moeda, leis e regulamentações, canais de distribuição e custos.

Os profissionais de marketing precisam avaliar como a estratégia de preços escolhida está funcionando, determinando como a concorrência e o mercado-alvo estão respondendo. Por exemplo, se a empresa reduz os preços, os concorrentes podem responder com preços baixos ou tentar distinguir seus produtos como sendo de melhor finalidade para justificar um preço mais alto. Se a resposta dos clientes for insatisfatória, o preço pode precisar de mais ajustes; se ela for maior do que o esperado, a empresa pode ter de aumentar a produção para atender à demanda. Se fatores externos que influenciavam o preço inicial mudarem, os profissionais de marketing precisam considerar uma eventual alteração nos preços. É mais conveniente que a elevação do preço coincida com melhorias no produto. Se os profissionais de marketing optarem por algum tipo de discriminação de preços, é preciso assegurar-se de que a prática seja legal.

Devido à dimensão intangível dos serviços, deve ficar bem claro para as partes envolvidas na troca o que cada uma deseja: o vendedor sobre o que vai oferecer e o comprador sobre suas expectativas e o que vai pagar. O preço, muitas vezes, pode ser utilizado como uma dimensão implícita de qualidade de um serviço, pois na falta de referências, os consumidores atribuem preço alto a qualidade. A questão da precificação dos serviços também é relevante na precificação, em que muitas empresas, de viagens por exemplo, utilizam a baixa temporada para colocarem preços mais baixos e não perderem seus serviços.

**Distribuindo Serviços e Bens.** Canal de distribuição é o sistema usado para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar tarefas de marketing. Executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais, sejam elas transacionais, logísticas ou de facilitação.

Os canais de distribuição podem ser organizados de várias maneiras. Nos canais diretos, os produtos movem-se diretamente do produtor para o usuário final. Outros canais são indiretos e podem incluir agentes, atacadistas e varejistas. Os profissionais de marketing também podem usar múltiplos canais de distribuição, ou mesmo canais reversos, como os de materiais reciclados.

Atacadista é a empresa que compra, às vezes armazena e revende bens para varejistas ou organizações. Seus serviços são usados quando ele pode lidar com as funções de distribuição mais eficientemente do que os produtores ou outros membros do canal.

Os atacadistas muitas vezes precisam desenvolver dois tipos diferentes de estratégias de marketing, uma para estimular os fornecedores a usar seus serviços e outra para atrair compradores.

Mudanças econômicas e tecnológicas tornaram o atacado cada vez mais competitivo. Como muitos produtores vendem diretamente para varejistas, os atacadistas estão sendo eliminados. Para sobreviver, eles precisam criar valor no canal aplicando a tecnologia para compartilhar informações ou cultivando parcerias para atender aos desejos e necessidades dos clientes.

Varejista é um intermediário que vende basicamente para consumidores finais. Ele cria valor para os atacadistas e fabricantes ao fornecer um modo eficiente de colocar os produtos à disposição dos consumidores, além de coletar e compartilhar informações sobre o comportamento do consumidor, assumir riscos e fornecer serviços eficientes de distribuição física. Já para os consumidores, o varejista cria valor por colocar os produtos à disposição em horários e locais convenientes, facilitar as

compras e oferecer amenidades para tornar mais agradável o ato de comprar.

Os varejistas precisam tomar várias decisões de estratégia de marketing. As decisões de produto incluem quais produtos e serviços devem ser oferecidos e que serviços adicionais devem ser disponibilizados para os consumidores. Para os varejistas a precificação envolve a estimativa da margem de lucro a ser adotada, a tomada de decisões sobre descontos e o uso da compra antecipada e do redirecionamento. As decisões de distribuição do produto incluem a escolha entre varejo com loja e sem loja, além da escolha do local de suas operações, sejam elas as lojas, as máquinas de venda ou os centros de distribuição. Os varejistas precisam, ainda, tomar decisões promocionais relativas aos produtos que eles vendem e à organização do varejo em si. Finalmente, a estratégia do varejo inclui decisões sobre como construir uma imagem positiva, tais como a imagem transmitida pelo ambiente da loja ou pela qualidade do catálogo, site ou atendimento.

As principais tendências que afetam o varejo incluem mudanças nos tipos de varejistas, inovações tecnológicas e os efeitos da globalização. No Brasil, lojas de departamentos cederam espaço para os hipermercados, enquanto na Europa, Japão e Estados Unidos, supermercados e lojas de departamentos deram lugar a lojas de desconto e "matadoras" da categoria. Os analistas do varejo acreditam que os consumidores continuarão a fazer negócios com os varejistas que, de um modo ou de outro, criarem valor superior.

A informática permite aos varejistas coletar e compartilhar informações cruciais que ajudam a levar mais eficazmente os produtos até os consumidores, além de aumentar a conveniência das compras para os consumidores e ajudar os varejistas a direcionar melhor suas comunicações. A globalização, por sua vez, oferece oportunidades para os varejistas se expandirem para mercados menos saturados e com grande potencial de crescimento.

Os varejistas estão sujeitos a limitações legais e éticas. Os consumidores podem

exigir, por exemplo, que os produtos negociados pelos varejistas atendam a determinados critérios, como o de não serem produzidos utilizando mão-de-obra infantil. Além disso, podem surgir questões legais e éticas quando os varejistas decidem se vendem ou não a determinados clientes. Algumas situações exigem que o varejista recuse-se a vender, como no caso da venda de cigarros a menores; outras requerem que se evite a discriminação.

A estratégia de distribuição para serviços precisa ser eficiente. Dependendo da natureza do serviço e do que os clientes valorizam, estes podem ir até a empresa para receber o serviço, a empresa pode ir até o cliente ou eles podem completar a transação a distância (correio, Internet...). Os profissionais de marketing trabalham para que os serviços seja mais facilmente acessíveis. No caso dos bancos, hoje, muitos montaram caixas eletrônicos em supermercados para facilitar o acesso dos clientes e diminuir o custo de uma agência bancária, além de ser proveitoso para os próprios supermercados que se beneficiam com estes serviços. Por outro lado, alguns tipos de serviços têm sua natureza diferente, e são mais competitivos se não forem facilmente acessíveis, como é o caso de um teatro, que é oferecido em locais e datas específicos.

No que tange a distribuição de serviços é importante comentar o surgimento recente dos *brokers*, que são uma espécie de atravessadores da indústria para as empresas de pequeno porte. Por exemplo, um *broker* atende minimercados ou restaurantes que desejam comprar uma ou duas unidades de um vinho específico e não podem comprar diretamente da indústria, porque a distribuição não comporta (uma fábrica não vai disponibilizar um caminhão para entregar duas unidades de bebida; o custo seria muito alto). Além do *broker*, franquias também têm sido uma saída para grandes empresas que desejam tornar seus serviços mais disponíveis no mercado, e que através de um contrato, passam seu conhecimento para um terceiro que distribui seus serviços.

**Promovendo Serviços e Bens.** Por meio da comunicação de marketing, as organizações buscam informar seu público-alvo e influenciar suas atitudes e comportamento de compra. A comunicação de marketing eficaz pode aumentar as vendas ou lucros ou ajudar a realizar outros objetivos, como tornar as pessoas cientes sobre a organização e seus produtos, formar imagens positivas, identificar clientes potenciais, formar relações de canal e reter clientes.

O composto de comunicação inclui quatro elementos: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Propaganda é qualquer anúncio ou mensagem persuasiva colocada nos meios de comunicação de massa em tempo e espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização identificados. Venda pessoal, por sua vez, é a venda por interação pessoal com os clientes, ao passo que promoção de vendas pode ser definida como campanhas de comercialização dentro ou fora da mídia que circulam durante um período predeterminado e limitado ao nível do consumidor ou intermediário, para estimular a experiência com um produto, aumentar sua demanda ou melhorar sua disponibilidade. Publicidade é a comunicação vista como não paga de informações sobre a organização ou produto, geralmente através de alguma forma de mídia. Atualmente, muitas organizações combinam esses fatores em comunicação integrada de marketing, que articulam os elementos do composto de comunicação de modo a fornecer clareza, consistência com o composto total do marketing e maior impacto.

Explicar serviços é um desafio, principalmente passar a mensagem do que o serviço oferece, quais seus benefícios e porque ele é vantajoso. Em alguns casos a propaganda é chave para um serviço, já para outros, como serviços de advocacia e medicina, os conselhos condenam a propaganda em virtude da ética. Ainda assim, a propaganda pode ser fundamental para fazer com que os consumidores assimilem os serviços e os considerem na escolha da compra.

### **Implementando e Controlando as Atividades de Marketing**

As atividades de marketing devem ser estruturadas para alcançar os objetivos da organização. As alternativas para organizar as atividades de marketing dentro de uma empresa incluem a estrutura de marketing funcional, geográfica, por produto e por cliente. Além disso, a organização do marketing entre empresas em joint ventures inclui alianças estratégicas, redes e organizações virtuais.

Os gerentes de marketing implementam planos e estratégias mediante a contratação e treinamento de pessoal para as funções de marketing, a coordenação das atividades, a comunicação de idéias e informações e a motivação dos funcionários. As decisões sobre preenchimento de cargos devem levar em conta as oportunidades oferecidas por uma força de trabalho cada vez mais diversificada e globalizada. A coordenação, por sua vez, envolve a definição de prioridades, a programação das atividades, o aumento da cooperação e a coordenação do trabalho em equipe. A comunicação eficaz inclui boas habilidades para falar, escrever e ouvir, bem como a habilidade para enviar e receber sugestões não verbais. Finalmente, é preciso que os gerentes de marketing motivem os funcionários e as equipes, inspirando-os a trabalhar de maneira adequada.

O processo de medir, avaliar e alterar os objetivos, planos e estratégias conforme as necessidades é chamado de controle. No processo de controle, os gerentes de marketing medem resultados, comparamos com os objetivos e tomam medidas apropriadas para harmonizar resultados e objetivos. Os resultados financeiros são avaliados por meio das análises de vendas e lucratividade, mas a satisfação do cliente também deve ser avaliada. Para avaliar e controlar todas as atividades de marketing de uma organização, realizam-se periodicamente auditorias de marketing. A seguir, Figura 36, sugere-se algumas questões para uma auditoria de marketing.

**Produtos: a razão de sua existência**

1. Qual a demanda total para cada produto e como ela está mudando?
2. Em termos de custos, o produto está livre de "pesos mortos"?
3. Em que fase do ciclo de vida encontram-se os diversos produtos?
4. Como as demandas ou tendências dos usuários afetarão os produtos?
5. A companhia é líder em produtos inovadores?
6. Métodos econômicos são utilizados para calcular potenciais de produtos novos antes de se despende quantia considerável em P&D e lançamento no mercado?
7. Existem diferentes níveis de qualidade para diferentes mercados?
8. Folhetos e embalagens vêm-se mostrando ferramentas eficazes na venda?
9. Os produtos estão disponíveis nas cores ou formatos mais atraentes para os mercados atendidos?
10. Existem características ou benefícios adicionais a serem explorados no produto?
11. O nível de atendimento ao consumidor é adequado?
12. Como os clientes consideram a qualidade e a confiabilidade dos produtos?
13. Qual a combinação entre produtos novos e velhos?

**Mercados: onde os produtos são vendidos**

1. Foram identificados e medidos os principais mercados?
2. Os segmentos pequenos de mercado são desconsiderados na tentativa de satisfazer a maioria?
3. Os mercados para os produtos estão-se expandindo ou reduzindo?
4. Devem-se desenvolver segmentos diferentes? Há lacunas na penetração?

**Cliente: perfis dos usuários**

1. Quem são os clientes atuais e potenciais?
2. Existem influências geográficas na compra e nos aspectos do uso: regional, rural, urbano?
3. Por que as pessoas compram o produto? O que motiva suas preferências?
4. Quem toma as decisões de compra, quando e onde?
5. Qual a frequência e a quantidade das compras e do uso?

**Concorrentes: sua influência**

1. Quem são os principais concorrentes, como estão posicionados e quais as suas metas?
2. Quais são suas participações de mercado?
3. Em que se destacam os produtos dos concorrentes?
4. O ingresso no mercado é fácil ou o mercado é monopolizado?

**Canais de distribuição: os caminhos para a venda**

1. O sistema de distribuição oferece o melhor caminho para o público-alvo?
2. Os produtos exigem cuidados especiais?
3. Qual o tipo mais lucrativo de canal?
4. Quais as tendências nos modos de distribuição?
5. Os intermediários estão obtendo lucros suficientes com a linha?

**Administração de vendas: a eficiência nas vendas**

1. Os mercados estão obtendo cobertura proporcional ao seu potencial?
2. Os custos das vendas são planejados e controlados?
3. O plano de remuneração fornece incentivo suficiente por aquilo que custa?
4. O desempenho das vendas é medido em relação ao potencial?
5. As despesas com as vendas são proporcionais aos resultados e potenciais dos mercados ou territórios?
6. Existem deficiências no recrutamento, seleção, treinamento, motivação, supervisão, desempenho, Promoção ou remuneração dos profissionais de vendas?
7. Conta-se com apoio às vendas e ferramentas de vendas eficazes?
8. A venda pessoal está integrada ao composto de comunicação?

**Precificação: planejamento da lucratividade**

1. Quais são os objetivos das estratégias atuais de precificação: conquista, defesa ou ampliação da participação de mercado?
2. As estratégias de preços são concebidas para produzir volume ou lucro?
3. Como os preços se comparam com os dos concorrentes (com níveis de qualidade semelhantes)?
4. As informações sobre custo demonstram a lucratividade de cada produto?
5. Quais os antecedentes de ofertas, descontos e promoções?

**Propaganda: programa geral**

1. Quais são os objetivos do programa de propaganda?
2. Os objetivos e estratégias de propaganda estão vinculados ao plano de marketing?
3. Como é avaliada a eficácia da propaganda?
4. A propaganda está integrada com a venda pessoal, a promoção de vendas e a publicidade?
5. A eficácia da agência de propaganda é periodicamente avaliada?
6. O tema e o conteúdo do material são passados adequadamente para a agência?
7. Os gastos com propaganda são realistas?

**Promoção de vendas: estímulos às vendas**

1. A promoção de vendas apóia os objetivos do marketing?
2. A promoção está integrada com a propaganda, a publicidade e a venda pessoal?
3. Como é avaliada a eficácia da promoção de vendas?
4. Os slogans, marcas registradas, logotipos e marcas estão sendo usados com eficácia?
5. O material do ponto de venda é economicamente eficaz?

Figura 36 Algumas Perguntas a Serem Incluídas em Auditorias de Marketing

Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2003, p. 556

## Referências

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando Valor para o Cliente. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 627 p.