

# OS PAPÉIS DO CLIENTE NOS SERVIÇOS: UMA DISCUSSÃO ACERCA DAS POSSIBILIDADES DE SUA PARTICIPAÇÃO NA CRIAÇÃO DE VALOR E MELHORIA DA QUALIDADE

Noel Torres Júnior (PUC MG)

ntjr.bhz@terra.com.br

Dario Ikuo Miyake (POLI - USP)

dariomiy@usp.br



*Vários trabalhos têm demonstrado a importância da maior participação do cliente nos processos produtivos como um meio para o aumento da qualidade e/ou produtividade dos serviços. Envolver os clientes nos serviços impõe a necessidade de se discutir os papéis que ele pode desempenhar. Nesta direção, alguns autores advogam a necessidade das empresas implementarem novos papéis de clientes que propiciem também uma efetiva agregação de valor ao próprio negócio. Neste sentido, algumas empresas buscam não apenas um maior conhecimento acerca dos seus clientes, mas também objetivam a aquisição do conhecimento dos mesmos. Diante desta nova realidade, o presente trabalho explora os diferentes papéis que o cliente pode desempenhar nos serviços. Onze diferentes papéis foram identificados: cliente como agente de inovação, comprador, competidor para o serviço, co-produtor, concorrente ou parceiro de outros clientes, instrutor, recurso para o processo, usuário, auditor, produto do processo e promotor do serviço. As diferentes estratégias existentes na literatura de marketing e de operações de serviços para o provedor efetivar e/ou aperfeiçoar a participação dos mesmos são também apresentados. Finalmente, este artigo apresenta resultados de estudos de casos conduzidos em organizações que processam os próprios clientes em que várias destas estratégias foram identificadas e são discutidas.*

*Palavras-chaves: Papéis dos clientes; Operações de Serviços; Criação de Valor*

## 1. Introdução

Em um trabalho pioneiro na área, Chase (1978) se propõe a classificar os diferentes serviços utilizando-se a variável grau de contato do cliente com o sistema. Essa dimensão baseia-se no tempo de contato do primeiro com o segundo. Mais especificamente, refere-se ao percentual de período que o cliente permanece em contato com o sistema sobre o prazo total necessário para realizar esse processo. Os sistemas podem ser classificados como serviços puros (alto contato), mistos (médio contato) ou quase manufatura (baixo contato). Considerando esta variável, Chase (1978) defende que as organizações de serviço diminuam o tempo de contato com os clientes para aumentarem sua eficiência produtiva. Nesta direção, Levitt (1972) defende a chamada. “Abordagem da Linha de Produção” em que o maior envolvimento do cliente no processo inibe a eficiência produtiva do sistema de prestação de serviço. Os defensores desta abordagem argumentam que o sistema de prestação de serviços deveria ser isolado ao máximo dos clientes, a fim de reduzir a incerteza que eles podem introduzir no processo produtivo, haja vista a influência que teriam no cumprimento dos prazos e a dificuldade de controlar suas atitudes e ações. Entretanto, vários trabalhos posteriores mostraram a importância da maior participação do cliente nos processos produtivos (LOVELOCK e YOUNG, 1979; BOWEN, 1986; MILLS e MORRIS, 1986). Recentemente, alguns autores têm advogado a necessidade de uma maior participação do cliente, não apenas agindo como um “co-produtor”, mas atuando em novos papéis (cliente como um inovador, cliente como promotor do serviço, etc) para que a empresa consiga, com a sua maior participação, oferecer efetivamente mais valor aos mesmos (WIKSTRÖM, 1996; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000; VON HIPPEL, 2001).

Diante desta nova realidade, o presente trabalho explora os diferentes papéis que o cliente pode desempenhar nos serviços. O trabalho também apresenta as diferentes estratégias existentes na literatura de marketing e de operações de serviços para o provedor efetivar e/ou aperfeiçoar a participação dos mesmos. Finalmente, este artigo apresenta resultados de estudos de casos conduzidos em organizações que processam os próprios clientes em que várias destas estratégias foram identificadas e são discutidas neste texto.

## 2. Métodos e Técnicas de Pesquisa

Este trabalho consiste em uma pesquisa de caráter exploratório que emprega a abordagem de estudo de caso. Entende-se que o estudo exploratório é o mais recomendado para problemas em que o conhecimento é reduzido. De acordo com Yin (2001), os estudos de caso são indicados para pesquisas que analisam um fenômeno contemporâneo em um contexto real. Assim, o encaminhamento metodológico deste trabalho se justifica pela carência de estudos sobre o tema e pelo foco em um fenômeno na forma como ocorre na prática em empresas.

Yin (2001) sugere que estudos de caso são particularmente apropriados quando a pergunta de pesquisa concentra-se em “como” e “por quê” os fenômenos observados acontecem, quando não há necessidade de controle sobre o comportamento dos eventos, e quando o enfoque estiver em eventos contemporâneos. O estudo realizado não requereu controle sobre os acontecimentos e focalizou os papéis adotados pelos clientes nas empresas pesquisadas procurando melhor compreendê-los.

O desenvolvimento do presente trabalho apoiou-se no estudo de uma amostra constituída de quatro casos em empresas que têm como objeto principal do processo as próprias pessoas e que envolvem cada cliente diretamente na entrega dos serviços. Estes serviços, segundo a literatura consultada, permitem uma maior participação do cliente no processo de prestação de serviços possibilitando a verificação de um grande número dos papéis que o cliente pode desempenhar em serviços.

A coleta de dados foi efetuada principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores das operações dos serviços analisados. As entrevistas foram complementadas por outras fontes, como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação, procurando relacionar diferentes evidências.

### 3. Referencial teórico

#### 3.1 Papéis do Cliente

A literatura destaca as características relativas ao envolvimento do cliente que são essenciais para sucesso da empresa, enfatizando o papel do cliente como um co-produtor, mas a participação do cliente não se restringe apenas a esse papel. A participação do cliente deve ser vista de modo mais amplo, podendo ser entendida como o montante de participação percebido pelo consumidor que é requerido para que o mesmo se engaje em uma atividade específica do serviço. Portanto, a participação do cliente é dependente do tipo de serviço e das suas necessidades. É determinado pelo papel que o cliente deseja desempenhar dentro do processo de serviço. O espectro de envolvimento do cliente varia de uma participação passiva até um dado grau em que o serviço é quase que completamente conduzido pelo próprio cliente (GRAF, 2007). A revisão da literatura indicou vários papéis que o cliente pode desempenhar nos serviços e cada um deles é descrito a seguir.

##### **Cliente como agente de inovação**

A empresa pode também envolver o cliente no planejamento das atividades do serviço que será oferecido, solicitando suas idéias e sugestões para a definição das atividades que compõem o processo de serviço (WIKSTRÖM, 1996). O *know-how* e competência dos clientes são transformados em novos serviços. Os clientes do tipo *lead-users* desempenham um papel importante neste processo. As empresas podem buscar ativamente inovações desenvolvidas por estes usuários. A empresa é capaz de identificar este tipo de cliente pelo tipo de suporte que eles solicitam e pela qualidade dos seus questionamentos. A empresa pode também solicitar que os seus clientes definam o que eles esperam que serviço faça para eles. Os resultados esperados do serviço relatados pelos clientes fornecem oportunidades para o desenvolvimento de novos serviços (ULWICK, 2002).

##### **Cliente como comprador**

Neste papel, o cliente define a aquisição do serviço. Atributos como análise, experiência e credibilidade levam os clientes a decidirem pelo serviço A ou B (HOFFMAN e BATESON, 2003).

Tornar o cliente um comprador permanente traz vários benefícios para a empresa. Neste sentido, Lovelock e Wright (2002) observam que são vários os ganhos advindos da retenção

dos clientes. Quanto mais um cliente permanece com uma empresa, mais lucrativo é servi-lo. Além disso, os custos iniciais para atrair clientes fiéis podem ser amortizados no decorrer de um período mais longo que pode se estender a muitos anos. Há quatro fatores que trabalham a favor do fornecedor de serviços na obtenção de lucros crescentes por meio da fidelização do cliente: i) lucro derivado do aumento das compras; ii) lucro por redução de custos operacionais; iii) lucro por indicações de outros clientes; e iv) lucro por preço superior. Os benefícios econômicos da lealdade de seus clientes freqüentemente explicam por que uma empresa é mais lucrativa do que uma concorrente.

### **Cliente como competidor para o serviço**

Um papel que também pode ser protagonizado pelos clientes é de competidor potencial. Em muitas situações (indivíduos ou companhias), têm a escolha de comprar serviços na esfera comercial ou eles próprios produzirem o serviço – completamente ou de maneira parcial. Portanto, de certo modo, podem ser competidores das companhias que fornecem o serviço (BITNER *et al.*, 1997).

### **Cliente como co-produtor**

O cliente pode assumir a execução de várias atividades do processo de entrega do serviço no lugar dos funcionários. Neste papel, o cliente é mobilizado como um recurso produtivo, ou seja, como um “funcionário parcial” (BOWEN, 1986; MILLS e MORRIS, 1986).

Vários incentivos podem ser identificados quando este participa como co-produtor:

- preços mais baixos, uma vez que a empresa pode obter redução de custo com o uso mais eficiente dos recursos mobilizados;
- a auto-estima é elevada por causa do aumento de controle por parte do cliente;
- o próprio cliente passa a ter mais discrição e oportunidades para fazer escolhas;
- os tempos de espera podem ser reduzidos;
- possibilita maior personalização do serviço (LENGNICK-HALL, 1996).

Para que a participação do cliente seja bem-sucedida, Bowen (1986) realça a importância de orientá-lo e treiná-lo adequadamente para a execução das suas tarefas, assegurando que seja capaz de executá-las. Isso implica também na empresa definir de forma consistente e clara quais as tarefas e como elas deverão ser realizadas pelo cliente.

### **Cliente como concorrente ou parceiro dos outros clientes**

Em muitos serviços, a entrega não é feita somente para um cliente. Os clientes, muitas vezes, interagem com outros durante esse processo. Essa situação ocorre porque eles recebem o serviço simultaneamente com outros, ou porque devem esperar a sua vez, enquanto outros estão recebendo atendimento. Nesses casos, os outros clientes podem afetar positivamente ou negativamente a natureza dos resultados. Trabalhos como de Bitner *et al.* (1997), Grove e Fisk (1997) e Zeithaml e Bitner (2003) realçaram este aspecto. Neste papel, um cliente pode colaborar com o outro ou agir de modo indesejável. Além disso, ele ainda pode competir com terceiros pelos recursos oferecidos pelo prestador de serviço (TORRES JÚNIOR, 2007).

Vários textos de marketing de serviços reportam a existência de clientes “abusivos”, que normalmente prejudicam a experiência sobre o serviço de outros clientes.

Já em alguns serviços é desejável mais interação e aproximação entre os diferentes clientes.

Nesta situação, a empresa deve buscar meios para promover mais socialização entre eles, utilizando, por exemplo, a estratégia de promoção de eventos sociais (ZEITHAML e BITNER, 2003).

### **Cliente como instrutor**

Em serviços intensivos de conhecimento, como atividades de consultoria empresarial, o cliente acaba “ensinando” os funcionários do provedor de serviço. Este aprendizado, por parte do provedor, se faz necessário para que o serviço seja entregue de acordo com as necessidades do cliente (CHERVONNAYA, 2003).

Este papel exige boas habilidades de comunicação para educar o provedor de serviço, como também o conhecimento que será transferido para o provedor. O cliente terá que definir que partes de seu conhecimento tecnológico e/ou organizacional podem ser transferidas e que partes devem ser mantidas em segredo (CHERVONNAYA, 2003).

### **Cliente como recurso do processo**

O cliente pode fornecer diferentes fatores de produção, por exemplo: informação, dinheiro, idéias, material a ser processado. Em alguns serviços, além de tais fatores, o próprio cliente pode ser o *input* que irá passar por uma transformação (LENGNICK-HALL, 1996).

As informações provenientes dos clientes são importantes para o planejamento do serviço. Informações incompletas ou erradas podem levar a atrasos, retrabalhos ou mesmo a falhas na execução do serviço pretendido. Portanto, a empresa deve buscar meios para que todas as informações necessárias sejam coletadas e estejam corretas.

### **Cliente como usuário**

Neste papel, o cliente recebe diretamente o serviço e se beneficia dele. Como usuário, pode criar dois resultados importantes. Primeiro, mede a discrepância entre suas expectativas e a experiência de serviço recebida, determinando, desse modo, sua satisfação (ZEITHAML e BITNER, 2003).

### **Cliente como auditor**

O cliente pode agir como um “auditor” quando for capaz de julgar a qualidade do serviço recebido. Neste papel ele avalia o serviço recebido o que requer capacidades relacionadas à habilidade de julgar a qualidade de serviço. Um bom auditor é uma pessoa que é treinada para observar (estar atento aos detalhes), deve ter conhecimento do serviço, capacidade de pensar analiticamente e articular suas idéias claramente e de modo convincente. Dependendo das características do serviço em questão, algumas destas habilidades se tornam mais importantes que outras. Por exemplo, para serviços relativamente simples (uma pequena viagem de ônibus) apenas a capacidade de observação é suficiente, já em serviços como a implementação de um certo sistema de informação na empresa exige do cliente um grande conhecimento em informática (CHERVONNAYA, 2003).

### **Cliente como um produto do processo**

Trata-se de uma situação em que o produto - resultado buscado pelo processo de entrega do serviço - é a mudança de comportamento ou atitudes por parte do cliente ou a modificação de uma dada condição do cliente para outra. O resultado esperado depende do interesse do

próprio cliente em mudar. O cliente tanto no papel de comprador como no de usuário, pode afetar o resultado na medida em que ele deve se interessar pelo serviço e realizar de modo adequado suas atividades. (LENGNICK-HALL, 1996).

### Cliente como promotor do serviço

Primeiramente, estes clientes têm que ser capazes de atuar como auditores, uma vez que usam esta capacidade de avaliação para passarem uma imagem positiva ou negativa do serviço para outras pessoas (CHERVONNAYA, 2003).

Habilidades de comunicação são vitais para este tipo de papel. Isto significa que o cliente deve ser capaz de:

- Selecionar os clientes adequados para divulgar sua opinião;
- Deve também saber escolher a hora e o lugar adequados para realizar a divulgação do serviço;
- Deve ser convincente ao divulgar o serviço (ter uma boa capacidade de argumentação);
- Na divulgação pela *web*, deve ser capaz de lidar com tecnologia da informática (CHERVONNAYA, 2003).

### 3.2 Papéis do Cliente sob a ótica do processo

Segundo a literatura de gerenciamento de operações de serviços, os serviços podem ser melhor entendidos sob a ótica de um processo de transformação. Nesta direção, vários autores utilizam um modelo de transformação para descrever a criação dos serviços. Genericamente um modelo deste tipo contempla, sob a dimensão temporal, três grandes fases: i) pré-processamento: envolve basicamente a escolha do serviço, sua solicitação pelo cliente e o seu planejamento pelo provedor; ii) processamento do serviço: envolve a entrega do serviço ao cliente. Três elementos se fazem presentes nesta fase: *input*, processo e *outputs*; iii) pós-processamento: nesta fase o provedor finaliza sua entrega e o cliente recebe finalmente o *output* do serviço. Os diferentes papéis apresentados anteriormente podem ser posicionados em relação às três fases que compõem os serviços. A Figura 1 apresenta os possíveis papéis dos clientes e as respectivas fases.

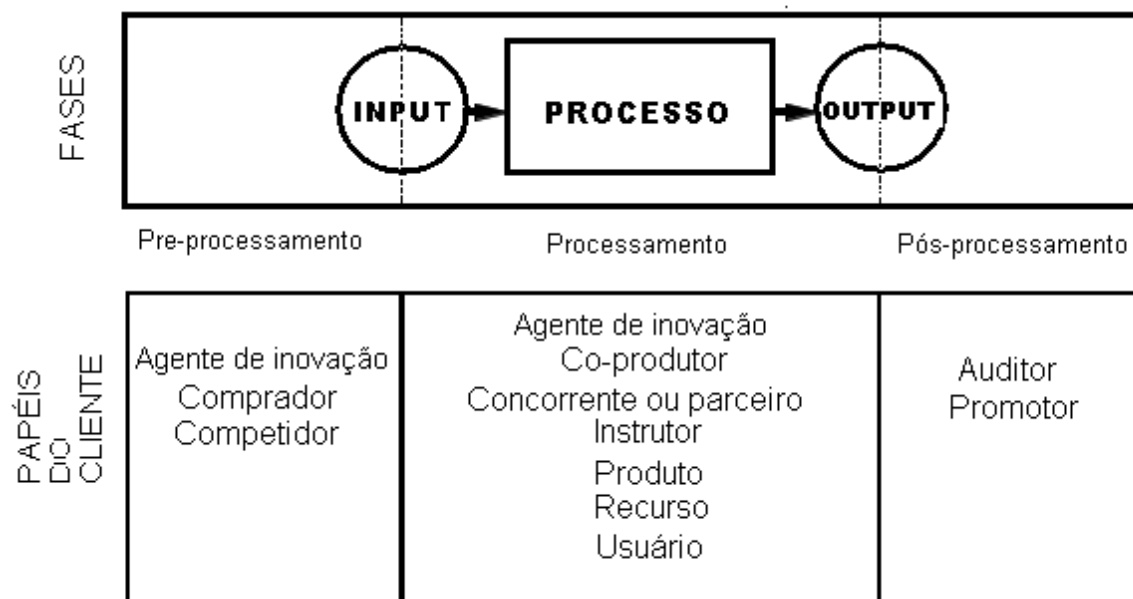


Figura 1 – Possíveis papéis do cliente e respectivas fases do serviço

### 3.3 Promovendo a participação do Cliente

Sob o ponto de vista da operação de serviços, as empresas devem compreender quais papéis os clientes podem desempenhar e devem promover aqueles papéis que levarão a uma melhoria da qualidade e produtividade dos serviços. É importante ressaltar que os papéis não podem ser vistos de modo isolado pois existem interações entre eles. Por exemplo, o papel do cliente enquanto comprador dependerá da percepção acerca da qualidade do serviço que é influenciada pela avaliação realizada pelo cliente no papel de auditor. O Quadro 1 retrata as principais táticas reportadas na literatura que promovem a maior participação dos clientes.

Papéis do cliente	Táticas que promovem maior participação dos clientes
Agente de inovação	Implementar programas que capturem as inovações desenvolvidas pelos clientes. Estruturar o processo de serviço para que ocorra o envolvimento do cliente no planejamento do serviço.
Comprador	Implementar programas de fidelidade. Instituir garantias de serviço. Planos com descontos conforme o tempo ou frequência de uso.
Competidor	Informar o cliente sobre as vantagens do serviço oferecido em relação ao “serviço faça você mesmo”
Co-produtor	Orientar e treinar adequadamente o cliente para a execução das suas tarefas, assegurando que seja capaz de executá-las. Fornecer antecipações realistas sobre o serviço, como um meio de tornar os clientes cientes de seus papéis de co-produção. Premiar ou recompensar a participação do cliente.
Concorrente ou parceiro dos outros clientes	Como meio para inibir comportamentos indesejáveis, a empresa pode: i) definir regras de conduta que devem ser respeitadas pelos clientes quando utilizam os serviços; ii) implementar programas de educação e orientação (aulas formais, folhetos, placas de

	orientação, etc.); iii) recompensar os clientes pelo bom comportamento ou puni-los pelo mau comportamento; iv) administrar o composto de clientes de forma que segmentos conflitantes não se misturem. Muitas vezes, é desejável mais interação e aproximação entre os diferentes clientes. Nesta situação, a empresa deverá realizar atividades como festas, excursões e passeios para promover maior socialização entre os clientes.
Instrutor	Recompensar a maior participação dos clientes nestes papéis.
Recurso do processo	Segmentar o mercado, buscando clientes com características compatíveis (horário, preferências, perfil sócio-econômico, etc.) Informar e educar o cliente quanto à importância e ao tipo de informações que são necessárias para se iniciar o processo de entrega do serviço
Auditor	Disponibilizar instrumentos adequados (formulários, sites, etc) para o cliente realizar a avaliação do serviço. Premiar ou recompensar a participação do cliente como auditor.
Usuário	Estabelecer uma comunicação eficiente com o cliente, disponibilizando informações relevantes sobre o serviço, como programação, preços, instruções para o uso dos serviços, lembretes, avisos, notificação de mudanças, etc. Prover suporte ao cliente durante a realização das atividades, orientando, esclarecendo dúvidas e estimulando sua participação
Produto do processo	---
Promotor	Premiar ou recompensar a participação do cliente como promotor.

Fonte: Lovelock (1995); Lovelock e Wright (2002); Lengnick-Hall (1996); Zeithaml e Bitner (2003); Wikström (1996); Graf (2007)

Quadro 1 – Papéis do cliente e principais táticas que promovem maior participação dos clientes

## 4. Pesquisa de campo

### 4.1 Os serviços analisados no trabalho

O desenvolvimento do presente trabalho apoiou-se no estudo de um conjunto constituído de quatro casos, em diferentes organizações. No sentido de permitir uma melhor confrontação dos dados coletados, foram pesquisadas empresas de dois tipos de empresas. A composição da amostra é formada por duas academias de ginástica e dois cursos preparatórios para concursos. Esses serviços apresentam algumas características em comum:

- Processam pessoas e o cliente realiza também o papel de produto do serviço. Ou seja, na academia o cliente almeja uma mudança em si mesmo, por exemplo: o seu emagrecimento. Nos cursos preparatórios o cliente almeja o domínio do conhecimento sobre o conteúdo que será cobrado no exame do concurso.
- Ao contrário do que ocorre em muitos tipos de serviços, os serviços não se finalizam com um único encontro de serviço. Dependem de vários deles para que os resultados almejados pelos clientes sejam alcançados. Isso, de certo modo, evidencia a necessidade do estabelecimento de um relacionamento entre o provedor de serviço e o cliente, devido à interdependência entre os diferentes encontros e, por consequência, a necessidade de sua continuidade.
- Os resultados almejados pelos clientes dependem da frequência e da maneira como o cliente participa do processo de entrega do serviço. Por exemplo: o emagrecimento almejado pelo cliente, ao frequentar uma academia de ginástica, depende, em grande parte,

do rigor no cumprimento das atividades físicas previstas em sua ficha diária de treinamento. O resultado será obtido pelo efeito cumulativo dessas atividades ao longo do tempo.

As características expostas acima indicam que todos os papéis discutidos no referencial teórico podem estar presentes nas empresas.

#### 4.2 Os resultados encontrados em campo

O Quadro 1 sintetiza os principais papéis executados pelos clientes nas empresas pesquisadas. Observa-se no Quadro 1 que o papel do cliente enquanto instrutor não foi constatado nas empresas. A literatura consultada indica que este papel se faz mais presente em empresas intensivas em conhecimento onde há necessidade de troca de informações entre o cliente a empresa para a realização dos serviços. Um exemplo típico deste tipo é uma atividade de consultoria organizacional. Embora o papel do cliente enquanto competidor evidentemente exista, ele não foi verificado na pesquisa. As academias de ginástica concorrem com os aparelhos domésticos de musculação que possibilitam a realização do serviço na própria casa dos clientes e os alunos dos cursos preparatórios têm a alternativa de realizar a preparação para os concursos de maneira individual.

O Quadro 2 sintetiza as principais táticas utilizadas pelas empresas pesquisadas para a promoção de uma maior participação dos clientes. Observa-se no Quadro 2 que ambas as empresas utilizam as sugestões dos clientes para o melhor planejamento do serviço. Obviamente que as empresas se situam num nível inicial de envolvimento do cliente num processo mais amplo de inovação do serviço como um todo. Os trabalhos de Wikström (1996), Prahalad e Ramaswamy, (2000) e Von Hippel, (2001) indicam uma série de praticas e procedimentos que não foram contemplados pelas empresas. O que por sua vez, demonstra a necessidade de uma maior divulgação dos papéis que o cliente pode desempenhar nas organizações que as levem a uma maior inovação e agregação de valor.

<b>Papéis do cliente</b>	<b>Academias de Ginástica</b>	<b>Cursos Preparatórios</b>
Agente de inovação	Executa este papel ao dar sugestões sobre o serviço em si e quando sugere alterações na sua ficha de treinamento.	Executa este papel ao dar sugestões sobre o serviço nas avaliações realizadas pelas empresas.
Comprador	Executa este papel ao selecionar os serviços que ira participar (Ex; aulas de musculação, aeróbica, dança, etc).	Executa este papel ao selecionar os cursos que irá participar.
Competidor	Este papel não foi verificado.	Este papel não foi verificado.
Co-produtor	Em vários momentos durante a entrega do serviço o cliente atua como co-produtor. São	Em vários momentos durante a entrega do serviço o cliente atua como co-produtor. São

	exemplos: passagem do cartão de identificação na entrada ou saída da empresa, ajudando a registrar dados essenciais ao controle da sua frequência; coleta da ficha de treinamento e preparação dos equipamentos de musculação nas academias; preenchimento de formulários para matrícula.	exemplos: passagem do cartão de identificação na entrada ou saída da empresa, ajudando a registrar dados essenciais ao controle da sua frequência; preenchimento de formulários para matrícula; realização de provas simuladas pela Internet, em que o cliente acaba assumindo a realização de várias atividades, antes relegadas aos funcionários da empresa.
Concorrente ou parceiro dos outros clientes	Durante o uso do serviço, quando o cliente concorre com os outros clientes pelo uso dos recursos do serviço (Ex: aparelhos de musculação, escaninhos, local para exercitar, etc.).	Durante as aulas e nos períodos de estudo no local, quando o cliente concorre com os outros clientes pelo uso dos recursos do serviço (Ex: salas de estudo, lugar na sala de aula, livros da biblioteca, etc.).
Instrutor	Não foi constatado este papel.	Não foi constatado este papel.
Recurso do processo	O cliente fornece informações durante avaliação física e fisioterápica e é processado ao executar as atividades físicas.	O cliente fornece informações na matrícula, ao frequentar as aulas e realizar as avaliações. Ele é processado durante as aulas e nas atividades de estudo no local de serviço.
Auditor	Executa esta atividade formalmente ao responder as pesquisas de avaliação da qualidade do serviço e durante as avaliações físicas e fisioterápica onde verifica os resultados obtidos com o serviço.	Executa esta atividade formalmente ao responder as pesquisas de avaliação da qualidade do serviço e durante as avaliações onde verifica o ganho de conhecimento obtido. O resultado obtido nos concursos serve também como um critério de avaliação do serviço pelo aluno.
Usuário	Ao participar do processo do serviço.	Ao participar do processo do serviço.
Promotor	Ao divulgar o serviço para outros potenciais clientes.	Ao divulgar o serviço para outros potenciais clientes. As empresas pesquisadas divulgam os nomes dos alunos aprovados nos concursos e algumas delas divulgam também o testemunho de alguns deles sobre a empresa.
Produto do processo	O ganho obtido pelo cliente com relação aos seus objetivos propostos (exemplos típicos: hipertrofia geral intensa, reabilitação muscular, definição muscular, relaxamento, alívio de dores, flexibilidade, emagrecimento, condicionamento físico e correção postural) indica que o próprio cliente é o recurso transformado e o produto do serviço.	A aprovação nos concursos e um bom rendimento nas avaliações indicam o ganho de conhecimento obtido pelo aluno que é ao mesmo tempo recurso transformado e o produto do serviço.

Quadro 2 – Principais papéis executados pelos clientes

<b>Papéis do cliente</b>	<b>Academias de Ginástica</b>	<b>Cursos Preparatórios</b>
Agente de inovação	Ficha de treinamento que prescreve os exercícios a serem feitos pelo cliente é elaborada com a sua participação.	Analisa os resultados das avaliações do curso realizadas pelo aluno para ajustar e/ou modificar o curso.
Comprador	Descontos pelo tipo de plano: trimestral, semestral ou anual incentivando uma maior	Descontos pelo tipo de plano escolhido, incentivando uma maior permanência no

	permanência no serviço.	serviço.
Competidor	Não foi verificada	Não foi verificada
Co-produtor	Acompanhamento pelos monitores das atividades realizadas pelos alunos para assegurar que os clientes sejam capazes de executar as atividades de co-produção como ajuste de aparelhos.	Não encontrada.
Concorrente ou parceiro dos outros clientes	Realização de caminhadas, festas e gincanas para promover uma maior socialização dos clientes. Estabelecimento de regras de condutas e/ou comportamento para inibir o mau comportamento dos clientes.	São promovidas festas de confraternização.  Estabelecimento de regras de condutas e/ou comportamento para inibir o mau comportamento dos clientes.
Instrutor	Não encontrada.	Não encontrada.
Recurso do processo	Procedimento de diagnóstico (avaliações física e fisioterápica) para todos os clientes assegurando a coleta correta de informações sobre os clientes.	Não encontrada.
Auditor	Sistema de avaliação física e fisioterápica é incentivado a ser realizado com todos os clientes em bases trimestrais.	Sistema de avaliação do serviço realizado com todos os clientes.
Usuário	Acompanhamento pelos monitores da realização dos exercícios feitos pelos alunos durante as atividades físicas fornecendo suporte e incentivo à realização das mesmas.	Monitoramento da frequência do cliente, induzindo indiretamente sua participação. Suporte aos alunos por meio de monitores e amplo acesso a vários tipos de informações no <i>site</i> da empresa.
Promotor	Não encontrada.	Os nomes dos ex-alunos/alunos aprovados são divulgados pela empresa.  Alguns ex-alunos que passaram em concursos são convidados a dar um pequeno testemunho ou mensagens que são divulgadas pela empresa.

Quadro 2 – Principais táticas utilizadas pelas empresas pesquisadas que promovem maior participação dos clientes (continuação)

## 5. Considerações finais

O estudo de campo evidenciou a existência de onze papéis que o cliente pode realizar nos serviços e que afetam a qualidade e produtividade nos processos das organizações. O estudo também identificou na literatura e na pesquisa de campo várias estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas para incentivar a maior participação dos clientes no serviço.

Com o acesso à grande quantidade de informações disponibilizado atualmente pelas diferentes ferramentas de tecnologia da informação, os clientes têm a possibilidade de ter à sua disposição praticamente o mesmo nível de informação que as empresas. Neste novo contexto, os clientes podem ser vistos como uma fonte de competências por deterem um certo “*know-how*” sobre o serviço, além de conhecimentos específicos que podem ser agregados ao serviço. Nesta direção, os clientes tendem a se tornar agentes importantes para a divulgação

da imagem das empresas a outros potenciais clientes e podem influenciar no desenvolvimento destas demandando novas soluções ou serviços que irão requerer um avanço no conhecimento detido pelas empresas. Como bem destacam Gibbert, Leibold e Probst (2002), mais do que conhecer bem o cliente, atualmente as empresas necessitam capturar o conhecimento dos clientes e explorar este recurso para cativar e fidelizá-los.

O estudo mais profundo dos papéis que o cliente pode desempenhar no serviço nos fornece alternativas que podem viabilizar uma melhoria da qualidade e produtividade nos processos de serviço, além de elevar o valor dos serviços entregues pelas organizações. Este trabalho procurou delinear a natureza destas alternativas e apontar as oportunidades de melhoria ou inovação que estas podem proporcionar a pesquisadores e gestores que estejam buscando novos referenciais teóricos e metodológicos para a concepção, planejamento, implementação e controle de operações de serviços.

## Referências

- BITNER, M. J. et al.** *Customer contributions and roles in service delivery*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, n. 3, p.193- 205, 1997.
- BOWEN, D. E.** *Managing Customers as Human Resources in Service Organizations*. Human Resource Management, Vol. 25, n. 3, p. 371-383, 1986.
- CHASE, R. B.** *Where does the customer fit in a service operation?* Harvard Business Review, Nov./Dec., p. 137-42, 1978.
- CHERVONNAYA, O.** *Customer role and skill trajectories in services*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, n. 3, p. 347-63, 2003.
- GIBBERT, M.; LEIBOLD, M., PROBST, G.** *Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value*, European Management Journal Vol. 20, n. 5, p. 459-469, 2002.
- GRAF, A.** *Changing roles of customers: consequences for HRM*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 18, n. 5, p. 491-50, 2007.
- GROVE, S. J.; FISK, R. P.** *The Impact of Others Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of "Getting Along"*. Journal of Retailing, Vol. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.
- GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J.** *Relational benefits in services industries: The customer's perspective*. Academy of Marketing Science Journal, Vol. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.** *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- LARSSON, R.; BOWEN, D. E.** *Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services*. The Academy of Management Review, Vol. 14, n. 2, p. 213-33, 1989.
- LENGNICK-HALL, C. A.** *Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm*. Academy of Management Review, Vol. 21, n. 3, p. 791-824, 1996.
- LEVITT, T.** *Production-Line Approach to Service*. Harvard Business Review, Set.-Out., p. 41-52, 1972.
- LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.** *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, 412 p.
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L.** *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002, 416 p.
- LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F.** *Look to consumers to increase productivity*. Harvard Business Review, May/June, p. 168-178, 1979.
- MILLS, P. K.; MORRIS, J. H.** *Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation*. Academy of Management Review, Vol. 11, n. 4, p. 726-735, 1986.

**PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V.** *Co-opting customer competence*, Harvard Business Review, January/February, p. 79-87, 2000.

**TORRES JÚNIOR, N.** *Operações em Serviços de Resultados Ulteriores: diretrizes gerenciais para um melhor desempenho*. 2007. 224 p. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

**ULWICK, A.W.** *Turn customer input into innovation*, Harvard Business Review, January, p. 91-7, 2002.

**VON HIPPEL, E.** *Innovation by user communities: learning from open-source software*, MIT Sloan Management Review, Summer, p. 82-6, 2001.

**WIKSTRÖM, S.** The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n. 4, p. 6-19, 1996.

**YIN, R. K.** *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2002, 199 p.

**ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J.** *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003, 536 p.