

Francisco Paulo de Melo Neto
Tânia Frota

Volume 1

Gestão de Operações de Serviço





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Gestão de Operações de Serviço

Volume 1

Francisco Paulo de Melo Neto
Tânia Frota



SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação



Apoio:



Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Aluizio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Francisco Paulo de Melo Neto

Tânia Frota

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO

INSTRUCIONAL

Ana Paula Abreu-Fialho

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

E REVISÃO

Ana Cristina Andrade

Gustavo de Figueiredo Tarcsay

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE

PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d' Aguiar Silva

ILUSTRAÇÃO

Clara Gomes

CAPA

Clara Gomes

PRODUÇÃO GRÁFICA

Andréa Dias Fiães

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2009, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

M528g

Melo Neto, Francisco Paulo de.

Gestão de operações de serviço. volume 1 / Francisco Paulo de Melo

Neto, Tânia Frota. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

141p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-553-7

1. Controle de produção. I. Frota, Tânia. II. Título.

CDD: 658.5

2009/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

SUMÁRIO

Aula 1 – A nova economia de serviços: características, tendências e perspectivas	7
<i>Francisco Paulo de Melo Neto / Tânia Frota</i>	
Aula 2 – O conceito e a natureza do serviço	29
<i>Francisco Paulo de Melo Neto / Tânia Frota</i>	
Aula 3 – Administrando os aspectos tangíveis e intangíveis dos produtos e serviços	57
<i>Francisco Paulo de Melo Neto</i>	
Aula 4 – A dinâmica produtos-serviços e serviços-produtos.....	81
<i>Francisco Paulo de Melo Neto</i>	
Aula 5 – A estrutura e o funcionamento das áreas de linha de frente e de retaguarda nas empresas de serviços.....	99
<i>Francisco Paulo de Melo Neto</i>	
Aula 6 – Agregando valor por meio de produtos e serviços	119
<i>Francisco Paulo de Melo Neto</i>	
Referências	127

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

A nova economia de serviços: características, tendências e perspectivas

AULA

1

Meta da aula

Apresentar as causas do crescimento do setor de serviços na sociedade contemporânea.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar o foco principal das estratégias das empresas prestadoras de serviços, se produto, se serviço ou se ambos;
-  avaliar os atrativos do setor de serviços;
-  identificar os segmentos de mercado e os indicadores de desempenho de um setor de serviço;
-  analisar as estratégias de diferenciação, customização e personalização utilizadas pelas empresas prestadoras de serviços.

INTRODUÇÃO

Se a indústria teve o seu auge no século XX, hoje vamos presenciar o crescimento do setor de serviços, um setor que atualmente contribui com 70% de toda a riqueza mundial. No Brasil, o setor de serviços é responsável por 58% do PIB nacional. Mas por que o setor de serviços está crescendo?

As razões são diversas: o advento da era da internet e da tecnologia da informação multiplicou os serviços; a prestação de serviços é algo que desenvolve as capacidades e habilidades humanas e promove uma experiência mais gratificante por meio de mais contato com o cliente; é um setor empregador de mão-de-obra intensiva; é um setor diversificado que gera trabalho para todas as faixas de escolaridade e renda; os custos de criação de postos de serviço são bem menores do que a criação de postos de emprego na indústria; é um setor com menor índice de automatização e, conseqüentemente, não gera desemprego em massa.

Além disso, para as empresas prestadoras de serviço, o seu principal ativo são os seus empregados – os verdadeiros prestadores de serviço –, e a qualidade do serviço prestado depende de suas habilidades, conhecimentos e inteligência. Como prestador de serviço, o profissional é a empresa, pois nele é depositada toda a confiança do cliente.

O SETOR DE SERVIÇOS NO BRASIL

O setor de serviços é o setor que mais emprega em nosso país. São mais de 11 milhões de pessoas empregadas com carteira assinada. Em 2007, o setor de serviços gerou 500 mil novos empregos formais. Ele responde por 64% do PIB do país.

De acordo com os dados divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as exportações brasileiras do setor de serviços (produtos audiovisuais, *design* e tecnologia da informação) atingiram um montante de 22,5 bilhões de dólares em 2007 (dados extraídos do Relatório Panorama de Comércio Internacional de Serviços, julho de 2008, MDIC).

Os segmentos de maior expansão são os de música, cinema, televisão digital, e *design*.

(Texto adaptado da matéria “Exportações do setor de serviços tendem a crescer”, Gazeta Mercantil, 2.7.08, p. A5).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE e pelo IBGE identificou os serviços como o setor de maior crescimento no segmento de pequenas e

médias empresas: cerca de 7% ao ano em comparação com o comércio, que cresceu 5%, e a indústria, com crescimento de 2,5%. De acordo com os dados levantados pela pesquisa, 30% das pequenas e médias empresas são da área de serviços. Dentre as áreas de serviço que mais crescem, estão a de informática (12,5% ao ano), transportes (9% ao ano) e outras, como intermediação financeira (corretagem de seguros e imóveis), aluguel de máquinas e veículos e academias de ginástica.

A previsão é de que o setor de serviços pode absorver 50% das empresas por volta do ano 2020. No campo da terceirização, o destaque é para os serviços de limpeza, manutenção, *motoboys*, editoração e gestão de recursos humanos.

(Texto adaptado da matéria “A força dos serviços”, Gazeta Mercantil/Suplemento Especial Pequenas e Médias Empresas, 25.6.08, p. D1).

A NOVA ERA DOS SERVIÇOS

O advento da tecnologia da informação, a explosão dos serviços *online*, o desenvolvimento dos auto-serviços, a tendência à terceirização e a apologia dos serviços de entregas rápidas são os fatores determinantes da nova era dos serviços.

A característica dominante dessa nova era é o crescimento exponencial dos negócios próprios de serviços. É o que afirma o consultor do SEBRAE/SP, Suemitsu Osada. Para ele, são boas as perspectivas e oportunidades para os micros e pequenos empresários ingressarem no setor de serviços caso escolham uma ou mais das seguintes áreas de atuação:

- serviços relacionados à tecnologia digital e comunicações;
- serviços baseados em economia virtual (comércio eletrônico, entrega e distribuição logística);
- serviços em construção civil;
- serviços para as classes C, D e E em locais onde se concentram os programas de transferência de renda;
- serviços de apoio à operação e gestão de programas sociais e/ou de transferência de renda.

(Texto adaptado de OSADA, 2008, p. D6).



O Industrino

- Eu trabalho na indústria.
- Eu sou parte do processo produtivo.
- Sei que não sou o principal ativo da minha empresa.
- Eu nem sei quem é o cliente da minha empresa.



O Servicino

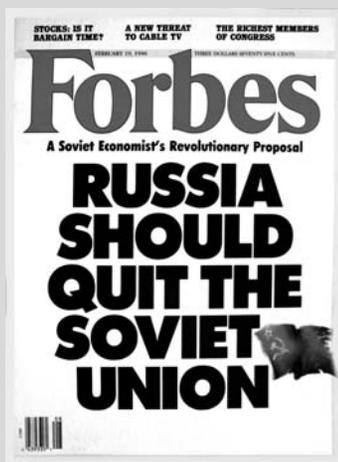
- Eu trabalho prestando serviços.
- Eu sou o principal ativo da minha empresa.
- É comigo que o cliente estabelece vínculos com a empresa.
- O meu conhecimento, atendimento, minhas habilidades e experiência são os principais fatores de sucesso da minha empresa.

Figura 1.1: Industrino X servicino e suas idéias.

E você? Está mais para o Industrino ou para o Servicino?

O começo da nova Era dos Serviços

Em 1995, a edição das 500 Maiores Empresas da revista *Forbes* juntou numa mesma lista as empresas industriais e as empresas de serviços. É uma revista de economia, finanças e negócios norte-americana, criada em 1917 por B. C. Forbes. Ela publica listas de personalidades e empresas mais ricas do mundo.



Fonte: <http://www.clickeassine.com.br/produtos/detalhes.asp?idProduto=75>

Dentre os serviços cujas receitas mais crescem em nosso país, temos os serviços empresariais, profissionais e técnicos (3,7% ao ano), os serviços diversos (6,7% ao ano) e os serviços pessoais, culturais e de recreação (1,8% ao ano). Em 1990, os serviços, em sua totalidade, cresceram 3,8%; em 2002, o crescimento foi de 9,6%; em 2003, houve um crescimento de 10,5%.

Dentre os serviços empresariais, profissionais e técnicos, destacam-se os serviços de engenharia; arquitetura; de instalação e manutenção; de informática e telecomunicação; e de aluguel de imóveis. Já no caso dos serviços diversos, o maior destaque é para viagens e transportes, que alavancam o setor de turismo.

A importância dos serviços nas empresas industriais

Cerca de dois terços da receita da OTIS, fabricante de elevadores, provêm da prestação de serviços de manutenção.

A General Electric obteve, em 2000, a receita de US\$ 18 bilhões com seus serviços de manutenção de equipamentos industriais.

Na Siemens e na Gec Alsthon, empresas industriais de renome, os serviços representam 50% da receita e uma participação ainda maior nos lucros (BOUCKAERT; DENEFFE; VANTRAPPEN, 1999, p. 51).

Podemos classificar os serviços em três tipos básicos:

- Serviços ao consumidor: constituem todos os serviços que as pessoas físicas ou jurídicas prestam diretamente ao público em geral e aos seus clientes em particular.
- Serviços *business to business*: são aqueles serviços prestados por empresas para outras empresas. O melhor exemplo são os serviços terceirizados que as empresas contratantes solicitam a outras empresas prestadoras de serviços, tais como distribuição, financiamento e seguros.
- Auto-serviços: são aqueles que são administrados pelos próprios clientes, por exemplo, o uso dos caixas eletrônicos pelos clientes de bancos para efetuar operações bancárias.

OS ATRATIVOS DOS SERVIÇOS

Agora já podemos identificar os maiores atrativos dos serviços para as empresas, mesmo aquelas que produzem e vendem serviços.

Por que as empresas dão ênfase a serviços?

- Criam diferenciação.
- Facilitam customização.
- Permitem personalização.

Através dos serviços oferecidos a seus clientes, as empresas que vendem produtos semelhantes (comoditização) conseguem se diferenciar diante dos seus clientes e no mercado e, assim, vendem mais.

As prestadoras de serviços atendem às necessidades e demandas específicas de cada cliente (customização) e conseguem criar a sensação de que o serviço é especial para o cliente (personalização).

O destaque da Siemens está em seus produtos

A Siemens, tradicional fabricante de aparelhos de telefonia e comunicação, destaca os seus serviços e não os seus produtos.

“Há 100 anos aproximamos pessoas e ampliamos seus horizontes.”

“Vivemos numa nova era. Pessoas e empresas precisam se comunicar e acessar informações na hora que desejarem, em qualquer lugar. Por meio de redes móveis, fixas ou corporativas, as soluções e serviços da Siemens em comunicações e tecnologia da informação aumentam a sua mobilidade e performance. No trabalho e na vida pessoal, Siemens no Brasil: 100 anos moldando o futuro.”

Fonte: www.siemens.com.br

Atividade 1

Howard Schultz, ex-presidente da Starbucks e atual membro do Conselho de Administração da empresa, assim explicou o sucesso do seu empreendimento:

“(…) de início, fiz uma pergunta interessante: o que aconteceria se pegássemos a tradição de qualidade do café Starbucks e juntássemos o charme e o romantismo da cafeteria européia?”

Em seguida, criou para si um grande desafio: “Como transformar o hábito americano de tomar café de ordinário em extraordinário? Como mudar a maneira das pessoas verem o café?” (MICHELLI, 2007, p. 2).

Daí surgiu uma nova visão e modelo de negócio – a Experiência Starbucks.

“Tudo que a empresa faz destina-se a proporcionar ao cliente uma experiência positiva, talvez enriquecedora, enquanto ele adquire uma bebida de qualidade ou um item alimentício” (idem, p. 10).

Para Schultz, a empresa estabelece uma ligação emocional com seus clientes e essa é a sua maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

E complementa: “Nosso produto não fica numa prateleira de supermercado como uma lata de refrigerante. Nosso pessoal faz um trabalho maravilhoso ao saber de cor sua bebida, seu nome e o de seus filhos” (idem, p. 11). Cita os princípios básicos que a empresa adota no seu relacionamento com os clientes: “Aja como se fosse o dono; tudo importa; surpresa e encantamento; abrace a oposição; deixe sua marca” (idem, p. 15).



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/83123>

“Nosso café é um produto luxuoso, mas de preço acessível. Não vendemos apenas café de boa qualidade. Vendemos suavidade, estilo e aconchego em um mundo cada vez mais complicado” (Howard Schultz).

Com base na visão de Schultz, o segredo do sucesso e da estratégia da Starbucks está no seu produto ou no seu serviço? Por quê?

Resposta Comentada

O produto café é um produto comum, indiferenciado e de fácil compra e consumo, vendido em restaurantes e bares. A Starbucks criou uma forma diferenciada de servir café, com um ambiente acolhedor e serviços de atendimento exemplares. É o que Schultz denomina Experiência Starbucks.

Ao tomar café numa das Cafeterias Starbucks, o cliente tem à sua disposição uma grande variedade de cafés, um cardápio variado e um serviço de primeiríssima, conforme Schultz cita em seu livro. E isso graças à eficiência, cortesia e dedicação do seu pessoal.

Portanto, o segredo do sucesso da empresa está no seu serviço e não no seu produto. E a maior diferenciação está no comportamento dos empregados da Starbucks, que trata bem os clientes e os atendem muito bem, fazendo-os vivenciar uma experiência indescritível – uma experiência Starbucks.

Atividade 2

Simples, prático e rápido



No Brasil, existem cerca de quatro milhões de lavanderias, dispersas em várias cidades do nosso país. Segundo o Portal de Lavanderias, é um mercado que movimentava 140 milhões de reais por ano.

Sueli Varela é proprietária de uma rede de lavanderias na cidade de São Paulo. Uma de suas lojas está localizada em um bairro da zona sul da cidade. “Estar num bairro da zona sul é satisfatório, tendo em vista a grande quantidade de pessoas que moram sozinhas e utilizam esse serviço”.

Uma de suas clientes afirmou que “o serviço é de vital importância – é muito simples, prático e rápido chegar a uma lavanderia, deixar suas roupas e só passar para pegar e usar”.

(Texto adaptado da matéria “Lavanderias têm movimento maior no inverno”, de Lane Finamor, *Gazeta Mercantil*/Suplemento Especial Pequenas e Médias)

Empresas – “A Força dos Serviços”, 25.6.08, p. D6).

Identifique o tipo de serviço prestado pelas lavanderias e enumere as vantagens que tal serviço gera para o cliente.

Resposta Comentada

As lavanderias prestam um determinado tipo de serviço: o auto-serviço. É o próprio cliente aquele que demanda, processa e recebe diretamente o serviço, ou seja, ele presta serviço a si mesmo.

Suas principais vantagens são a simplicidade, a praticidade e a rapidez.

Simples, porque é de fácil uso, pois não exige conhecimento específico e não implica utilização de equipamentos sofisticados. Prático, porque prescinde de informações detalhadas; basta comprar uma ficha, separar as roupas e acionar o botão da máquina. Rápido, porque uma lavagem de roupa dura menos que uma hora.

Sua resposta termina aqui, mas também podemos dizer que a proximidade da casa do cliente (são lavanderias de bairro), o seu flexível horário de funcionamento, o preço baixo, o atendimento e a qualidade são outros benefícios e valores agregados pelo serviço de lavanderia.

A COMODITIZAÇÃO DOS PRODUTOS

Por comoditização de produtos entende-se a dificuldade cada vez maior que um produto tem para se diferenciar de outro, tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista de utilidade. A semelhança entre produtos do mesmo tipo, porém de marcas distintas, colocados à venda no mercado é visível. Com isso, existe certa dificuldade de o consumidor diferenciar um produto de uma empresa e o produto de seu concorrente.

Por exemplo, existem diferenças entre os carros da GM, Volkswagen e Ford? Entre os aparelhos de som de diferentes marcas que concorrem entre si? Entre os televisores Phillips, Toshiba, LG, Gradiente? Todos são muito semelhantes, têm as mesmas características, funções e atributos. Tornaram-se *commodities*; se comoditizaram.



Figura 1.2: Existem cada vez menos diferenças entre televisores de várias marcas.
Fontes: <http://www.sxc.hu/photo/999215>; <http://www.sxc.hu/photo/818735>; <http://www.sxc.hu/photo/682379>

Até os preços estão equivalentes, quase alinhados. E as embalagens? Embora as marcas sejam distintas, as embalagens são similares. Temos muitos exemplos, como o caso dos refrigerantes em lata.



Figura 1.3: Embalagens também podem ser consideradas produtos *commodities*.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/802084>

O que então faz a diferença entre tais produtos? Geralmente as empresas se utilizam da gestão de marca para criar diferenciação em relação a seus concorrentes. Através da propaganda, tais empresas geram no consumidor percepções de diferenciação, mas é no setor de serviços onde as empresas diferenciam, de fato, seus produtos dos produtos dos demais concorrentes.

Vejam os alguns exemplos:

- Diferenciação por serviços de entrega (*delivery*):

O melhor exemplo são as pizzarias, que competem pelo tempo de entrega do seu produto, e as próprias cadeias de *fast-food*, que sempre fizeram do atendimento rápido o seu diferencial no mercado.

- Diferenciação por assistência técnica:

É o caso das montadoras de veículos que se sobressaem no mercado devido à sua extensa rede de concessionárias especializadas em vendas e manutenção de veículos, com grande estoque de peças e com muitas oficinas especializadas.

- Diferenciação por garantia:

Quem não se lembra da propaganda da TV Mitsubishi, transmitida em 1994, que oferecia garantia de oito anos, até a Copa de 2002? As lojas de varejo de produtos eletrônicos e de equipamentos da linha branca (fogões, geladeiras, máquinas de lavar roupa, fornos de microondas) ofereceram a seus clientes garantias estendidas.

- Diferenciação por seguro:

Os varejistas de eletrônicos, por exemplo, a loja Ponto Frio e a rede francesa FNAC, estão vendendo *iPods*, MP3 e MP4, câmeras fotográficas, aparelhos celulares, *notebooks* e até GPS com seguro contra roubo e furto. Essas empresas firmaram um convênio com a seguradora inglesa RSA.

A seguradora espanhola MAPFRE firmou parceria com o Carrefour, e a seguradora francesa CARDIFF fez o mesmo com o Magazine Luiza.

- Diferenciação por crédito:

Esse é o grande sucesso das Casas Bahia, líder em seu segmento. A empresa, através de financiamentos via cartão de crédito e carnês, conseguiu atrair grandes parcelas das classes mais pobres e, com isso, alavancou o consumo de massa no varejo brasileiro.

- Diferenciação por distribuição:

“Uma Coca-Cola ao alcance da mão” – *slogan* que posicionou a Coca-Cola como um negócio inovador quanto à distribuição de seus produtos.

- Diferenciação por informação:

Um exemplo é a Globo News, o primeiro canal de notícias 24 horas por dia e que conta e analisa os fatos com credibilidade, isenção e agilidade.

- Diferenciação por segmentos de mercado:

É o caso dos bancos que oferecem serviços de investimentos para clientes especiais e demais serviços básicos para os demais clientes.

Sedex 10 – mandou, chegou

Há casos de empresas que utilizam ao mesmo tempo diversos fatores de diferenciação (por seguro, por distribuição, por informação, por entrega e por garantia). Os Correios, por exemplo, possuem o Sedex 10, um serviço de entrega de documentos até 10 horas da manhã do dia seguinte. A empresa tem o maior orgulho de oferecer esse serviço e se sente honrada por contar com a confiança dos brasileiros.



Fonte: <http://www.correios.com.br/encomendas/servicos/Sedex/Sedex10/default.cfm>

“O vinho é um doce veneno que inunda nossa própria razão e nossas almas; a cerveja é uma obscura bebida forte que sitia nossos cérebros; já o café é o líquido grave e saudável que cura o estômago, faz o gênio mais rápido, ajuda a memória, reanima o triste e anima os espíritos, sem fazer loucura.”

(Poema anônimo inglês publicado em 1674).

Esta citação consta de material promocional divulgado pela Starbucks em suas lojas.

O caso IBM

A divisão de Serviços é o negócio mais lucrativo da IBM em todo o mundo. Em 2003, a empresa foi responsável por 48% do total das receitas.

Até o final dos anos 80 a empresa só prestava serviços de manutenção de *hardware* e *software*, e a receita gerada por tais serviços equivalia a menos de 10% do faturamento anual.

Na pesquisa INFO de Marcas Corporativas 2008, a IBM, que se reinventou para uma empresa de serviços, ocupou o 1º lugar na categoria serviços operacionais.

O FOCO NO CLIENTE

As empresas de serviços valorizam o atendimento ao cliente através da busca da satisfação total e plena das suas necessidades. Muitas vão mais além, posicionam-se no mercado como plataformas de customização e personalização e afirmam que seus serviços se ajustam ao estilo de vida, aos desejos e às preferências de qualquer tipo de consumidor.

É o caso dos bancos, as maiores empresas no ramo de serviços financeiros, que oferecem um *portfolio* diversificado de serviços e produtos (cartões, caderneta de poupança, fundos, seguros etc.).

Ao contrário das empresas de produtos, que buscam em suas estratégias de promoção e propaganda valorizar os atributos dos seus produtos, algumas empresas de serviços colocam o cliente como agente do seu próprio serviço. É o cliente que, ao utilizar os recursos tecnológicos que a empresa disponibiliza, faz uso dos serviços conforme suas necessidades, faz solicitações e gerencia o processo de prestação de serviços. É o caso da SKY, canal de TV fechado que vende seus serviços de entretenimento televisivo. O cliente monta a sua própria programação de filmes, jornalismo esportivo, político, cultural, noticiários.

Outro exemplo está na DHL Express, empresa que presta serviços de entrega, despacho e distribuição de produtos e documentos. Sua tecnologia de rastreamento e monitoramento permite ao cliente decidir e controlar todo o processo de onde ele estiver – é a ferramenta *Import Express Online* – e, ao mesmo tempo, oferece ao cliente um atendimento especializado, totalmente gratuito, através do *Impdesk*, um dos serviços da empresa.

Atividade 3

O IOB, tradicional consultoria de prestação de serviços de informação jurídica para advogados, departamentos jurídicos de empresas e escritórios de advocacia, utiliza a estratégia de diferenciação com base na informação, personalização e customização. Ela oferece ferramentas criadas sob medida para escritórios de todos os tamanhos e explicita os benefícios que os clientes obtêm com os seus serviços. O cliente agiliza sua busca por informações e otimiza seu tempo.

O IOB Online Jurídico é um produto de informação jurídica *online* que possui uma poderosa ferramenta de busca que facilita o acesso à informação totalmente integrada, atualizada, organizada e consolidada de forma prática sobre assuntos do universo jurídico.

Leia atentamente o anúncio abaixo, publicado no jornal *Gazeta Mercantil* de 3.6.2008.

A IOB, sempre desenvolvendo soluções inteligentes para facilitar a vida dos advogados. Por isso, o IOB Online Jurídico oferece ferramentas criadas sob medida para escritórios de todos os tamanhos. E para cada tipo de necessidade. Assim, ele agiliza sua busca por informações e otimiza seu tempo. Tenha toda essa experiência a seu lado. E deixe o IOB Online Jurídico facilitar seu dia-a-dia”.

Quais são os atrativos dos serviços da IOB.

Resposta Comentada

Os principais atrativos dos serviços IOB são a customização e a personalização. A empresa oferece ferramentas sob medida que permitem a busca seletiva de informações jurídicas em qualquer campo do Direito. Com isso, os escritórios e os advogados agilizam as suas consultas e otimizam o seu tempo de pesquisa, permitindo-lhes prestar serviços de melhor qualidade.

O CONCEITO DE PLATAFORMA DE SERVIÇOS

A variedade de serviços tem proporcionado às empresas um elenco diversificado de opções de serviços ao cliente. Há os serviços básicos de atendimento e de consulta e, além desses, existem os serviços especializados, tais como assistência técnica, seguros e vendas especializadas.

Uma empresa líder em seu setor de serviços não se limita a prestar um único serviço. É amplo o seu escopo de serviços oferecidos aos clientes. É o que denominamos Plataforma de Serviços.

O melhor exemplo é a nova plataforma de serviços oferecida pelas operadoras de celular de 3ª geração: videochamadas, acesso à internet em banda larga, *download* de músicas e vídeos.

Hoje em dia não se vende mais um produto, vende-se um pacote que inclui um produto e serviços que agregam valor ao mesmo.

UMA ANÁLISE DOS SETORES DE SERVIÇOS: TRANSPORTE AÉREO E SERVIÇOS BANCÁRIOS

O setor de serviços de transporte aéreo está em crise em todo o mundo. O motivo é um só: a alta dos preços do petróleo. Vale lembrar que os custos de combustíveis representam mais de 50% da receita das companhias aéreas.

Além do aumento dos custos com os combustíveis, somam-se os problemas surgidos no controle do tráfego aéreo, o congestionamento dos aeroportos, a queda na qualidade dos serviços de bordo, as filas intermináveis nos guichês das companhias aéreas e, mais recentemente, a cobrança de outras tarifas (por bagagem despachada), além das tarifas de embarque.

No Brasil, a situação agravou-se ainda mais com o apagão aéreo, os desastres com os aviões da Gol e da TAM, a greve dos controladores de voo e os conflitos envolvendo o Governo, a Infraero (Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária) e a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), e a quebra consecutiva da Transbrasil, Vasp e Varig.

As empresas aéreas brasileiras estão perdendo mercado para as companhias estrangeiras. Em vôos internacionais, o domínio das companhias aéreas estrangeiras é quase total – 78% –, e das brasileiras é de apenas 22%. Quanto à participação nas rotas, a situação só é melhor nas linhas aéreas que ligam o Brasil aos demais países da América Latina: 51% de participação das companhias brasileiras e 49% das estrangeiras.

Nos vôos para Europa e Estados Unidos, é grande o domínio das companhias estrangeiras. Para a Europa, as estrangeiras dominam 81%, enquanto as brasileiras, 19%. Já nos vôos para os Estados Unidos, o domínio é de 80% das companhias estrangeiras e de 20% das brasileiras.

É importante lembrar que o setor de serviços de transportes aéreos exige das empresas que dele participam a prestação de serviços diversos, ou seja, uma plataforma de serviços com eficiência e eficácia: o serviço de transporte aéreo propriamente dito, o serviço de vendas e reservas de passagens, os serviços de bordo, os serviços de *check-in*, os serviços de manutenção e operação, os serviços de despacho de bagagens etc.

O que ocorreu no Brasil, a partir dos acidentes aéreos, foi a queda na qualidade desses serviços. As empresas brasileiras deixaram de cumprir os requisitos mínimos de confiança, presteza, eficiência e eficácia na prestação desses serviços. Teve início uma verdadeira queda de braço entre as empresas e o governo na identificação dos verdadeiros problemas que afetaram o setor, como, por exemplo, elevados custos, demissões em massa, equipamentos sucateados, instalações precárias e inexistência de políticas de segurança e manutenção adequadas. Tais fatores levaram ao desmoronamento das plataformas de serviços prestados aos passageiros, o que resultou em filas intermináveis nos aeroportos, reclamações diversas, fuga de clientes e processos judiciais em grande número.

(Texto adaptado da matéria “Brasileiras querem adiar liberação de preços”, de Roberta Campassi, Valor Econômico, 10.6.08, p. B4).

Agora vamos analisar um setor de serviços em pleno crescimento que se destaca pela variedade de serviços prestados aos clientes: o setor de serviços bancários.

A receita em serviços dos bancos obteve um grande crescimento no período de 2000 a 2007: um aumento de 94,4%. Em 2006, a receita com serviços correspondia a 11% da receita total dos bancos; em 2007, já era de 14,5%. Para o economista do Banco Central, Sérgio Koyama, os serviços bancários foram a maneira encontrada pelos bancos para compensar as perdas sofridas com o fim da receita de *floating* (retenção temporária de recursos).

De olho na elevação das tarifas desses serviços, os bancos ampliaram enormemente os seus *portfolios* de serviços bancários: serviços de realização de pagamentos, manutenção de conta corrente, depósitos e saques, operações excepcionais e de crédito, cobranças, abertura e renovação de cadastros, capital estrangeiro e câmbio, cheque especial, envio de talão de cheques pelos correios e manutenção do cartão magnético.

Com a cobrança desses serviços, os bancos aumentaram as suas receitas e a lucratividade.

(Texto adaptado da matéria “Receita de serviços aumenta 94,4% em 7 anos, diz BC”, de Ana Cristina Góes, *Gazeta Mercantil*, 28.5.08, p. B2).

Atividade 4

O setor de serviços de crédito imobiliário: uma nova oportunidade para os bancos



Os bancos descobriram o filão do mercado de financiamento para compra de imóveis – serviços de crédito imobiliário, é um segmento de grande perspectiva de crescimento. Tal crescimento deve-se ao boom do setor de construção civil. Os recursos utilizados pelos bancos são provenientes da poupança, pois eles são obrigados a direcionar 65% desses recursos para o setor.

A concorrência entre os bancos está centrada nas taxas que devem ser inferiores a 12,25% ao ano. O segmento que mais cresce é o de imóveis, no valor de até R\$ 130 mil.

Mas as taxas não param de cair. Já existe operação de financiamento imobiliário com taxas de 8% e 8,5% ao ano.

Para Luiz França, presidente da Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança – ABECIP e diretor do Banco Itaú, a concorrência tem se dado em um ambiente normal de mercado, com os clientes comparando a qualidade do serviço e as taxas oferecidas.

Alguns bancos priorizam as operações com prazo de até 15 anos; outros se concentram nas linhas mais longas, com financiamento acima de 15 anos. Há bancos que têm seu foco na oferta de linhas prefixadas, com parcelas fixas ao longo de todo o contrato.

Há também a procura de segmentos de mercado com maior rentabilidade, como, por exemplo, os clientes de mais alta renda que obtêm imóveis acima de 350 mil reais.

Após a leitura do texto, analise esse setor de serviços com base nos seguintes fatores:

- fatores-chave de diferenciação dos serviços;
- segmentos de mercado.

Respostas Comentadas

a. As taxas e os prazos de financiamento são os fatores-chave na diferenciação dos serviços de crédito imobiliário, pois variam entre 8% e 8,5% ao ano, com prazos de até 15 anos. Uma pequena variação dessas taxas pode fazer uma grande diferença no mercado. Tal fator é primordial para a decisão de compra do imóvel.

Outro fator de diferenciação é a qualidade e velocidade do atendimento.

b. Quanto aos segmentos de mercado, alguns bancos priorizam os clientes de alta renda através de financiamentos de imóveis com valores acima de 350 mil reais. Outros se concentram no financiamento de imóveis para a população de baixa renda. E há aqueles bancos que atendem a ambos os segmentos.

ANALISANDO AS MUDANÇAS NO SETOR DE SERVIÇOS DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO

Em se tratando de um novo filão de mercado, a competição entre os bancos, que atuam no mercado de crédito imobiliário, tornou-se bastante acirrada. Mas o que está mudando nesse setor?

Em primeiro lugar, o aumento do financiamento de imóveis com valores mais altos (imóveis acima de R\$ 300 mil). Em segundo lugar, o financiamento de valores maiores, pois os clientes estão oferecendo uma entrada menor e financiando o restante da dívida. É o que os bancos denominam *loan to value* – o percentual financiado em relação ao custo do imóvel.

Em terceiro lugar, a mudança na faixa etária dos novos clientes. Houve um aumento expressivo dos clientes com idade entre 21 a 30 anos. Hoje, 22% dos clientes são jovens.

E, finalmente, um aumento na procura de imóveis na faixa de valor até R\$ 120 mil.

(Texto adaptado da matéria “Grandes bancos entram na briga e atraem classe média”, *Gazeta Mercantil*, 9.6.08, p. C1).

CONCLUSÃO

Estamos vivendo em plena “Era dos serviços”. São serviços de todos os tipos, desde os financeiros, educacionais, de saúde, transporte, de informática até os de entretenimento e lazer. Hoje o setor de serviços representa quase 60% do PIB nacional.

Diante de um cliente cada vez mais exigente e da tendência da comoditização dos produtos, as empresas têm utilizado seus serviços para buscar formas de diferenciação de seus concorrentes. Até as empresas que fabricam e comercializam seus produtos agregam seus serviços valorizando o produto final.

Portanto, a base competitiva está se deslocando da qualidade dos produtos para a excelência dos serviços, tais como serviços de entrega, de assistência técnica, de garantias, de financiamento, de pós-venda, de informação e muitos outros. À padronização e comoditização dos produtos, sobrevêm a personalização e a customização dos serviços.

A economia de serviços é uma realidade nos dias de hoje. Para alguns economistas, ela é mais forte do que a economia industrial. Formada por

grandes empresas e desenvolvida por grandes conglomerados financeiros, a economia de serviço globalizou-se rapidamente. Os melhores exemplos são os bancos que cresceram em número e em volume de transações e multiplicaram enormemente seus patrimônios.

Outros segmentos, como os serviços de informática, telecomunicações, telefonia, turismo e entretenimento, não param de crescer. Não seria nenhum absurdo afirmar que prestar serviços é o maior desafio para as empresas, inclusive as de base industrial. O mais difícil é prestar serviços customizados, personalizados e diferenciados em um mercado altamente segmentado. É bom lembrar que o cliente de serviços é mais exigente do que o consumidor de produtos, pois está ciente das suas necessidades e dos seus desejos e é mais seletivo na escolha do prestador de serviço.

Atividade Final

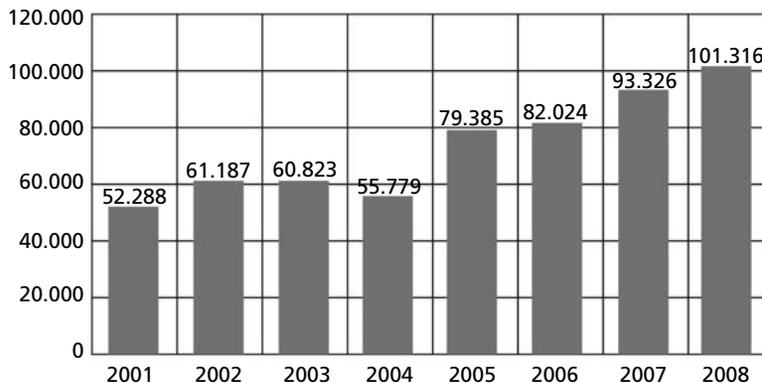
Os gráficos abaixo demonstram em números os principais vetores de crescimento do setor imobiliário:



Cresce valor financiado

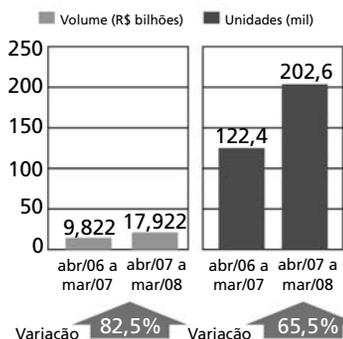
Operações de crédito imobiliário com recursos da poupança

Valor médio do financiamento em reais

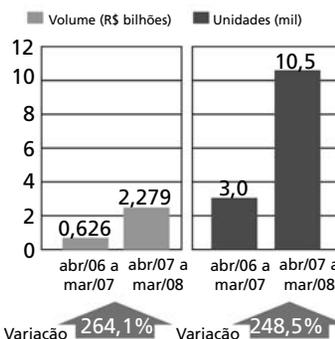


Avanço na alta renda

Imóveis até R\$ 350 mil



Imóveis acima R\$ 350 mil



Fonte: Abecip e Banco Central *dados até abril

Estamos em plena era dos serviços, cujo início se deu em 1995, com a inclusão das maiores empresas de serviços no *ranking* da Revista *Forbes*. O setor de serviços cresce em todo o mundo a tal ponto que já é possível a utilização do termo “economia de serviços”.

Essa nova onda de serviços mudou completamente a economia. Até mesmo as empresas industriais introduziram os serviços em suas atividades de negócio, pois perceberam que os serviços contribuíam e alavancavam a venda de seus produtos.

Por outro lado, as empresas de serviços cresceram e se diversificaram. Surgiram novos ramos de serviços. A antiga divisão entre indústria e serviço deixou de existir. Os produtos se comoditizaram e a competição evoluiu da qualidade dos produtos para a eficácia dos serviços. As empresas não tinham outra saída senão investir em novos serviços.

Assim, a economia de serviços expandiu-se em novos formatos, estratégias e atributos como, por exemplo, diferenciação, personalização, customização, foco no cliente e desenvolvimento de plataformas de serviço.

Surgiram novos setores de serviços, tais como o de serviços de crédito imobiliário, atualmente em franca expansão. Outros setores de serviços entraram em crise, sendo o melhor exemplo o de transportes aéreos de passageiros. São apenas alguns exemplos que demonstram a força das mudanças que afetam os serviços nos dias de hoje.

Esse novo setor é constituído de diversos segmentos, com características próprias e tendências diversas. Conhecer as características do seu setor de serviços, a sua evolução, os seus fatores críticos e de sucesso, as estratégias e os novos segmentos é condição essencial para a obtenção de riqueza no negócio de serviços.

Há empresas, como a IBM e a Starbucks, que fizeram do serviço o fator-chave do seu sucesso.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar o conceito e a natureza dos serviços.

O conceito e a natureza do serviço

Meta da aula

Apresentar a indústria de serviços como um setor relevante da economia de um país.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar as características da atividade econômica de prestação de serviços com base nos seus processos operacionais;
-  apontar e analisar os diversos usos e aplicações da função serviço;
-  reconhecer os benefícios e utilidades que os serviços geram aos seus clientes;
-  identificar os elementos que integram a prestação de serviços.

Pré-requisito

Para melhor compreensão desta aula, reveja a Introdução da Aula 1.

INTRODUÇÃO

O que distingue um bem material (por exemplo, uma geladeira, um equipamento de som, produzidos em fábricas) de um serviço prestado (por exemplo, os serviços prestados por um escritório de advocacia a uma de suas empresas clientes)? É o processo de produção do bem ou serviço? É o resultado do trabalho? É o tipo de conhecimento e habilidades exigidos de quem produz um bem ou presta um serviço? O trabalho de produzir um bem é produtivo? E o trabalho de prestar um serviço também é produtivo? Ambos agregam valor? Como agregar valor?

São questões sobre as quais se debruçaram os economistas clássicos e contemporâneos e que, nos dias de hoje, movem o pensamento dos empresários, dos profissionais de diversas áreas e dos formadores de opinião.

O que distingue um bem de um serviço é a forma de trabalho e o produto desse trabalho. Um bem é um objeto material produzido pelo trabalho de uma ou mais pessoas. O bem ou objeto produzido é fruto de um trabalho realizado por alguém ou por um grupo de pessoas. O serviço é um trabalho que não gera um bem ou um objeto. Ele não toma a forma de um produto material. E, sendo assim, não é reproduzível por outros trabalhadores e envolve uma transação única entre produtor e consumidor, ao contrário do trabalho, que produz um bem que não envolve qualquer interação entre o produtor e o consumidor.

Mas hoje está cada vez mais difícil distinguir uma empresa que produz bens de uma outra que presta serviços. Vejamos alguns exemplos:

Uma empresa que desenvolve *softwares* tem um produto (*software*) e presta um serviço de consultoria de informática para seus clientes;

Uma rede de *fast-food* ou de restaurantes presta serviços de alimentação para seus clientes e oferece-lhes um cardápio variado, que é o seu produto;

As companhias telefônicas prestam serviços de comunicação e informação e disponibilizam aparelhos celulares (produtos) para seus clientes.

Com esses exemplos, é fácil perceber a mais nova tendência no mundo empresarial: a conjugação produtos-serviços e serviços-produtos. É difícil imaginar uma empresa de produtos sem serviços e uma empresa de serviços sem produtos.

O que é um serviço?

- “É um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra”;
- É uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço ou em seu nome (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).
- Serviços são todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico; é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto e saúde) que são essencialmente intangíveis de seu comprador direto (QUINN, 1987).



AS DUAS VISÕES DE SERVIÇOS: A TRADICIONAL E A CONTEMPORÂNEA

Os serviços sempre foram objeto de estudos e pesquisas dos economistas, dos clássicos aos contemporâneos. Para os primeiros, os serviços não estavam à altura das atividades produtivas, estas, sim, produtivas, rentáveis e geradoras de valor. Contrários a essa visão tradicional de serviços, surgiram os economistas modernos, com suas teorias contemporâneas, que colocam os serviços no mesmo patamar de importância das atividades produtivas.

A visão tradicional de serviços

Essa visão pressupõe uma posição secundária para os serviços na economia. São vistos como atividades terciárias, voltadas para o atendimento das funções intermediárias complementares dos demais setores, sobretudo o setor industrial.

Nesse caso, os serviços são atividades complementares cuja principal função é servir aos demais setores da economia. Por exemplo, serviços de distribuição e comercialização de bens e produtos industriais.

Dentro dessa perspectiva, é comum visualizar o setor de serviços como o repositório de mão-de-obra de baixa qualificação, ou seja, pessoas que não conseguiram emprego e trabalho nos demais setores (agricultura e indústria).

Os maiores representantes dessa visão são os economistas clássicos Adam Smith, Karl Marx, François Quesnay, Jean Baptiste Say, Georg Friedrich List e John Stuart Mill. Para Adam Smith, as atividades de serviços eram improdutivas e de baixa rentabilidade, pois não eram fruto de um trabalho produtivo, ao contrário, segundo ele, das atividades produtivas, de base material, concreta, visível e estocável, e, portanto, fruto de um trabalho produtivo e rentável.



Figura 2.1: Adam Smith, economista inglês (1723-1790), principal representante da escola clássica da economia política burguesa.

Fonte: http://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/s/smith_adam.htm

Com uma visão oposta, Marx afirmou que a definição de trabalho produtivo independe do conteúdo material e tangível do bem produzido. Segundo ele, a ausência de uma base material não retira da atividade de serviços o seu caráter produtivo e gerador de valor. E concluiu: “Um serviço nada mais é que o efeito útil de um valor de uso, seja de mercadoria, seja do trabalho.”

Para Marx, o fator-chave para definir se uma atividade é produtiva ou improdutiva não é a natureza do seu resultado (um bem produzido ou um serviço prestado), mas a sua capacidade de gerar mais-valia (segundo a teoria marxista, é o lucro obtido pelo capitalista resultante da diferença entre o que ele paga pela mão-de-obra e o valor que ele cobra pela mercadoria produzida por essa força de trabalho).

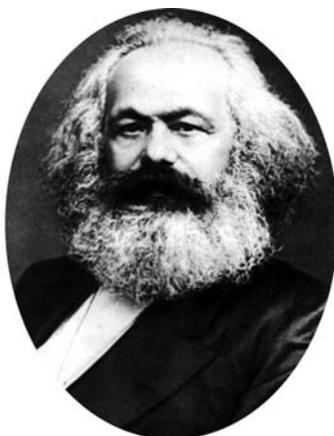


Figura 2.2: Karl Marx (1818-1883), autor do livro mais importante sobre economia política: *O Capital*.

Fonte: <http://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/m/marx.htm>

No entanto, ambos, Smith e Marx, visualizavam os serviços como atividades de menor importância do que as atividades produtivas.

François Quesnay, o maior representante da escola dos fisiocratas (economistas do século XVIII que defendem a ideia de que toda a riqueza vem da terra, bem como a prática da liberdade e da propriedade privada), afirmava que o trabalho agrícola era o único produtivo. Os demais, o trabalho na produção e em serviços, eram considerados atividades estéreis (improdutivas).



Figura 2.3: François Quesnay (1694-1774), economista francês, fundador da escola dos fisiocratas.

Fonte: http://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/q/quesnay_francois.htm

Quesnay identificou três tipos de cidadãos: a classe produtiva, a dos proprietários e a classe estéril, esta última constituída pelos prestadores de serviços.

Jean Baptiste Say criou o conceito de produção intangível, típico das atividades terciárias (serviços). Sua tipologia de indústrias inclui os serviços como um tipo de indústria, diferente da indústria manufatureira.

Para ele, existiam três tipos de indústria: a indústria agrícola, a indústria manufatureira e a indústria comercial, ou comércio, esta última tipicamente um setor de serviços.

Analisando a indústria comercial, Say destaca o valor acrescentado às mercadorias pelo comércio. Segundo ele, as operações de contatar o mercado, vender, transportar as mercadorias e os demais serviços necessários agregam valor às mercadorias.

(Say, Jean-Baptiste. “Tratado de Economia Política”, 1983).



Figura 2.4: Jean-Baptiste Say (1767-1832), economista francês, representante da economia política.

Fonte: http://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/s/say_jean.htm

Georg Friedrich List enfatizou a importância dos produtores de bens imateriais na sociedade moderna ao demonstrar a relevância dos serviços educacionais e de informação nos dias de hoje.

“A nação deve sacrificar e deixar de lado um pouco da prosperidade material para adquirir cultura, habilidade profissional e forças de produção.”

(List, Georg Friedrich. “Sistema Nacional de Economia Política”, 1983.)



Figura 2.5: Georg Friedrich List (1789-1846), economista alemão, defensor do protecionismo extremo.

Fonte: http://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/l/list_friedrich.htm

John Stuart Mill chama atenção para algumas atividades de serviços: a armazenagem, a proteção policial ou judicial e destaca o trabalho de alguns prestadores de serviços que, por meio do seu trabalho, tornam os produtos acessíveis aos consumidores: são os transportadores, os trabalhadores das estradas, ferrovias, portos, bem como os negociantes e comerciantes.

Mill também cita o “trabalho que tem por alvo seres humanos”: a educação técnica, o ensino das artes da produção e o trabalho dos médicos e profissionais correlatos.

(Mill, John Stuart. “Princípios de Economia Política”, 1983).



Figura 2.6: John Stuart Mill (1806-1873), economista e filósofo inglês e importante pensador liberal do século XIX.

Fonte: http://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/m/mill_john_stuart.htm

Leon Walras criou uma tipologia de serviços. Dividiu-os em duas categorias: os serviços absorvidos pelo consumo, por exemplo, as consultas de advogados e médicos (serviços consumíveis); e os serviços dos setores da economia (agricultura, indústria e comércio) transformados em rendimentos ou capitais, por exemplo, os serviços que extraem da terra os seus frutos, a utilização das máquinas (serviços produtivos).

Alfred Marshall analisou a dicotomia bens materiais x bens imateriais. Classifica estes últimos em duas categorias: os bens imateriais internos (qualidades e faculdades pessoais) e os bens imateriais externos (benefícios que o homem tira das outras pessoas – são os tributos do trabalho e dos serviços das pessoas) e demonstra a importância das atividades de serviços como complementares às atividades de produção, por exemplo, as atividades financeiras, de transportes, de comunicação. (MARSHALL, 1983).

A visão contemporânea de serviços

A visão contemporânea de serviços contrapõe-se à visão tradicional ao colocar os serviços como atividades econômicas no mesmo nível que as demais atividades, inclusive as de caráter industrial. Portanto, essa visão nega a dependência e a submissão das atividades de serviços em relação às demais atividades. É sob essa nova perspectiva que o setor de serviços ganha relevância e se torna um fator de alavancagem do desenvolvimento econômico.

Os que defendem tal visão contemporânea de serviços utilizam os conceitos de economia de serviços ou indústria de serviços para caracterizar esse novo setor (o setor de serviços), em crescimento constante na economia mundial.

Hoje, nas chamadas economias pós-industriais e nas sociedades do conhecimento, os serviços ocupam um lugar de destaque. Uma análise mesmo superficial do setor industrial nos conduz a uma nova descoberta: nas economias avançadas, os custos dos serviços exercem um grande impacto nos custos de produção. Por exemplo, uma grande empresa industrial não pode prescindir dos serviços de transporte e logística, de atendimento ao cliente, fornecedores e parceiros, dos serviços de comunicação e informação e muitos outros.

Inseridas no contexto da economia globalizada, de intensa competição, as empresas introduziram mudanças significativas em seus modelos de organização e gestão: cresceram horizontalmente por meio de terceirizações de serviços e criaram uma extensa rede de empresas de serviços auxiliares. Tais empresas expandiram suas atividades em busca de novos mercados mundiais, abrindo filiais e subsidiárias, realizando acordos de cooperação, promovendo parcerias com outras empresas, desenvolvendo franquias. Sendo assim, com essas novas configurações, essas empresas globalizadas aumentaram a sua demanda por serviços externos – financeiros, contábeis, de assessoria jurídica, de consultoria – nos países e mercados para os quais passaram a direcionar suas atividades.

Além disso, a globalização e a internacionalização das atividades de negócio demandam das empresas corporativas o desenvolvimento de complexos sistemas de gestão que, por sua vez, demandam novos serviços, sobretudo nos campos da logística, das telecomunicações e da informática.

“Nos anos mais recentes, os países industrializados tornaram-se economias de serviços, e parece evidente que outras economias menos desenvolvidas estão indo na mesma direção” (KON, 2008).

A abordagem contemporânea de serviços tem duas correntes distintas:

a) Abordagem da oferta de serviços

A análise focada na oferta define três características dos serviços: o fluxo, a variedade e o uso intensivo de recursos humanos.

A primeira característica refere-se ao fluxo na prestação de serviços, que compreende a solicitação do usuário e a prestação do serviço em diversas etapas. Por exemplo, o cliente de um restaurante solicita ao garçom o cardápio, faz sua escolha e lhe transmite o seu pedido. O garçom leva o pedido ao caixa, que o registra e, em seguida, transmite-o ao encarregado da cozinha. O serviço é instantaneamente consumido, pois quando o cliente solicita o cardápio é atendido; quando faz o pedido, este é anotado pelo garçom, e assim sucessivamente. O atendimento ao cliente por um garçom ou *maître* compreende um fluxo e um processo de, no mínimo, oito etapas. Cada serviço é consumido no exato momento ou quase no mesmo momento da sua solicitação. É o que denominamos simultaneidade.

A segunda característica dos serviços é a variedade. No exemplo citado, temos uma grande diversidade de serviços prestados: o serviço inicial de atendimento (encaminhamento do cliente à mesa e a entrega do cardápio), de anotação do pedido, de levar e servir o prato, a sobremesa, o cafezinho, a entrega da conta e o recebimento do pagamento (dinheiro, cheque, cartão de crédito/débito ou tíquete-restaurante).

A terceira característica dos serviços é o uso intensivo de recursos humanos. Os serviços do restaurante dependem do *maître*, do garçom, do manobrista, do caixa, do cozinheiro, dos ajudantes de cozinha. Os recursos humanos representam o fator predominante no processo de prestação de serviço. Os serviços são geralmente intensivos em trabalho.

b) Abordagem da demanda de serviços

Nessa abordagem, os serviços são analisados com base no seu uso, ou seja, a função desempenhada e o tipo de consumidor do serviço prestado.

Os serviços são classificados em dois tipos: os serviços intermediários (serviços produtivos) e os serviços finais (serviços de consumo).

Os primeiros, os serviços intermediários, são aqueles prestados às empresas produtivas – por exemplo, os serviços de manutenção, os serviços de limpeza e conservação, os serviços de logística. Os serviços finais são aqueles que são prestados diretamente aos consumidores – por exemplo, os serviços domésticos, de saúde, de segurança, de educação, de entretenimento e lazer. Os serviços de atendimento ao cliente no restaurante, seguindo o exemplo anterior, são considerados serviços finais (serviços de consumo).

Anita Kon, em seu livro *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*, apresenta quatro linhas principais de conceitos e definições de serviços:

1. indústria de serviços como sendo uma indústria que produz serviços no lugar de bens (por exemplo, as indústrias de transportes, comércio atacadista, varejista e seguros);
2. serviços são bens de consumo ou bens intermediários intangíveis e, geralmente, consumidos ao mesmo tempo que são produzidos;
3. os serviços são o componente do Produto Nacional Bruto (PNB) que mede o produto de itens intangíveis;
4. os serviços referem-se, certas vezes, a bens intangíveis e são consumidos, na maioria das vezes, no ponto de sua produção.

Atividade 1



Um *reality show* gastronômico

Michel Darquê, um chefe de cozinha proprietário do restaurante L'Atelier, inovou com base na nova onda dos *reality shows* televisivos (por exemplo, o Big Brother Brasil).

Ele colocou mesinhas e banquinhos dentro da cozinha de 100 m² do seu restaurante, onde os clientes pudessem acompanhar o preparo de seus pratos.

"A idéia é que o cliente se sinta dentro de um *reality show* gastronômico", afirmou Darquê.

Além disso, o cardápio de pratos é variado: pratos refinados (*fricassée* de lagostins, pavê de robalo assado, terrine de pato, polenta cremosa), sobremesas deliciosas (sorvetes de gianduia e pistache, creme de abacate perfumado ao mel de laranja com sorvete de baunilha) e até mesmo um menu de degustação (com *couvert*, entrada fria, duas entradas quentes, peixe, carne, sobremesa).

Como se não bastassem essas delícias gastronômicas, o restaurante ainda tem uma outra atração para os seus clientes: o *chef*, Michel Darquê, dá algumas dicas culinárias e também conta suas histórias de vida e aventuras que, além de interessantes, são divertidas. (Texto adaptado de STAUT, 2008, p. C5.)

Sem dúvida, o restaurante L'Atelier inovou em seu portfólio de produtos e serviços e, ainda, seu proprietário tornou-se um *showman* (um apresentador de espetáculos) para seus clientes.

Identifique as principais inovações de produtos, serviços e atrações que constituem o pacote de ofertas do restaurante.

Resposta Comentada

Michel Darquê não é um simples dono de restaurante; é um chef, especialista na mais alta e refinada gastronomia francesa. Ele inovou porque adotou o modelo de integração produtos-serviços e serviços-produtos. Não se limita a inovar em seus produtos (menu variado, pratos deliciosos, sobremesas fantásticas), vai mais além: inova em serviços de atendimento e de diversão ao contar suas histórias de vida e ao relatar casos engraçados. E, além disso, transformou sua cozinha num verdadeiro reality show ao trazer os clientes para dentro do espetáculo da culinária francesa.

E, por fim, ainda presta serviços de consultoria ao dar dicas de pratos e receitas para seus clientes.

Sua resposta termina aqui, agora só falta ele produzir um DVD, escrever um livro, criar um site, um blog e tornar-se uma estrela do mundo gastronômico.

AS UTILIDADES E OS BENEFÍCIOS DOS SERVIÇOS

Serviços são atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefícios psicológicos.

Por que serviços geram utilidades? Por que geram benefícios para aqueles que os consomem?

Quadro 2.1: Utilidades e benefícios dos serviços

Serviços	Utilidades e benefícios gerados
Domésticos	Geram economia de esforço e tempo
De informática	Geram informações para os usuários
Culturais	Geram entretenimento para os consumidores

Fonte do autor.

Os serviços não produzem bens nem objetos, produzem utilidades e geram benefícios para os seus compradores ou clientes. Por exemplo, os serviços domésticos geram economia de esforço e tempo para os que compram. Homens e mulheres que trabalham fora de casa contratam tais serviços para manter suas residências limpas e arrumadas, pois falta-lhes tempo para realizar tais atividades.

Os serviços de informática produzem dados e informações úteis para os usuários que deles se utilizam para realizar trabalhos tais como projetos de pesquisa, criação de banco de dados, monitoramento e avaliação de atividades, emissão de relatórios.

Os serviços culturais – cinemas, teatros, espetáculos, museus, galerias de arte – geram entretenimento e lazer para quem os consome.

Assim, além dos benefícios já citados, os serviços nos fazem economizar tempo. Os melhores exemplos são os serviços domésticos, os de entrega em domicílio e os de informática.

Alguns serviços também nos permitem permanecer no mesmo lugar onde estamos e consumi-los sem necessidade de deslocamento como, por exemplo, todos os serviços que são disponibilizados pela internet.

A forma de prestação de serviços também gera comodidade e conveniência para seus usuários. É o caso dos serviços prestados pelos caixas eletrônicos dos bancos (máquinas de auto-atendimento).

ALGUNS ASPECTOS RELEVANTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A característica básica dos serviços é a simultaneidade entre o seu fornecimento e o seu consumo. Isso quer dizer o seguinte: o serviço é consumido ao mesmo tempo que é prestado. Por exemplo, um serviço educacional – uma aula que o professor dá aos alunos, uma palestra ministrada por um conferencista, a disponibilização de uma aula via computador, a resposta de uma consulta pela internet – é consumido no exato momento em que ele é ofertado e prestado. São, portanto, espaços coincidentes: o espaço de tempo da oferta do serviço e o espaço de tempo do consumo do serviço.

Outro aspecto a ser ressaltado é o desenvolvimento de idéias, o conhecimento acumulado e sua implementação na prestação de serviços. No mundo atual, tais idéias e conhecimentos podem ser estocados e acumulados em bens, fitas magnéticas, disquetes, CDs, DVDs, fitas de vídeo, filmes, e, sendo assim, tais conteúdos dos serviços ganham mais utilidade.

Um outro aspecto diz respeito à dificuldade de mensurar o volume real de serviços oferecidos e a qualidade e a utilidade dos serviços ao longo do tempo. Por exemplo, uma informação, uma habilidade adquirida, um conhecimento obtido por um aluno podem ser-lhe úteis por certo tempo ou pela vida inteira.

Os serviços são invisíveis. Não são tangíveis, palpáveis. Daí a dificuldade em mensurar a sua quantidade. Há, no mercado, algumas empresas de consultoria que cobram por resultados ou produtos entregues ao cliente (por exemplo, pesquisas, relatórios, informes, projetos).

Os serviços são importantes na economia globalizada porque produzem elos entre pessoas e organizações, em especial os serviços de informações e comunicações que unem pessoas, grupos, empresas e seus fornecedores e parceiros, cidadãos e governo.

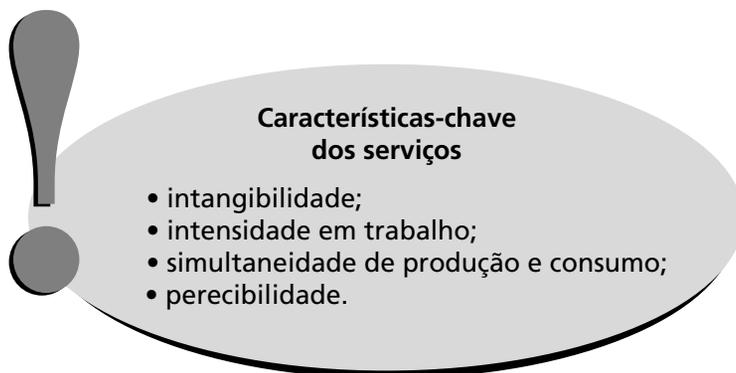
Agora já podemos definir algumas características dos serviços:

- são profundamente interativos;
- dependem essencialmente dos recursos humanos;
- são intensivos em informação;
- estão combinados a outras atividades produtivas.

Qualquer atividade de prestação de serviços envolve uma interação entre o prestador de serviço e o cliente. E, mesmo se utilizada uma tecnologia qualquer, a prestação de serviço envolve o prestador de serviço: o principal recurso humano. Até mesmo os serviços de auto-atendimento pressupõem a participação de técnicos que desenvolveram a tecnologia embutida na máquina, como também o pessoal de suporte que, certamente, monitoram o desempenho da máquina.

Os serviços são intensivos em informação. Qualquer serviço fornece informações ao cliente – de preço, de benefícios, de utilidades, de garantia.

Os serviços são sempre combinados a outras atividades, pois complementam as atividades produtivas. Uma empresa que produz precisa vender, divulgar, fazer propaganda dos seus produtos, e, quando os vende, presta aos seus clientes serviços de financiamento, entrega, assistência técnica, garantias e seguro.



Atividade 2



Uma visão crítica

"Uma agência bancária tem hoje a mesma aparência de 30 anos atrás." Essa foi uma das críticas feitas pelos participantes de um congresso de tecnologia para o setor dos serviços bancários atuais.

Durante o evento, surgiram outras críticas pontuais:

- "Ao ligar para a central de atendimento ou utilizar um terminal de auto-atendimento, o cliente não é identificado de imediato e precisa digitar diversas senhas a cada operação..."
- "O uso do celular ainda engatinha (...). O uso do celular para pagamentos de contas ainda é uma promessa."
- "A identificação do usuário por recursos de biometria (como a leitura da palma da mão ou da íris) ainda depende de padronização."

Para o presidente da HP Brasil, Mario Anseloni, os bancos já fizeram muitos avanços na infra-estrutura, nos sistemas de retaguarda, e ele afirma: "A próxima onda deverá ser a personalização dos serviços em tempo real para que o cliente possa ser atendido em qualquer lugar."

(Texto adaptado da matéria "Bancos vão à berlinda na oferta incipiente de serviços *online*", Agência Reuters/SP, Gazeta Mercantil, 14 e 15.6.08, p. C3).

Apesar da alta lucratividade, os bancos ainda não modernizaram seus serviços prestados aos clientes. Limitaram-se a investir na automação dos serviços de infra-estrutura e retaguarda. Há um enorme potencial de serviços *online* a ser explorado, e isso deixa os nossos bancos num estágio incipiente de tecnologia de serviços bancários.

Quais os benefícios e utilidades que tais serviços *online* criariam para os clientes dos bancos?

Resposta Comentada

Os novos serviços online vão permitir acesso mais fácil dos clientes às operações bancárias. De onde estiverem, os clientes, com o uso dos seus celulares, vão comandar as operações e solicitar os serviços desejados.

O manejo de caixas eletrônicos e dos serviços via internet por meio do computador será coisa do passado.

O outro benefício é a personalização dos serviços em tempo real, ou seja, o cliente recebe o serviço no exato momento em que solicita. Também será poupado ao cliente o uso intensivo de digitação de senhas, pois os recursos de biometria vão dispensar esse serviço, já que senhas são de difícil memorização para muitos clientes.

Com base no que foi explicado, podemos afirmar que os novos serviços online vão gerar mais acessibilidade, mais economia de tempo e eliminação da digitação de senhas (economia de esforço).

A VISÃO DE RIDDLE

Para a economista Dorothy Riddle, as características-chave atribuídas à indústria de serviços são também relevantes para as outras atividades econômicas, com exceção da intangibilidade.

A autora propõe novos elementos para a definição de serviços:

- a natureza do produto da produção (que acarreta uma mudança na condição de uma unidade econômica);
- os insumos singulares utilizados (tipos de relacionamentos entre produtor e consumidor como insumos de produção);
- o propósito atendido pelo processo de produção (com relação a tempo, lugar e forma de utilidade).

O produto da produção de um serviço é o que confere valor econômico à atividade de serviço – por exemplo, um serviço de consultoria feito sob medida para uma empresa lhe confere excelência, competitividade e lucratividade; a consulta de um advogado pode assegurar para o cliente a preservação de seu patrimônio ou a garantia de um bom salário de aposentadoria.

Quanto aos insumos para a produção de um serviço, os tipos de relacionamento entre o prestador de serviço e o cliente são determinantes na produção desses insumos. Por exemplo, se o paciente fizer os exames solicitados pelo médico que os demandou, se ele seguir atentamente a receita fornecida pelo médico, a consulta médica poderá assegurar a sua cura ou uma saúde melhor.

Os propósitos do processo de produção de serviço podem ser diversos: economia de tempo (por exemplo, os serviços de transportes urbanos de metrô), comodidade por não se deslocar do lugar onde está

o consumidor (por exemplo, o uso da internet para realizar cursos a distância; fazer compras no varejo *online*) e forma de utilidade (por exemplo, acesso rápido no caso das máquinas de auto-atendimento; serviços sob medida e caseiros).

Riddle desenvolve uma nova abordagem de serviços: “(...) atividades econômicas que proporcionam tempo, lugar e forma de utilidade que acarretem uma mudança no recipiente” (1986, p. 12).

A autora apresenta três padrões de serviços:

- a) o produtor agindo para o recipiente (por exemplo, o cabeleireiro corta o cabelo, massageia e pinta o cabelo);
- b) o recipiente fornecendo parte do trabalho (por exemplo, o usuário de um serviço de compras pela internet preenche o cadastro, faz o pedido e efetua o pagamento);
- c) o recipiente e o produtor criando o serviço em interação (por exemplo, aluno e professor interagem na internet; um serviço de *chat*; um serviço de tutoria *online*).

Padrão ONU de classificação de serviços

- Serviços distributivos (incluem a distribuição física de bens – comércio atacadista e varejista; a distribuição de pessoas e cargas – transportes; e a distribuição de informação – comunicações).
- Serviços sem fins lucrativos (serviços de administração pública e outras organizações, como sindicatos, igrejas, entidades filantrópicas, clubes etc.).
- Serviços às empresas (serviços intermediários para os demais setores – serviços financeiros, de consultoria legal, contábil, de informática etc.).
- Serviços ao consumidor (serviços pessoais, de saúde, de ensino, de restaurante, de lazer etc.).

Atividade 3

Uma pesquisa de resultados surpreendentes



Uma pesquisa publicada pela revista inglesa *City and Guilds* revelou o nível de satisfação dos profissionais de serviços: os mais felizes trabalhadores de serviços na Inglaterra são os esteticistas, seguido dos cabeleireiros e militares. Nos últimos lugares estão os jornalistas, os bancários e outros trabalhadores do setor financeiro.

A razão para os primeiros lugares (esteticistas e cabeleireiros) foi assim explicada: “Para cabeleireiros e esteticistas, cada dia proporciona uma oportunidade rara de fazer com que um punhado de pessoas se sintam bem melhor. (...) não é apenas

um trabalho de artesão, mas também de terapeuta; (...) as conversas são as mais satisfatórias possíveis, amigáveis, íntimas e impessoais ao mesmo tempo.”

(Texto adaptado do artigo “As alegrias dos cabeleireiros e dos soldados”, Valor, 13, 14 e 15.06.08, p. D12.)

De acordo com as novas características da indústria de serviços, os serviços prestados pelos esteticistas e cabeleireiros nos ajudam a entender melhor os novos elementos na definição dos serviços – a natureza do produto, da produção, os insumos utilizados e o propósito a ser atendido.

Analise o trabalho de ambos – esteticistas e cabeleireiros – com base em tais elementos.

Resposta Comentada

O primeiro elemento – a natureza do serviço em si – é o mais relevante no trabalho prestado pelos esteticistas e cabeleireiros. Ele acarreta uma mudança significativa no cliente, que se sente melhor, mais bonito e mais jovem.

O segundo elemento – os insumos utilizados – também se destaca nos serviços prestados pelos esteticistas e cabeleireiros. São as conversas que surgem entre o produtor do serviço (no caso, o esteticista e o cabeleireiro) e o receptor (o cliente).

E, finalmente, o terceiro elemento: o propósito a ser alcançado, que tem na forma de utilidade o seu ponto principal. Os valores criados são de natureza estética, de interação e de relacionamento.

AS PRIMEIRAS CLASSIFICAÇÕES DOS SERVIÇOS

Em 1968, a Organização das Nações Unidas, ONU, assim definiu os diversos setores de serviços: comércio, alojamento e alimentação; transportes e comunicações; atividades financeiras, bens imóveis e serviços às empresas; serviços comunitários, sociais e pessoais.

Katouzian (1970) dividiu os serviços em: serviços complementares (financeiros, transportes e comércio), serviços novos (saúde, educação, entretenimento) e serviços antigos (domésticos).

Browning e Singleman (1975) classificaram os serviços em diversos tipos: serviços distributivos (transportes, comunicações, comércio atacadista e varejista); serviços às empresas (financeiros, imobiliários, legais, de contabilidade, de engenharia); serviços sociais (saúde, educação, defesa, correio, governo); serviços pessoais (domésticos, hotéis, restaurantes, lazer, reparação).

Foot e Hatt (1953) classificaram os serviços desta forma: terciário (restaurantes, hotéis, reparação, manutenção, lavanderia) quaternário (transportes, comunicações, comércio e financeiros) e quinário (saúde, educação, recreação).

Fuchs (1968) dividiu a economia em três setores: agricultura, indústria (mineração, manufatura, transportes, utilidades) e serviços (comércio, empresas e governo).

Sabolo (1975) estabeleceu a seguinte divisão: primário (agricultura, pecuária e pesca) e não-primário (transporte, mineração e manufatura, comércio e financeiros).

Fischer-Clarck (1935-40), o pioneiro, dividiu a economia em três setores: primário (agricultura e mineração), secundário (manufatura) e terciário (serviços).

UM ESTUDO DAS FUNÇÕES DOS SERVIÇOS: A VISÃO DE JONATHAN CERSHUMY E I. D. MILES

Os autores Jonathan Cershumy e L. Milles analisam os produtos do trabalho e serviços realizados, dentro das atividades primárias e manufatureiras. São os serviços intermediários internos às empresas industriais (Logística Interna, Estocagem de Componentes) e que compõem o valor agregado desses setores.

Eles também desenvolveram um estudo sobre as funções dos serviços, por exemplo, a função de comunicação inerente aos serviços de comunicações e informações. Criaram o conceito de função-serviço, que pode ser realizada pelo próprio usuário do serviço ou por outra unidade econômica.

A função-serviço pode ser realizada pelo próprio usuário como, por exemplo, a lavagem de roupa em máquinas disponíveis aos clientes nas lavanderias; o uso pelos próprios clientes dos caixas eletrônicos nos bancos, que efetuam operações de serviços diversos; o uso do transporte das vans ou do próprio carro pelo proprietário.

Em ambos os casos, os bens e serviços comprados ou prestados pelos consumidores são usados para produzir funções-serviços finais. Nos exemplos citados, os bens são os caixas eletrônicos, as máquinas de lavar roupas, as vans, os carros; e os serviços são aqueles realizados pelos próprios clientes: a lavagem de roupas, as operações bancárias e a locomoção por meio de vans, ônibus, metrô ou o próprio carro.

A função-serviço de lavagem de roupa produz limpeza de roupa. As funções-serviços de operações bancárias produzem aplicações, investimentos, pagamentos, saques, transferências, depósitos etc. As funções-serviços de transportes produzem rápida locomoção.

Um outro exemplo de função-serviço são os jogos eletrônicos acionados pelos próprios usuários, que, por sua vez, produzem outra função-serviço: a diversão. A função-serviço seguinte é o resultado da função-serviço anterior, formando ambas uma cadeia de serviços prestados (jogos eletrônicos-diversão-lazer).

Os acessos a sites, via internet, também são exemplos de funções-serviços, pois a consulta é feita pelo próprio usuário.

Atividade 4

Um novo produto, um novo serviço



A VISA é uma empresa de cartões de crédito e débito que, em 2007, movimentou US\$ 485 bilhões em transações no Brasil.

Mais recentemente, a empresa criou um novo serviço de compra de ingressos *online* para jogos de futebol e, para tal, criou um novo produto: o Futebol Card.

Já foram fechados acordos com os estádios do Palmeiras (SP), do Botafogo (RJ) do Figueirense (SC) e com o Maracanã (RJ).

Segundo o diretor-geral da VISA, Rubem Costa, “em breve chegaremos a cinco estádios com a tecnologia e a idéia é ampliar este tipo de serviço para outras arenas, como teatro, cinema e *shows*”.

(Texto adaptado do artigo “VISA planeja reforçar iniciativas para público-alvo segmentado”, Gazeta Mercantil, 21 e 22.5.08, p. B4.)

Analise o uso do Futebol Card como função-serviço (para que serve?) e como fator gerador de outras funções-serviços.

Resposta Comentada

A principal função-serviço do cartão VISA Futebol Card é a compra de ingressos para jogos de futebol. É utilizada pelo próprio cliente portador do cartão. As funções-serviços produzidas são o entretenimento e a diversão.

OS MODELOS DE ANÁLISE DOS SERVIÇOS

São os seguintes os principais modelos de análise dos serviços:

Os modelos de análise dos serviços têm como objetivo identificar e analisar as diversas atividades de serviços no contexto mais amplo da economia de um país ou região.

- Modelo dos Três Setores de Fischer (setor primário, setor secundário e setor terciário).
- Modelo de Riddle (serviços como suporte às atividades manufatureiras e como geradores do bem-estar social).
- Modelo de Walker (as funções dos serviços).
- Modelo de Marshall (tipologia dos serviços prestados às empresas).
- Modelo de Hepworth (as ocupações do setor de serviços de informação).
- Modelo de Silvestro, Fitzgerald, Johnston e Voss (classificação dos serviços com base no seu processo de produção).
- Modelo de Murdock (as classes de serviços).
- Modelo de Browning e Singleman (os serviços comercializados e os serviços terceirizados).

Vejamos cada um desses modelos separadamente:

Modelo de Fischer

Em 1935, o economista Fischer criou os termos primário, secundário e terciário, referindo-se, respectivamente, aos setores agropecuário, manufatureiro e de serviços.

Modelo de Riddle

Dorothy I. Riddle destacou o papel dos serviços como atividade de suporte às atividades manufatureiras e demonstrou a sua relevância

no contexto das sociedades industriais, como por exemplo os serviços financeiros, as redes de transportes e comunicações disponíveis para a distribuição de bens.

Riddle também enfatizou a importância das atividades de serviços para o bem-estar social, em especial os serviços de educação, saúde, segurança.

Modelo de Walker

Walker identifica as diversas funções dos serviços:

- Serviços envolvidos na produção de bens: são os serviços prestados por trabalhadores diretamente envolvidos na produção de bens, por exemplo, trabalhadores que atuam fora das linhas de produção da indústria manufatureira, fornecedores de serviços às empresas (pesquisa, planejamento, consultoria, assistência técnica), estabelecimentos de *fast-food*, restaurantes cujos serviços produzem bens tais como sanduíches e bebidas.
- Serviços envolvidos na circulação de bens: serviços que transferem bens, trabalho, dinheiro e informação, por exemplo, serviços financeiros, de transportes, comunicações, telecomunicações, distribuição atacadista, comércio varejista e serviços relacionados à propriedade.
- Serviços de trabalho: são processos de trabalho que não produzem um produto físico, por exemplo, serviços de aconselhamento prestados por médicos, psicólogos, advogados, atores, músicos e serviços prestados por trabalhadores domésticos.
- Serviços de Estado: são serviços prestados pelo Estado (saúde, educação, segurança etc.).

Modelo de Marshall

O autor desenvolveu uma tipologia de serviços prestados às empresas: serviços de processamento de informações, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, serviços de marketing, vendas e publicidade, fotografia, mídia, engenharia, serviços de computação, consultoria, treinamento e desenvolvimento; serviços relacionados a bens, por exemplo, serviços de distribuição logística, armazenagem, transportes, instalação, manutenção, reparação de equipamentos, redes de comunicações, manutenção de edifícios; serviços de apoio ao pessoal (serviços de saúde, limpeza, segurança, seguros, acomodação e transporte pessoal) (MARSHALL, 1988).

Marshall também identificou os diferentes mercados dos serviços nas empresas: mercado de serviços produzidos por organizações para uso próprio (oferta internalizada de serviços na empresa); mercado de serviços produzidos pelas empresas apenas para satisfazer as demandas de outras empresas (fornecedores especialistas em determinados serviços); mercado de serviços produzidos para outras empresas por empresas que satisfazem tanto a demanda intermediária quanto a demanda final (atividades mistas de serviços: serviços bancários, de seguros e financeiros).

Modelo de Hepworth

O autor identifica grupos de ocupações do setor de serviços de informação: produtores de informação – por exemplo, pesquisadores, recenseadores, inspetores de qualidade, consultores, contadores, advogados; processadores de informação – por exemplo, gerentes e supervisores de produção e administrativos, caixas bancários; distribuidores de informação – por exemplo, professores, bibliotecários, arquivistas, editores de jornais e revistas; infra-estrutura de informação – por exemplo, trabalhadores em equipamentos de informação: operadores de computadores, operadores de telemarketing (HEPWORTH, 1989).

Modelo de Silvestro, Fitzgerald, Johnston e Voss

Esses autores classificam os serviços de acordo com os seus processos genéricos de produção: serviços profissionais, como, por exemplo, atividades de consultoria e engenharia, nos quais predominam serviços de contato direto com o cliente (*front office*) e que são orientados para o processo e focalizam as necessidades específicas do cliente; serviços prestados por lojas (unidades de serviços), tais como, os serviços prestados por hotéis, bancos, restaurantes; os serviços de massa (transportes e outros), que têm pouca ou nenhuma personalização e que são orientados para o produto e prestados em grande quantidade e volume (SILVESTRO, FITZGERALD, 1992).

Modelo de Murdock

Murdock criou as seguintes classes de serviços:

- Classe 1: o produto do serviço é consumido simultaneamente com sua produção: tratamento médico, serviço de cabeleireiro, ida ao cinema.

- Classe 2: o produto do serviço é a informação ou energia que pode ser estocada em algum equipamento para uso posterior: serviço de guarda e conservação de dados e informações sobre pesquisas, guardadas em arquivos.
- Classe 3: o produto ou prestação do serviço fornece atividades de apoio que facilita a atividade de uma outra empresa, pessoa ou família: serviços de decoração e paisagismo, atividades financeiras, transportes, comunicações.

Modelo de Browning e Singleman

Os autores dividem os serviços em duas categorias: os serviços comercializados, que se dividem em serviços terceirizados, pessoais e distributivos; e os serviços não comercializados.

São exemplos de serviços comercializados os serviços de financiamento, bancários, de seguros, jurídicos, imobiliários. Dentre os serviços comercializados estão os serviços terceirizados, que se subdividem em serviços à empresa (contabilidade, consultoria, design, publicidade, tecnologia da informação, manutenção) e os serviços prestados dentro da empresa.

Os serviços pessoais são os chamados serviços domésticos, de hotelaria, de entretenimento e de reparos.

Os serviços distributivos são os de armazenagem, de transporte e de atacado e varejo.

A outra categoria de serviços é composta pelos serviços não comercializados, tais como educação, saúde, previdência, administração pública, polícia, justiça.

CONCLUSÃO

Bens e serviços, atividades industriais e de serviços estão intimamente integradas nos dias de hoje. Investir em novos serviços tornou-se um grande diferencial no mundo dos negócios.

Assim, de atividade residual, de suporte, complementar, os serviços tornaram-se diferenciais competitivos, novas fontes de agregação de valor, de benefícios e utilidades.

As diferenças entre produtos e serviços são significativas: o produto é tangível; o serviço é intangível. A experiência do serviço aproxima mais o cliente da empresa, pois a interação é maior. Ao contrário, a compra

Resposta Comentada

De acordo com a tipologia de classificação de serviços de Walker, o setor atacadista, composto de vários segmentos (empresas de distribuição e entrega, auto-serviço, balcão e operador logístico), é um serviço envolvido na circulação de bens.

Para Marshall, os serviços atacadistas são serviços relacionados a bens.

De acordo com Murdock, tais serviços são da classe 3, produção ou prestação de serviços que fornecem atividades de apoio que facilitam a atividade de uma outra empresa.

Na tipologia de Silvestro, Fitzgerald, Johnston e Voss, os serviços atacadistas são serviços profissionais do tipo front office, orientados para o processo e para as necessidades específicas dos clientes.

RESUMO

A economia há muito tempo vem estudando a natureza dos serviços. Foram os economistas clássicos os primeiros a analisar a importância dos serviços na economia. Os economistas contemporâneos criaram diversas tipologias de serviços, classificando-os em inúmeras categorias.

Sob a ótica da agregação de valor, o mais novo mantra da economia dos negócios, os serviços ganharam destaque nos aspectos de oferta e demanda.

Os setores que se caracterizam pela oferta de serviços ganharam peso na economia, em especial os de informática, logística, entretenimento, educação, saúde e transportes.

Quanto à demanda, esta é cada vez mais crescente. Os clientes valorizam mais os serviços do que propriamente os produtos. Hoje, é impensável admitirmos a existência de uma empresa industrial que não preste serviços a seus clientes. No varejo, a gama de serviços amplia-se enormemente.

Não seria absurdo afirmar que atualmente vivemos em plena onda dos serviços diferenciados e customizados, em que proliferam negócios industriais com serviços, negócios comerciais com serviços e negócios de serviços de todos os tipos.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a dinâmica de relacionamento entre produtos e serviços.

Administrando os aspectos tangíveis e intangíveis dos produtos e serviços

AULA

3

Meta da aula

Analisar as estratégias de tangibilização e intangibilização de produtos e serviços.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar e analisar os aspectos tangíveis e intangíveis dos produtos e serviços;
-  analisar como as empresas de serviços e de produtos tangibilizam e intangibilizam seus produtos;
-  analisar como as empresas de serviços gerenciam com base nos fatores tangíveis e intangíveis e nos fatores críticos dos seus negócios;
-  analisar como os clientes avaliam a qualidade dos serviços com base nos seus aspectos tangíveis e intangíveis.

Pré-requisito

Para melhor entendimento desta aula, reveja o tópico A visão tradicional de serviços e a visão contemporânea de serviços, da aula anterior.

INTRODUÇÃO

Vimos na aula anterior as diferenças básicas entre produto e serviço. O produto é um objeto, um dispositivo, algo palpável, concreto e tangível. Tem atributos visíveis (tamanho, cor, forma, dimensão), assim como propriedades funcionais (desempenho e performance). Já o serviço é algo bem diferente, é um ato, um desempenho único.

Os produtos são tangíveis; podem ser tocados, testados, experimentados. Possuem forma, tamanho, cor bem definidos e são de fácil percepção pelo cliente; já os serviços são intangíveis, pois não têm forma e não podem ser apalpadados.

Os produtos são produzidos e posteriormente consumidos. Saem da linha de produção e vão para os pontos-de-venda e lá permanecem à espera dos clientes.

Os serviços não podem ser armazenados, pois no momento exato em que são produzidos são consumidos, ou seja, são produzidos e consumidos simultaneamente, e o cliente está presente no momento da sua prestação.

Os produtos prescindem da presença do cliente em seu processo de produção.

Quem os produz não são aqueles que vão consumi-los.

O que vale mais, o produto ou o serviço?

A Nokia lançou o seu novo celular, o 5.800 XPress Music, com tela sensível ao toque. O aparelho conta com o serviço Comes with Music, que promete movimentar o mercado de música *online*. É um serviço que fica à disposição de todos os clientes que comprarem o novo celular da Nokia.

Ao comprar o seu celular, o cliente terá direito a um ano de acesso ilimitado e gratuito ao Nokia Music Store, de onde milhões de músicas poderão ser baixados.

Nesse caso, o que vale mais para o cliente? O aparelho celular (o produto Nokia 5.800) ou o serviço de baixar músicas Comes with Music?

A TANGIBILIDADE E A INTANGIBILIDADE EM PRODUTOS E SERVIÇOS

Theodore Levitt (1990) propõe um modelo de diferenciação entre produtos e serviços com base nos conceitos de tangibilidade e intangibilidade, como demonstra o quadro a seguir:

Quadro 3.1: A tangibilidade e a intangibilidade em produtos e serviços

PRODUTOS	SERVIÇOS
• São tangíveis.	• São intangíveis.
• Podem ser diretamente experimentados, vistos, tocados, cheirados e degustados.	• Raramente podem ser experimentados ou testados antecipadamente.
• Seu benefício é mais tangível (desempenho do produto, funcionalidade).	• Seu benefício é mais intangível (experiência, sensação, prazer).

Fonte: Levitt (1990, p. 105).

No modelo levittiano, a tangibilidade é a essência do produto, e a intangibilidade, do serviço. É, portanto, nos aspectos tangíveis e intangíveis que residem as suas principais diferenças, como vimos no Quadro 3.1.



O PRODUTO COMO UM BEM TANGÍVEL

A fabricação do produto é o resultado de um processo produtivo, que utiliza como insumos básicos a matéria-prima, a mão-de-obra, a energia e demais componentes, todos tangíveis, que são processados através de uma combinação “capital” (máquinas, utensílios, equipamentos, ferramentas) e “trabalho” (mão-de-obra treinada, supervisão, gerência). Como resultado final (produto final), obtém-se o produto acabado, pleno de tangibilidades. Por exemplo, um refrigerante (produto final) é produzido numa fábrica a partir de insumos básicos e de um processo produtivo intensivo em capital e trabalho, geralmente mais capital do que trabalho, pois as fábricas de bebidas são bem automatizadas.

As propriedades físicas, e, portanto, tangíveis, são dominantes (tamanho, forma, cor) e determinam os seus atributos funcionais (desempenho). O cliente, antes de comprar o produto, analisa ambos: propriedades físicas e atributos funcionais. Estes são os principais aspectos tangíveis do produto.

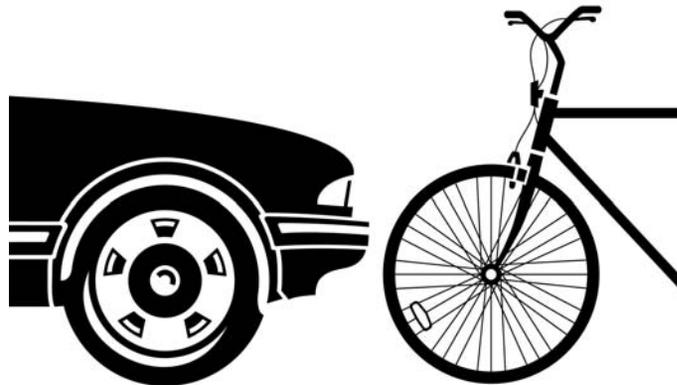


Figura 3.1: Dois bens tangíveis: um carro e uma bicicleta.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1110334>

O SERVIÇO COMO UM ATO OU DESEMPENHO INTANGÍVEL

Serviço é um ato ou desempenho que uma parte oferece a outra, e, como tal, ele é essencialmente intangível. Ao contrário do produto,

cujo processo produtivo é essencialmente tangível, e a sua forma final é tangível, no serviço predomina a intangibilidade em todos os aspectos da prestação do serviço: da concepção à execução.

“Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada.”

Em sua definição de serviço, Kotler enfatiza a intangibilidade como a principal característica da prestação de serviço, diferentemente do produto, que é tangível. Na prestação do serviço, não existe transferência de propriedade, como ocorre com o produto, que é comprado, e o cliente torna-se seu proprietário.

Mas vale lembrar que a prestação do serviço envolve bens tangíveis. Por exemplo, o advogado que presta serviços ao seu cliente elabora petições, redige contratos e assina procurações. Esses são os aspectos tangíveis do seu serviço.

O resultado da prestação do serviço é visível, como, por exemplo, um escritório limpo após um serviço de limpeza ou um paciente com a saúde recuperada depois de um serviço cirúrgico. Mas isso não confere tangibilidade ao serviço. É o seu resultado que se torna visível.



Figura 3.2: Serviço de cabeleireiro (desempenho intangível).
Fonte: http://www.stockxpert.com/browse_image/view/128669?ref=sxc_hu

O VALOR INTANGÍVEL DOS PRODUTOS

Os produtos são intangibilizados de duas formas:

- Através da criação de um novo conceito de produto, da formu-

lação de uma nova imagem e identidade e da associação de novos valores e atributos à marca e ao produto.

- Através da criação de serviços complementares, tais como serviços de entrega, de seguro, de financiamento, de informações e de assistência técnica.

Esses são os aspectos intangíveis mais importantes para um produto de natureza tangível. Tais aspectos contribuem para o aumento da venda do produto. Para muitos clientes, a marca, o conceito, a identidade, os valores, bem como os serviços complementares (aspectos intangíveis do produto), são mais importantes do que os aspectos tangíveis do produto (desempenho, forma, cor, tamanho, embalagem).

Existem produtos cujo valor tangível é muito pequeno, mas o seu valor intangível é imenso. O melhor exemplo é o refrigerante Coca-Cola, marca mundialmente conhecida (aspecto intangível) e cujos conceito e imagem são fortemente identificados com emoção (aspecto intangível), embora seu valor nutricional seja nulo. Trata-se de um produto cuja intangibilidade supera em muito a sua tangibilidade (o aspecto tangível da Coca-Cola consiste no refresco gaseificado).

Nos dias atuais, as empresas investem em ações de comunicação e propaganda com o objetivo de reforçar os aspectos intangíveis dos seus produtos. Isso significa dizer que os produtos de hoje valem mais pelas suas promessas e mensagens (aspectos intangíveis) do que propriamente pelos seus aspectos tangíveis (desempenho, cor, forma).



Figura 3.3: O tênis Nike e o conceito *Just do it* (Faça você mesmo).
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/177466>

A Coca-Cola ocupa a primeira posição no *ranking* das 100 marcas mais valiosas do mundo de acordo com o Best Global Brand 2008.

Atividade 1

A Kenner voltou com toda força ao mercado. A empresa, tradicional fabricante de chinelos, investiu R\$ 800 mil em uma campanha publicitária de relançamento dos seus chinelos, com o mesmo formato, solado antiderrapante, nas cores laranja, verde, azul e preto.

Para Enrique Madrid, diretor da Cell Soft, fabricante dos chinelos, “a idéia é associar os atributos do modelo (conforto e durabilidade) à marca Kenner”.

Identifique os aspectos tangíveis e intangíveis do chinelo da marca Kenner.

Resposta Comentada

O chinelo Kenner tem os seguintes aspectos tangíveis: formato, solado antiderrapante e cores originais. Seus aspectos intangíveis são os atributos da marca: conforto e durabilidade. Ambos os aspectos (tangíveis e intangíveis) contribuem para a venda do produto. Mas, certamente, os atributos da marca (intangíveis) são os fatores que mais contribuem para seduzir os clientes.

O VALOR INTANGÍVEL DOS SERVIÇOS

A intangibilidade em serviços é decorrente de um sentimento que o cliente tem ao ser beneficiado por um determinado serviço. Se o serviço o satisfaz plenamente, a experiência do serviço é positiva e a satisfação com a prestação do serviço é imensa. Ambos constituem o que denominamos valor intangível do serviço. Algumas empresas reforçam a intangibilidade dos seus serviços ao criarem um ambiente acolhedor, um atendimento de alta qualidade e ao se posicionarem no mercado como provedoras de emoção e diversão. É o caso de empresas como a Disney, nos EUA, e o Beto Carrero, no Brasil, que se empenham em criar um ambiente de fantasia, de envolvimento total do cliente e de grande encantamento.



Figura 3.4: Apresentação de personagens na Disney.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/145083>

O que é intangibilizar serviços?

Intangibilizar serviços é enfatizar os aspectos emocionais e lúdicos envolvidos na prestação desses serviços. É também envolver o cliente na prestação do serviço, fazendo-o sentir-se importante e parte integrante do serviço. A intangibilização é feita através das ações típicas do marketing da emoção e do marketing de eventos, tais como: criação de um novo conceito de serviço e de atendimento (por exemplo, os serviços de *self-service* e o de *drive-thru*), das ações de gerenciamento da marca, das ações de animação, da criação de autênticos espetáculos e da introdução de elementos lúdicos na prestação do serviço.

A EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO

Hoje já não basta prestar um serviço para o cliente. É preciso encantá-lo com uma experiência incomum, algo que o faça lembrar-se para sempre e curtir como nunca aqueles momentos. A Disney não apenas diverte seus clientes com suas atrações, mas propicia a todos um dia especial. Para as crianças, ir ao McDonald's é uma experiência notável que significa uma farta refeição e, principalmente, muita diversão.

A ida a lojas e butiques dos *shoppings* é um programa muito cobiçado pelos jovens e, sobretudo, por mulheres e homens vaidosos.

O programa vale mais pela experiência do que propriamente pela compra de produtos e serviços. Estar no *shopping* e sair para fazer compras é algo que exerce um fascínio para muita gente.

Você se lembra do Starbucks, que não vende café, mas uma experiência marcante de tomar um bom café num ambiente inesquecível?

Joseph Pine e James Gilmore, autores do livro *A economia da experiência*, afirmam que bens e serviços não são mais suficientes e o que os clientes querem hoje são experiências gratificantes. Eles definem experiências como eventos memoráveis que envolvem os clientes de uma forma inerentemente pessoal, como, por exemplo, aquele dia mágico, aquela experiência familiar compartilhada na visita à Disney.

Esses autores citam as seguintes características da economia da experiência:

- a teatralização do ambiente;
- o foco na vivência de uma experiência incomum e gratificante;
- o cliente é o produto e tudo é feito para satisfazê-lo, emocioná-lo, transformá-lo e fazê-lo satisfazer suas necessidades e desejos e alcançar suas aspirações;
- o ponto-de-venda torna-se um local de encenação de experiências internas autênticas e transformadoras da vida do cliente.

E concluem: “Não se trata do trabalho como teatro, e sim o trabalho é teatro. Toda vez que trabalhadores estão na frente de um convidado, eles estão representando, e precisam encenar o que fazem de uma maneira que envolva aqueles convidados, transformando a interpretação em um evento memorável.”

A teatralização é uma estratégia de intangibilização do ambiente do serviço, e é fácil perceber isso quando vemos jovens radiantes e adultos fascinados diante de belas vitrines.

As *flagship stores*: os templos de consumo

As lojas Nike, Nokia, Louis Vuitton, Starbucks e outras grandes marcas que ocupam lugar predominante no mercado estão se transformando em *flagship stores*. São lojas que vendem produtos, prestam serviços e transmitem um estilo de vida para seus clientes.

Na verdade, são lojas diferenciadas, verdadeiros templos requintados de consumo, sendo a mais nova revolução do varejo sofisticado. Nelas, os clientes encontram produtos, recebem dicas e informações e são alvo de serviços de entretenimento, aconselhamento, assistência pessoal e profissional.

Essas empresas, proprietárias desses negócios, tornaram-se “negócios de produtos e serviços e formadores e disseminadores de conceitos”. E, dessa forma, submeteram-se às novas tendências do imperativo de serviço: o novo paradigma do varejo de produtos, serviços e conceitos. Vendem produtos, prestam serviços e propiciam uma experiência incomum para seus clientes.



Figura 3.5: Vitrine de uma *flagship store*.
Fonte: http://rep3d-hm.blogspot.com/2008_04_01_archive.html

Atividade 2

Nem produtos, nem serviços: o importante é o conceito



A Pizza Hut é uma empresa de *fast-food* especializada em serviços de refeições rápidas e com um cardápio variado de pizzas, saladas, doces e refrigerantes.

Ao inaugurar sua nova loja no bairro de Copacabana, no Rio de Janeiro, a Pizza Hut mostrou o seu novo conceito de loja. Não mais uma lanchonete, mas um restaurante com clima familiar, atendimento personalizado e mudanças na fachada e no ambiente interno. A idéia é fugir do modelo *fast-food*.

Identifique os aspectos tangíveis e intangíveis da nova loja Pizza Hut, em Copacabana.

Resposta Comentada

A loja da Pizza Hut tem os seguintes aspectos tangíveis: atendimento personalizado, mudanças na fachada e na decoração do ambiente interno. Seus

aspectos intangíveis são a força e os atributos da marca muito conhecida em todo o mundo e o conceito de restaurante com clima familiar.

A empresa quer fugir do modelo fast-food e se posicionar como um restaurante moderno, familiar, com atendimento personalizado e com uma decoração supermoderna. Assim, a empresa investiu na melhoria do ambiente de serviço.

OS ELEMENTOS TANGÍVEIS DOS SERVIÇOS

Embora o serviço seja intangível, vimos anteriormente que ele contém elementos tangíveis, como, por exemplo, os serviços de refeições que utilizam bens tangíveis, como mesas, cadeiras, utensílios, bebidas, comidas e pessoas para atendimento (serviço intangível) aos clientes.

São os seguintes os principais elementos tangíveis dos serviços: instalações, equipamentos e utensílios, pessoal e produtos utilizados na execução do serviço.

Algumas empresas de serviços investem na arquitetura, iluminação e estética dos seus ambientes físicos. Outras buscam reforçar a excelência dos seus serviços através do uso de equipamentos e utensílios modernos. E há aquelas que investem em ambas. E todas investem na contratação de pessoal especializado e no atendimento de excelência.

Conscientes de que seus clientes buscam evidência da qualidade dos serviços, essas empresas fazem algo que à primeira vista parece ser impossível: tangibilizar o intangível.

Vejamos outros exemplos:

- O cliente de uma clínica de saúde observa os funcionários, se bem vestidos e atenciosos, os equipamentos, se novos e em perfeitas condições de uso, a iluminação e a decoração do ambiente, se de bom gosto.
- O cliente, ao entrar com seu carro em uma oficina mecânica, fica atento ao estado de uso dos equipamentos, à perícia e à gentileza dos mecânicos e atendentes, e à limpeza e arrumação do ambiente.
- O torcedor que vai a um estádio de futebol observa atentamente a beleza e a arquitetura do estádio, a iluminação, o placar eletrônico, o som ambiente, as instalações sanitárias, as acomodações, as lanchonetes e o estacionamento.



Figura 3.6: Torcedores em um estádio de futebol.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/376573>

Dessa forma, as empresas aumentam a percepção da qualidade dos seus serviços junto aos clientes. Isso ocorre, principalmente, na fase anterior à prestação do serviço. O cliente, ao entrar no ambiente onde o serviço será prestado e ao se deparar com os aspectos tangíveis locais, sente-se confiante na prestação do serviço, e, após a sua execução, tende a avaliar positivamente o serviço com base nos seus aspectos tangíveis.

O que é tangibilizar serviços?

Tangibilizar os serviços é enfatizar os aspectos materiais dos serviços. É também materializar a qualidade da prestação dos serviços. A tangibilização é feita através das seguintes ferramentas de marketing: *layout* das instalações, ambiente de serviço confortável e agradável, elaboração de material promocional e de divulgação de qualidade (*folders, displays, relatórios, material do ponto-de-venda*), investimentos na compra de equipamentos e materiais, e contratação e treinamento de pessoal.



Figura 3.7: Produtos que tangibilizam serviços de um restaurante.
http://www.stockxpert.com/browse_image/view/325903/?ref=sxc_hu

O CONCEITO DE PRODUTO PURO

O produto puro é aquele que apenas contém elementos tangíveis. Ele não tem conceito, identidade, imagem, valor e atributos e nem tampouco vem acompanhado de serviços complementares.

Imaginemos uma empresa que somente produz e comercializa um produto ou uma linha de produtos e nem ao menos faz entregas na residência do cliente! A empresa também não financia a compra do produto, não dá assistência técnica, não presta qualquer tipo de informações para o cliente e não dispõe de pessoal para o atendimento.

Você já percebeu que uma empresa com esse perfil (que se restringe à produção e comercialização de produto puro), sem prestar qualquer tipo de serviço ao cliente, está condenada ao insucesso? Nos dias atuais, ela não resiste muito tempo. Seus concorrentes, com um *portfolio* de produtos e serviços diversos, ganham a preferência dos clientes.

O CONCEITO DE SERVIÇO PURO

O serviço puro é aquele que apenas contém elementos intangíveis.

A idéia de serviço puro é difícil de ser colocada em prática nos dias atuais. Imaginemos alguém que presta um serviço sem o auxílio de qualquer produto (um equipamento, uma ferramenta, um utensílio qualquer). É o caso de um professor que, adotando o estilo de ensinar e filosofar dos gregos antigos, coloca-se ao pé de uma árvore e apenas conversa com os seus alunos, estimulando-os a refletir sobre temas relevantes, sem fazer uso do quadro-negro, do giz, do computador e dos livros.



Um exemplo de quase serviço puro

A rede Domino's Pizza criou um novo modelo de loja: menor, mais compacta e de menor custo. É a loja modelo *delivery* e viagem. Ela não serve pizzas no local, apenas presta serviços de entrega em domicílio, mas é bom lembrar que no fundo da loja existe uma cozinha que fabrica pizzas (produtos).

Figura 3.8: Serviço de entrega rápida.
Fonte: http://www.dominos.com.br/cardapio_rj.asp



OS PRODUTOS PREDOMINANTEMENTE TANGÍVEIS

O que de fato encontramos nas empresas, seja de produtos ou serviços, é um *mix* de produtos variados e de serviços complementares, ou um *mix* de serviços variados e produtos diversos.

Assim, em contraposição ao conceito de produtos puros, surgiu o conceito de produtos predominantemente tangíveis (PPT). Esses são produtos aos quais são agregados alguns serviços básicos ao cliente (serviço de informação, financiamento, entrega).

Tais produtos são assim denominados porque, além dos seus aspectos tangíveis (tamanho, cor, forma), vêm acompanhados de serviços intangíveis (serviços complementares). Como são os aspectos tangíveis que prevalecem, eles são denominados produtos predominantemente tangíveis.

Por exemplo, os fabricantes de computadores e periféricos (*hardwares*, que são os produtos) não comercializam apenas os *hardwares*, mas também outros produtos (*softwares*) neles embutidos, produtos esses que oferecem diversos serviços (editor de textos, planilhas, preparação de *slides*, busca na internet, jogos etc.). A dimensão da tangibilidade é aqui representada pelo *hardware* e pelo *software* (produtos), e os serviços

complementares (serviços provenientes dos softwares) representam a dimensão da intangibilidade.

Se considerarmos os *hardwares*, os *softwares* (tangíveis) e os serviços provenientes dos *softwares* (intangíveis) um único produto, é possível denominá-lo produto predominantemente tangível.

A Apple, tradicional fabricante de computadores, ampliou o seu *portfolio* de produtos com o lançamento de *iPods*. Quando atingiu o recorde de 110 milhões de *iPods* vendidos, a Apple se firmou como uma empresa líder nesse segmento.

Seu presidente, Steve Jobs, sempre foi avesso à venda de serviços, pois sua empresa era líder no segmento de produtos. No entanto, quando a concorrência despertou para serviços de venda de música pela internet, ele mudou sua opinião. Em 2003, a Apple começou a vender serviços de entretenimento através da iTunes Store, com aproximadamente 200 mil gravações.

Ao incorporar o serviço de baixar música na internet, o *iPod* da Apple tornou-se um produto predominantemente tangível. É, portanto, um produto tangível que incorporou o novo serviço (intangível) e tornou-se um produto predominantemente tangível.

OS SERVIÇOS PREDOMINANTEMENTE INTANGÍVEIS

Qualquer serviço necessita de um mínimo de tangibilidade para ser realizado com eficiência e eficácia. Essa tangibilidade é possível nos produtos que são utilizados durante a prestação do serviço.

O conceito de serviço predominantemente intangível (SPI) é um serviço que pouco utiliza aspectos tangíveis (equipamentos, utensílios, ambiente físico, pessoal).

Quando o serviço (intangível) é prestado com auxílio de produtos (tangíveis), ele ganha maior aceitação e visibilidade junto ao cliente. Por exemplo, os serviços de lavagem de roupas são feitos por lavadoras e secadoras automáticas (produtos), com o uso de sabão em pó ou líquido (produtos). Trata-se, portanto, de um serviço predominantemente intangível porque se realiza também através do uso de produtos (que são tangíveis).

Um outro exemplo são os serviços de conserto, lanternagem e pintura de automóveis, que fazem uso de ferramentas, elevadores, tintas e solventes (produtos).

As empresas de serviços variam nos seus graus de uso de produtos (aspectos tangíveis) na prestação de seus serviços. Há aquelas que abusam das tangibilidades e existem outras que fazem pouco uso de fatores tangíveis. Essas últimas são denominadas empresas de serviços predominantemente intangíveis.

O site de busca Google lançou o celular G1 para disputar, no mercado de aparelhos de telefonia celular, com o *iPhone* da Apple. Produzido pela HTC Corp., o aparelho tem tela sensível ao toque, teclado, conexão Hi-Fi e uso do sistema operacional Android, da própria Google. Está disponível nas cores preto, branco e marrom. Os compradores do celular da Google têm direito aos serviços Google, como, por exemplo, o Google Maps, o Gmail e o YouTube. O Google, ao lançar um produto (tangível) de sucesso, transformou-se em uma empresa de serviços predominantemente intangíveis.

OS PRODUTOS DE UMA EMPRESA: O CONJUNTO DE SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

Alguns especialistas denominam produtos de uma empresa o conjunto de seus produtos propriamente ditos (os bens produzidos) e, também, os serviços que presta a seus clientes. Nesse caso, o termo “produto” engloba bens e serviços.

O YouTube é o maior serviço *online* de armazenamento de vídeos do mundo. Oferece aos seus internautas 45 *terabytes* de filmes gerados pelos seus próprios usuários. Os serviços que presta a seus usuários e o seu monumental acervo de filmes são os principais produtos do YouTube.

O segredo do seu sucesso não está apenas nos seus serviços e produtos, mas em ambos, que podem ser considerados os produtos YouTube.

AS ESTRATÉGIAS DE TANGIBILIZAÇÃO E INTANGIBILIZAÇÃO

Como vimos, as empresas industriais tangibilizam seus produtos reforçando os seus atributos funcionais e a melhoria do seu desempenho, e os intangibilizam com marcas fortes e serviços complementares aos clientes.

Por sua vez, as empresas de serviços buscam reforçar a intangibilização com a criação de novos conceitos, imagens e identidades, praticando a tangibilização ao investir em instalações, equipamentos e pessoas.

São as seguintes as estratégias de tangibilização e intangibilização:

- As empresas de produtos utilizam a tangibilização como estratégia de reforço da qualidade dos seus produtos, com foco nos seus atributos funcionais e desempenho.
- As empresas de produtos utilizam a intangibilização como estratégia de agregação de valor aos seus produtos através de conceitos, imagens, identidades e serviços complementares.
- As empresas de serviços utilizam a tangibilização como estratégia de reforço da qualidade dos seus serviços.
- As empresas de serviços utilizam a intangibilização como estratégia de agregação de valor aos seus serviços através da criação de uma marca forte e de um ambiente propício a emoções e fortes sentimentos.

Todas essas estratégias são também utilizadas pelas empresas de produtos e serviços para se diferenciarem de seus concorrentes.

COMO AS EMPRESAS TANGIBILIZAM SEUS SERVIÇOS

Vimos que não existem empresas de serviços puros. Isto porque os clientes demandam dessas empresas algo tangível e visível que possa dar-lhes a sensação de conforto e inspirar-lhes a confiança no serviço.

Quando, por exemplo, o cliente entra no consultório médico e depara-se com uma sala de espera bem decorada, com móveis novos e confortáveis, jornais e revistas atualizados, TV a cabo, ar-condicionado, ele se sente mais confiante no sucesso da consulta.

As casas de saúde e hospitais, que prestam serviços médicos, sabem da importância desses aspectos tangíveis dos seus serviços. Daí por que essas empresas investem cada vez mais na estética dos seus ambientes físicos.

O mesmo ocorre com os hotéis e pousadas que oferecem serviços de hospedagem. Utilizam mobiliários modernos, iluminação atraente e paisagismo exuberante.

São exemplos que demonstram como essas empresas tangibilizam seus serviços. Há diversas maneiras de tangibilizar serviços:

- melhorando da qualidade e estética do ambiente físico onde o serviço é prestado;
- usando equipamentos e utensílios modernos e funcionalmente eficientes;
- através de atendentes bem treinados e bem vestidos;
- com a criação e comercialização de produtos utilizados na prestação de serviços.

COMO AS EMPRESAS INTANGIBILIZAM SEUS PRODUTOS?

Você já viu também que não existem empresas de produtos puros, pois nenhuma empresa nos dias de hoje pode prescindir de serviços e de atributos intangíveis para seus produtos.

Quando uma empresa oferece serviços complementares ao cliente que comprou os seus produtos, ela está intangibilizando seus produtos.

Uma outra forma de intangibilização de produtos ocorre nas seguintes situações:

- com a criação de um novo conceito para o produto ou para a marca;
- com reforço da imagem do produto;
- com criação de novos atributos para o produto ou para a marca;
- com criação de uma nova marca ou rejuvenescimento da marca;

Assim, as empresas que produzem e vendem produtos buscam obter novas vantagens competitivas ao investirem nos aspectos intangíveis, pois sabem elas que essa estratégia tem sido bastante eficaz diante da tendência de comoditização de seus produtos.

O MODELO MOLECULAR

Desenvolvido por G. Lynn Shostack, o modelo molecular é uma ferramenta que permite analisar os elementos tangíveis e intangíveis na gestão de produtos e serviços de uma empresa.

Trata-se de um desenho sob a forma de círculo, que identifica em seu centro o negócio da empresa, disposto num círculo maior. Em seguida, são desenhados círculos menores contendo os elementos tangíveis e intangíveis que agregam valor e geram benefícios aos clientes. Os círculos menores são ligados ao círculo maior, estabelecendo-se a inter-relação entre o negócio central (círculo maior – transporte aéreo) e os elementos tangíveis (veículo, comissários, refeições e bebidas) e intangíveis (serviços de bordo, serviços antes e depois do voo e referência de serviço) do negócio (círculos menores).

Vejamos o exemplo de uma companhia aérea:

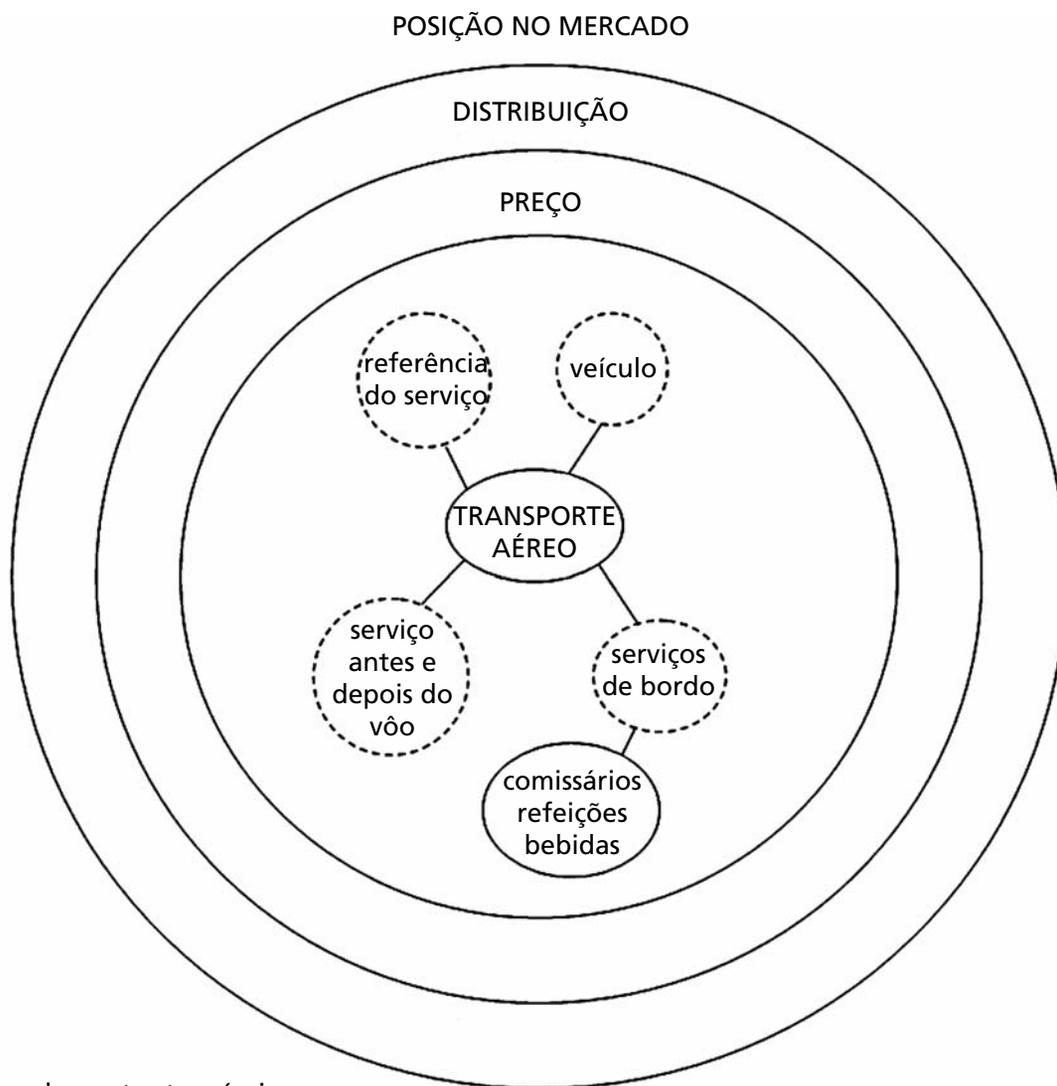


Figura 3.9: O modelo molecular.
 Fonte: G. Lynn Shostack ("Breaking Free from Product Marketing", publicado no *Journal of Marketing*, em abril de 1977).

No modelo de dentro, você pode ver representado o negócio central (transporte aéreo), juntamente com os seus elementos tangíveis; e os elementos intangíveis.

Nos círculos de fora, você pode identificar os fatores críticos do negócio: a distribuição, o preço, e a posição da empresa no mercado. Tais fatores exercem grande influência sobre os elementos tangíveis e intangíveis dispostos no círculo interior. Por exemplo, a redução no preço das passagens implica a redução de alguns serviços, a diminuição da qualidade e quantidade das refeições e bebidas servidas a bordo e os modelos das aeronaves, bem como a diminuição da frequência do serviço.

A manutenção da posição de líder no mercado faz com que a empresa aérea aumente a frequência dos seus serviços, utilize aviões novos e busque a excelência de seus serviços.

A distribuição implica o aumento da frota, a diversidade de horários e a ampliação do quadro de funcionários (pilotos, comissários e pessoal de serviços de apoio).

Você pode estar se perguntando: o que é mais importante para o cliente, os elementos tangíveis ou os elementos intangíveis do negócio?

Em primeiro lugar, o cliente de uma companhia aérea deseja um voo seguro; nesse caso, o mais importante é o veículo, isto é, a aeronave (elemento tangível primordial). Em segundo lugar, vêm os serviços, em especial os serviços de bordo (elementos intangíveis), bem como a qualidade desses serviços: o desempenho dos comissários, as refeições e as bebidas servidas a bordo (elementos tangíveis).

Diante dessa análise, é fácil concluir que os elementos intangíveis (os serviços) têm um papel importante no sucesso de qualquer negócio.

Mais um serviço a bordo

A companhia aérea portuguesa TAP vai iniciar o teste com o uso de aparelhos celulares a bordo de seus aviões. A empresa fez uma parceria com a empresa OnAir, que pertence ao grupo Airbus, fabricante dos aviões utilizados pela TAP. A tecnologia a ser utilizada vai permitir a disponibilização de uma rede local GMS no interior dos aviões.

De acordo com o modelo molecular, trata-se de mais um serviço a bordo a ser oferecido pela empresa a seus passageiros.

Atividade 3

Um jeito diferente de voar



A empresa aérea TAM encontrou uma nova forma de lotar suas aeronaves. Vende mais passagem do que assentos disponíveis, sempre apostando no não-comparecimento de um número de passageiros ao aeroporto no dia e hora de embarque. Mas não foi isso o que ocorreu num de seus vôos, quando vários passageiros tiveram que sair da aeronave, por excesso de pessoas. Em troca, a empresa lhes concedeu um vale de 400 reais.

Vale lembrar que tal prática vem sendo utilizada há muito tempo por companhias aéreas internacionais, quando estas se defrontam com o problema de *overbooking* (excesso de passageiros). Mas no Brasil tal prática é inédita (MAZZIN, 2008, p. A4). Com base no modelo molecular, explique os reflexos de tal prática com relação ao cliente.

Resposta Comentada

De acordo com o modelo molecular, vimos que o cliente valoriza os elementos tangíveis e intangíveis de um negócio. No caso de uma companhia aérea, os serviços de atendimento (venda de passagem, reservas, despacho de bagagens, revistas de passageiros) ocupam lugar de destaque na percepção que os clientes têm da excelência do negócio.

Quando a TAM retira os passageiros da aeronave e os impede de voar naquele horário, fazendo-os cancelar compromissos e alterar suas agendas pessoais e de trabalho, a empresa perde a confiança dos seus clientes e demonstra a baixa qualidade e má gestão do seu negócio.

Apesar de aceitarem o vale-desembarque, os clientes se mantêm descontentes com a empresa e, muitos, certamente, vão migrar para outras companhias concorrentes.

O resultado já conhecemos: perda de mercado, deterioração de imagem, publicidade negativa, redução das vendas.

CONCLUSÃO

Atualmente não se vende produtos sem a garantia de serviços como entrega, assistência técnica, financiamento e seguro. São os chamados serviços complementares. São os aspectos intangíveis dos produtos e que estão se tornando as características fundamentais que os diferenciam no mercado. Este é o conceito imperativo de serviço. Tal conceito decorre da visão de que são aspectos intangíveis dos produtos os seus serviços complementares e seus atributos de marca, veiculados através da propaganda e da publicidade, os fatores que mais contribuem para a venda dos produtos e a fidelização dos clientes.

Diante da tendência da comoditização dos produtos, as empresas não têm outra alternativa senão diferenciar seus produtos através da intangibilização e, assim, investem pesado em propaganda e publicidade e na oferta de serviços.

Em suas campanhas publicitárias, as empresas reforçam suas marcas e se posicionam no mercado com base em novos conceitos, valores e atributos para seus produtos.

Mas é na oferta de serviços complementares que as empresas de produtos buscam se diferenciar de seus concorrentes.

Portanto, a antiga onda do gerenciamento de marca (em inglês, Branding) deu lugar à nova onda dos serviços complementares. Hoje, nenhuma empresa, por melhor que seja o seu produto, pode prescindir de uma oferta diversificada de serviços para seus clientes.

Atividade Final



Mais evento do que folia

Industrino e Servicino sentaram-se à mesa de um bar, juntamente com seus colegas, para comemorar os cinco anos de formatura da turma de Administração do CEDERJ.

Industrino foi logo dizendo:

– Não gostei da festa de formatura. A empresa Eventos & Folia, responsável pela organização da festa, preocupou-se apenas com as provas físicas.

– O que é isso? – perguntou Servicino.

– A nossa festa foi um primor em termos de instalações, pois foi realizada em uma casa de eventos chiquérrima. Os atendentes foram todos atenciosos e estavam bem vestidos. O cardápio, muito variado, a comida estava deliciosa e o som e a iluminação, de primeira linha – afirmou Industrino.

– Então, foi tudo muito bom – disse Servicino.

– Não foi nada bom. Faltou animação. Não havia clima de festa. Foi tudo muito formal e chato – finalizou Industrino.

Ouvindo a conversa de ambos, um dos colegas, Marcos Marcólogo, professor de marketing, hoje trabalhando no CEDERJ, resolveu intervir:

– Industrino tem razão, pois houve mais evento do que folia. Os serviços de bufê, estacionamento, som e iluminação estavam perfeitos, bem como as instalações. Mas faltou algo mais! O clima de festa, o ambiente de folia, indispensáveis em uma festa de formatura.

Atentos, Servicino e Industrino concordaram com o aparte do colega professor.

Nessa festa, faltou um elemento essencial para que o evento fosse completo, segundo Industrino. Esse elemento é tangível ou intangível? Comente.

Resposta Comentada

Um serviço de festa deve enfatizar os aspectos tangíveis como um bom salão de festas, um bufê variado e de qualidade, um estacionamento amplo, um atendimento de excelência, um som e uma iluminação perfeitos e uma decoração de bom gosto. Mas é bom lembrar que uma festa de formatura é uma oportunidade de confraternização dos formandos, onde são válidas

as brincadeiras e as lembranças dos momentos prazerosos. Para que isso ocorra, deve haver um clima descontraído e um ambiente de muita informalidade. A presença de um apresentador animado seria a garantia de uma festa e de uma folia verdadeira. Assim, a experiência do serviço não foi tão positiva e agradável. O que faltou na verdade foi o clima de festa, o principal fator intangível em serviços de diversão.

RESUMO

Produtos são bem tangíveis e serviços são desempenhos que se caracterizam pelo elevado grau de intangibilidade. Portanto, é nos aspectos tangíveis e intangíveis que se encontram as principais diferenças entre ambos. No mundo atual, as empresas de produtos e de serviços buscam se diferenciar de seus concorrentes através das estratégias de tangibilização e de intangibilização.

A tangibilização, mais presente nos produtos, tem sido utilizada também pelas empresas de serviços. E a intangibilização, comum nas empresas de serviços, tem sido objeto das ações de comunicação e marketing das empresas de produtos.

Daí é possível afirmarmos que estamos em plena era do imperativo do serviço. Qualquer empresa, independentemente do seu ramo de atividades, deve aumentar a sua oferta de serviços para encantar e seduzir seus clientes.

Esse é o maior desafio das empresas nos dias atuais: como captar, reter e fidelizar seus clientes? Para fazê-lo e obter sucesso, as empresas devem saber administrar as tangibilidades e intangibilidades de seus negócios, produtos e serviços.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos analisar a dinâmica de produtos e serviços e de serviços e produtos.

A dinâmica produtos-serviços e serviços-produtos

AULA

4

Meta da aula

Apresentar o desempenho das empresas em suas diversas combinações envolvendo mix de produtos e pacote de serviços.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar a natureza da empresa: se de produtos, de serviços ou de ambos;
-  identificar e analisar os tipos de dinâmicas produtos-serviços e serviços-produtos utilizadas pelas empresas;
-  analisar a estrutura e o funcionamento dos "produtos";
-  analisar as estratégias empresariais centradas na oferta de pacotes de produtos e serviços e de serviços e produtos.

Pré-requisito

Para melhor entendimento desta aula, reveja o tópico A tangibilidade e a intangibilidade em produtos e serviços da aula anterior.

INTRODUÇÃO

Será que existem empresas, nos dias de hoje, que produzem e vendem produtos sem oferecer serviços a seus clientes? E também é possível encontrar empresas que apenas prestam serviços e não oferecem produtos a seus clientes? A resposta é não para ambas as perguntas.

A nova dinâmica produtos-serviços e serviços-produtos faz com que as empresas utilizem simultaneamente um mix de produtos e serviços. As empresas de produtos aumentam sua oferta com novos serviços que são oferecidos a seus clientes. É o caso das fábricas de automóveis e de eletrodomésticos, que vendem seus produtos e oferecem aos clientes serviços de assistência técnica, financiamento da venda e seguros.

As empresas de serviços fazem o mesmo ao oferecerem produtos a seus clientes. É o caso dos bancos, que prestam serviços financeiros e têm um *portfolio* de produtos financeiros (fundos, poupança, títulos de capitalização, seguros, *leasing*, cheque especial e cartão de crédito à disposição de seus clientes).

Sob a ótica da dinâmica produtos e serviços/serviços e produtos, não mais existem empresas que só vendem produtos e empresas que somente prestam serviços. Aquela distinção tradicional entre empresas industriais (de produtos) e empresas de serviços tende a desaparecer completamente no mundo atual.

Por exemplo, analisemos o caso de uma lanchonete *fast-food* que tem em seu cardápio diversos produtos: refrigerantes, sanduíches, pratos típicos, saladas, sucos e sobremesas. São os produtos oferecidos aos clientes. Ao mesmo tempo, ela presta serviços de refeições rápidas. É uma empresa de serviços que tem uma oferta variada de produtos. Um outro exemplo é um hotel que oferece serviços de hospedagem, refeições e lazer para seus hóspedes e também comercializa diversos pacotes turísticos, que são os seus produtos principais. É, também, uma empresa de serviços que tem uma oferta de produtos.

Portanto, não existem mais empresas de produtos puros (empresas que produzem comercializam apenas produtos) nem empresas de serviços puros (empresas que somente prestam serviços).

Hoje, não é mais possível distinguir empresas de produtos das empresas de serviços. Não mais existem empresas que somente produzem e comercializam produtos nem tampouco empresas de serviços que apenas prestam serviços a seus clientes sem oferecer-lhes produtos.

Na verdade, o que temos hoje? São empresas de produtos e serviços que utilizam um mix de ambos.

Um outro exemplo ilustrativo são as empresas de telefonia celular que vendem aparelhos celulares (produtos) e comercializam diversos serviços (telefonia fixa, telefonia celular, acesso à internet e transmissão de dados).



O FIM DAS EMPRESAS DE PRODUTO PURO E DE SERVIÇO PURO

As empresas de produtos e serviços puros não mais existem. Em seu lugar, surgiram as chamadas indústrias de serviços, como a Habbib's e o Burger King, que produzem alimentos variados e prestam serviços de alimentação. Um outro exemplo são os fabricantes de roupas, sapatos e acessórios, que os produzem em suas fábricas e os vendem em lojas próprias ou franqueadas.

São caracterizadas como empresas “prodiços” (uma combinação de produtos e serviços), que complementam seus produtos com um mix variado de serviços.

Quando Lester Wunderman, o guru do marketing relacional e criador do conceito “prodiços”, afirmou que “as pessoas querem o serviço e não a coisa”, ele quis dizer que a partir de então todas as empresas deveriam prestar serviços a seus clientes. E isso significaria o fim das empresas de produtos puros e de serviços puros.

No caso das empresas de produtos, elas não mais venderiam apenas produtos e sim “prodiços”, ou seja, seus produtos acrescidos de serviços complementares. E, no caso das empresas de serviços, elas deveriam agregar produtos aos seus serviços, ou seja, seus serviços acrescidos de produtos.

São exemplos as locadoras de veículos que alugam carros (serviço de locação) e também os vendem (produto) para seus clientes, e as redes de supermercados que vendem diversos produtos e prestam serviços de entrega em domicílio, de compra pela internet e pelo telefone.



Atividade 1

A rede de *fast-food* Giraffas é a quarta maior rede do Brasil e a maior da região Centro-Oeste.



Figura 4.1: Logomarca da rede de *fast-food* Giraffas.
Fonte: <http://www.giraffas.com.br/site/>

A rede está se expandindo no estado do Rio de Janeiro. Foram inauguradas mais três lojas na cidade e mais outras duas no interior do estado, respectivamente em Macaé e Campos. A empresa lançou recentemente dois pratos à base de camarão, mas a ação de maior destaque da empresa foi no campo da comunicação e do marketing. Foram investidos R\$ 6 milhões na realização de uma campanha publicitária que convidou seus consumidores a votarem, pela internet, no novo ícone da marca. Para a direção da empresa, o rejuvenescimento da marca é de grande importância para o sucesso do negócio.

A Giraffas é uma empresa de serviços ou de produtos?

Resposta Comentada

Sendo um negócio do ramo de fast-food, a Giraffas é uma empresa que presta serviços de refeições rápidas. Ao criar novos pratos à base de camarão, a empresa ampliou a sua oferta de produtos para os seus clientes.

É, portanto, uma empresa de serviços que tem uma oferta variada de produtos. A sua resposta acaba aqui, mas vale ressaltar que, ao abrir novas lojas, a empresa amplia os seus serviços. Sendo assim, ela gerencia sua dinâmica de serviços e produtos (mais serviços e mais e novos produtos).

Ao investir no rejuvenescimento da sua marca, a empresa reforça os aspectos intangíveis dos seus produtos e serviços.

AS DESCOBERTAS DE KARL ALBRECHT E RON ZEMKE



Figura 4.2: Karl Albrecht é presidente da Karl Albrecht International, consultor, futurólogo e conferencista de renome mundial. Também é autor de mais de 25 livros sobre desempenho dos negócios.

Fonte: www.karlalbrecht.com



Figura 4.3: Zemke é fundador e presidente da Performance Research Associates, Inc., empresa de consultoria especializada em programas gerenciais. Além de consultor e conferencista influente, é autor e co-autor de mais de uma dezena de livros.

Fonte: www.ecustomerserviceworld.com

Esses autores afirmam ter aprendido dez lições acerca dos serviços, os quais enumeramos a seguir:

1. Os serviços possuem um impacto econômico mais forte do que pensávamos, e sua qualidade é pior do que imaginávamos (hoje, os serviços são fontes de diferenciação e competitividade para muitas empresas e negócios; a sua baixa qualidade gera perda de clientes).
2. Muitas organizações de serviço estão em posição de defesa no que se refere à qualidade (limitam-se a ouvir o cliente e desculpam-se, nada mais).
3. A administração precisa ver o impacto do serviço sobre o lucro para levá-lo a sério (são poucas as empresas que percebem os serviços de atendimento ao cliente como fatores críticos do seu sucesso).
4. Quanto mais tempo se está num ramo de serviço, maior a probabilidade de não se compreender o cliente (é cada vez mais difícil para qualquer empresa perceber como o cliente reage a seus serviços e, conseqüentemente, criar novos posicionamentos no mercado).
5. Um serviço é profundamente diferente de um produto físico (é o que muitas empresas estão fazendo ao tangibilizar aspectos dos seus serviços e intangibilizar atributos dos seus produtos).
6. Os administradores não controlam a qualidade do produto quando o produto é um serviço (as empresas enfatizam mais a qualidade dos seus produtos do que a qualidade dos seus serviços).
7. A melhoria do serviço começa no topo das organizações. Os administradores devem fazer o que dizem (as empresas que buscam a excelência em serviços devem desenvolver a cultura do serviço, envolvendo executivos, gerentes, supervisores, técnicos e demais colaboradores).
8. A prática da administração precisará passar de uma orientação de produção para uma orientação de horas da verdade para fazer frente às exigências da concorrência (algumas empresas preocupam-se em criar e melhorar seus produtos e serviços, mas se descuidam dos mínimos detalhes que envolvem os diversos momentos da verdade, ou seja, as inúmeras relações com os clientes durante o processo de compra e venda).

9. Seus funcionários são o seu primeiro mercado. Você precisa, primeiro, convencê-los da idéia de serviço ou eles nunca conseguirão passar, satisfatoriamente, esse processo aos clientes (uma empresa com excelência em serviços deve primeiramente inculcar em seus funcionários a cultura do serviço e do atendimento ao cliente).
10. Os sistemas geralmente são os inimigos do serviço (sistemas, procedimentos, políticas, diretrizes, regras e regulamentos geralmente conspiram contra o serviço e em muitos casos prejudicam sua qualidade).

OS TIPOS DE DINÂMICA

Como as empresas gerenciam seus produtos e serviços?

As empresas que produzem e comercializam produtos utilizam uma dinâmica centrada no binômio produtos-serviços. Elas priorizam seus produtos e procuram criar vantagens competitivas e diferenciação por meio de serviços. Já as empresas que prestam serviços agregam produtos aos seus serviços e, dessa forma, utilizam a dinâmica centrada no binômio serviços-produtos.

As empresas buscam combinar produtos e serviços com base nas seguintes dinâmicas:

- a) Produtos-serviços: dinâmica colocada em prática pelas empresas industriais que produzem e comercializam seus produtos no mercado e, ao mesmo tempo, prestam serviços relevantes para seus clientes. Juntamente com o produto vendido, a empresa oferece um pacote de serviços, tais como financiamento, assistência técnica, seguro e entregas rápidas.
- b) Serviços-produtos: dinâmica típica das empresas de serviços que buscam dar mais visibilidade e tangibilidade aos seus serviços, mediante a oferta de produtos. Por exemplo, os restaurantes que oferecem, além do serviço de refeições e atendimento (e, em alguns casos, música ambiente), um cardápio variado, mesas e cadeiras confortáveis, toalhas de renda, utensílios de prata (que são produtos), numa tentativa de encantar o cliente e criar um ambiente de requinte.

Em salões de cabeleireiros e clínicas de estética são prestados serviços específicos de corte, tintura, hidratação, escova, e também colocam à disposição de seus clientes uma série de produtos como cremes, loções, tinturas, maquiagem, escovas, espelhos panorâmicos, não só para uso local, como também para venda. Outro item a ressaltar é o bom atendimento: muitos oferecem cafezinho, biscoitos, jornais e revistas a seus clientes.

O que prevalece no mundo atual é a conjugação de serviço-produto e produto-serviço. É o que demonstramos na figura a seguir:

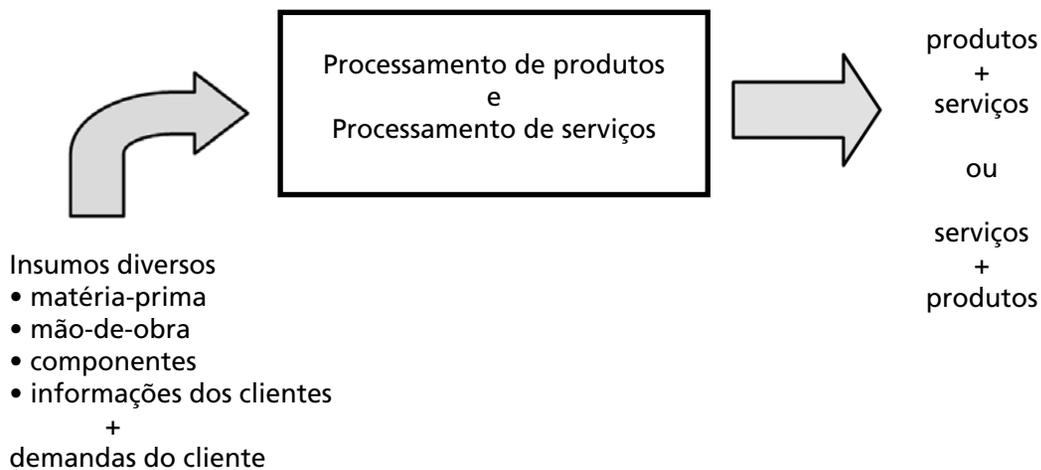


Figura 4.4: As dinâmicas produto-serviço e serviço-produto.

Com base nos insumos, as empresas processam seus produtos e serviços. Como resultado, fornecem produtos + serviços (no caso das empresas industriais, fabricantes de produtos) ou serviços + produtos (no caso das empresas comerciais, prestadoras de serviços). Com base nesse raciocínio, é possível tirarmos algumas conclusões:

- um produto sem serviços perde muito do seu valor para o cliente;
- para o cliente, os serviços valem mais do que o produto (você compraria uma televisão sem garantia, seguro e assistência técnica? Claro que não!);

- às vezes, a diferenciação está mais no serviço do que na qualidade do produto (você se lembra da garantia de oito anos dos televisores Mitsubishi?);
- para vencer a comoditização (tendência das empresas de produzirem produtos iguais), as empresas buscam a diferenciação por serviços, isto é, elas se diferenciam de seus concorrentes por meio da oferta de serviços que agregam mais valor ao produto. Por exemplo, qual a diferença entre os televisores LG, Sony, Philco, Phillips e Mitsubishi? Em se tratando do produto televisor, quase nenhuma, mas em relação aos serviços prestados, há diferenças consideráveis entre os produtos.

Uma reestruturação bem-sucedida: o caso da HP

A Hewlett-Packard (HP) é um tradicional fabricante de equipamentos para empresas, mas é na área de serviços de consultoria que a empresa deu recentemente um grande salto.

Para o presidente da empresa no Brasil, Mário Anseloni, “é a área que tem tido mais investimentos e contato com a maioria das mudanças”. Com 70 mil funcionários diretos em todo o mundo, a área de serviços da HP foi responsável, em 2007, por 36% da receita total, o equivalente a 16 bilhões de dólares.

Com a compra da EDS – Electronic Data Systems –, a Divisão de Serviços da HP ganha fôlego e maior porte, e hoje já ameaça a IBM Serviços, líder mundial nesse segmento. Vale lembrar que a HP já havia feito uma fusão com uma grande empresa; a Compaq, em 2001.

Ann Livermore, vice-presidente executiva de serviços da HP, é a maior responsável por tudo isso. Reestruturou a área que hoje representa um terço do faturamento da empresa.

“Oferecer *software* como serviço ou tecnologia de informação, em geral, como serviço, é uma mudança que nós acreditamos ser boa para a HP”, concluiu a executiva (BISPO, 2008, p. B3).

Tradicional fabricante de equipamentos, a HP tornou-se também uma empresa de serviços, a exemplo do que ocorreu com uma de suas principais concorrentes, a IBM.

A DINÂMICA PRODUTOS-SERVIÇOS

Qualquer empresa, até mesmo uma empresa industrial, utiliza a dinâmica produtos-serviços.

As empresas que fabricam produtos utilizam insumos básicos (mão-de-obra, matéria-prima, componentes) e realizam pesquisas para identificar gostos, preferências, desejos e necessidades dos seus clientes atuais e potenciais e os incorporam em seus processos de transformação. Assim, tais informações são insumos importantes, juntamente com a mão-de-obra, a matéria-prima e os demais componentes.

Os insumos são utilizados na fabricação dos produtos. Estes, depois de fabricados, são vendidos no mercado e acrescidos de serviços do tipo assistência técnica, financiamento, seguros e outros.

O melhor exemplo é a indústria automotiva, que muda o *design* dos veículos e cria novas funcionalidades, com base num estudo minucioso do novo perfil de seus clientes. Um outro exemplo é a indústria de confecções, que incorpora em seus produtos os novos avanços da moda.

Assim, essas empresas não se limitam a produzir e vender produtos. Elas prestam serviços aos seus clientes como forma de agregar-lhes mais valor.

Um bom exemplo que podemos citar são as empresas de produtos alimentícios, tal como a Nestlé, que coloca nas embalagens de seus produtos receitas culinárias e de drinques. Um outro exemplo bastante conhecido é dos fabricantes de cereais, em cujas embalagens constam jogos e brincadeiras para as crianças.

Em ambos os casos, temos produtos acrescidos de serviços. No primeiro caso, empresas de produtos alimentícios, os produtos (por exemplo, cremes de leite e doces de leite) oferecem aos consumidores serviços de culinária. No segundo caso, fabricantes de cereais, a empresa comercializa o produto e proporciona a seus clientes serviços de diversão, sobretudo para o público infantil.

É o que demonstra a figura a seguir:

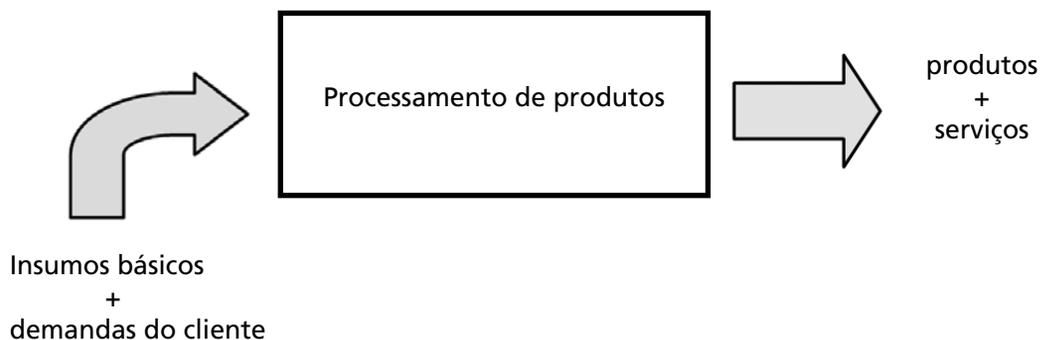


Figura 4.5: A dinâmica produtos-serviços.

Tal dinâmica ocorre nas empresas industriais que prestam serviços a seus clientes. Fugindo da tendência de comoditização de seus produtos, tais empresas buscam diferenciar-se de seus concorrentes por meio da oferta de serviços de alto valor agregado (serviços que superam as expectativas e atendem às necessidades dos clientes). A isso, denominamos diferenciação por serviços.

Os serviços de *delivery* (entrega rápida) são usados normalmente por empresas fabricantes de pizza e por alguns supermercados e quitandas, pois, além de venderem produtos diversos, aperfeiçoam cada vez mais os seus serviços de compra e venda pela internet e de entregas em domicílio.

Atividade 2

Um mix de produtos e serviços



A Caracol é um tradicional fabricante de chocolates de Gramado (Rio Grande do Sul). A exemplo do que é feito pelo seu concorrente, Chocolates Copenhagen, a Caracol oferece a seus clientes não apenas chocolates, mas um mix de produtos: café, chás, sorvetes, doces, *waffles*. Ao aumentar o elenco de produtos, a empresa diversificou os seus serviços de atendimento. A Caracol abriu lojas em outras cidades: Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Espírito Santo, Goiás e Ceará (ARRUDA, 2008, p. D5).

Como é composto o mix de produtos e serviços da Caracol e qual o tipo de dinâmica que é atualmente utilizado pela empresa?

Resposta Comentada

O mix de produtos da Caracol é composto de chocolates, cafés, chás, doces, sorvetes e outras iguarias deliciosas. Não é apenas uma loja de venda de chocolates, mas também uma delicatessen e cafeteria. Portanto, ampliou os seus serviços de atendimento, que antes se limitavam à venda de chocolates. Atualmente, a Caracol tornou-se uma empresa de venda de produtos diversos e de serviços de atendimento diferenciados (servir café e lanches).

A sua atual dinâmica é a de produtos-serviços. A empresa vende produtos e presta serviços de atendimento diferenciado.

A DINÂMICA SERVIÇOS-PRODUTOS

Vejamos o caso das empresas de serviços que usam produtos no ato de prestação de serviços para seus clientes. É o que denominamos dinâmica serviços-produtos.

A empresa utiliza como insumos básicos as informações obtidas junto aos clientes quanto ao tipo de serviço, à sua duração, ao seu preço e aos resultados desejados. Tais insumos serão utilizados no processamento do serviço, que compreende a sua concepção, o planejamento e a execução. Como resultado, o serviço é prestado acrescido de diversos produtos.

A empresa, ao prestar seus serviços aos clientes, o faz mediante o uso de determinados produtos que agregam valor aos serviços prestados e criam vantagens e benefícios para o cliente. Daí a dinâmica serviços-produtos.

A inclusão de produtos amplia o escopo de produtos e serviços, cria visibilidade, pois o cliente visualiza os produtos (utensílios, equipamentos, tecnologia) e os prestadores de serviço que os utilizam.

A dinâmica serviços-produtos contribui para o aumento da percepção do cliente em termos de qualidade e excelência do atendimento. É o que demonstra a **Figura 4.6**:

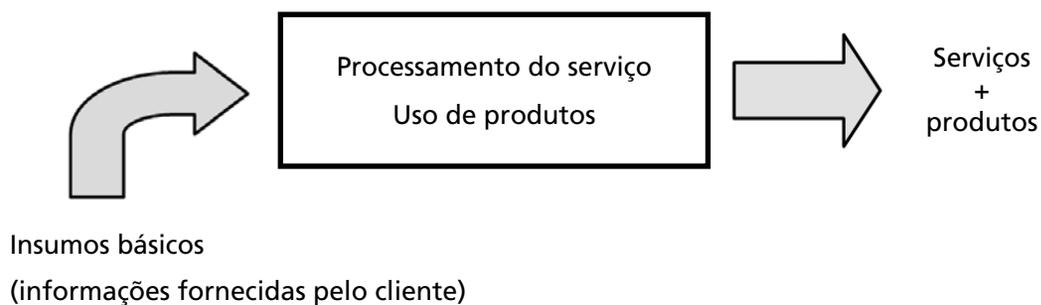


Figura 4.6: A dinâmica serviços-produtos.

Com base nas demandas do cliente, por exemplo, rapidez, praticidade, qualidade e preço baixo, a empresa de serviços organiza o processamento do serviço, o uso de tecnologia e equipamentos de suporte e produtos auxiliares. O resultado esperado é a prestação do serviço com o suporte de produtos.

Duas empresas de sucesso

A Jade Express e a Itaim Express são empresas especializadas em serviços de entrega de documentos e mercadorias na região metropolitana de São Paulo e em algumas cidades no interior do estado.

O segredo do seu sucesso são as suas frotas de motocicletas e de utilitários, dirigidas, respectivamente, por motoboys e motoristas muito bem treinados. Renata Rebelo, uma das sócias da Jade Express, assim explica o sucesso da empresa: “Percebemos que o mercado precisava de empresas que oferecessem um serviço diferenciado e confiável.”

E prossegue em sua análise: “Primeiro, os clientes precisam perceber de que maneira realizamos os nossos serviços; um atrativo que com certeza faz a diferença é que o cliente pode solicitar a ordem de serviço *online* e pode acompanhar a entrega.”

Em segundo lugar, porque a empresa faz entregas rápidas com os seus motoboys e utilitários ligeiros.

Fernando Souza, da Itaim Express, afirma que o sucesso da empresa deve-se à sua rede de colaboradores: “Começamos com três motoboys e hoje contamos com cento e cinquenta colaboradores” (LUZ, 2008, p. D3).

A Jade Express e a Itaim Express utilizam a dinâmica serviços + produtos em suas entregas rápidas. O serviço de entrega é feito com as motos dos motoboys e os utilitários de menor porte, que circulam com mais facilidade no trânsito caótico da cidade de São Paulo. Assim, o serviço ganha rapidez.

Esses são os produtos utilizados por ambas as empresas na prestação de seus serviços.

A Jade Express vai mais além, ao disponibilizar para o cliente um novo serviço de localização *online* da sua ordem de serviço para fins de monitoramento do serviço de entrega.

UMA NOVA TENDÊNCIA: A CRIAÇÃO DE PRODUTOS QUE PRESTAM SERVIÇOS E DE SERVIÇOS QUE GERAM PRODUTOS

Vimos anteriormente exemplos de produtos que prestam serviços para os seus usuários. São, por exemplo, os novos aparelhos celulares que acessam a internet, tiram fotos, têm jogos e permitem baixar músicas. São os denominados “prodiços”, provenientes da dinâmica produtos-serviços.

Existem também os serviços que produzem produtos. Ao receberem tais serviços, os clientes adquirem produtos, como, por exemplo, os cursos que oferecem a seus alunos livros e apostilas (produtos). São os “prodiços”, só que provenientes da dinâmica serviços-produtos.

A empresa de consultoria Esys Colibri é especializada em serviços de consultoria em informática e desenvolvimento de *softwares* de gestão. Um de seus produtos é o Colibri Business Intelligence (CBI), que é uma ferramenta de gestão de lojas. Com os dados disponibilizados pelo *software*, o gerente da loja pode verificar o faturamento total e por linha de produtos, a confecção de gráficos de performance e lucratividade, e gerar relatórios gerenciais.

O outro produto é o *software* Colibri X-Pos, que possui um pacote de serviços que inclui suporte técnico, treinamento, capacitação e seguro do equipamento.

A Esys Colibri presta serviços e disponibiliza seus produtos para seus clientes. Com esses produtos, a empresa presta serviços de consultoria.

Os *softwares* Colibri X-Pos produzem os seguintes serviços: gerenciamento *online*, emissão de relatórios gerenciais, produção e análise de gráficos, estabelecimento de *ranking* de vendas (Colibri Business Intelligence – CBI) e suporte técnico, treinamento e capacitação (Colibri X-Pos).

Os benefícios são diversos: melhor gerenciamento, maior competitividade do negócio, maior capacitação, melhor desempenho, maior qualidade, menores custos.

Há, portanto, um equilíbrio entre produtos e serviços. Juntos, compõem um pacote de benefícios excepcionais para os seus clientes (OTTOBONI, 2008, p. D7).

Atividade 3

Em sua apresentação na conferência de tecnologia Tudo Digital (All Things Digital), realizada em San Diego, Estados Unidos, Bill Gates apresentou seu novo sistema operacional Windows 7, com lançamento previsto para 2010. A grande novidade é a interface feita por toque na tela, substituindo o *mouse*.



Figura 4.7: O Windows 7 (ou Windows Seven) é um sistema operativo da Microsoft atualmente em desenvolvimento, que será o sucessor do Windows Vista.

Fonte: www.prime-news.info

A nova interface, segundo Gates, vai permitir que os usuários ampliem ou reduzam fotos, tracem rotas ou toquem piano com a ponta dos dedos direto na tela.

(Texto adaptado da matéria “Próximo Windows terá tela de toque”, jornal O Globo/Caderno Digital, 2.6.08, p. 3).

Quais as características que fazem do Windows 7 um “produto”?

Resposta Comentada

O mais novo produto da Microsoft é o Windows 7, cuja maior vantagem para o usuário está na sua nova interface, feita por meio de toques na tela e não mais com o mouse. O novo sistema operacional é um provedor de diversos serviços: entretenimento (tocar piano), manipulação de fotos e planejamento de rotas. Daí a sua natureza de “prodição”, proveniente da dinâmica produtos-serviços.

Um “prodição” de sucesso

O iPhone 3G da Apple é mais do que um produto; é um “prodição”. A expectativa da Apple é superar a marca de 10 milhões de aparelhos vendidos até o fim de 2008. Além de oferecer aos seus usuários uso da internet sem fio e uma verdadeira experiência em transmissão de dados móveis em seus aparelhos portáteis, o iPhone 3G ainda oferece outros serviços: permite aos programadores criar jogos e outros aplicativos e um serviço de *e-mail* empresarial, além de serviços de salvar e enviar fotos, abertura de arquivos da Microsoft PowerPoint e um programa de mensagens instantâneas.

O novo produto da Apple apresenta algumas novidades: um novo *design*, maior capacidade de armazenamento (respectivamente 8 GB e 16 GB), áudio mais potente, melhor fone de ouvido, carregador de menor tamanho, *software* compatível com o serviço Exchange Active Sync da Microsoft.

(Texto adaptado das matérias “Com iPhone 3G, Apple amplia seus horizontes”, *Valor*, 10 jul. 2008, p. B3 e MOSSBERG, Walters. Novo iPhone ganha em velocidade, perde em duração de bateria. *Valor*, 9 jul. 2008, p. B9).

A Apple inovou na dinâmica produtos-serviços. O seu mais novo produto, o iPhone 3G, é uma verdadeira plataforma de serviços aos seus usuários. É um celular inteligente, de última geração. Dentre os atributos funcionais do produto, destaque para o seu tamanho, cor, *design*, áudio, acessórios e *software*, e, entre os serviços prestados, os mais importantes são os serviços de acesso e navegação pela internet, *download*, jogos, *e-mail*, fotos, mensagens e abertura de arquivos.

CONCLUSÃO

Qualquer modelo de negócio deve contemplar o uso de dois tipos de dinâmicas: a de produtos-serviços e a de serviços-produtos. Este é o novo paradigma das empresas denominadas “prodições”. Não importa a natureza da empresa, as atividades que desenvolve, o setor em que atua, pois todas as empresas deverão fazer uso de um mix de produtos e serviços.

O uso criativo desse binômio é o principal fator de diferenciação e fonte de vantagem competitiva para qualquer empresa. Assim, a competição que antes era centrada nos produtos evoluiu para uma base de serviços e, mais recentemente, evoluiu ainda mais para uma base de “produtos”.

Com os avanços da tecnologia da informação, da internet, da eletrônica e das telecomunicações, tudo indica que chegaremos em pouco tempo a uma base de “produtos” como plataformas de novos serviços (uso de produtos geradores de novos serviços e uso de serviços disponibilizados por novos produtos).

Atividade Final

A Bandag Truck Service – BTS – é uma empresa especializada em manutenção de veículos pesados (caminhões) e voltada para itens como pneus, freios, suspensão, parte elétrica, lubrificação, conveniências e acessórios.

Hoje, a empresa tem uma rede de franqueados composta por 400 unidades em todo o Brasil.

A Bandag é responsável pelo gerenciamento das franquias e possui uma rede própria de lojas voltadas para a recapagem de pneus.

Feita uma parceria com a Bridgestone, fabricante de pneus novos, as lojas BTS baseiam seu negócio no tripé pneus novos, recapagem e serviços de manutenção; para esses serviços, a empresa fez parcerias com empresas do setor de autopeças Monroe, Delco, Remy, Eaton e outras. A empresa planeja crescer 300% nos próximos anos (FELTRIN, 2008, p. C2).

Quais as estratégias utilizadas pela BTS em sua gestão de produtos e serviços?

Resposta Comentada

A BTS começou como uma empresa de serviços especializada na manutenção de caminhões (trucks). A partir da parceria com a Bridgestone, a empresa tornou-se uma unidade de venda de produtos (pneus novos).

Assim, ampliou seu portfolio e passou a oferecer três negócios: a comercialização de pneus novos (produtos), serviços de manutenção (troca de

peças com base na parceria com os fabricantes de peças) e serviços de recapagem de pneus.

Com o aumento do seu escopo de atuação (venda de pneus novos, serviços de manutenção e serviços de reciclagem de pneus), a empresa partiu para a venda de franquias e tornou-se uma rede de franqueados em todo o país.

RESUMO

Os binômios produtos-serviços e serviços-produtos constituem os focos principais das novas estratégias de negócio. No primeiro caso (dinâmica de produtos-serviços), a empresa privilegia o seu mix de produtos em detrimento do seu pacote de serviços. No segundo caso (dinâmica de serviços-produtos), a empresa dá maior ênfase ao seu pacote de serviços do que ao seu mix de produtos. Ambos, produtos e serviços, constituem a base de agregação de valor de um negócio.

Hoje, é inimaginável pensar numa empresa só de produtos ou só de serviços. O que prevalece é o mix de ambos, uma combinação de produtos e serviços ou vice-versa. Isso significa que não mais existem empresas de produtos puros ou de serviços puros.

Entretanto, com a tendência à comoditização dos produtos, é na diferenciação dos serviços que as empresas buscam as novas fontes de vantagem competitiva e se diferenciam no mercado.

Portanto, saímos da era dos produtos e serviços puros e entramos na nova era dos "produtos".

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos conhecer os serviços de frente e os serviços de retaguarda numa empresa.

A estrutura e o funcionamento das áreas de linha de frente e de retaguarda nas empresas de serviços

AULA

5

Meta da aula

Apresentar a dinâmica do funcionamento das áreas de apoio e de serviço de uma empresa.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar os elementos que integram as áreas de frente e de retaguarda e analisar como eles são percebidos pelos clientes;
-  identificar e analisar as atividades de linha de frente e de retaguarda desenvolvidas pelas empresas de serviços;
-  analisar o impacto da criação de novos serviços junto às atividades de linha de frente e de retaguarda;
-  analisar as estratégias de extensão das atividades de linha de frente e de retaguarda.

Pré-requisito

Para melhor compreensão desta aula, releia o tópico A Visão Contemporânea de Serviços (Aula 2).

INTRODUÇÃO

Vamos esquecer um pouco os conceitos de produtos e serviços e as diferenças entre ambos. Agora estamos diante de uma nova forma de visualizar uma empresa, seja ela industrial, fabricante de produtos, ou prestadora de serviços.

Essa nova forma de analisar uma empresa baseia-se em dois conceitos-chave: áreas de retaguarda e de linha de frente. Nas áreas de apoio, estão concentradas todas as atividades de retaguarda e de suporte, realizadas sem a participação do cliente e, portanto, invisíveis para ele. Em uma empresa industrial, tais atividades são realizadas na fábrica (compra e processamento de matérias-primas, fabricação, estocagem e movimentação de produtos acabados, limpeza, manutenção e distribuição). Além dessas atividades, existem outras de natureza administrativa que se concentram nos escritórios e na administração central da empresa.

Em uma empresa de serviços, as atividades de apoio são aquelas que dão suporte técnico e administrativo à execução dos serviços propriamente ditos. Por exemplo, em uma empresa que presta serviços de consultoria, essas atividades são desenvolvidas pelas equipes técnica e administrativa que processam as informações fornecidas pelos clientes e emitem documentos e relatórios de controle e acompanhamento e também realizam as operações de limpeza e manutenção.

A área de linha de frente tem como principal característica o contato direto com o cliente e compreende todas as atividades que envolvem uma interação entre a empresa e seus clientes. Por exemplo, nos hotéis, essas atividades são realizadas pelo pessoal da portaria, da recepção, da telefonia e por todos os atendentes. Nos restaurantes, o manobrista, o *maître* e os garçons representam a área de frente do negócio. Nas empresas de consultoria, são os técnicos que atendem aos clientes e representam a vanguarda da linha de frente da empresa.

Nas empresas industriais, a linha de frente é constituída pelos vendedores e atendentes que prestam serviços aos clientes nas lojas, bem como pelo pessoal da assistência técnica.

A fábrica é o local principal das atividades de apoio de uma empresa industrial e as revendas e lojas próprias são os locais de linha de frente. Nas empresas de serviços, a linha de frente e a área de apoio se concentram nos escritórios.

Concluindo, podemos afirmar que: as áreas de apoio e de frente estão presentes em todas as possibilidades com apenas algumas diferenças. Nas empresas de serviços, o papel principal é exercido pela área de frente (por exemplo, os caixas, os manobreiros, os limpadores de ambiente e aqueles que ficam no

balcão recebendo dinheiro, emitindo as notas, tirando os pedidos e servindo os clientes). O papel secundário é exercido pelos funcionários que atuam na área de apoio, por exemplo, nas lanchonetes são os responsáveis pela preparação dos sanduíches, das pizzas; em uma oficina mecânica, são os mecânicos, eletricitas, pintores.

E, no caso de empresas industriais, é a área de apoio que desempenha o papel principal. São as operações de compra de matéria-prima, montagem, fabricação e distribuição que garantem a qualidade do produto e a sua entrega ao cliente nas condições e especificações exigidas. Contudo, é a área de frente que faz o primeiro atendimento ao cliente, bem como o último, ao entregar-lhe o produto e efetuar a venda e o faturamento propriamente dito.

Você verá tudo isso nesta aula. Vamos lá?

CARACTERIZANDO AS ÁREAS DE APOIO E DE FRENTE

Agora que você já sabe diferenciar ambas as áreas e os seus respectivos conceitos, é possível estabelecer as características de cada uma.

Tabela 5.1: Diferenças entre a área de apoio e a área de frente

Área de apoio	Área de frente
• Tangibilidade	• Intangibilidade
• Relativa participação do cliente	• Intensa participação do cliente
• Padronização	• Customização
• Qualidade de conformidade	• Qualidade de desempenho
• Foco no custo	• Foco no valor
• Ênfase na fabricação do produto	• Ênfase na prestação do serviço

Na área de apoio, prevalece a tangibilidade das instalações, dos equipamentos, materiais e pessoas.

A ênfase é na fabricação do produto, que segue rotinas e procedimentos-padrão. O objetivo é reduzir ao máximo os custos operacionais. A qualidade é determinada pelos cumprimentos dos padrões e critérios estabelecidos (tempo-padrão, custo-padrão, quantidade-padrão). A participação do cliente é reduzida, pois só prevalecem as especificações do produto feitas por ele, como tamanho, cor, utilidade, usos, tipo.

Na área de frente, predominam os serviços de atendimento, que são intangíveis, muito embora sejam utilizados fatores tangíveis, tais como equipamentos, utensílios e produtos. A ênfase é na prestação do serviço, portanto a participação do cliente é intensa. A qualidade exigida é a do desempenho (padrões de atendimento). É a zona de serviço em que é possível a customização, ou seja, prestar o serviço conforme o desejo, as necessidades e as especificações estabelecidas pelo próprio cliente. A ênfase não é o custo, e sim a agregação de valor (valor de comodidade, de entrega, de financiamento, de conveniência).



Atividade 1

Uma pesquisa realizada em 2007 e divulgados seus resultados em fevereiro de 2008, pelo TNS InterScience, identificou as principais demandas e exigências dos consumidores. Os participantes da pesquisa avaliaram 7 itens: atendimento, qualidade, preço, propaganda, ética, responsabilidade social e compromisso com o meio ambiente.

Os itens mais citados foram: qualidade dos produtos e serviços (71%), seguido do atendimento (67%) e preço (66%).

Segundo a diretora da empresa responsável pela pesquisa, Stella Sussekind, “o consumidor quer ser ouvido, quer um atendimento que resolva seus problemas”. (SAMPAIO, 2008, p. 36).

Identifique na pesquisa os itens que são relacionados, respectivamente, às áreas de frente e de apoio.

Resposta Comentada

Os participantes da pesquisa identificaram sete itens que, segundo eles, pautam as principais demandas, exigências e expectativas dos clientes em seus processos de interação com as empresas.

Os serviços e o atendimento são os itens valorizados pelos clientes que estão relacionados à área de frente, pois é no primeiro contato da empresa com o cliente que tais aspectos ganham relevância. A qualidade dos produtos, o preço e a propaganda são os itens que se referem às áreas de apoio, pois são fruto, respectivamente, das atividades de fabricação, de finanças, de custo, da comunicação e do marketing.

A qualidade dos produtos e também o preço (como resultante dos custos operacionais) são resultados das atividades da área de apoio.

ANALISANDO AS ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE E DE APOIO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Qualquer que seja o tipo de negócio, vamos sempre encontrar duas áreas-chave: a de apoio e a de frente. Em uma empresa de serviços, não é diferente.

Vejam alguns exemplos que ilustram melhor a existência e o desempenho de ambas as áreas.

Ao entrar em uma lanchonete, seja um restaurante a quilo ou uma cadeia de *fast-food* ou um restaurante *à la carte*, você sempre se depara com um ou mais atendentes (garçons, *maitre*, caixa, guardador de carro etc.): são eles os representantes da área de frente do negócio, cujo papel é atender ao cliente, dar-lhe as boas-vindas, anotar seu pedido. Feito o pedido, este é encaminhado para a cozinha, onde os cozinheiros e *chefs* prontamente vão preparar os pratos: são eles os representantes da área de apoio.

Esses passos são os mesmos para todas as empresas tipicamente de serviços. O primeiro contato do cliente é com a área de frente do negócio. Em seu primeiro contato com a empresa, o cliente já é atendido. Em uma oficina de carros, é o pessoal de atendimento quem faz o primeiro contato com o cliente. Os mecânicos estão na retaguarda efetuando consertos. Mas pode ocorrer, em alguns casos, uma pequena inversão: alguém da área de apoio pode fazer um contato direto com o cliente. Nos exemplos anteriores, isso poderá ocorrer quando o cozinheiro convida o cliente para uma rápida visita à cozinha ou quando ele próprio se dirige à mesa do cliente para explicar com detalhes os segredos dos seus pratos. E, no caso da oficina, isso ocorre quando o próprio mecânico atende o cliente e com ele conversa sobre os problemas do carro e os serviços feitos ou a serem feitos. Em um hotel, a camareira pode relacionar-se diretamente com o hóspede ao receber instruções para lavagem e secagem de roupas.

Na empresa de serviços, a interação com o cliente se realiza na área de frente. Os fatores-chave do negócio são a qualidade e a excelência do atendimento. Assim, no setor de serviços, o mais importante é a área de frente. Um mau atendimento pode representar a perda imediata do cliente!

As atividades de linha de frente (*front office*) têm duas características básicas: alto contato, elevados graus de interação, objetivação e intensidade, e são executadas com o foco no cliente. São, portanto, atividades pelas quais os prestadores de serviços interagem diretamente com o cliente e o fazem de forma clara, objetiva e intensa. Sendo assim, essas atividades têm maior grau de visibilidade para o cliente. Daí por que todas as reclamações e elogios feitos pelos clientes provêm dessas atividades.



Figura 5.1: Atividade de linha de frente: o atendente interagindo com o cliente (*callcenter*).

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/554897>

As atividades de retaguarda ou de apoio (*back office*) são aquelas de baixos contatos, objetivação, intensidade e interação com o cliente, e como tais, são invisíveis. Há casos de demora no atendimento provocada por problemas ocorridos com tais atividades. São exemplos de demora excessiva quando o cliente vai ao caixa de uma agência bancária e solicita um novo talão de cheques e o atendente perde tempo em consultas aos arquivos e cadastros para conferir assinatura e dados do cliente.



Figura 5.2: Atividade de retaguarda: operadores de telefonia fazendo reparos na rede.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/576762>

No entanto, nos casos de reclamações e elogios, é sempre o pessoal da linha de frente que ouve ou recebe por escrito críticas e sugestões. Portanto, em uma empresa de serviços, as atividades da linha de frente são fundamentais para gerar satisfação e fidelizar os clientes, e os erros cometidos pelo pessoal da retaguarda são facilmente percebidos pelos clientes quando estes estão em contato com o pessoal da linha de frente.

Imaginemos a entrega de uma comida fria ou estragada a bordo de um avião, ou a pane de um motor em pleno vôo, ou ainda, uma reserva não confirmada na recepção de um hotel diante de um cliente recém-chegado de uma viagem.

O MODELO *SERVUCTION*

O termo *servuction* significa produção de serviço (*service production*). O modelo representa uma empresa de serviços dividida em duas partes: uma visível (linha de frente) e outra invisível (retaguarda) para o cliente.

A parte visível para o cliente é constituída, por sua vez, por dois elementos: o ambiente físico (por exemplo, a recepção de um hotel, os salões dos restaurantes, os escritórios, as salas *VIPs*, os interiores de aviões, ônibus etc.) e a equipe de atendentes que prestam serviços aos clientes (por exemplo, os comissários de bordo, os recepcionistas, os garçons e os atendentes de um modo geral).

A parte invisível é constituída pela organização e pelos sistemas. Por exemplo, nas companhias aéreas são os sistemas de reserva de passagens, a emissão de bilhetes, o controle do tráfego aéreo e do plano de vôo, o controle e a etiquetagem das bagagens. Nos hotéis, são os sistemas de reserva e hospedagem, o controle e manejo dos apartamentos, o controle dos utensílios e roupa, o controle das entradas e saídas dos hóspedes e o recebimento das diárias.

De acordo com o modelo, são os sistemas de apoio técnico operacional e administrativo os principais elementos da retaguarda, sendo o seu papel principal assegurar o funcionamento adequado do ambiente físico e o desempenho satisfatório da equipe da linha de frente.

A tabela a seguir demonstra a relação entre os dois elementos-chave do modelo:

Tabela 5.2: O modelo *servuction*

Organização e sistemas invisíveis	Ambiente inanimado Equipe de contato ou prestador de serviço
Invisível (retaguarda)	Visível (linha de frente)

Fonte: Bateson, J. F. G e Hoffman, K. *Marketing de Serviços*, Editora Bookman, SP, 2001, p. 36.

O presente modelo divide o processo de serviço em duas partes: a parte visível (linha de frente), composta de ambiente físico onde o serviço é prestado (instalações) e da equipe de atendentes; e a parte invisível (retaguarda), constituída de sistemas de apoio administrativo e suporte técnico.

Atividade 2

Nos bastidores da moda



O Brasil é um dos países que se destacam pela força da sua indústria de moda e do seu calendário de eventos *fashion*. Nossas beldades fazem sucesso nas passarelas daqui e de todo o mundo.

A Marton + Marton é uma empresa de cenografia, mobiliário e objetos, sediada em Catanduva (SP), que se especializou nos serviços de suporte para os desfiles de moda, um segmento que vem crescendo 25% ao ano.

É um negócio de grande potencial de crescimento: montagem de cenários para os desfiles dos modelos nas passarelas da moda. A empresa participou da última edição do Fashion Week e teve como clientes diversas *griffes* que, satisfeitas com o serviço da Marton + Marton, já contrataram a empresa para a montagem das vitrines e dos ambientes das suas lojas.

O *designer* José Marton, um dos proprietários da empresa, é hoje o principal cenógrafo do Fashion Rio e do São Paulo Fashion Week, os dois principais eventos de moda do país. Além da montagem dos cenários para os desfiles, José Marton e sua equipe fazem projetos de lojas e de vitrines e também desenho de mobiliário (BARONI; MARIZ, 2008, p. B5).

Identifique os elementos visíveis e invisíveis de um desfile de moda e em quais desses elementos atua a Marton + Marton.

Resposta Comentada

Um desfile de moda é um tipo de evento de entretenimento e negócios muito comum nesse segmento. A empresa Marton + Marton descobriu na prestação de serviços de montagem de cenários para desfiles de moda um grande filão de mercado.

Os elementos visíveis de um desfile de moda são a passarela (ambiente físico) e os modelos que desfilam (equipes de contato ou prestadores de serviço) e os elementos invisíveis são a organização do desfile, o projeto de cenário para o desfile, o projeto de decoração do ambiente, o projeto do mobiliário e o projeto do som e da iluminação.

A empresa Marton + Marton atua na dimensão dos elementos invisíveis (área de retaguarda), sobretudo nos projetos e sistemas de cenário, decoração e mobiliário mas também atua na área de frente, ao fazer o projeto completo do ambiente físico, onde ocorre o desfile de modas.

A ÁREA DE FRENTE EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Toda transação com o cliente é feita pelos funcionários que atuam na área de frente – desde o primeiro atendimento até a prestação do serviço propriamente dita, como demonstra a figura a seguir:

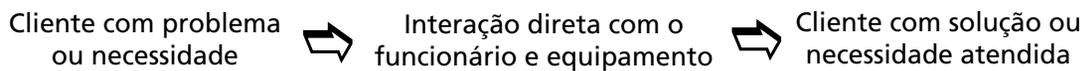


Figura 5.3: Desempenho da área de frente em empresas de serviços.
Fonte: do autor.

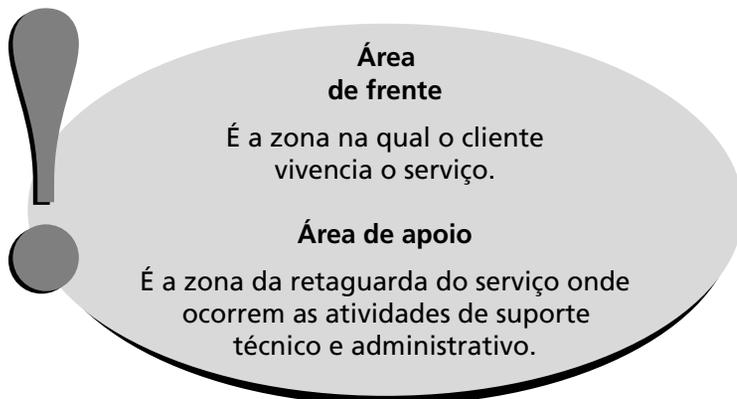
Na **Figura 5.3** é fácil observar o que de fato ocorre na linha de frente de uma empresa de serviços. O cliente dirige-se ao estabelecimento (restaurante, loja de consertos, cinema, teatro, livraria, cabeleireiro etc.) e, ao ser atendido, expõe o seu problema ou necessidade. Nesse momento, tem início a interação direta e imediata. O funcionário atende prontamente ou não à sua solicitação, dependendo do número de clientes à espera, encaminhando-o logo que possível ao setor que vai resolver seu problema. A retaguarda (área de apoio) desempenha um papel coadjuvante. Seu objetivo é apenas dar suporte ao pessoal da linha de frente para a prestação de um serviço melhor.

De acordo com o nível de excelência desejado e praticado pela empresa de serviços, em pouco tempo o cliente obtém a solução para o seu problema e tem a sua necessidade satisfeita.



No setor de serviços, a seqüência é área de frente mais área de apoio. O cliente interage primeiramente com a área de frente e esta depende das operações de suporte da área de apoio. Por exemplo, o serviço dos garçons e do *maitre* (área de frente) depende do desempenho do cozinheiro e dos ajudantes de cozinha (área de apoio).

Na empresa de serviços, o cliente dirige-se à área de frente, na qual deve ser plenamente atendido. A linha de frente, por sua vez, faz as solicitações de suporte à área de apoio (equipamentos, informações) a fim de que o serviço prestado ao cliente alcance a excelência desejada.



O CLIENTE E A SUA INTERFACE COM AMBAS AS ÁREAS

Em princípio, o setor industrial não permite ao cliente qualquer tipo de interação com a área de apoio, pois inexiste o seu contato com a fábrica, que está sempre distante dos grandes centros de consumo.

Entretanto, não é bem o que está acontecendo atualmente. Há fábricas que funcionam também como pontos de venda. Em tais casos, o cliente visita a fábrica, conhece o processo de fabricação do produto e o compra em seguida na loja da própria fábrica, normalmente com menor custo.

Existem fabricantes de veículos que promovem visitas dos clientes às suas instalações para que eles possam conhecer os carros fabricados e lá mesmo procederem às suas escolhas e já saírem de posse do veículo. Nesses casos, a interface do cliente é feita diretamente com a área de apoio e não apenas com a área de frente.

Em alguns ramos de negócio, como, por exemplo, as confecções de roupas, ainda prevalece o modelo de atendimento na área de frente; o cliente não conhece a fábrica, não tem contato com a área de apoio, seu atendimento é feito apenas pela área de frente (a loja), onde ele vê a vitrine, consulta as prateleiras, usa o provador e efetua a compra.

Mas convém lembrar das famosas pontas de estoque, que se caracterizam pela venda de roupas no próprio ambiente de retaguarda da fábrica.

Nas empresas tipicamente de serviços, o contato do cliente com a área de apoio é praticamente inexistente. Em um restaurante, por exemplo, o cliente não visita a cozinha (área de apoio) onde são preparadas as refeições.

Nas oficinas de automóveis, há quase sempre uma sala de espera, onde os clientes aguardam a entrega do seu carro com os reparos já feitos, e em cinemas e teatros, o público não tem acesso aos bastidores (área de apoio).

No entanto, já existem novidades em alguns setores! Por exemplo, alguns restaurantes colocaram vidros em suas cozinhas, deixando-as à vista dos clientes. Existem outros em que os *pizzaiolos* e *chefs* convidam os clientes a participarem do preparo de seus pratos na cozinha do restaurante. Em tais casos, o cliente tem contato não apenas com a área de frente (garçons, *mâitres*), mas também com a área de apoio (cozinha).

Atividade 3



A concessão de rodovias é um excelente negócio. Uma das empresas que explora esse negócio lucrativo é a Companhia de Concessões Rodoviárias – CCR, que, no 2º trimestre de 2008, faturou R\$ 635 milhões.

A empresa administra sete rodovias, com intenso tráfego de veículos. Um dos novos serviços criados pela empresa e um dos principais fatores responsáveis pelo crescimento de suas receitas é o Serviço de Pagamento Eletrônico – SPE. O serviço é oferecido aos clientes pela empresa Sem Parar, na qual a CCR detém 38% de participação.

O SPE é um serviço de cobrança eletrônica. O cliente coloca um dispositivo eletrônico em seu carro que, ao passar pelo pedágio, aciona automaticamente a sinaleira e o carro passa com liberdade e rapidez. Com isso, evita filas no pedágio e tem trânsito livre. Esse serviço já representa 51,8% de toda a receita gerada por meio do pedágio. (BOECHAT, 2008, p. D5).

O serviço de pagamento de pedágio é um serviço de linha de frente, que compreende elevado grau de intensidade, visibilidade e interação com o cliente. O motorista aproxima-se da praça de pedágio, efetua o pagamento, obtém o *ticket*, aguarda a sinaleira abrir, olha a publicidade no local, retira um exemplar do jornal da concessionária e, caso queira, faz uma doação no cofrinho e contribui com a campanha de solidariedade vigente no momento (campanha do agasalho, campanha de Natal).

Trata-se, portanto, de um serviço de linha de frente que permite à empresa prestadora de serviço (no caso, a CCR) um estreito relacionamento e contato com o cliente.

O que muda, em se tratando de área de frente e área de apoio, com a criação da opção do serviço de cobrança eletrônica?

Resposta Comentada

Por meio do serviço de cobrança eletrônica, reduzem-se enormemente as atividades de linha de frente e, com isso, o contato e a interação com o cliente são praticamente inexistentes. O serviço que era personalizado e interativo torna-se impessoal e automatizado. Entretanto, a empresa diminui custos de linha de frente e de retaguarda, agiliza e facilita o atendimento, aumenta o seu faturamento e também a sua base de clientes, pois ganha a adesão dos clientes que têm pressa e que adotam esse sistema por causa de sua praticidade.

GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES DE FRENTE E DE RETAGUARDA

Como gerenciar as atividades de linha de frente e de retaguarda?

Você já viu que são atividades distintas e, por isso, requerem processos de gerenciamento específicos.

Podemos analisar ambas as atividades e seus respectivos graus com base nos seguintes aspectos:

- padronização;
- variabilidade;
- incerteza;
- controle;
- eficiência.

A padronização implica estabelecer normas e procedimentos comuns a serem adotados pelas prestadoras de serviço, seja na linha de frente, seja na retaguarda. Uma estratégia simples de padronização de atividades de linha de frente é estabelecer um tempo máximo (por exemplo, 15 minutos) para o atendimento ao cliente no balcão de qualquer empresa de serviços. A padronização de atividades de retaguarda requer estabelecer métodos comuns que integrem, por exemplo, a rotina de preenchimento e consulta ao cadastro de clientes, feito pelo pessoal do escritório.

É mais fácil atingir o grau de padronização nas atividades de retaguarda, pois nos procedimentos rotineiros de suas ações, quase mecânicos, prevalece a impessoalidade. Nas atividades de linha de frente, em que o cliente está interagindo com o atendente, a padronização das ações torna-se mais difícil, pois cada cliente tem uma demanda específica, uma necessidade distinta.

O grau de variabilidade, isto é, a capacidade de submeter-se a variações ou mudanças, é maior nas atividades de linha de frente. Por exemplo, quando o cliente dirige-se ao atendimento, ele pode fazer uma, duas ou inúmeras solicitações. Nas atividades de retaguarda, os procedimentos, por mais que se diversifiquem, variam em menor intensidade.

O grau de incerteza é maior nas atividades de linha de frente, pois não é possível antever o que de fato vai ocorrer no primeiro contato com o cliente. Pode, por exemplo, não ser feito o atendimento integral,

porque o cliente não trouxe todos os documentos, e/ou todos os itens, e/ou todas as informações necessárias. Assim, o cliente deve retornar no dia seguinte para finalizar o atendimento. Nas atividades de retaguarda, é bem menor o grau de incerteza, pois o fluxo das rotinas do serviço não altera muito. A partir do atendimento, é quase certo que o pedido do cliente será processado pelo pessoal da retaguarda.

Quanto ao grau de controle e de eficiência, ambos ocorrem em menor grau nas atividades de linha de frente. Sua racionalidade vai depender do atendimento e da operacionalidade dos funcionários da linha de frente. Esses critérios, controle e eficiência ocorrem, principalmente, nas atividades de retaguarda. É tarefa do pessoal de apoio um exame minucioso no pedido do cliente e, conseqüentemente, sua execução com eficiência.

A tabela a seguir resume a aplicação desses critérios na análise das atividades de frente e de retaguarda:

Tabela 5.3: Os critérios de gerenciamento das atividades de linha de frente e de retaguarda

Crítérios	Atividades de linha de frente	Atividades de retaguarda
Padronização	Menor	Maior
Variabilidade	Maior	Menor
Incerteza	Maior	Menor
Controle	Menor	Maior
Eficiência	Menor	Maior

Os graus distintos traduzem as dificuldades e particularidades no gerenciamento dessas atividades.

Vejamos os principais problemas e desafios a serem solucionados:

- Como tornar mais eficientes as atividades de linha de frente e de retaguarda?

A busca da eficiência nas atividades de linha de frente significa o maior número de atendimentos com o menor tempo. É mais fácil ser eficiente nas atividades de retaguarda, pois as ações têm maior padronização e controle, e menor variabilidade e incerteza. Por exemplo, cozinheiros e auxiliares bem treinados são capazes de preparar pratos com rapidez e economicidade.

- Como corresponder às expectativas do cliente, com serviços rápidos, eficientes e eficazes, na linha de frente e na retaguarda?

O problema maior está nas diferentes expectativas dos clientes. Com relação às atividades de linha de frente, há clientes que querem ser atendidos com maior rapidez, e outros que não se importam em esperar um pouco mais. Com relação às atividades de retaguarda, por exemplo, há clientes de paladar mais apurado, que exigem comidas mais saborosas, e outros que se contentam com o trivial.

O melhor a fazer é atender a todos em um tempo mínimo e dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pela empresa.

- Como estreitar o relacionamento com o cliente por meio das atividades de linha de frente e de retaguarda?

Durante as atividades de linha de frente, a interação e o contato com o cliente são elevados. Nesses primeiros contatos, não pode haver falhas. O atendimento deve ser preciso, eficiente, eficaz, cortês. Deve prevalecer um diálogo no qual o atendente identifica as demandas, necessidades e preferências do cliente, dá sugestões, informa e o orienta.

Essa interação pode ser prolongada, caso o cliente deseje ter acesso às atividades de retaguarda. Por exemplo, o cliente telefona para uma empresa de despachos de mercadorias para saber onde se encontra a sua encomenda e é prontamente informado sobre seu trajeto.

É comum, em restaurantes que têm um vidro separando a cozinha da sala de refeições, o cliente acompanhar a preparação do seu prato, como também ver de perto a preparação do seu *drink* pelo *barman* (atividades de retaguarda).

AS ESTRATÉGIAS DE EXTENSÃO

As estratégias de extensão das atividades de linha de frente e de retaguarda dizem respeito ao deslocamento da linha de visibilidade dessas atividades com o objetivo de aumentar ou diminuir a área de contato com o cliente.

São, portanto, duas as estratégias de extensão:

- a expansão das atividades de retaguarda e a retração das atividades de linha de frente;

- a retração das atividades de retaguarda e a expansão das atividades de linha de frente.

A primeira estratégia consiste em diminuir a área de contato com o cliente (deslocar a linha de visibilidade das atividades de linha de frente). É o caso das empresas que utilizam serviços de atendimento telefônico, serviços *online* e caixas eletrônicos. O uso da tecnologia reduz ao mínimo o contato com o cliente (atividades de linha de frente). Essa estratégia consiste em ampliar as atividades de retaguarda e reduzir as atividades de linha de frente. As empresas virtuais são exemplos típicos do uso dessa estratégia. O contato com o cliente (linha de frente) limita-se ao pedido pela internet e ao recebimento do produto em casa.

Em tais casos, as atividades de retaguarda ganham maior amplitude. Por exemplo, quando você deposita um cheque no caixa eletrônico, faz um pagamento, uma transferência, as atividades de linha de frente são restritas às operações do caixa eletrônico, mas existem pessoas na retaguarda que vão verificar passo a passo as operações feitas por você na máquina (o seu dinheiro depositado em envelope será contado, separado, depositado).

Quais as vantagens dessa estratégia para a empresa? Mais eficiência operacional, atendimento mais rápido, menos pessoas trabalhando na linha de frente, facilidade de automação de processos e liberação de tempo na linha de frente para melhor relacionamento com clientes (por exemplo, nos bancos, os gerentes têm mais tempo de se dedicar aos clientes).

Contudo, existem desvantagens nessa estratégia: menos interação e relacionamento com os clientes, menor possibilidade de venda cruzada (vender outros produtos e serviços), imagem de um serviço impessoal e padronizado (o mesmo atendimento para todos os clientes).

A segunda estratégia consiste em aumentar a área de contato com o cliente. Nesse caso, estão as empresas que abrem as suas atividades de linha de frente e de retaguarda para seus clientes. O atendimento é pessoal, feito por atendentes especializados, que convidam os clientes a acompanharem internamente o encaminhamento e a prestação do serviço. Nessa estratégia, aumenta-se a área de contato com o cliente (linha de frente), muito comum nos serviços customizados, feitos sob encomenda, tais como os serviços de consultoria técnica, nos quais o cliente participa de todo o processo, visita a empresa de prestação de serviços e interage

intensamente com a equipe do projeto. A IBM possui um Centro de Treinamento, em São Conrado, Rio de Janeiro, onde treina seus clientes no uso de seus produtos. São realizados cursos exclusivos para gerentes e técnicos das empresas-clientes.

Por exemplo, antes da época dos seqüestros, era comum os comandantes de aviões abrirem a cabine de comando para visitação dos passageiros, sobretudo crianças. Alguns restaurantes inovaram ao solicitar aos clientes que participassem do preparo de seu prato na cozinha. Nas corridas de automóvel, durante os treinos, muita gente freqüenta os boxes das escuderias, acompanhando a preparao dos carros e dos pilotos.

Tal estratégia produz vantagens consideráveis: maior interao com o cliente, relacionamento estreito, imagem de serviço pessoal e customizado, aumento da sensao de controle pelo cliente. Mas, por outro lado, existem desvantagens: perda de eficiência operacional (por exemplo, no caso do restaurante, a comida pode levar mais tempo para ser preparada), dispersão da linha de frente devido a diversas interaoes (o pessoal da linha de frente perde muito tempo com o cliente), aumento da dependência da força de trabalho (o pessoal da linha de frente deve ser altamente treinado).

CONCLUSÃO

A divisão clássica entre os setores industrial e de serviços está definitivamente em desuso. Antes, havia diferenças bem marcantes entre uma empresa industrial e uma empresa de serviços. Hoje, tais diferenças são bem menos evidentes, pois tanto a indústria quanto os serviços dependem de atividades comuns, as quais denominamos áreas de apoio e áreas de frente.

Os negócios atuais criaram uma nova sinergia entre as linhas de frente e de retaguarda das empresas. Com o advento da internet e da tecnologia da informao, as atividades de linha de frente reduziram seus custos e ganharam uma dinâmica própria.

É nesse novo cenário que se multiplicam os auto-serviços e os serviços *on-line*. A linha de frente se informatiza, se automatiza e passa a exigir um suporte altamente técnico das atividades de retaguarda. Surge, assim, um novo tipo de empresa: um complexo de produtos e serviços que interage com o cliente por meio de diversos meios e faz o uso pleno das

ferramentas de comunicação e marketing. O cliente se torna o próprio gestor das atividades de linha de frente e de retaguarda.

Atividade Final

A reinvenção do negócio de *software*



“*Software* como serviço” (a sigla em inglês é *SaaS*) é o resultado da reinvenção do negócio de *software* em todo o mundo. Antes, as empresas de *softwares* prestavam serviços de desenvolvimento de *software* para seus clientes. Seus especialistas visitavam a empresa do cliente, levantavam dados e informações, diagnosticavam problemas, propunham soluções, desenvolviam o *software*, testavam e aplicavam.

Hoje, tudo é mais fácil. As empresas-clientes pagam uma taxa mensal, baseada no número de funcionários que acessam o *site* da empresa prestadora de serviço de desenvolvimento do *software*. Não existe mais venda de *software*. Ele está disponível no *site* da empresa. É só acessar o *site*, escolher o *software*, entrar com os dados, cadastrar-se, efetuar o pagamento e pronto: o *software* está disponível.

De um serviço de consultoria, o *software* tornou-se um serviço da internet. Surgiu, assim, o novo setor de *software online* (WATERS, 2008, p. B2).

As novas empresas de *software online* diferenciam-se das empresas tradicionais de *software* em suas estratégias de extensão. Analise tais diferenças.

Resposta Comentada

As empresas tradicionais de software utilizam como estratégia básica a extensão das atividades de linha de frente. Envia consultores para as empresas de seus clientes, que lá permanecem um período, trabalhando em conjunto com os funcionários dessas empresas. Juntos, desenvolvem o produto ou adaptam o produto às necessidades de suas empresas. Portanto, são elevados os níveis de interação e contato com o cliente (atividades de linha de frente).

Nas empresas de software online, são reduzidos os níveis de interação e contato com o cliente. Este apenas acessa o site da empresa, disponibiliza seus dados, faz a assinatura e tem à disposição o software para uso. A maior ênfase é nas atividades de retaguarda (desenvolvimento e atualização do software).

Portanto, nas empresas tradicionais de software a estratégia utilizada é o aumento da área de contato com o cliente e nas empresas de software online a estratégia predominante é a diminuição da área de contato com o cliente.

RESUMO

O serviço é parte fundamental no sucesso de qualquer negócio. É o momento crucial de interação com o cliente e, por isso mesmo, essencial para a sua satisfação e fidelização. Entretanto, o serviço ao cliente não depende só das atividades de linha de frente (atendimento), mas também das atividades de retaguarda, que estão concentradas na área de apoio.

O paradigma de sucesso mais utilizado no mercado é o das indústrias de serviços que utilizam com eficiência e eficácia a combinação entre as operações de apoio com os serviços de frente.

Foi-se o tempo das distinções clássicas entre os setores secundário (indústria) e terciário (serviços). Ambos constituem o que denominamos metassetores, que unem ambos: produtos e serviços. São os setores que mais crescem em nossa economia, por exemplo: as empresas financeiras que lançam produtos financeiros e prestam serviços financeiros; as indústrias que vendem produtos e agregam valor por meio de seus serviços de financiamento, assistência técnica, seguros e outros.

Mas não é fácil conciliar produtos e serviços e vice-versa. O segredo do sucesso está na interação entre o que denominamos serviços de frente e atividades de retaguarda. É o novo modelo de gestão de operações e serviços que reúne processos, atividades e procedimentos que regulam as relações entre as áreas de frente e de apoio das empresas.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos analisar o conceito de valor e as formas de agregação de valor por meio de produtos e serviços.

Agregando valor por meio de produtos e serviços

AULA

6

Meta da aula

Apresentar as diversas estratégias de agregação de valor desenvolvidas pelas empresas de produtos e serviços.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar e analisar as propostas de valor das empresas;
-  analisar como as empresas agregam valor de conveniência e de acessibilidade a seus clientes;
-  identificar e analisar os pontos de conveniência utilizados pelas empresas em seus relacionamentos com os clientes;
-  analisar o funcionamento da cadeia de soluções para o cliente utilizadas pelas empresas de serviços.

Pré-requisitos

Para melhor entendimento desta aula, reveja os itens O que É um serviço? e As Utilidades e os Benefícios dos Serviços, da Aula 2, e o itens A Comoditização dos Produtos e a Conclusão, da Aula 1.

FORMAS DE VALOR DE PRODUTO E DE SERVIÇO

“Só compro o que tem valor para mim.” Essa foi a resposta de um cliente durante uma entrevista para coleta de dados de uma extensa pesquisa dos hábitos de consumo dos clientes para uma grande cadeia de varejo.

O que na verdade tem valor para o cliente? É algo, seja produto ou serviço, que atende as suas necessidades? Algo que supera as suas expectativas? Soluciona seu problema? Traz benefícios e vantagens? E isso tudo a um preço justo?

Tais perguntas nos revelam as diferentes formas de se pensar o valor de um produto ou serviço.

Para muitos clientes, o preço é o valor mais importante. Sendo um preço baixo ou justo para o produto oferecido ou serviço prestado, em princípio, existe valor para o cliente.

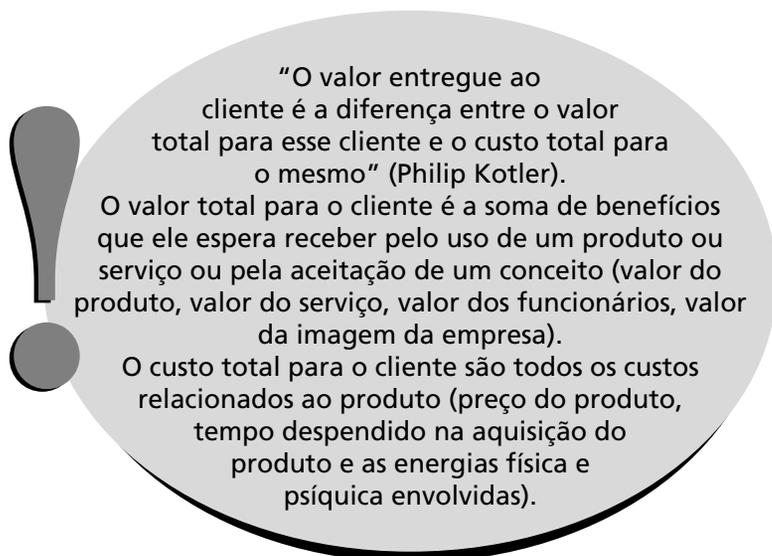
Outros clientes atribuem valor à marca do produto ou serviço. Não se importam de pagar um alto preço pelos produtos de grife, pois acham que eles duram muito, têm qualidade e demonstram *status*.

Muitos clientes só vêem valor nos atributos funcionais do produto. Por exemplo, os adeptos dos veículos *off-road*, que pagam caro pelos utilitários 4 x 4 (marcas como Pajero, Suzuki e Nissam Frontier) porque querem um carro resistente, forte, com bom desempenho em qualquer estrada ou percurso.

Outros clientes não querem apenas o produto, mas os serviços que acompanham o produto. Por exemplo, os produtos vendidos nas lojas de conveniência valem mais pelo serviço 24 horas do que propriamente pelos seus valores funcionais. Os serviços são rápidos, práticos, a qualquer hora do dia e da noite, poupando o tempo do cliente e facilitando sua vida. As companhias de seguro de veículos valem mais pela prestação de serviços complementares (serviços de táxi, reboque, empréstimo de veículo enquanto o carro do cliente está na oficina, chaveiro e muitos outros).



A idéia de valor para o cliente está associada à comparação entre o que é oferecido pela empresa (pacote de produtos e serviços) e o que é exigido por ele (preço e qualidade do produto e do serviço).



Se os produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um cliente e este considera justo o preço pedido, a empresa produziu valor para o cliente. Assim, reafirmamos a citação de Kotler: o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total esperado e o custo total para o cliente.

O QUE TEM VALOR PARA O CLIENTE?

Mais do que o valor da marca do produto ou serviço, outros fatores são geradores de valor para o cliente:

- o valor econômico do produto ou serviço (gera benefício econômico para o cliente);
- o valor funcional do produto ou serviço (gera benefício funcional ou utilitário para o cliente);
- o valor psicológico do produto ou serviço (gera benefício psicológico para o cliente).

Os serviços de consultoria técnica e de terceirização e logística são exemplos de serviços que geram valor econômico, pois reduzem os custos das empresas que os contratam.

Os serviços de valor funcional são os providos pelos aparelhos GPS que ajudam os motoristas a fugir dos engarrafamentos na cidade e a seguir trajetos mais econômicos.

Os serviços de valor psicológico são os de embelezamento, de cabeleireiro e de emagrecimento, que fazem os clientes sentirem-se psicologicamente renovados e confiantes.

PROPOSTA DE VALOR – PV

É o conjunto de ofertas de produtos e serviços colocados pela empresa à disposição de seus clientes.

Conhecendo as necessidades e desejos de seus clientes, a empresa deve oferecer-lhes um pacote de produtos e serviços a um preço justo, com uma qualidade compatível com o preço e um diferencial significativo em relação a seus concorrentes, suficientes para manter fiéis e ativas as suas respectivas bases de clientes.

Vejamos agora o exemplo de uma empresa com uma PV inovadora.

A empresa Mundo Orgânico é especializada na venda de alimentos (produtos orgânicos processados) para crianças na faixa etária de seis meses a dois anos de idade. A sua linha de produtos é variada: papinhas, sopinhas, suquinhos, gelatina, biscoitos, cereais e iogurtes.

A sua Proposta de Valor – PV pode ser assim resumida: oferta de produtos para a linha infantil (seis meses a dois anos) com base em ingredientes orgânicos.

Os produtos orgânicos infantis do Mundo Orgânico agregam os seguintes valores para os seus beneficiários (mães e seus filhos): valor nutritivo, valor de conveniência e valor de tranquilidade.

O valor nutritivo está na pureza e na natureza saudável dos produtos orgânicos, o valor de conveniência está na variedade de alimentos infantis em uma única linha de produtos orgânicos e o valor de tranquilidade está no sossego das mães que oferecem a seus filhos uma comida saudável.

Atividade 1

Um novo conceito em serviços de entretenimento



A NET Serviços está trabalhando com o conceito de “entretenimento em casa”. A empresa, que é uma subsidiária da operadora de TV a cabo NET, lançou uma rede de banda larga para acesso rápido a vídeos em alta definição (cerca de 60 megabites por segundo). O produto é denominado NET Virtua 5G, com tecnologia desenvolvida em parceria com a CISCO.

O serviço inclui TV em alta definição, gravador digital, banda larga e telefone e deve custar cerca de R\$ 399,90 por mês.

Os usuários do novo serviço terão acesso a um portal na internet (netnaweb.virtua.com.br) de onde poderão ser transferidos os vídeos.

“A proposta é oferecer aos clientes melhores formas de entretenimento”, afirmou José Félix, diretor de novos produtos e serviços da NET Serviços (MAGALHÃES, 2008, p. B3).

Qual a proposta de valor que a NET Serviços oferece a seus clientes por meio do seu produto NET Virtua 5G?

Resposta Comentada

Sendo um pacote de serviços oferecido às classes A e B, o valor econômico não é o predominante (o preço – R\$ 399,90 por mês – é bem elevado).

A ênfase da empresa é a oferta de valor funcional (acesso rápido – banda larga, vídeos de alta definição, TV em alta definição, gravador digital e telefone).

Ao oferecer um pacote de serviços de alta tecnologia (serviços de entretenimento televisivo, telefonia, acesso à internet, gravação digital), a empresa investe nas funcionalidades do seu produto e nos benefícios gerados para seus clientes.

AS TRANSFERÊNCIAS DE VALOR

A empresa transfere valor para seus clientes por intermédio de seus produtos e serviços. Por exemplo, um aluno de um curso de pós-graduação recebe conhecimentos e informações de uma entidade educacional que lhe presta serviços científicos. Nesse caso, houve uma transferência de valor (conhecimentos e informações) da entidade para os seus alunos. A cada nova disciplina oferecida, aumenta o valor a ser transferido.

Se, além das aulas, a entidade oferece a seus alunos a oportunidade de participar de estágios e de projetos de pesquisa e extensão, somam-se novos valores (experiência profissional e incentivo à pesquisa científica).

Em troca, os alunos transferem valor em dinheiro para a entidade educacional, pagando suas matrículas e mensalidades (no caso de entidades particulares) e, ao se destacarem no mercado de trabalho, conferem prestígio à entidade. Sendo entidade de caráter público, o cidadão-contribuinte que financia a educação com pagamento de tributos sente-se recompensado em seu esforço em prol da melhor formação educacional do seu país.

O processo de transferência de valor ocorreu em diversos meios:

- da entidade educacional que transfere valor de conhecimento e experiência para os diversos alunos e dos alunos que transferem para a entidade educacional valor em dinheiro ou em reconhecimento;

- dos alunos, líderes no mercado profissional, que transferem valor de prestígio para a entidade educacional onde se formaram e da entidade educacional que recebe desses alunos valor de prestígio;
- do cidadão-contribuinte, que transfere valor de reconhecimento para a entidade educacional, e da entidade educacional, que transfere valor de competência para o cidadão-contribuinte.

Tais trocas e transferências de valor entre duas partes envolvidas na prestação e recepção do serviço constituem o que denominamos “experiências de valor”. Quando há uma troca recíproca de valores na qual ambas as partes se satisfazem com os valores recebidos e fornecidos, a experiência de valor foi positiva. Quando uma das partes se sente prejudicada com a transação porque recebeu valor inferior, a experiência de valor é negativa.

CRIAR VALOR É O OBJETIVO DE QUALQUER NEGÓCIO

O CEO (Chief Executive Officer) de uma empresa é, acima de tudo, um *Value Thinker* (Pensador de Valor). Seu principal papel na empresa é criar e inovar valor para seus clientes, acionistas, fornecedores, franqueadores e demais parceiros e a comunidade em geral. Isso porque o propósito de qualquer negócio é criar valor. Não importam a natureza do negócio, seus objetivos e resultados esperados. O negócio é *value-oriented*, isto é, orientado para a busca e a agregação de valor.

O propósito de qualquer negócio é criar valor por meio da produção de bens ou serviços que terão maior valor do que o custo dos recursos empregados. Para sobreviver e prosperar, qualquer empresa precisa criar valor (DONALD; ESCOFARI; MARTIN; 2004, p. 27).

Existem três abordagens para criar valor: a vantagem de posicionamento, a posse de recursos superiores e a capacidade de captura de oportunidades.

A primeira abordagem de criação de valor – estabelecimento e defesa de uma posição competitiva vantajosa – consiste na elaboração de uma Posição Vantajosa (POV). A escolha de uma POV começa com a definição de um setor rentável para a atuação da empresa e, em seguida, com a capacidade de estabelecer uma posição segura e de criar defesa que impeça a ação de concorrentes, clientes e fornecedores para prejuízo

do negócio. É importante lembrar que a escolha de um setor rentável é um valioso indicador de lucratividade futura de uma empresa.

A segunda abordagem de criação de valor – estabelecimento e mobilização de recursos superiores – são os ativos tangíveis (fábricas, prédios, lojas, tecnologias, matérias-primas, componentes especiais) e os ativos intangíveis (marcas, patentes, conhecimentos e informações). Vale lembrar que tais recursos devem ser escassos no mercado e, portanto, de difícil obtenção, duplicação e mobilização pelos concorrentes. Em tais casos, os recursos tornam-se fontes de vantagens competitivas para a empresa que os detem. As empresas que os possuem podem cobrar preços mais elevados, obter lucros maiores, gerar resultados operacionais valiosos e controlar porções no mercado por longos períodos de tempo.

A terceira e última abordagem de criação de valor – capacidade de captura de oportunidades – consiste em pesquisa de mercado, monitoramento das novas tendências, avanços tecnológicos e mudanças legais e institucionais que afetam o mercado e o setor. Por exemplo, a descoberta de um segmento de mercado não atendido ou mal atendido, ou a possibilidade de uso de uma nova tecnologia para aperfeiçoar a fabricação de produtos já existentes no mercado, otimizando, assim, seus resultados (produtos e serviços eficientes e custos menores); ou, ainda, a fabricação de um novo produto ou o lançamento de um novo negócio, atendendo às novas exigências legais impostas pelo governo, de forma criativa, inovadora e diferenciada.

A criação do valor resulta da capacidade da empresa de gerar benefícios para o cliente sem exceder os custos de aquisição dos recursos necessários.

Atividade 2

Os hipermercados não param de crescer para o lado de fora do próprio estabelecimento. A mais nova tendência do setor é a abertura de postos de combustíveis nos estacionamentos, visando ao foco na conveniência dos clientes.

O Extra já tem 61 postos e o Carrefour, 60.

Em alguns casos, abrem-se lojas de conveniência e minimercados dentro do próprio posto, por exemplo, as lojas Carrefour Express, nos postos de combustíveis da Rede Carrefour, e as lojas Extra Fácil, nos postos da Rede Extra. É o que denominamos extensão de marca (BALDI, 2008, p. C8).

Como os hipermercados agregam valor de conveniência e de acessibilidade a seus clientes?

Resposta Comentada

Com tais iniciativas, a marca fica mais próxima do cliente. Ao oferecer serviços complementares (abastecimento de veículos nos postos, compras de produtos e lanches rápidos nas lojas de conveniências e minimercados), as redes de hipermercados ampliam suas ofertas de serviços e criam valor de conveniência e acessibilidade para seus clientes, ou seja, o cliente aproveita a ida ao supermercado e abastece seu veículo, ou abastece seu veículo e aproveita para fazer compras.

A ampliação de serviços de uma empresa (extensão de marca) é uma estratégia de fidelização da marca, pois seu objetivo é atender integralmente todas as necessidades do cliente (compras no hipermercado, abastecimento de veículos, estacionamento, pequenas compras na loja de conveniência). O cliente encontra tudo de que precisa em um único lugar.



Figura 5.1: Hipermercado Carrefour com posto de gasolina.
Fonte: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=375581>

AS ESTRATÉGIAS PARA AGREGAR VALOR AO CLIENTE

Antes de pensarmos em agregar valor aos produtos e serviços, é importante refletirmos sobre a seguinte questão: como agregar valor ao cliente?

A resposta é simples: criando condições vantajosas para os clientes que buscam um produto e/ou um serviço.

A empresa que adota um conjunto de fatores positivos que atuem diretamente sobre o cliente certamente o terá para sempre, pois ela está agregando valor ao cliente. Para que isso ocorra, algumas estratégias devem ser tomadas, conforme a seguir:

- tornar a vida do cliente mais fácil (efetuando entregas na casa do cliente e realizando transações *online*);
- estabelecer compromisso e responsabilidade (fixando prazos de entrega e cumprindo calendário de visitas técnicas ao cliente);
- colocar-se no lugar do cliente (realizando pesquisas periódicas e treinando pessoal de linha de atendimento);
- dar poder ao cliente por meio do conhecimento (ouvindo o cliente e fazendo-o participar da solução do problema);
- administrar as dificuldades do cliente (criando serviços de conveniência e de acessibilidade);
- envolver o cliente na criação de valor (criando uma proposta de valor condizente com os valores prioritários do cliente);
- oferecer mais opções e serviços personalizados (ampliando a oferta de serviços e customizando os serviços);
- não se esquecer de que o cliente tem sempre razão (orientar os funcionários para ouvir e resolver de imediato o problema do cliente).

A rede Othon de hotéis criou um serviço de cabeleireiro nos apartamentos e *kits* com meia-calça e acetona para atender às necessidades especiais de hóspedes executivas. Tal estratégia se justifica porque os clientes corporativos respondem por 60% da ocupação da rede, e 30% dessas reservas são feitas pelas empresas para as suas executivas mulheres.

Um exemplo de empresa focada nas necessidades e na busca de soluções para os problemas de seus clientes é a Gradual Corretora, uma prestadora de serviços financeiros. A sócia e diretora da empresa, Fernanda de Lima, resolveu inovar: “Nosso objetivo é agradar nossos clientes com serviços não-financeiros e com isso aumentar os negócios.”

Com esse objetivo em mente, a Gradual, que já tinha um serviço 24 horas de negociação de ações e cotas de fundos da corretora, ampliou o seu leque de serviços aos clientes com a oferta de diversos serviços não-financeiros: encanador, eletricista, vidraceiro, faxineira, chaveiro, hospedagem de animais de estimação, *baby-sitter*, informações médico-hospitalares, locação de carros, táxi 24 horas, contratação de advogados, despachantes, reserva em hotéis e restaurantes, compra de ingressos em *shows* no Brasil e no exterior.

Para tal, fez um convênio com a empresa Europa Assistance para oferecer essa variedade de serviços pessoais aos seus clientes da bolsa de valores e de fundos de investimento.

(Texto adaptado da matéria “Além de ação, encanador e até vidraceiro”, Valor, 23.9.08, p. D2.)

O VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE – VVC (CUSTOMER LIFETIME VALUE – CLV)

O valor vitalício do cliente é uma forma de avaliar o valor de um cliente da empresa durante o período enquanto ele compra produtos e serviços da empresa, ou seja, é o ciclo de vida útil de um cliente para a empresa. Por exemplo, algumas administradoras de cartão de crédito e bancos imprimem em cartões e talonários o ano em que a pessoa tornou-se cliente da empresa.

Uma empresa que sabe reter seus clientes consegue prolongar seu período de compra de produtos e serviços e, conseqüentemente, aumenta seu valor vitalício (VVC). Por exemplo, um aumento de 5% na retenção do cliente pode significar um aumento de 125% nos lucros. Um incremento de 10% na retenção dos consumidores no varejo pode significar um aumento de 20% no total das vendas.

Esse cálculo leva em conta o que denominamos Ciclo de Vida dos Clientes – CVC –, que dura em média três anos. O objetivo, portanto, é retê-lo durante esse período, fazendo-o comprar os produtos e serviços da empresa.

O primeiro passo para se calcular o VVC é analisar os clientes da empresa com base nos seguintes atributos:

- frequência de compra (por exemplo, os clientes que compram uma vez por semana, quinzenalmente, uma vez por mês, a cada três meses, uma vez por semestre, uma vez por ano);
- montante da compra (média de compra de cada cliente);
- tipo de produto ou serviço comprado (clientes que compram os produtos mais caros e os que compram os mais baratos);
- quão recentes são (clientes novos, clientes com um ou dois anos na empresa, clientes antigos).

O segundo passo é analisar os comportamentos dos clientes (estimando o montante de compra) e estabelecer um escalonamento desses clientes (dos que gastam mais até os que gastam menos).

O indicador básico é a receita anual gerada por cada categoria de cliente em um período de cinco anos.

Há empresas que comparam a receita anual do cliente com o custo anual do marketing, sendo a diferença a contribuição líquida anual do cliente.

Os clientes e, sobretudo, os de valor vitalício (para a vida inteira) constituem o ativo mais importante de qualquer empresa, como está explicitado a seguir:

“Bons clientes são um ativo que, quando bem administrados e servidos, retomarão para a empresa um belo fluxo vitalício de receitas” (Philip Kotler).

“Vejo a economia atual como a Economia de Valor. Agregar valor tornou-se mais do que um princípio correto de negócios; é o denominador comum e a vantagem competitiva” (Arthur Levitt Jr.).

PONTOS DE CONVENIÊNCIA

Pontos de conveniência são aqueles aspectos centrais que envolvem a prestação de um serviço ou a compra de um produto e que, se corretamente dimensionados e gerenciados, do ponto de vista da empresa e, sobretudo, do cliente, criam para este último vantagens consideráveis e benefícios diversos.

Vejam os alguns exemplos de pontos de conveniência:

- a localização ou proximidade do cliente (o local onde o produto é vendido ou o serviço é prestado);
- a estrutura do tempo (quanto menor o tempo para a compra do produto ou serviço, melhor para o cliente);
- as formas de pagamento (a oferta de diversas formas de pagamento);
- as facilidades de uso (maior facilidade no uso do produto ou na recepção do serviço);
- os serviços pós-venda (assistência técnica, instalação, seguro, financiamento, entrega);
- as facilidades de fazer negócio (facilidade na compra do produto ou serviço);
- as facilidades de correção (troca do produto ou refazer o serviço).

A empresa carioca Boy Service, especializada em entregas rápidas, tem como meta atingir um faturamento anual de R\$ 10,5 milhões até 2010. O seu projeto de expansão inclui a venda de franquias com a instalação de lojas em diversos bairros da cidade do Rio de Janeiro. Segundo o seu diretor Alexandre Barros, “o caminho para crescer é a proximidade do cliente”. Portanto, a empresa foca a localização e a proximidade do cliente como o seu principal ponto de conveniência.

A Supervia, que presta serviços de transporte ferroviário na região metropolitana do Rio de Janeiro, vai disponibilizar para seus milhares de usuários um cartão de débito. A idéia é que seus 500 mil passageiros diários paguem a passagem com cartão e acumulem milhagens. Com isso, a empresa utilizou como ponto de conveniência a forma de pagamento e, como estratégia, tornar a vida do cliente mais fácil.

Um outro exemplo de uso dessa estratégia é a cadeia de hotéis Formule 1, que já aceita o pagamento das diárias com o Oi Pago, cartão de crédito via celular da telefônica.

Atividade 3

José Félix, presidente da NET, empresa que presta serviços de TV por assinatura, afirmou que “aumentar o número de assinantes não é simples” e explica o porquê: “É preciso gerar valor nesse negócio, que requer que todo mês a pessoa tome a decisão de continuar pagando pelo serviço.”

Quais os pontos de conveniência que a NET oferece a seus clientes?

Resposta Comentada

A melhor forma de agregar valor através dos serviços de TV por assinatura é reforçar os seguintes pontos de conveniência: conteúdos atrativos (filmes, programas esportivos, jornalísticos etc.), tecnologia (banda larga) e novos produtos (a TV em 3D).

DESENVOLVENDO UMA CADEIA DE SOLUÇÕES PARA OS CLIENTES (OFERTA DE VALOR)

O cliente de qualquer empresa ou negócio confronta-se com dois fatores-chave de busca de valor: o valor decorrente dos usos e aplicações do produto ou serviço (benefícios) e o valor associado ao preço (custo). É a famosa relação custo/benefício.

Um produto pode ter, em termos de valor (no ato da compra e com seu uso), diversos benefícios para o cliente:

- confiabilidade (marca de confiança e com tradição no mercado);
- aparência (formato, embalagem);
- garantia (garantia assegurada);
- assistência técnica (vasta rede de prestadores de serviços);
- conveniência (pronta-entrega, entrega em domicílio);
- serviços de consultoria (cursos e informações à finalidade a que se destina);
- desempenho (avaliação em termos de eficiência, rendimento, atuação);
- praticidade (facilidade de uso);

- armazenamento (fácil de armazenar);
- descarte (facilidade de descarte quando não houver mais serventia).

O segredo do sucesso de qualquer produto ou serviço com foco no cliente está relacionado com a adequação de valores.

O preço do produto ou serviço vai variar conforme os valores atribuídos a eles, isto é, o preço deve ser compatível com os benefícios embutidos no produto ou serviço.



Fonte: <http://www.thecambridgegroup.com/about/leadership.php>

Figura 5.2: Rick Kash é fundador e CEO (Chief Executive Officer) do The Cambridge Group, com sede em Chicago (EUA), empresa de consultoria com foco em identificar demandas que levem a um crescimento rentável para seus clientes. É autor do livro *A nova ordem do mercado: procura e oferta*.

“Os clientes em cada categoria de produto ou serviço pagarão preços mais elevados por produtos e serviços que considerem ter mais valor” (KASH, 2002).

O conjunto de atributos do produto ou serviço que geram diversos benefícios para o cliente, juntamente com os preços, constitui o que denominamos oferta de valor.

A cadeia de soluções para os clientes compreende:

- os componentes incluídos nas transações com o cliente (preço, conveniência, garantia, assistência técnica, confiança, aparência).
- os componentes embutidos no próprio produto ou serviço e extensivos a sua vida útil (desempenho, armazenagem, facilidade de uso, descarte).

Uma empresa que se destaca pela excelência de seus produtos e serviços é capaz de criar uma oferta diferenciada que satisfaça mais a seus clientes do que as ofertas dos concorrentes.

CONCLUSÃO

Criar valor por meio de produtos inovadores, preços mais baixos e serviços complementares já não é suficiente para sustentar o crescimento de um negócio. É preciso fazer algo mais. E esse algo mais se refere à busca da inovação do modelo de negócio como plataforma de agregação de valor. Agora, para criar mais valor para seus clientes, as empresas devem repensar seus modelos de negócio, reinventar-se.

É o que muitas empresas vêm fazendo no setor do varejo. Empresas como Ponto Frio, Casas Bahia, Ricardo Eletro, Magazine Luiza passaram a atuar como verdadeiras entidades financeiras, facilitando a vida de seus clientes, com financiamentos das compras por carnês e pagamentos com cartões de crédito.

As companhias aéreas entraram na fase de customização dos serviços com tarifas diferenciadas. Os cinemas investiram nas salas *multiplex*, com oferta de lanches, poltronas reclináveis, som e imagem da melhor qualidade, além de uma programação bem diversificada.

Na internet, surgem cada vez mais ofertas de serviços *online* com características inovadoras. O auto-serviço surge como um modelo de serviço em uso em diversos setores da economia.

Isso tudo porque o cliente mudou suas necessidades e preferências; ele não quer apenas preço baixo e qualidade superior, ele quer e exige serviços que atendam e superem suas expectativas e desejos.

Atividade Final

A New Soft Intelligence é uma pequena empresa especializada na venda de um sistema para automatizar os processos de comércio exterior. 

A empresa obteve diversos prêmios e conta com grandes empresas (TAM, Gol, Organizações Globo) como seus clientes.

O *software* desenvolvido pela empresa permite aos clientes gerenciar toda a cadeia de comércio exterior, com módulos para importação, exportação, câmbio e regimes especiais.

De olho nas pequenas e médias empresas, que também importam e exportam tal como as grandes, a New Soft criou um novo modelo de *software* como serviço.

A empresa-cliente recebe o acesso ao sistema pela internet, solicita o módulo e recebe as instruções passo a passo.

Assim, o cliente não precisa instalar o *software* nem possuir uma equipe de gestão em tecnologia.

A New Soft cobra do cliente por cada transação cerca de R\$ 5 por registro.

“São 1,5 milhão de declarações de importação ao mês no Brasil, metade disso em São Paulo (a empresa está sediada em São Paulo). Se tivermos 10% desse mercado e cobrarmos R\$ 5 por registro, é uma receita de R\$ 350 mil ao mês”, conclui o diretor de tecnologia da empresa, André Barros.

(Texto adaptado de VAHIM, 2008, p. C8.)

Quais os benefícios que a New Soft Intelligence oferece às pequenas e médias empresas por intermédio da sua cadeia de soluções?

Resposta Comentada

A New Soft Intelligence, ao adotar o modelo de softwares como serviço, evoluiu do negócio de venda de software para o negócio de serviços de consultoria em software de gerenciamento da cadeia de comércio exterior para pequenas e médias empresas.

Ao assim proceder, a empresa reduz custos do cliente com a compra, instalação, atualização do software, com gerenciamento, contratação e treinamento de pessoal e agiliza o atendimento.

O seu pacote de soluções é composto dos seguintes elementos: fornecimento de informações sobre cada módulo, coleta e manipulação de dados fornecidos pelos clientes e preenchimento das guias de exportação e importação.

RESUMO

O conceito de valor tornou-se o fator mais importante para a definição, implementação e avaliação das estratégias empresariais. As empresas de sucesso inovaram em suas propostas de valor para seus clientes e obtiveram o retorno esperado.

Suas vendas cresceram e sua posição no mercado tornou-se sólida, porque souberam descobrir o que tinha valor para o cliente.

E como criar valor? Por meio de decisões estratégicas sobre os componentes incluídos nas transações com o cliente e a empresa, na hora da compra do produto ou serviço (preço, conveniência, garantia, assistência técnica, confiança, aparência) e os componentes embutidos no próprio produto ou serviço, extensivos a sua vida útil (desempenho, armazenagem, facilidade de uso, descarte).

A busca incessante de novas formas de agregar valor é a mais nova forma de competição entre as empresas. Nesse mercado, quem ganha é quem cria mais valor.

A questão da agregação de valor por meio de serviços ganha relevância nos dias atuais devido à crescente comoditização dos produtos. As empresas, mesmo as de produtos, buscam se diferenciar de seus concorrentes por meio de serviços.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a qualidade e o desempenho dos serviços.

Gestão de Operações de Serviço

Referências

Aula 1

BOUCKAERT, K.; DENEFFE, D.; VANTRAPPEN, H. A nova arma das indústrias. *HSM Management*, ano 3, n. 14, p. 51, maio-jun. 1999.

EXPORTAÇÕES do setor de serviços tendem a crescer. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A5, 2 jul. 2008.

FINAMOR, Lane. Lavanderias têm movimento maior no inverno. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. D6, 25 jun. 2008. Suplemento Especial Pequenas e Médias Empresas.

GRANDES bancos entram na briga e atraem classe média. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C1, 9 jun. 2008.

KON, Anita. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

LUCENA, Carlos. A Força dos Serviços. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. D1, 25 jun. 2008. Suplemento Especial Pequenas e Médias Empresas.

MICHELLI, Joseph. *A estratégia Starbucks*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

OSADA, Suemitsu. Bom negócio para novos empreendedores. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. D6, 25 set. 2008. Suplemento Especial Pequenas e Médias Empresas.

SIEMENS. *Brasil*: Disponível em: <<http://www.siemens.com.br>>. Acesso em: 06 nov. 2008.

Aula 2

AS ALEGRIAS dos cabeleireiros e dos soldados. *Valor Econômico*, São Paulo, p. D12, 13-15 jun. 2008.

BANCOS vão à berlinda na oferta incipiente de serviços on-line. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C3, 14-15 jun. 2008.

HEPWORTH, M. *Geography of Information Economy*. Londres: Belhaven Press, 1989.

KON, Anita. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

- MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia*. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Col. Economistas).
- MARSHALL, J. Neill. *Services and Uneven Development*. New York: Oxford UP, 1988.
- OLIVEIRA, Rejane de. Setor cresce 6,5% e atinge R\$ 105,8 bi. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C2, 27 jun. 2008.
- QUINN, James B.; BARUCH, Jordan J.; PAQUETTE, Penny C. Technology in services. *Scientific American*, v. 257, n. 6, p. 24-32, Dec. 1987.
- RIDDLE, Dorothy I. *Service-Led Growth: the role of the service sector en World*. Nova York Praeger Publishers, 1986.
- SILVESTRO, R. L.; FITZGERALD, R.; JOHNSTONE C. Voss. Toward a Classification of Service-Process. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, n. 3, 1992.
- STAUT, Alexandre. Um reality show com histórias picantes. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C5, 31 maio 2008.
- VISA planeja reforçar iniciativas para público-alvo segmentado. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. B4, 21-22 jun. 2008.

Aula 3

- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- HOFFMAN, K.; BATERSON, J.G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento de serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- STOCK.XCHNG. Disponível em: <<http://www.sxc.hu/photo/1110334>>. Disponível em: 12 jan. 2009.

Aula 4

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1994.

ARRUDA, Guilherme. Caracol adota sistema de franquia. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. D5, maio 2008. Suplemento Especial – Pequenas e Médias Empresas: a força dos serviços.

BISPO, Tainá. HP reforça sua aposta na área de serviços. *Valor*, São Paulo, p. B3, jul. 2008.

COM iPhone 3G, Apple amplia seus horizontes. *Valor*, São Paulo, p. B3; jul. 2008.

FELTRIN, Ariverson. Bandag Truck Service planeja ter um crescimento de 300%. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C2, jun. 2008.

KON, Anita. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

LUZ, Flávio. Rapidez e eficiência nas entregas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. D3, jun. 2008. Suplemento Especial – Pequenas e Médias Empresas: a força dos serviços.

MOSSBERG, Walters. Novo iPhone ganha em velocidade, perde em duração de bateria, *Valor*, São Paulo, p. B9, jul. 2008.

OTTOBONI, Júlio. Esys Colibri oferece ferramentas de gestão, *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. D7, maio 2008. Suplemento Especial – Pequenas e Médias Empresas: o valor do varejo.

PRÓXIMO Windows terá tela de toque. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 3, jun. 2008. Caderno Digital.

Aula 5

BOECHAT, Yan. Aumento das tarifas de pedágio melhora resultados da CCR. *Valor*, São Paulo, p. D5, 12. ago. 2008.

GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento de serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HOFFMAN, K; BATERSON, J. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira, Thomson, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

SAMPAIO, Nadja. Cliente carioca quer qualidade e atendimento. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 36, 17 fev. 2008.

WATERS, Richard. Saltar de software para serviço pode afetar lucratividade. *Valor*, São Paulo, p. B2, 2008.

Aula 6

ALÉM de ação, encañador e até vidraceiro. *Valor*, São Paulo, p. D2, set. 2008.

KASH, Rick. *A nova ordem do mercado: procura e oferta*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MAGALHÃES, Heloisa. Net reforça estratégia para oferecer entretenimento em casa. *Valor*, São Paulo, p B3, nov.2008.

SULL; ESCOFARI. *O sucesso Made in Brasil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VAHIM, Carlos Eduardo. Pequena inova em softwares como serviço. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C8, 16 set. 2008

ISBN 978-85-7648-553-7



9 788576 485537



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

uff



UNIRIO



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



**Ministério
da Educação**

