

Conceito de Serviço

2.1 INTRODUÇÃO

No Capítulo 1, o Sr. Lim, do Hospital Geral de Cingapura, afirmou que “o conceito das pessoas sobre um hospital governamental no passado era a burocracia, o caráter oficial e a lentidão de resposta”. É por isso que ele acha que alguns de seus clientes acreditam que o serviço será dessa forma; uma visão que espera eliminar.

O conceito de serviço é um elemento crítico para conhecer e definir o que a organização está vendendo e o cliente, comprando ou usando. O conceito de serviço (e seu desenvolvimento) é uma tarefa essencial na gestão das operações de serviços. Pode ser usado como ferramenta central no desenho, na entrega e na melhoria dos serviços, embora seu potencial seja subutilizado.

Os objetivos deste capítulo são:

- definir o conceito de serviço;
- demonstrar o poder do conceito de serviço como ferramenta estratégica;
- usar a noção de “foco” para definir quatro tipos de conceitos de serviços;
- examinar como as organizações desfocadas podem ganhar os benefícios do foco.

Surpreendentemente, pouco foi escrito sobre o conceito de serviço, embora seja crítico e central para as organizações de serviços. Este capítulo explicará o conceito de serviço e mostrará como essa idéia poderosa, embora sim-

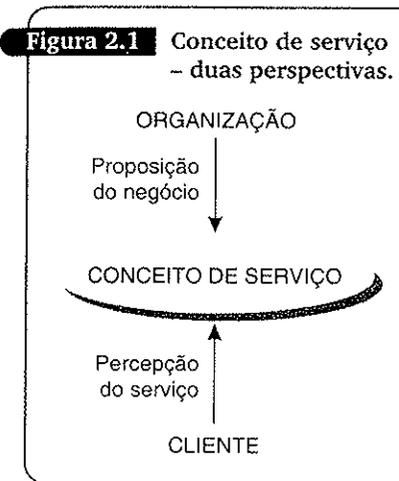
ples, pode ajudar a integrar as várias funções de uma organização de serviço. Usando um exemplo, também explicaremos como, ao concentrar no conceito de serviço, uma organização pode desenvolver vantagem estratégica. Os conceitos de serviços focados em um segmento de mercado e/ou destinados a uma faixa limitada de serviços oferecem vantagens para o cliente e para a operação. Todavia, muitos serviços estão desfocados, fazendo “tudo para todos”. Explicaremos como tais organizações podem ganhar os benefícios do foco.

2.2 CONCEITO DE SERVIÇO

De uma perspectiva organizacional, o conceito de serviço é o modo como “a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores” (Heskett, 1986); em outras palavras, o conceito de serviço é a proposição do negócio. De uma perspectiva do cliente, é o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização (ver Figura 2.1). Na teoria e na mente de alguns gerentes, essas duas visões são as mesmas; na

realidade, esse não é, freqüentemente, o caso. Os clientes nem sempre sabem o que uma organização está tentando fornecer (Collier, 1994), ou a vêem de seu próprio modo, às vezes de maneira irracional, idiossincrática. Da mesma forma, as organizações nem sempre entendem como seus clientes vêem seus serviços. O exemplo do Boxe 2.1 sobre a gigantesca *trading company* Daewoo fornece um exemplo de empresa com uma abordagem revolucionária no varejo de carros que usa grandes campanhas de propaganda para explicar seu conceito ao público cético, embora receptivo.

Figura 2.1 Conceito de serviço – duas perspectivas.



Aquilo que, às vezes, é referido como “conceito de marketing” (por exemplo, ver Dibb et al., 1997) tenta conciliar essas visões. O conceito de marketing é uma filosofia gerencial que encoraja as organizações a entenderem e, assim, a satisfazerem às necessidades dos clientes e atenderem a seus objetivos (ver Figura 2.2).

Nos Capítulos 3 e 4, examinamos em maiores detalhes as necessidades dos clientes e, no Capítulo 8, assumimos uma perspectiva mais organizacional. Neste capítulo, desejamos explicar corretamente o conceito de serviço, entendê-lo em detalhes e depois explorar seu poder para unificar a organização.

Boxe 2.1 Daewoo – um conceito revolucionário no varejo de carros

A Daewoo Corporation é uma grande empresa multinacional baseada na Coreia. Exporta cerca de 3.500 produtos diferentes, incluindo aço, componentes automobilísticos, instalações industriais, produtos eletrônicos, têxteis e químicos para cerca de 165 países espalhados pelo mundo por meio de sua rede de 200 filiais e subsidiárias. Também fornece serviços como financiamento internacional e gestão de projetos. Foi criada em 1967 por seu presidente atual, Kim Woo Choong, com apenas cinco funcionários e um capital de US\$ 10.000. Após trinta anos, em 1997, seu faturamento foi de \$ 30 bilhões, e seus ativos são avaliados acima de \$ 22 bilhões.

Ela rompeu o padrão do varejo de carros no Reino Unido ao tornar-se a primeira fabricante a vender seus carros diretamente ao público em *showrooms* próprios. Desafiou os varejistas tradicionais de carros, às vezes caracterizados pelos compradores como agressivos, manipuladores e interessados apenas em ganhar comissões, ao ter funcionários que recebem salários fixos, carros a preços de tabela, sem extras ocultos, e um abrangente pacote de serviços pós-venda. Sem funcionários orientados para a venda por pressão – um anúncio recente informou: “Nossos vendedores falam apenas quando são solicitados” –, os clientes são encorajados a ficar à vontade. Os *showrooms* têm instalações agradáveis, incluindo áreas de lazer para as crianças, telões de vídeo, refrescos e telas de multimídia interativa que dão todas as informações exigidas por um comprador potencial. Em reconhecimento a sua abordagem revolucionária e facilitadora, a Daewoo recebeu o *status* de Projeto do Milênio pela Associação de *Design* do Reino Unido.

Questões

- 1 Como o conceito da Daewoo difere daquele de um varejista tradicional de carros?
- 2 Quais os desafios operacionais-chaves enfrentados por ela para praticar esse conceito?

Baseado em conteúdo extraído dos websites: <http://dwc.daewoo.com> e www.daewoo-cars.co.uk

2.2.1 O “DNA” do conceito de serviço

Freqüentemente, o conceito de serviço é definido (nos textos de operações) em termos de produto do serviço, de todas as partes diferentes que compõem o serviço, do resultado e da experiência, incluindo sua parte visível. Também é referido como o “pacote de benefícios para o cliente” (Collier, 1994), as coisas que proporcionam benefício e valor, de fato, ao cliente. Essa abordagem, definindo a natureza do serviço em termos de suas partes constituintes, também

Figura 2.2 Conceito de marketing.



aparece na bibliografia de marketing. Lovelock e Wright (1999), por exemplo, usam os “8 Ps” de marketing que envolvem os elementos do produto do serviço – Produto, Processo, Local (*Place*, em inglês), Evidência física (*Physical evidence*, em inglês), Pessoas, Produtividade e qualidade – mais os elementos tradicionais de marketing: Preço e Promoção (os “8 Ps” são baseados nos “7 Ps” de Booms e Bitner, 1981, que foram desenvolvidos, por sua vez, dos “4 Ps” de McCarthy [1960]).

Desdobrar um serviço dessa forma é útil porque nos permite identificar os vários elementos de um conceito, checá-los em relação às necessidades dos clientes (ver Capítulo 4), desenhar e entregar esses elementos (Capítulos 6, 7, 8 e 9) e medir nosso desempenho em relação a eles (Capítulo 10). Entretanto, essa abordagem miscelânea falseia a complexidade de muitos serviços e também ignora o fato de que a percepção do cliente em relação ao serviço é integradora. Por exemplo, é mais provável que “um dia no Reino Mágico de Disney possa ser definido por seus *designers* e visitantes como uma experiência mágica em vez de seis passeios e um hambúrguer em um parque limpo” (Clark et al., 2000).

2.2.2 Conceito de serviço – serviço imaginado

Enquanto os elementos dos passeios, hambúrgueres e instalações são todos esperados pelos clientes e precisam ser entregues pela operação, é importante reconhecer que, quando os clientes estão comprando um serviço, não estão simplesmente comprando componentes miscelâneos. Estão comprando algo

maior e também menos tangível: uma experiência mágica em Disney, uma experiência educacional em uma universidade, uma noite em um restaurante.

O *Concise Oxford Dictionary* (1996) define um conceito como “uma figura mental de um grupo ou classe de objetos formada pela combinação de todos os seus aspectos”. Assim, um conceito de serviço é mais do que seu DNA ou dos elementos do produto do serviço; é a figura mental formada por clientes, funcionários e acionistas sobre o serviço fornecido pela organização. É o “serviço imaginado” (Clark et al., 2000).

A terminologia *serviço imaginado* foi adaptada da idéia de psicanálise das organizações. A expressão *organização imaginada* foi usada para expressar a idéia de que os funcionários podem ter figuras mentais e suposições muito diferentes sobre o real propósito de sua organização (Armstrong, 1991), que podem ser muito diferentes da versão desenhada para o consumo público! Quando aplicamos essa idéia às organizações de serviços, há a dimensão agregada do cliente, que pode ter suposições ou “serviços imaginados” radicalmente diferentes do que é pretendido ou experimentado.

Na seção 2.3, exploraremos o uso do conceito de serviço na criação do “alinhamento da percepção” entre a organização e seus clientes.

2.2.3 Conceito versus missão versus visão versus idéia

Antes de explicar com maiores detalhes o que é o conceito de serviço, é apropriado dizer o que ele não é. O conceito de serviço não é necessariamente o mesmo que a visão ou a missão de uma organização. Geralmente, a visão de uma organização diz respeito a onde ela espera estar em algum momento do futuro. O conceito de serviço diz respeito ao presente; o que a organização faz agora e o que seus clientes pensam que ela faz hoje. De fato, é mais provável que o conceito de serviço esteja vinculado ao passado, baseado na prática de marketing do passado ou em experiências anteriores, ou ao que as pessoas comunicam sobre suas experiências passadas.

Geralmente, não é o mesmo que uma declaração de missão. As declarações de missão das organizações cobrem muitas noções, das “declarações de visão” à “filosofia da empresa” (Campbell e Yeung, 1990). Como as declarações de visão, as declarações de missão podem dizer respeito ao futuro, em vez de à realidade de hoje. Por outro lado, se definirmos a filosofia da organização, é possível que tenda a estar mais associada aos valores organizacionais do que aos detalhes do serviço que é entregue.

Finalmente, o conceito de serviço é mais do que uma “idéia”. Idéia é uma noção inicial de um serviço. Um conceito de serviço é uma figura mais completa, que inclui alguns detalhes sobre como o serviço será, os resultados e a experiência.

2.2.4 Conceito de serviço – um meio de comunicação

O conceito de serviço de uma organização pode ser uma declaração explícita feita por ela ou pode ser inferido da informação de marketing, seja de marketing direto ou de marketing indireto, mediante a experiência e a comunicação boca a boca. Acharmos útil imaginar o conceito de serviço como uma declaração sucinta que encapsula a natureza da empresa de serviço. Aqui, apresentamos dois conceitos de serviço extraídos da bibliografia de marketing de duas organizações bem conhecidas:

Club Med

Um pacote de férias totalmente pago, onde você faz seus arranjos e paga a fatura adiantado em troca de um programa bem gerenciado, no qual você não precisa preocupar-se muito com dinheiro, transporte, comida, atividades ou roupas.

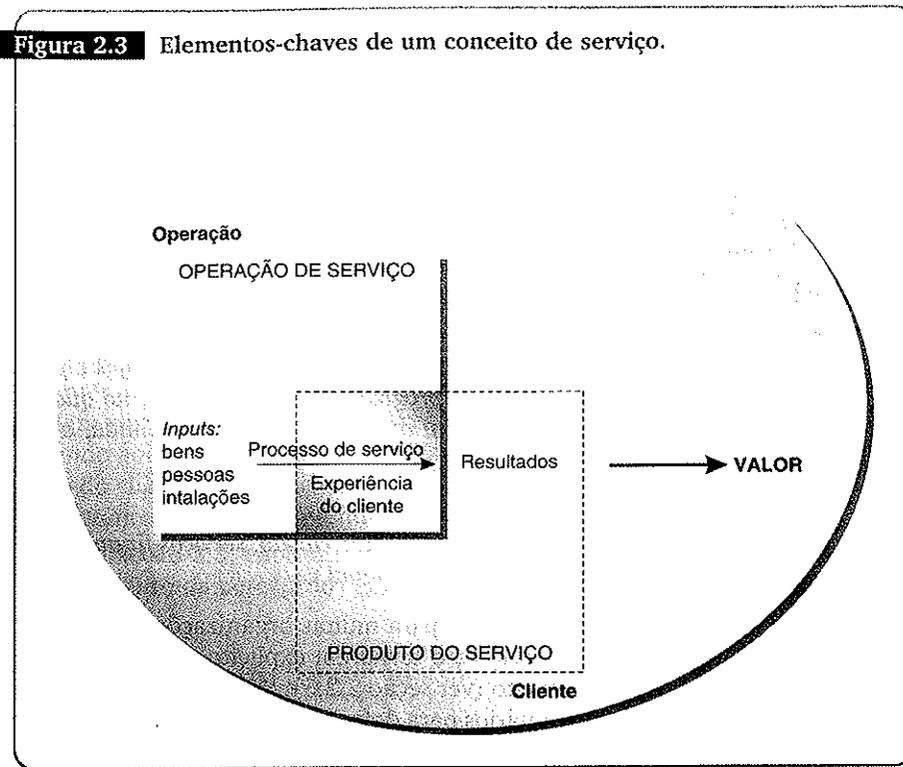
American Express

Uma ampla variedade de serviços, incluindo cartão, serviços financeiro e de viagem, para apoiar o viajante internacional.

Acreditamos haver oportunidade para muitas organizações assumirem o controle de seu conceito de serviço e o tornarem explícito. Esse é o primeiro passo para ganharem alinhamento (ver seção 2.2.5). Se você pedir a um grupo de indivíduos, clientes e funcionários para definir o conceito de serviço de uma organização específica, invariavelmente, encontrará visões diferentes. As organizações precisam erradicar tal inconsistência. Devem assumir a responsabilidade de tornar explícita a natureza de seu serviço, assegurando uma mensagem de marketing clara e apropriada, tanto para os funcionários, quanto para os clientes. Apenas desse modo ajudarão a assegurar a entrega apropriada do serviço.

Para ajudar nesse desafio, há quatro elementos-chaves que devem ser cobertos em uma declaração do conceito de serviço (ver Figura 2.3). São os seguintes:

- experiência do serviço: experiência direta do processo de serviço pelo cliente; diz respeito à forma como o fornecedor do serviço lida com o cliente;
- resultado do serviço: o que o cliente recebe;
- operação de serviço: o modo como o serviço será entregue;
- valor do serviço: o benefício que os clientes percebem estar coerente com a ponderação do serviço em relação a seu custo.

Figura 2.3 Elementos-chaves de um conceito de serviço.

Enquanto três desses elementos foram discutidos no Capítulo 1, a expressão *valor* requer tratamento adicional.

2.2.5 Valor do serviço

Um elemento importante do composto de marketing é o preço. Preço é o valor atribuído ao serviço. Pode ser seu valor monetário, o preço financeiro ou seu valor comparativo, se o serviço for trocado por algo. O “preço” de um serviço pode ser interpretado de muitas formas diferentes: o preço do dinheiro é denominado “juro”, o preço da má direção de veículos pode ser, em termos financeiros, uma “multa”, o preço para o uso de um equipamento é o “aluguel”.

O custo de um serviço para um cliente é uma combinação do preço financeiro acompanhado do custo ou da inconveniência de fazer a compra, às vezes, denominada de sacrifício (Zeithaml e Bitner, 1996). Por exemplo, o custo de uma compra semanal de alimentos envolve não apenas o valor monetário

dos bens, mas também o custo de ir ao supermercado para fazer a compra – não é apenas a passagem de ônibus ou trem, mas também o esforço e o tempo envolvidos que poderiam ter sido destinados a outros usos. O custo da má direção de um veículo não é apenas a multa, mas também os pontos anotados no prontuário, os maiores prêmios do seguro e, possivelmente, ferimento ou mesmo morte, acompanhados do “custo” mental.

Para entender o valor, esses custos para o consumidor têm que ser ponderados em relação aos benefícios recebidos pelo serviço. Pode não ser apenas o resultado e a experiência, mas também fatores psicológicos, como sensação de bem-estar ou de ser reconhecido em um restaurante. Entretanto, o valor não significa, necessariamente, “preço baixo”. Valor é a avaliação que o cliente faz sobre os benefícios do serviço em comparação com todos os custos envolvidos.

Um papel-chave dos profissionais de marketing é tentar avaliar essas questões para entender o que os clientes valorizam, e assim ajudar a organização a tomar as decisões de preço. Por outro lado, gestão de operações é a arte de criar e entregar valor. A tarefa das operações é encontrar o equilíbrio entre a maximização do valor para os clientes e a minimização do custo para a organização; isto é, encontrar um balanço rentável ou orçado entre:

- maximizar os benefícios para o cliente;
- minimizar os custos financeiros e de sacrifício para o cliente;
- minimizar o custo para a organização.

Assim, o conceito de serviço é uma ferramenta-chave que pode comunicar o conjunto de benefícios (resultado, experiência, operação, acompanhados dos benefícios psicológicos) para o cliente a fim de demonstrar o valor potencial do serviço.

As operações entregam e criam valor ao serem parte da cadeia de suprimento (Capítulo 5); agregam valor à cadeia de suprimento ao criarem serviços e valor para seus clientes.

Algumas organizações vão mais além – de fato, “as organizações mais bem-sucedidas não apenas *agregam* valor, elas o reinventam” (Normann e Ramirez, 1993). Muitos serviços foram reinventados nos últimos anos. O *Internet banking* tem desafiado e mudado radicalmente o valor entregue pelos bancos e recebido por seus clientes. De um ponto de vista do cliente, as novas abordagens para os serviços bancários forneceram “um novo tipo de valor. Em particular, eliminaram as restrições tradicionais de tempo e espaço” (Normann e Ramirez, 1993). Agora, os clientes podem gerenciar suas contas e sacar dinheiro durante as 24 horas do dia, quase em qualquer lugar. O *Internet banking* não apenas reinventou o valor para os clientes, mas também mudou a natureza da criação de valor pela operação. Os gerentes estão agora ocupados com o desenho e a manutenção da tecnologia de interação com o cliente (*web sites*, cartões plásticos e redes de

computadores para apoiarem as máquinas) e em lidar com as desvantagens inevitáveis da automação, como tentar manter relacionamento com os clientes que raramente vêem.

2.2.6 Transformando o intangível em tangível

Em razão de muitas organizações possuírem alto grau de intangibilidade contido em seu conceito de serviço, uma tarefa-chave para seus *designers* é encontrar meios de fornecer indícios físicos para o cliente que reforcem o valor do conceito. Por exemplo, um hotel cinco estrelas contém em seu conceito muito mais do que serviço e alimento de alta qualidade. Ele deseja criar um ambiente para seus hóspedes, em que se sintam à vontade e que seus desejos possam ser atendidos rapidamente. Alguns indícios tangíveis para apoiar esse conceito incluem carpetes finos e decoração cuidadosamente elaborada, telefones inteligentes para a solicitação de ajuda ou reclamação, funcionários devidamente uniformizados para serem facilmente reconhecidos e, assim, abordados.

Aqui, a questão-chave é que um alto grau de intangibilidade está, frequentemente, associado a preço *premium*, como no exemplo de hotel de luxo citado no parágrafo anterior. Um consultor de administração cobra altos honorários de seus clientes e, particularmente, se o cliente for novo, fornecerá evidência para justificar o valor cobrado. Essa evidência pode incluir documentos e relatórios profissionalmente gerados, o fornecimento de listas de referência de clientes, roupas e jóias caras (obrigatoriamente, abotoaduras para homens) e um carro caro. Sem dúvida, se o relacionamento é fortalecido, esses indícios são menos importantes à medida que o cliente avalia a eficácia do consultor à luz da experiência.

Embora a vantagem competitiva para muitos serviços seja, de fato, a essência de seu conceito, que deriva dos intangíveis e da experiência do serviço, apoio significativo pode também ser obtido pelo uso apropriado dos indícios de seus elementos tangíveis.

2.3 CONCEITO DE SERVIÇO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Além de ajudar-nos a definir e entender a natureza do serviço que experimentamos ou entregamos e o valor que fornece, o conceito de serviço pode – e acreditamos que deve – ser usado como uma ferramenta estratégica (ver também Van Looy et al., 1998). Pode ser usado para:

- criar alinhamento organizacional;

- avaliar as implicações das mudanças de *design*;
- impulsionar vantagem estratégica.

2.3.1 Usando o conceito de serviço para alinhamento

O problema é que as diferentes partes de uma organização podem ter perspectivas e prioridades diferentes sobre a natureza do serviço. Por exemplo, as operações podem estar envolvidas no gerenciamento do processo, nos problemas dos funcionários e nos custos operacionais. Os clientes podem estar preocupados com a experiência, o preço e o valor. Marketing pode estar envolvido com o desenvolvimento da marca, novas oportunidades e geração de receita. A contabilidade pode estar cuidando do fluxo de caixa e das projeções orçamentárias. Os gerentes de recursos humanos podem estar preocupados com habilidades e competências, atitudes e recrutamento de funcionários. Essas perspectivas e prioridades frequentemente válidas, embora divergentes, resultam em miopia funcional orientada para as ações que são funcionalmente apropriadas, mas internamente inconsistentes.

Por articular a natureza do negócio e capturar a proposição de valor, podemos argumentar que o conceito de serviço pode agir como uma ferramenta de alinhamento que reúne funções organizacionais diferentes, com propósito comum e “padronizado”, contra as quais suas ações podem ser checadas. “Desa perspectiva, o conceito de serviço age como uma lente e um filtro, por meio dos quais as funções internas podem acompanhar os papéis e as contribuições umas das outras para o serviço entregue ao cliente” (Clark et al., 2000). A articulação e o acordo de um conceito de serviço são um meio não apenas de identificar a natureza do negócio, mas também de fornecê-lo com um senso de propósito e direção comum. Também proporciona um meio de avaliar as contribuições e os inter-relacionamentos entre os vários grupos funcionais.

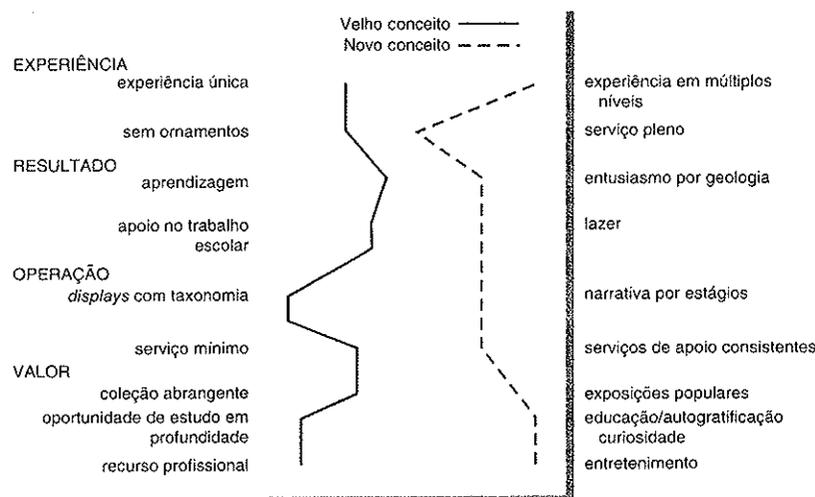
Assim, podemos sugerir que, para compartilhar, comunicar e avaliar um conceito, ele precisa estar por escrito, ser discutido e, de fato, ser aceito. Isso permite uma checagem interna para obter o acordo sobre o quê e o porquê está sendo fornecido. Também fornece sinais explícitos aos clientes, existentes e potenciais, sobre como será o serviço e os benefícios que deveriam esperar. “Mesmo quando por escrito, o conceito de serviço não tem uma realidade objetiva, da mesma forma que um produto manufaturado é um meio pelo qual as organizações podem obter alinhamento interno e externo – ao assegurar que todas as partes têm o mesmo ‘serviço imaginado’, ou pelo menos similar” (Clark et al., 2000).

2.3.2 Usando o conceito para avaliar as mudanças de desenho

O conceito de serviço pode ser usado como um impulsionador para o desenvolvimento do serviço a longo prazo. Ao definir o conceito, os *designers* do serviço podem compará-lo às alternativas, propostas ou já fornecidas por outros fornecedores do serviço, para ajudar os gerentes de operações a identificarem as implicações da mudança. Se as mudanças do conceito forem deliberadas ou se houver uma mudança de abordagem, com modificações no processo ou procedimentos, as mudanças dos conceitos de serviços têm implicações em todas as partes da organização. “Há evidência substancial para sugerir que mudanças significativas nos conceitos de serviços expõem as fraquezas da organização, sua habilidade de coordenar todas as várias partes envolvidas e sua capacidade de comunicar efetivamente, tanto interna, quanto externamente” (Clark et al., 2000).

Uma “auditoria de conceito” pode ser implantada usando-se uma simples ferramenta de perfil. O Boxe 2.2 descreve uma mudança de conceito no Museu de História Natural de Londres, cujo perfil é mostrado na Figura 2.4.

Figura 2.4 Mudando o conceito de serviço de um museu de geologia.



Adaptada de JOHNSTON, Clark G.; SHULVER, M. Exploiting the service concept for service design and development. In: FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. (Org.). *New service design*. Sage Publications, 2000. p. 71-91.

Boxe 2.2 As Galerias da Terra do Museu de História Natural de Londres

Michael Shulver, Warwick Business School.

Em 1985, o Museu de Geologia fundiu-se com seu vizinho, o Museu de História Natural, na Cromwell Road, Londres. A fusão foi concretizada em 1988 com a construção de uma nova galeria que uniu os dois edifícios.

De meados dos anos 30 ao início dos anos 90, o Museu de Geologia consistia largamente em vitrinas com rochas, gemas e minerais, e era um local silencioso para o estudo de “rochas nas caixas” por geólogos especialistas. Isso contrastava fortemente com a atmosfera barulhenta, movimentada e entusiasmada do museu vizinho. Nos anos 70, o Museu de História Natural começou um programa de renovação do acervo da amostra, usando métodos avançados e inovadores para aumentar o interesse e o entretenimento dos visitantes, para apoiar sua missão de “manter e desenvolver suas coleções e usá-las para promover a descoberta, o conhecimento, o uso responsável e o prazer do mundo natural”. As novas “Galerias da Vida” são muito populares e vêm ganhando prêmios por excelência em *design*.

Em 1985, o Museu de Geologia adotou a missão do Museu de História Natural e novo nome, Galerias da Terra, com o dever de comunicar em conjunto e de maneira didática o mundo natural ao público em geral.

Operacionalizar essa missão não estava sendo fácil. Uma pesquisa com os visitantes constatou que estavam menos interessados pela área de geologia, considerada árida, maçante e pouco relacionada com o dia-a-dia – em resumo, não mostrava nada além de rochas. A percepção era de que a única razão para alguém visitar o Museu de Geologia era a necessidade de passar em um exame de geologia.

O museu assumiu esse desafio, como explica o Dr. Giles Clarke, Diretor do Departamento de Exibições e Educação. “Certamente, os vulcões são interessantes, são coisas fascinantes, e os terremotos são realmente significativos, impressionantes e importantes, as gemas são belas, especialmente na joalheria, e os fósseis são também muito cativantes. Portanto, há grande variedade de tópicos que não vêm à mente de imediato quando as pessoas pensam em geologia, mas são percebidos como fascinantes. Então, o que podemos fazer é dar maior amplitude ao tema que desejamos mostrar e falar sobre ele nas galerias, procurar subterfúgios, de modo que as peças mais atraentes possam logo chamar a atenção dos visitantes e funcionem como chamariz para conduzir as pessoas aos outros objetos expostos.”

O valor, até agora definido como o acesso a uma soberba coleção de gemas e minerais, deveria agora ser mais refletido pelo grau em que o museu educava, entusiasmava e entreteinha o público nas ciências da terra. O consumidor-alvo era, agora, o jovem adolescente de 15 anos de idade, habituado a assistir a programas de televisão ou a filme de vulcões, terremotos, mineração e outros. Se o museu devia “promover a descoberta, o entendimento e o uso responsá-

vel e agradável do mundo natural” a esse grupo de consumidores, não podia confiar apenas na coleção.

Tais consumidores necessitariam de avisos indicativos que os levassem ao desconhecido mundo da geologia e inspirassem seu engajamento no assunto. As placas indicativas deveriam educar gradualmente o consumidor e conduzi-lo mediante as narrativas do museu. O museu teria também que atrair grupos, em particular crianças, que estariam mais inclinados a visitar pequenos trechos das galerias e não o conjunto. Assim, as galerias deveriam ser estruturadas para acomodar pequenas exposições. Miniexposições ou galerias, cada uma com uma história completa, foram criadas, mas a lógica da história estava inserida no tema global do museu. Alguns mostruários ficaram interativos, encorajando os visitantes a participar diretamente de testes de processos geológicos, com amostras duras e moles, por exemplo, minerais, superfícies fundidas e água.

Para receber os grupos de visitantes, foi necessário desenvolver instalações, como restaurantes, lojas e sanitários, pelo menos tão bons quanto os disponíveis em um parque temático.

Quando o museu concluiu seu trabalho, em 1998, os geólogos ainda tinham acesso a uma coleção de referência de classe mundial, embora em localizações bem diferentes. Entretanto, o material era agora usado para entusiasmar e educar uma audiência muito mais ampla sobre os segredos da terra.

Questões

- 1 Como você descreveria o conceito de Museu Geológico e de novas Galerias da Terra?
- 2 Quais os principais problemas enfrentados pelos designers na criação do novo conceito?

Um ponto-chave aqui é o alinhamento. É raro uma mudança para a experiência, resultado, operação ou valor ser feita isoladamente. As mudanças de um elemento terão conseqüências em outros. Às vezes, representam oportunidade, às vezes, potencial de conflito. O uso do conceito de serviço e de uma ferramenta de perfil permite que as pessoas envolvidas no desenho e redesenho de um serviço entendam e avaliem as exigências e, assim, administrem as implicações da mudança.

Mapeando a capacidade

Uma forma de enriquecer uma ferramenta de perfil é identificar não apenas o velho e o novo conceitos mostrados na Figura 2.4, mas também mapear a capacidade do serviço existente, isto é, seu potencial atual. Esse mapa pode ser usado pelas organizações que, talvez, não tenham um serviço novo ou revi-

sado em mente, mas que possam usá-lo para explorar as eventuais oportunidades de seu potencial operacional.

O Boxe 2.3 explica como uma organização usou o mapa de capacidade para identificar as áreas em que a empresa precisava desenvolver novas oportunidades.

Boxe 2.3 Agência de Traduções Teclan

Michael Shulver, Warwick Business School.

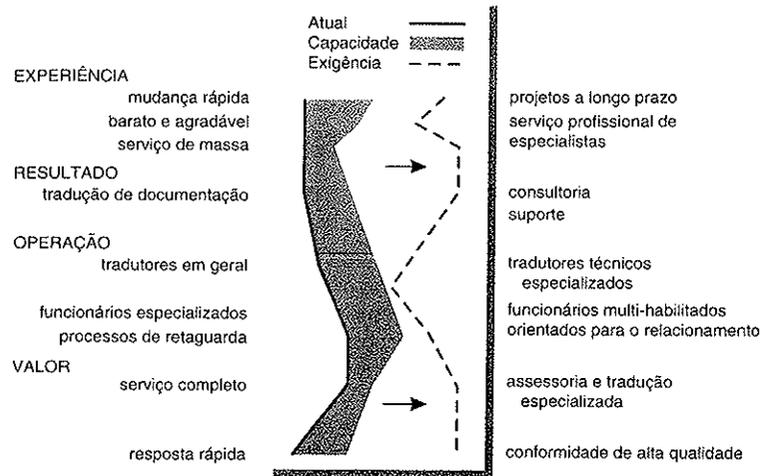
A Teclan fornecia serviços de tradução em várias línguas. A empresa utilizava tradutores próprios para a maioria das línguas européias, para as línguas japonesa e chinesa. A tradução e a versão de outras línguas eram subcontratadas de uma rede de 3.000 tradutores. Embora assumisse qualquer trabalho de tradução, desenvolveu no decorrer do tempo uma competência distintiva na tradução de documentação técnica, particularmente *software* de computador. A maioria das traduções de *softwares* consistia em adaptar os arquivos de ajuda em hipertexto à língua solicitada. Entretanto, a Teclan, freqüentemente, encontrava textos de ajuda sem suficiente flexibilidade, havendo a necessidade de implementar totalmente novas estruturas para os arquivos de ajuda. Assim, desenvolveu uma nova competência na criação de arquivos de ajuda e em programação rudimentar.

Essas novas competências isoladas não eram particularmente distintivas, mas associadas à capacidade de tradução da empresa; forneciam o potencial para um conjunto de recursos altamente competitivos. O conceito de serviço da Teclan está mapeado na Figura 2.5. O perfil mostra onde a empresa começou e a parte sombreada representa o potencial das novas operações desenvolvidas. A linha pontilhada indica um conceito de serviço idealizado para um novo serviço que explora o mais novo potencial desenvolvido. O mapa também destaca os hiatos entre a capacidade atual e a exigida pelo novo serviço. As principais áreas que requerem atenção e desenvolvimento são o desempenho da qualidade e a habilidade da empresa para administrar os relacionamentos com sua nova classe de clientes. Embora os tradutores tenham desenvolvido a habilidade de gerenciar relacionamentos com os próprios técnicos dos clientes, os gerentes de contas da Teclan não possuem o conhecimento técnico para promover e vender as novas capacidades.

Questões

- 1 Resuma o conceito de serviço atual da Teclan.
- 2 Como ele se compara a onde estão tentando ir e quais serão os problemas operacionais para fazer essa mudança?

Texto extraído de JOHNSTON, Clark G.; SHULVER, M. Exploiting the service concept for service design and development. In: FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. (Ed.). *New service design*. Sage, 2000. p. 71-91.

Figura 2.5 Mapeamento da capacidade da Teclan.

Adaptada de JOHNSTON e SHULVER. Op. cit.

2.3.3 Usando o conceito de serviço para obter vantagem estratégica

Pensar sobre o conceito de serviço não apenas ajuda os gerentes a entender seu negócio, mas também os desafia a perceber como podem fazer isso, destacando-se de outras organizações. Lord Marshall, *chairman* da British Airways, afirmou:

“Há maneiras diferentes de pensar sobre como competir em um negócio de serviço como o nosso. Uma é pensar que a empresa está meramente desempenhando uma função – em nosso caso, transportar pessoas de A para B no tempo certo e ao menor preço possível. Esse é um tipo de mentalidade de *commodity*, ou seja, ver uma linha aérea como um ônibus dos céus. Outro modo de competir e ir além da função é competir com base em proporcionar uma experiência. Em nosso caso, desejamos tornar o processo de voar de A para B o mais agradável e fácil possível. Todos podem pôr aviões para voar, mas poucas organizações podem ser excelentes em servir pessoas, porque é uma competência difícil de desenvolver e também de os concorrentes igualarem” (Prokesch, 1995).

Figura 2.6 Desenvolvendo o conceito de serviço.

operacionais atuais, acompanhado da razão por que o zoológico não atraía visitantes estrangeiros, mercado muito amplo e lucrativo.

Ao pensar cuidadosamente sobre o mercado, sobre os diferentes segmentos de clientes e as necessidades dos clientes desses segmentos, com um entendimento desapaixonado das competências essenciais da operação, os gerentes podem estar preparados para desenvolver totalmente conceitos novos que têm grande apelo para os clientes e que dão à organização significativa vantagem competitiva (ver Figura 2.6).

O Boxe 2.4 descreve o desenvolvimento de um novo conceito no Zoológico de Cingapura, difícil de ser seguido por outra organização. Você verá que esse desenvolvimento é resultado das competências

Boxe 2.4 Jardim Zoológico de Cingapura – novo conceito de serviço

O Zoológico de Cingapura não é estreado em inovação. Em 1982, abriu oferecendo um novo serviço: café da manhã ou chá com uma fêmea de orangotango chamada Ah Meng. Desde então, ela e seus companheiros têm atraído mais de 50.000 visitantes por ano. O zoológico é tão conhecido por sua inovação, que um artigo satírico publicado no *Straits Times* de 1º de abril de 1998 oferecia uma sessão aeróbica de baixo impacto de 30 minutos com Ah Meng, antes do café da manhã. Bernard Harrison, executivo principal do zoológico, disse que estava surpreso com o grande interesse pelo “novo serviço” e pela autenticidade que a maioria das pessoas acreditou que o artigo tivesse!

O Jardim Zoológico de Cingapura é uma empresa pública, pertencente ao Governo de Cingapura, e existe desde 1982. Seu propósito é ser uma atração de lazer de classe mundial, que dedica esforços para fornecer excelentes exposições de animais mostrados em seu ambiente natural, visando à recreação, educação e preservação.

O zoológico está situado em uma área de 28 hectares, distante 30 minutos ao norte da cidade de Cingapura. Abriga uma coleção de 2.800 animais, que representam 216 espécies, e utiliza o conceito de “zoológico aberto”. Os animais são mantidos em locais espaçosos, ajardinados, separados dos visitantes mediante o uso de técnicas de restrição psicológica baseadas nos instintos naturais dos animais que definem seus próprios territórios ou no temor natural de alguns elementos, como a água. Por exemplo, os fossos de água estão cobertos com vegetação ou estão situados abaixo da linha de visão. Os animais mais

perigosos, como leopardos e jaguares, estão em áreas lindamente ajardinadas, cercadas por vidro. Jaulas opressivas, que caracterizam “velhos” zoológicos, estão ausentes. Estímulos são criados para tentar recriar os estresses naturais do ambiente selvagem e exibir claramente os instintos e reflexos dos animais. Por exemplo, em vez de atirar nacos de carne crua aos grandes felinos, os tratadores penduram uma grande peça de carne em um ponto elevado, forçando-os a pular e pegá-la com suas garras afiadas, como ocorria quando caçavam na selva.

Não obstante ser um zoológico de classe mundial bem-sucedido, o Sr. Harrison e seus colegas sabem que seu apelo é limitado, já que a maioria dos visitantes reside em suas proximidades. Para o grande número de turistas em curta permanência na cidade, a visita a um zoológico, o que poderiam fazer facilmente em seus locais de origem, era de baixa prioridade. O zoológico necessitava de um novo conceito.

Após quatro anos de planejamento e de três anos de construção, o *Night Safari* do Zoológico de Cingapura foi aberto em maio de 1994. Trata-se do primeiro parque noturno da vida selvagem no mundo. Ocupa uma área de 40 hectares, adjacente ao zoológico aberto, com entrada e instalações próprias, onde os visitantes podem explorar a vida selvagem na floresta tropical natural. Cerca de 1.000 animais noturnos de 100 espécies podem ser vistos em grandes *habitats* naturais. Uma vez que a maioria dos animais é noturna, o safári oferece a melhor chance para vê-los.

O *Night Safari* é bem diferente de um zoológico comum, pois oferece a experiência real de safári. Trens elétricos silenciosos com guias conduzem os visitantes, percorrendo uma distância de 3,2 quilômetros em 45 minutos, com alguns pontos de parada. A viagem proporciona aos funcionários a oportunidade de educarem e de informarem os visitantes, e a estes, de passarem um período de descanso e prazer. O mesmo conceito de “aberto” usado pelo zoológico durante o dia surtiu tremendo efeito. De fato, sob a escuridão, os fossos podem ser efetivamente camuflados com o uso de redes e sombras. Outros animais menos perigosos, como os veados, perambulam livremente em grandes áreas limitadas por cercas. Às vezes, o trem precisa parar e esperar que um animal saia do caminho. Durante a viagem, a paisagem muda para oferecer ambientes apropriados aos animais, de afloramentos rochosos das bases montanhosas do Himalaia a planícies gramadas da África equatorial, terminando com as florestas do sudeste asiático. Nos intervalos, os guias informam sobre os animais que vivem nas proximidades. De fato, a impressão dos animais selvagens perambulando livremente é tão realista que um visitante perguntou a seu colega como todos os animais conseguiram ficar em seus locais corretos – eles sabiam ler?

Três trilhas bem demarcadas dão oportunidade para que os visitantes observem todos os animais com maior proximidade. Os caminhos na selva escura criam uma atmosfera temerosa, e os visitantes vêm-se frente a frente com muitos animais. Em razão da escuridão, as jaulas cercadas por vidro que abrigam os grandes felinos não são perceptíveis – nem eles percebem os visitantes, em razão das diferenças de iluminação. Assim, continuam com suas atividades noturnas normais.

A iluminação é fornecida por uma combinação de lâmpadas de mercúrio e incandescentes, instaladas em altos postes para proporcionarem um luar azulado que não destoa do ambiente nem atrapalha os animais. Apenas certas áreas são “enluaradas”, à medida que o fundo escuro cria uma atmosfera natural e a iluminação prejudicaria o efeito da aparência de liberdade. Máquinas fotográficas com *flash* são proibidas para não perturbar os animais.

Todas as instalações são adequadas ao tema safári. Os caminhos que ligam os estacionamentos de carros à estação do trem são construídos com tábuas e corrimãos de madeira. Os “salões” centrais possuem pé-direito alto, vitamento de madeira e ventiladores de teto, são iluminados por tochas e não têm paredes. Assim, estão abertos para a selva escura. Ao redor do restaurante, das lojas e do bar *bongo burger*, com comida destinada aos visitantes mais jovens, não há música tocando alto, apenas o murmúrio silencioso da vida selvagem. Mesmo os banheiros têm ar de safári: estão a céu aberto, com pias de pedra, cercados pela selva.

Questões

- 1 Compare os conceitos de serviço do *Night Safari* e de um zoológico tradicional, identificando suas principais características e traçando seus perfis com uso da ferramenta de perfil (Figura 2.4).
- 2 Por que você acha difícil outros zoológicos copiarem esse conceito?

Baseado em visitas ao zoológico, discussões com funcionários e informações extraídas do web site <http://zoo.com.sg>.

2.4 FOCO E CONCEITO DE SERVIÇO

A noção de “foco” foi introduzida na bibliografia de manufatura por Skinner em 1974 e tornou-se agora um dos pilares centrais da estratégia de manufatura (por exemplo, ver Hayes e Wheelwright, 1984; Hill, 1993; Skinner, 1985; Slack, 1991). Skinner (1974) destacou que “uma fábrica que foca um composto de produto limitado em um nicho de mercado específico terá melhor desempenho do que uma fábrica convencional que tenta uma missão mais ampla. Em razão de seus equipamentos, sistemas de apoio e procedimentos serem adequados para uma tarefa limitada destinada a um conjunto de clientes, seus custos e, especialmente, seus custos indiretos, provavelmente, serão menores do que os de uma fábrica convencional”.

2.4.1 Foco no serviço

A idéia de foco – concentrar-se no atendimento de um segmento específico de clientes com faixa limitada de produtos – aplica-se igualmente aos setores de serviço (por exemplo, ver Heskett, 1986; Kimes e Johnston, 1990a, 1990b; Van Dierdonck e Brandt, 1988) e é, de fato, o que muitas organizações de serviço fazem. Crianças pequenas não são bem-vindas em alguns restaurantes de alta classe, onde não há *menus* disponíveis para elas. Alguns bancos e empresas de cartões de crédito/débito focam o fornecimento de serviços dedicados e personalizados para indivíduos de alta renda. Algumas empresas de consultoria focam o fornecimento de serviços especializados a tipos específicos de clientes.

De fato, o foco no serviço faz sentido: “O foco restrito é imperativo, porque você não pode fornecer um ótimo serviço a menos que seu sistema de negócio seja otimizado para as necessidades de determinado segmento” (Davidow e Uttal, 1989). O foco fornece benefício para a organização, como simplicidade de operação, e para o cliente, como alto valor a baixo custo (ver Tabela 2.1).

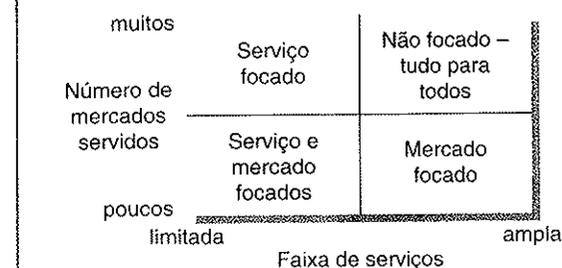
Tabela 2.1 Benefícios do foco.

Benefícios para a organização	Benefícios para o cliente
<ul style="list-style-type: none"> ● Operação simplificada ● Serviço predeterminado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilidade de uso ● Os clientes podem selecionar um serviço conforme suas necessidades específicas
<ul style="list-style-type: none"> ● Operação dedicada ● Instalações dedicadas ● Controle do processo rigoroso ● Facilidade de treinamento ● Custos menores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Preço baixo

2.4.2 Quatro conceitos de serviço

Usando-se as duas dimensões tradicionais do foco – número de mercados servidos e faixa de serviços fornecidos (ver Figura 2.7) –, os conceitos de serviço podem ser categorizados em quatro tipos amplos: serviço focado, mercado focado, serviço e mercado focados e serviço e mercado não focados. Uma organização que foca o fornecimento de uma faixa limitada de serviços a um mercado de nicho (abaixo à esquerda) terá um conceito de “serviço e mercado focados” – por exemplo, consultoria de engenharia estrutural. Uma organização que serve muitos mercados, com uma faixa ampla de serviços, como um

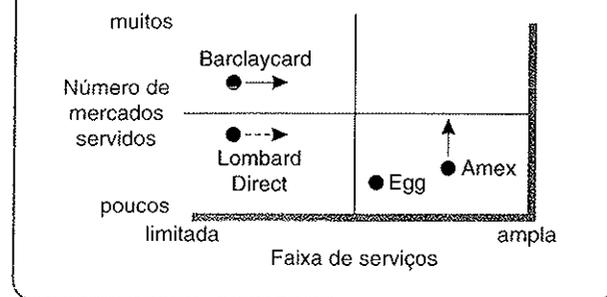
Figura 2.7 Quatro conceitos de serviço.



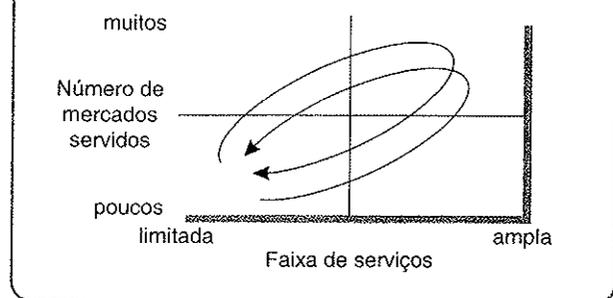
Extraída de JOHNSTON, R. Achieving focus in service organizations. *Service Industries Journal*, v. 16, nº 1, p. 10-20, 1996.

centro de lazer, tem um conceito não focado (acima à direita), que é “fornecer uma faixa ampla de serviços a ampla faixa de pessoas”. Em outras palavras, fornece (quase) tudo a todos.

A visão tradicional de foco é a de que ele pode ser atingido mediante limitação da variedade de serviços fornecidos e/ou limitação do número de mercados atendidos. Por exemplo, a Barclaycard, em que o conceito de serviço é fornecer crédito por meio do uso de um cartão aceito nas lojas varejistas espalhadas pelo mundo, serve muitos mercados, mas oferece relativamente pouca variedade de serviços. Por outro lado, a American Express, embora forneça maior variedade de serviços do que a Barclaycard – o Global Assist, vários serviços de seguro, cheques de viagem e passagens aéreas –, foca seu conceito no apoio ao viajante internacional. É interessante notar que ambas as organizações estão lentamente perdendo seu foco. A Barclaycard está acrescentando mais serviços, como seguro, e a Amex está tentando ampliar o apelo de seu cartão (ver Figura 2.8). Os *Internet banks*, como o Egg, estão focados nos usuários regulares da Internet (mercado de crescimento rápido) e oferecem um produto principal (serviço e mercado focados) ou, como no caso do Egg, uma variedade de serviços que inclui cartão de crédito, hipotecas, empréstimos e seguro de viagem. As empresas de crédito baseadas no telefone, como a Lombard Direct, tendem a estar focadas no serviço e no mercado, com os conceitos de serviço focados em segmentos de mercado claros e uma variedade limitada de serviços. De um *call center* que funciona durante as 24 horas do dia, a Lombard Direct fornece, principalmente, empréstimos de \$ 1.300 a \$ 25.000. Isso representa 90% de seus negócios. A organização está em posição de considerar a expansão de sua variedade de produtos. (Mais informações sobre a Egg e a Lombard podem ser encontradas nos Capítulos 9 e 10.)

Figura 2.8 Serviços focados.

Possivelmente haja uma tendência natural para que o crescimento organizacional decorra do aumento da variedade de serviços, expandindo, assim, o mercado, ou da expansão do mercado, com a proliferação de produtos ou serviços. O foco é, então, atingido dividindo-se a organização em operações distintas ou em organizações menores, focadas no fornecimento de serviços específicos ou em segmentos de mercado determinados (ver Figura 2.9). De fato, foi o que ocorreu no caso da Lombard Direct, que é subsidiária do National Westminster Bank.

Figura 2.9 Ciclo de proliferação e foco.

2.5 OPERAÇÕES DE SERVIÇO NÃO FOCADAS

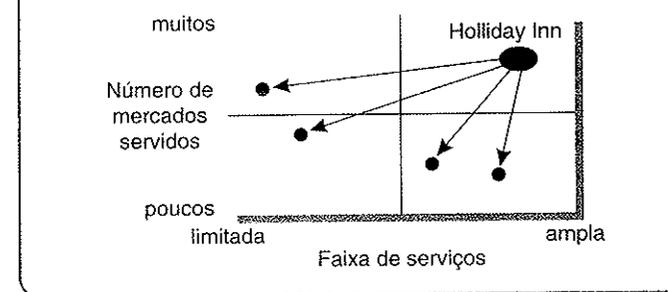
Mediante uma estratégia de crescimento e desenvolvimento ou um posicionamento estratégico, muitas organizações de serviço bem-sucedidas não são focadas e “fazem tudo para todos” – Disneyworld, supermercados, hipermer-

cados, Internet, serviços de polícia..., todos servem ampla faixa de clientes com ampla faixa de serviços. Entretanto, o que essas organizações fazem é obter os benefícios do foco (simplicidade e custos menores) de maneiras diferentes. Há três principais modos pelos quais as organizações que desejam “fazer tudo para todos” podem obter os benefícios do foco (desenvolvidos com base em Johnston, 1996):

- foco no negócio;
- foco operacional;
- foco no encontro.

2.5.1 Foco no negócio

Se for possível dividir o mercado em segmentos com necessidades e expectativas similares, a organização pode ter condições de dividir seus negócios para lidar com esses diferentes tipos de clientes. Os negócios do *Holiday Inn* estão descritos no Boxe 2.5. A empresa está procurando “fazer tudo para todos” ao fornecer ampla faixa de serviços – estadas longas, estadas curtas, serviço completo, serviço limitado – a ampla faixa de clientes. Desenvolveu vários negócios diferentes ao focar serviços específicos para segmentos de mercado particulares – foco no negócio (ver Figura 2.10).

Figura 2.10 Foco no negócio – fazendo tudo para todos.

2.5.2 Foco operacional

Para algumas organizações, cada negócio ou local fornece a mesma faixa de serviços a ampla faixa de clientes, e elas são inábeis para focar serviços ou

Boxe 2.5 Holiday Inn

O Holiday Inn anuncia que é “a empresa hoteleira mais global do mundo” ao criar várias marcas de negócios diferentes para uma série de segmentos de mercado identificados. “Nosso foco contínuo na preferência do hóspede resultou no desenvolvimento de uma variedade de marcas, cada uma atendendo a um segmento diferente do mercado hoteleiro internacional (...), fornecendo uma variedade de serviços, amenidades e experiências de hospedagem para atender, virtualmente, a qualquer motivo de viagem e necessidade do hóspede.”

O conceito de serviço dos hotéis Holiday Inn Express foca o valor pelo dinheiro, oferecendo preços competitivos e serviço limitado destinados aos que viajam a lazer ou a negócio. Por exemplo, fornece bufê de café da manhã continental gratuito em vez de serviço de mesa para reduzir custos, mas atende às necessidades dos hóspedes que desejam uma primeira refeição leve e rápida. O novo Staybridge Suites do Holiday Inn foca o hóspede de estada longa, fornecendo uma variedade de suítes (do estúdio a vários dormitórios) e um conjunto de serviços exclusivos, como instalações de lavanderia, biblioteca e pequena cozinha. O Crowne Plaza Hotels and Resorts fornece “hospedagem de alta classe” para viajantes internacionais, e o recentemente adquirido Inter-Continental Hotels fornece serviço e instalações cinco-estrelas.

Questão

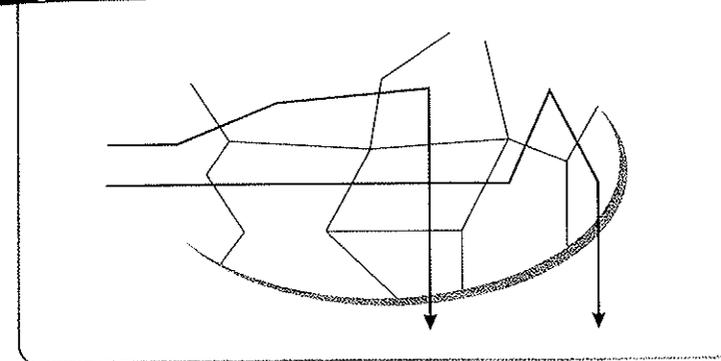
- 1 *Resuma o que você considera serem os conceitos dos diferentes negócios do Holiday Inn. Avalie o tipo de foco de cada um deles.*

Baseado em material extraído de <http://www.basshotels.com/>

segmentos específicos em cada local ou negócio. Tais organizações podem ganhar os benefícios do foco ao dividir sua operação em várias partes, de modo que cada uma atenda a um conjunto de necessidades. Ou os clientes podem escolher seu canal e, assim, sua experiência, ou a organização orienta ou toma a decisão e desenha canais de entrega fixos para seus clientes.

Os hipermercados são organizações não focadas e fornecem “tudo para todos” em cada loja, mas poucos de seus clientes desejam “tudo”! Lidam com isso oferecendo “lojas dentro da loja”. Muitos hipermercados ou grandes *shopping centers* oferecem muitos tipos diferentes de lojas, cinemas e praças de alimentação, por exemplo, o que permite aos clientes criar suas próprias experiências de serviço. Para alguns, o conceito de serviço significa um grande dia fora de casa usufruindo muitas das instalações; para outros, pode ser uma experiência de varejo do tipo “comprar até cansar”, ou, talvez, apenas uma ida ao cinema.

Figura 2.11 Foco operacional – canais múltiplos de entrega.



Outras organizações de serviços desenharam canais diferentes de serviços para seus diferentes segmentos de clientes. Nos hotéis, os clientes que pagam diárias mais altas recebem a cortesia de hospedagem em suítes “executivas” ou serviços exclusivos. Podem ter sala de estar própria e local exclusivo para o café da manhã. Nesses casos, a operação está separada em diferentes seções, “lojas” ou canais, nos quais os hóspedes têm opção de escolha ou podem receber orientação apropriada (ver Figura 2.11).

2.5.3 Foco no encontro

Algumas organizações desejam “fazer tudo para todos”. Todavia, onde todos os negócios ou locais são os mesmos e os canais de entrega são idênticos, essas organizações podem ainda atingir algum grau de foco no encontro de serviço. Esse nível de foco é atingido quando a organização encoraja os funcionários a reconhecer e lidar com as várias necessidades de seus clientes, adaptando o encontro ao foco sobre necessidades específicas. Por exemplo, os funcionários da recepção de um hotel podem ser encorajados a tentar avaliar as necessidades dos clientes no momento em que estes se apresentam à recepção. Um executivo de negócios pode apreciar um serviço rápido e eficiente, enquanto uma família, por exemplo, pode ter mais tempo para receber explicações sobre as instalações, as opções de refeições para as crianças e locais de informação sobre as atrações locais. As instalações podem ser idênticas para todos os clientes, mas o encontro de serviço é customizado pelos funcionários da linha de frente.

Muitas organizações não focam nichos de mercado nem oferecem ampla faixa de serviços. Todavia, usando vários meios, podem obter os muitos benefícios do foco, não apenas para suas operações, mas também para o cliente.

2.6 RESUMO

Conceito de serviço

- Conceito de serviço é a figura mental assumida por clientes, funcionários e acionistas sobre o serviço fornecido pela organização.
- Um conceito de serviço envolve a experiência, o resultado, a operação e o valor do serviço.

Conceito de serviço como ferramenta estratégica

- O conceito de serviço pode ser usado para criar alinhamento organizacional, avaliar as implicações da mudança de projeto e promover vantagem estratégica.

Foco e conceito de serviço

- Foco significa oferecer a um segmento específico de clientes uma faixa limitada de serviços.
- Há quatro conceitos básicos de serviço baseados nos níveis de foco: serviço focado, mercado focado, serviço e mercado focados e serviço e mercados não focados.

Organizações de serviços não focados

- Muitas organizações de serviços são, por natureza, não focadas, mas podem obter os benefícios do foco ao adotar um foco no negócio, um foco operacional ou um foco no encontro.

2.7 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Selecione quatro organizações de serviços e defina seus conceitos e níveis de foco. Avalie as opções que elas enfrentam.
2. Avalie como as seguintes operações tentam tanger o intangível: uma conferência, uma loja de varejo na Internet e um concerto musical.
3. Bernard Harrison, executivo chefe do Zoológico de Cingapura, está inclinado a continuar o desenvolvimento do Zoo. Você pode desenvolver um novo conceito de serviço para ele?

2.8 QUESTÕES PARA GERENTES

1. Qual o conceito de serviço de sua organização? Compare-o com os conceitos apresentados por seus colegas.
2. Faça o perfil de seu processo e avalie as áreas de fraqueza (não-alinhamento) e quaisquer oportunidades de usá-lo para promover vantagem estratégica.
3. Avalie as formas pelas quais sua organização obtém os benefícios do foco.

2.9 SUGESTÕES DE LEITURA COMPLEMENTAR

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. (Ed.). *New service design*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

NORMAN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, p. 65-77, July/Aug. 1993.

2.10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, D. Thoughts bounded and thoughts free. *Paper* para o Departamento de Psicoterapia. Cambridge, 1991.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing strategies and organisation structures for service firms. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W. (Ed.). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. p. 47-51.

CAMPBELL, A.; YEUNG, S. Do you need a mission statement? *Economist Special Report*, Londres: Economist Publications, nº 1.208, 1990.

CLARK, G.; JOHNSTON, R.; SHULVER, M. Exploiting the service concept for service design and development. In: FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. (Ed.). *New service design*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 71-91.

COLLIER, D. A. *The service/quality solution: using service management to gain competitive advantage*. New York: Irwin: ASQC Quality Press, 1994.

DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. Service companies: focus or falter. *Harvard Business Review*, p. 77-85, July-Aug. 1989.

DIBB, S.; SIMKIN, L.; PRIDE, W.; FERREL, O. C. *Marketing concepts and strategies*. 3. ed. européia. Boston: Houghton Mifflin, 1997.

- HAYES, R. H.; WHEELRIGHT, S. C. *Restoring our competitive edge*. New York: Wiley, 1984.
- HESKETT, J. L. *Managing in the service economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- HILL, T. *Manufacturing strategy: text and cases*. Homewood, IL: Irwin, 1993.
- JOHNSTON, R. Achieving focus in service organisations. *Service Industries Journal*, v. 16, nº 1, p. 10-20, 1996.
- KIMES, S.; JOHNSTON, R. The application of focused manufacturing in the hospitality sector. In: MANUFACTURING STRATEGY CONFERENCE OF THE OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION, 1990, Warwick (Reino Unido). *Anais...* University of Warwick, 1990a.
- _____; _____. Four generic service concepts. In: DECISION SCIENCES INSTITUTE CONFERENCE, 1990, Estados Unidos. *Anais...* Estados Unidos, 1990b.
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. *Principles of service management and marketing*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- MCCARTHY, E. J. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL: Irwin, 1960.
- NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, p. 65-77, July/Aug. 1993.
- PROKESCH, S. E. Competing on customer service: an interview with British Airways' Sir Colin Marshall. *Harvard Business Review*, p. 101-112, Nov./Dec. 1995.
- SKINNER, W. The focused factory. *Harvard Business Review*, v. 52, nº 3, p. 113-121, May/June 1974.
- _____. *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York: Wiley, 1985.
- SLACK, N. *The manufacturing advantage*. Londres: Mercury, 1991.
- VAN DIERDONCK, R.; BRANDT, G. Focused factory in service industries. In: JOHNSTON, R. (Ed.). *The management of service operations*. Berlim: IFS: Springer, 1988.
- VAN LOOEY, B.; VAN DIERDONCK, R.; GEMMEL, P. *Services management: an integrated approach*. Londres: Financial Times Pitman Publishing, 1998.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Services marketing*. New York: McGraw-Hill, 1996.

ESTUDO DE CASO

Lilliput Ltd.

Reg Turner criou a Lilliput como filial de sua empresa de carpintaria em 1997. Alguns anos antes, um amigo encomendou-lhe uma casa de brinquedo, para sua filha, a ser instalada no jardim. Ele fabricou um chalé em estilo suíço cobrindo uma área de quatro metros quadrados. Após 12 meses da instalação da casa no jardim do amigo, Reg havia recebido pedidos de mais 15 unidades de outros amigos e vizinhos. Em 1998, Reg desenhou 11 estilos diferentes, baseados em módulos, fáceis de montar. A Lilliput estava localizada próxima a uma grande praça ajardinada, nos limites da cidade. Empregava três carpinteiros em tempo integral, um motorista e uma assistente de vendas (sua sogra) para atender aos pedidos de varejo. Reg não abria mão de qualidade. Comprava bons materiais e supervisionava pessoalmente a montagem das casas. Também procurava manter seus custos mais baixos do que os da maioria dos concorrentes ao vender diretamente no varejo. Não aceitava cartões de crédito. Seu preço era 20% inferior ao praticado pelas lojas de jardinagem, embora fosse possível encontrar produtos mais baratos. Ele afirmou: "Você não pode se esquecer da importância da criança na compra de casas de brinquedo. Não é suficiente ver fotos; ela tem que entrar e experimentar. É importante mantermos um ambiente familiar na empresa."

No ano 2000, Reg desenvolveu uma reputação de qualidade e estilo e resolveu empregar sua filha, Tiffany, que recentemente havia concluído a escola de arte e mostrava interesse pelo negócio. Sua primeira tarefa foi criar um catálogo para a empresa, e ficou encantada com o resultado. Embora tenha drenado o lucro do último ano, o catálogo profissional em quatro cores exibia em qualidade e estilo. Mostrava modelos de casas com fotos de crianças brincando em seu interior ou a seu redor. Outras fotos mostravam a loja com instalações limpas e atraentes e boa área de estacionamento. O catálogo fornecia informações sobre tamanhos, estilos, instalação e manutenção, fontes de suprimento de madeira e métodos de construção. Tiffany sugeriu a criação de um *web site* e disse que era hora de a empresa investir em alguns computadores.

O *site* atraiu muitos clientes, particularmente nos fins de semana. Várias pessoas visitavam a loja após deixar a loja de jardinagem vizinha. Reg desenvolveu bom relacionamento com o gerente dessa loja. Ambos acreditavam que os ganhos obtidos eram mútuos. Também atraía compradores de outras lojas de jardinagem, que estavam sempre inclinados a conhecer seus últimos projetos e avaliar os preços. Uma grande loja localizada a 130 km de distância estava negociando um contrato para Reg fornecer suas casas.

Reg passou a enfrentar alguns problemas em razão da localização. Como todas as casas eram construídas no local, foi necessário separar uma área exclusiva, por razões de segurança, sem acesso aos clientes. Essa área estava localizada nos fundos da loja, e os caminhões de entrega precisavam locomover-se na área de exposição. Ele explicou: “Pretendíamos que esse local fosse temporário. Tivemos que demolir o prédio antigo para conseguir espaço. O ponto é bom porque somos vizinhos de uma loja de jardinagem e acho que não deveremos sair daqui.” Ele sabia que necessitava construir um estacionamento apropriado, uma vez que o existente era apenas uma área aberta calçada com pedregulhos, sem qualquer demarcação. Não havia sinalizações, exceto uma para o portão. Poucas casas de brinquedo tinham plaquetas com informações, ou mesmo preços – de fato, parecia que haviam sido arrancadas.

Os funcionários eram atenciosos, mas os carpinteiros tinham pouco tempo para lidar com os clientes. Mavis Williams, sogra de Reg, ficava atrás de uma pequena divisória. Ela reclamava: “Estou muito ocupada no atendimento das pessoas que fazem pedidos e solicitam catálogos. Não dá tempo de sair do escritório. Alguns clientes entram no escritório após ficarem muito tempo esperando, mas tenho apenas duas mãos.”

No final de 2000, o negócio ia tão bem que os clientes precisavam esperar pelo menos cinco semanas para receber a encomenda. Reg pediu a Mavis para não prometer qualquer data de entrega para todos os novos pedidos. Ela respondeu com aflição incomum: “Você não percebe como isso é difícil para mim no momento. Como você acha que os clientes irão reagir quando eu informá-los que não sei quando as casas serão entregues e instaladas? Está sendo duas vezes mais difícil lidar com eles agora, e aposto que já perdemos muitas vendas. Você tem-me explorado nos últimos três anos, e para mim, chega!”

Reg estava disposto a ampliar o negócio e não faltava interesse por seu produto. Percebeu que agora precisava focar sua atenção na operação.

Questões

- 1 *Avalie o conceito de serviço da Lilliput.*
- 2 *Que mudanças Reg deve fazer?*
- 3 *Como Reg deve desenvolver seu negócio?*

Parte

2

Relacionamentos com Clientes e Fornecedores

