

Estratégia em serviços

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste capítulo, você deverá estar apto a:

1. Discutir de forma crítica o ambiente competitivo em serviços.
2. Formular uma visão estratégica de serviços.
3. Descrever como funciona a competição em serviços usando as três estratégias genéricas de serviços.
4. Realizar a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e o modelo das Cinco Forças.
5. Explicar o que significam qualificadores, ganhadores e perdedores em serviços.
6. Discutir o papel competitivo das informações nos serviços.
7. Explicar o conceito de cadeia virtual de valor e o seu papel na inovação em serviços.
8. Identificar limites potenciais no uso de informações como parte de uma estratégia competitiva.
9. Categorizar uma empresa de serviços de acordo com seu estágio de competitividade.

Da mesma forma que a tecnologia de máquinas transformou a economia baseada na agricultura em uma economia baseada na indústria, a tecnologia da informação está transformando a nossa economia industrial em uma economia de serviços. A disponibilidade de computadores e tecnologias de comunicação global criou indústrias para reunir, processar e transmitir informações. Hoje, todas as pessoas no globo conseguem se comunicar instantaneamente, e essa revolução está mudando a sociedade mundial de muitas maneiras. Consideremos o impacto da indústria emergente de satélites privados que fornecem dados e informações para treinamento pessoal, lançamento de produtos, conferência de crédito, cobranças, transações financeiras e telecomunicações em geral.

A Kmart foi uma das primeiras gigantes do varejo a estabelecer uma rede de satélites privada usando a nova antena com recepção pequena VSAT (Very Small Aperture Terminal ou, em tradução livre, "terminal de abertura muito pequeno"), colocada nos telhados das lojas para receber e transmitir grandes volumes de dados. A VSAT de cada Kmart está conectada ao centro de dados da empresa em Troy, Michigan, por meio de um transponder de satélite alugado da GTE Spacenet. A rede de comunicação permitiu que a Kmart coordenasse da melhor forma as suas operações em múltiplas localizações e conseguisse benefícios substanciais, como uma melhor transmissão de dados sobre o ritmo das vendas, a situação dos estoques, as atualizações de produtos e, o mais importante, as autorizações de crédito para os clientes. A disponibilidade instantânea dos históricos de crédito pode reduzir significativamente o risco de inadimplência que as companhias de cartão de crédito enfrentam, diminuindo, desse modo, a taxa de desconto que retorna ao varejista. Sozinhas, essas melhorias pagarão pelo custo da rede de satélites.¹

APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

A estratégia em serviços deve começar com uma visão do local e do objetivo do empreendimento. Uma visão estratégica de serviços é formulada abordando questões a respeito do mercado-alvo, do conceito de serviços, da estratégia operacional e do sistema de prestação de serviços. No entanto,

o ambiente competitivo dos serviços apresenta desafios, como poucas barreiras para ingresso no setor, substituição de produtos e oportunidades limitadas para economias de escala que devem ser superadas.

Três estratégias genéricas têm tido sucesso na formulação de estratégias que permitem a uma empresa superar seus competidores. As estratégias de liderança global em custos, diferenciação e foco no mercado são abordagens que empresas de serviços têm adotado de várias formas para obter vantagens competitivas. Em cada uma dessas estratégias, entretanto, a administração não deve perder de vista o fato de que somente o foco nos clientes e na satisfação de suas necessidades resultará em uma clientela leal.

Antes de entrar no mercado, uma análise da posição da empresa em relação aos seus competidores e outros atores do mercado é aconselhável. A fim de compreendermos a natureza competitiva da indústria, tal análise inicia com o conhecido *modelo das cinco forças*. Em seguida, passamos à análise SWOT para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Ganhar clientes no mercado significa competir em várias dimensões. Os clientes baseiam suas decisões de compra em muitas variáveis, incluindo preço, conveniência, reputação e segurança. A importância de uma variável específica para o sucesso de uma empresa depende da competitividade do mercado e das preferências de cada cliente.

Um quadro que permite visualizar a contribuição das informações para a estratégia competitiva de uma empresa de serviços também é apresentado. Usando as dimensões do foco estratégico, tanto interno quanto externo, e do uso competitivo das informações, tanto *on-line* quanto *off-line*, são identificados quatro papéis estratégicos das informações: criação de barreiras para entrada, geração de receita, ativos de banco de dados e incremento de produtividade. Os exemplos do setor para cada um dos papéis descritos ilustram de que maneira as empresas vêm usando as informações com eficiência.

A inovação de produtos de serviços é orientada por uma valorização da cadeia virtual de valor que reúne informações sobre as necessidades dos clientes com base nas mudanças demográficas e de estilo de vida. Esse banco de dados pode ser explorado no desenvolvimento de novos serviços voltados a uma clientela já existente. Contudo, há limites quanto ao uso de informações, o que abrange questões de privacidade, justiça, confiabilidade, e precisão e exatidão dos dados.

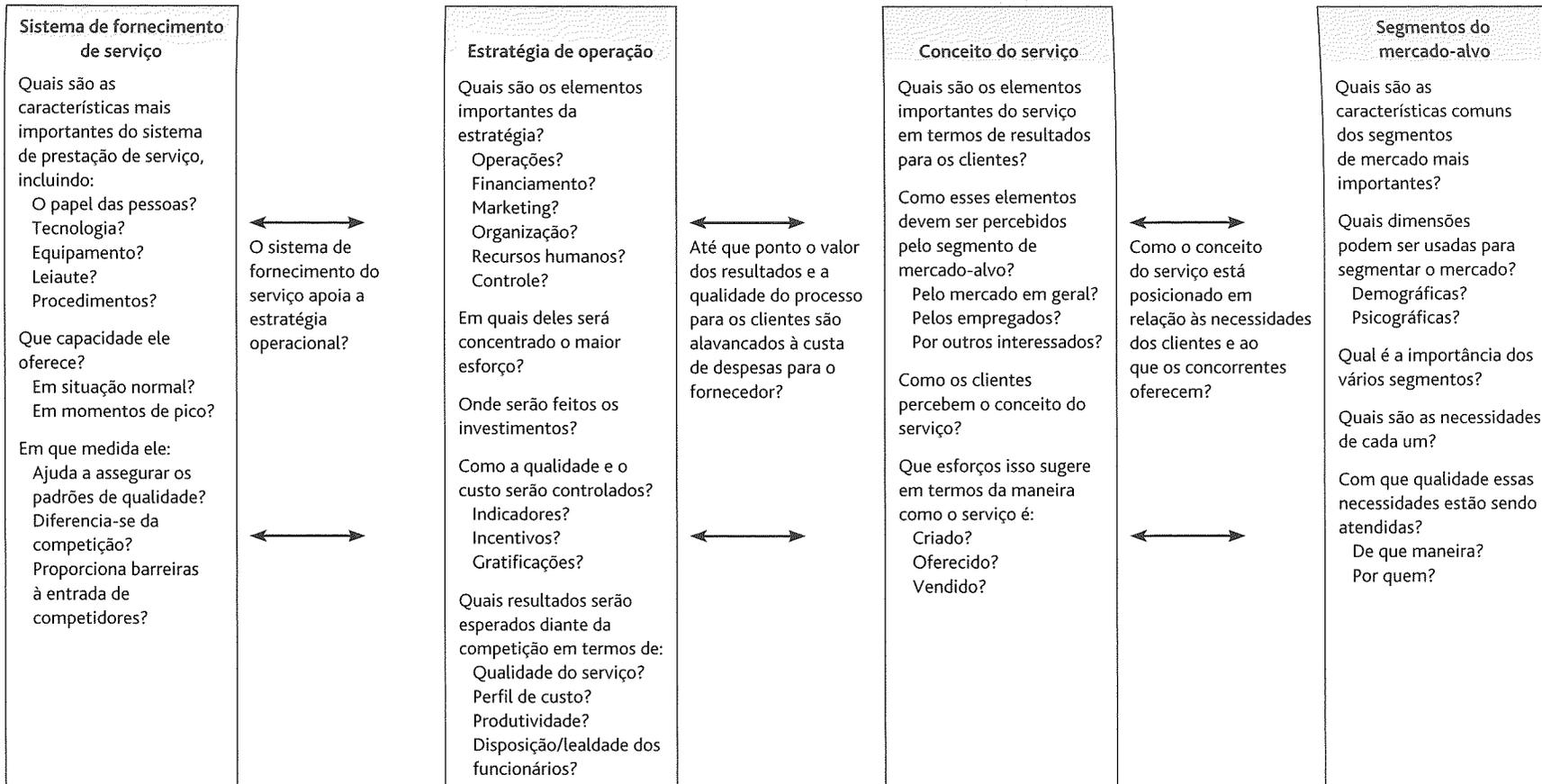
O capítulo finaliza com uma estrutura que categoriza empresas de serviços de acordo com seu nível de competitividade em relação às principais dimensões operacionais.

VISÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS

O objetivo e o lugar de uma empresa de serviços no mercado começam com a ideia de um empreendedor e uma necessidade não atendida. A Tabela 3.1 apresenta um quadro considerando questões que devem ser avaliadas ao formular uma *visão estratégica de serviços*. As categorias básicas são: sistema de prestação de serviços, estratégia operacional, conceito em serviços e segmentos do mercado-alvo. Dentro de cada quadro são apresentadas questões para auxiliar no desenvolvimento da categoria. Entre as categorias, uma questão é formulada para avaliar a efetividade da categoria em apoiar a categoria anterior em relação à visão estratégica do serviço. Por exemplo, a questão “o sistema de prestação de serviço dá suporte à estratégia operacional?” capacita a pessoa a abordar a pertinência do sistema de prestação do serviço para a estratégia operacional pretendida. A Tabela 3.1 limita-se ao mercado interno. Se aplicada a um contexto global, questões adicionais são necessárias para dar conta de elementos culturais. Os elementos internacionais que precisam ser acrescentados à visão estratégica de serviços mostrada aqui estão na Tabela 14.1 no capítulo Globalização dos Serviços.

Para demonstrar a eficiência desse quadro, ilustramos, na Tabela 3.2, a visão estratégica de serviços da companhia aérea Southwest Airlines no momento em que a empresa começou a operar servindo apenas três cidades no Texas (Dallas, Houston e San Antonio). Com empresas que estão iniciando, como a Southwest Airlines, o melhor é aplicar a visão estratégica de serviços da direita para a esquerda, começando pela análise do mercado-alvo.

Tabela 3.1 Elementos da visão estratégica de serviços



Fonte: Adaptada e reimpressa com permissão de J. L. Heskett, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997), p. 9.

Tabela 3.2 Visão estratégica de serviços da Southwest Airlines

Sistema de fornecimento de serviço	Estratégia de operação	Conceito do serviço	Segmento de mercado-alvo
<ul style="list-style-type: none"> • Clima amigável na cabine para diferenciar o serviço • Uso somente de aeronaves Boeing 737 para controlar os custos de manutenção e operacionais • Contratação da tripulação com base na atitude 	<ul style="list-style-type: none"> • Embarque e desembarque feitos rapidamente resultam na alta utilização dos aviões • A impossibilidade de reserva de poltronas é recompensada pela pontualidade e promove partidas na hora marcada 	<ul style="list-style-type: none"> • Voos curtos com partidas frequentes • Oferta somente de amendoim e refrigerante • Uso de aeroportos das cidades ou com baixo tráfego evita congestionamentos • Bagagem de mão 	<ul style="list-style-type: none"> • Residentes do Estado do Texas • Viajantes de negócios que viajam de carro em função de serviço inadequado • Viagem familiar barata de final de semana

ENTENDENDO O AMBIENTE COMPETITIVO DOS SERVIÇOS

Em geral, as empresas de serviços competem em um ambiente econômico difícil, e existem muitas razões para essa dificuldade:

- *Barreiras de entrada relativamente fracas aos competidores.* Inovações em serviços não são patenteáveis e, na maioria dos casos, os serviços não são do tipo capital intensivo. Assim, as inovações podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes. Entretanto, existem outros tipos de barreiras de entrada, como construir um hotel na melhor praia de uma ilha (p. ex., o Club Med localizado na ilha Moorea, na Polinésia Francesa).
- *Oportunidades mínimas para economias de escala.* A necessidade de deslocamento físico limita a área de mercado e, assim, o escoamento dos serviços ocorre em pequena escala. Empresas com franquias conseguem realizar algumas economias de escala ao dividir os custos de compras e de propaganda; em outros casos, a Internet pode substituir o deslocamento físico (p. ex., pedidos para a Amazon.com).
- *Flutuações erráticas das vendas.* A demanda por serviços varia em função da hora do dia e do dia da semana (e, às vezes, sazonalmente), conforme a chegada aleatória dos clientes. Você consegue imaginar algumas exceções a essa regra?
- *Desvantagem de tamanho ao negociar com compradores ou fornecedores.* O pequeno porte de muitas empresas de serviços coloca-as em desvantagem ao negociar com poderosos vendedores ou fornecedores. Entretanto, existem muitas exceções, como o McDonald's ao comprar carne e a Marriott ao comprar colchões.
- *Substituição de produtos.* Produtos inovadores podem substituir um serviço (p. ex., o teste de gravidez feito em casa). Assim, as empresas de serviços devem observar não apenas os outros competidores, mas também antecipar inovações em produtos capazes de tornar o seu serviço obsoleto.
- *Fidelidade dos clientes.* Empresas estabelecidas que oferecem serviços personalizados criam uma clientela fiel, o que se torna uma barreira à entrada de novos serviços. Por exemplo, uma empresa fornecedora de material hospitalar pode colocar os seus próprios terminais de computador para pedidos nas instalações dos clientes. Esses terminais facilitam a solicitação dos pedidos a ponto de eliminar efetivamente a concorrência.
- *Barreiras à saída.* Algumas empresas de serviços continuam a operar, mesmo com lucros baixos ou inexistentes. Por exemplo, uma empresa privada pode ter como objetivo principal empregar os membros da família, em vez de maximizar o lucro. Outras empresas de serviços, como lojas de antiguidades e lojas de equipamentos de mergulho, baseiam-se em um *hobby* ou possuem um apelo romântico que proporciona plena satisfação dos seus donos, o que compensa a baixa lucratividade. Assim, os competidores motivados pelo lucro encontrariam dificuldades para afastar essas empresas do mercado.

Em todas as atividades de serviços, existem empresas que superaram as dificuldades competitivas e prosperaram. Por exemplo, o McDonald's alcançou uma posição dominante na indústria de *fast-food* superando muitas das dificuldades listadas anteriormente. Novos empreendimentos, entretanto, devem desenvolver uma estratégia de serviços adequada às características competitivas

de suas respectivas atividades. Três estratégias genéricas que conseguiram proporcionar vantagens competitivas e exemplos de como as empresas de serviços têm usado essas estratégias serão nosso próximo tópico.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM SERVIÇOS²

Michael Porter sustenta de forma convincente que existem três estratégias competitivas genéricas: liderança global em custos, diferenciação e foco.³ Cada uma dessas estratégias será descrita, com exemplos de como as empresas de serviços as usam para superar a concorrência.

Liderança global em custos

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

Procura por clientes de baixo custo

O atendimento de alguns clientes custa menos do que o de outros, e eles podem ser o alvo dos prestadores do serviço. Por exemplo, a United States Automobile Association (USAA) ocupa uma posição de destaque entre as seguradoras de automóveis porque atende somente militares e seus familiares. O atendimento a esse grupo também implica em baixos custos porque seus membros, relativamente nômades, estão acostumados a fazer negócios por telefone, correio ou Internet. Consequentemente, a USAA é capaz de eliminar a necessidade do vasto quadro de vendas normalmente empregado pelas seguradoras tradicionais. Outro exemplo dessa estratégia é proporcionado por varejistas de baixo custo, como a Sam's Wholesale Club e a Costco, que têm como foco clientes interessados em comprar em grande quantidade, e que, de forma prática, não necessitam de intermediários para a compra.

Padronização de um serviço personalizado

Geralmente, a preparação da declaração do imposto de renda é considerada um serviço personalizado. A empresa H & R Block, que oferece serviços de declaração de imposto de renda, entretanto, tem sucesso com clientes de todos os Estados Unidos que necessitam apenas da declaração simplificada. Da mesma forma, serviços de cartório e serviços de saúde oferecidos por universidades a preços populares são formas atrativas de fornecer serviços profissionais de rotina com baixo custo. A palavra-chave aqui é *rotina*. No entanto, a substituição do produto é sempre uma ameaça (p.ex., o software para imposto de renda Turbo Tax).

Redução da interação na prestação dos serviços

A estratégia, potencialmente de alto risco, de redução do contato pessoal na prestação dos serviços pode ser aceita pelos clientes se resultar mais conveniente para eles. Por exemplo, o acesso facilitado a caixas automáticos tem afastado gradualmente os clientes da interação pessoal com os funcionários, reduzindo, assim, os custos para os bancos.

Redução dos custos de rede

As empresas de serviços que necessitam de uma rede para unir prestadores de serviços e consumidores se deparam com custos iniciais elevados. As empresas de fornecimento de energia elétrica, com altos custos fixos em linhas de transmissão, são o exemplo mais óbvio. A Federal Express concebeu uma abordagem diferenciada para reduzir custos de rede usando um sistema centro-radial (*hub-and-spoke*). Assim, definindo Memphis como centro, com uma avançada tecnologia de triagem, a transportadora de cargas expressas capacitou-se a cobrir os Estados Unidos sem rotas diretas entre as cidades servidas. Cada vez que uma nova cidade é inserida na rede, a Federal Express apenas adiciona uma rota de duas vias a partir do centro, em vez de adicionar rotas entre todas

as cidades servidas. A eficiência do sistema centro-radial foi aproveitada também pelos operadores de passagens aéreas.

Operações de serviço off-line

Muitos serviços, como cabeleireiros e transporte de passageiros, são inerentemente “*on-line*”, pois só podem ser realizados com o cliente presente. Para os serviços em que o cliente não necessita estar presente, a transação do serviço pode acontecer de forma “desconectada”, com alguns aspectos sendo executados “*off-line*”. Por exemplo, um serviço de conserto de calçados pode ter vários postos de retirada e coleta, encaminhando os pedidos até mesmo para oficinas de conserto em localidades distantes. A execução de serviços *off-line* representa uma significativa redução de custos devido às economias de escala envolvidas na consolidação do serviço, ao baixo custo de localização das instalações (p. ex., a American Airlines tem um de seus centros de reservas com ligação gratuita localizado no Caribe) e à ausência do cliente no sistema. Em resumo, a operação do serviço que foi desconectado funciona como uma fábrica.

Diferenciação

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

Tornando tangível o intangível

Por sua própria natureza, os serviços são quase sempre intangíveis e não fornecem ao cliente uma lembrança material da compra. Reconhecendo a necessidade de reforçar o período de estadia na memória do cliente, muitos hotéis fornecem artigos de toalete cortesia contendo o nome do hotel. A Hartford Steam Boiler Inspection and Insurance Company faz seguros na área de empresas geradoras de energia, mas vem aperfeiçoando seus serviços com inspeções regulares e recomendações aos gerentes para evitar potenciais problemas.

Personalização do produto padrão

Proporcionar um toque customizado aproxima a empresa de seus consumidores a um custo muito baixo. Um administrador de hotel que se dirige ao hóspede pelo nome causa uma impressão que pode traduzir-se no retorno do cliente em outra ocasião. Os salões de beleza acrescentaram muitas características personalizadas (p. ex., estilista pessoal, bar, ambiente relaxante, música ambiental) para se diferenciarem dos salões tradicionais. Os esforços do Burger King para promover uma política de produção “sob encomenda” são uma tentativa de se diferenciar da abordagem clássica de produção em série dos serviços *fast-food* do McDonald’s.

Redução do risco percebido

A falta de informação sobre a compra de um serviço cria uma sensação de risco para muitos clientes. A falta de conhecimento ou autoconfiança a respeito de serviços como manutenção de automóveis faz os clientes procurarem um prestador de serviços que tenha tempo para explicar o trabalho a ser realizado, com instalações limpas e organizadas, e que dê garantia de seu trabalho (p. ex., Village Volvo). Os clientes frequentemente acham válido pagar um preço um pouco maior para usufruírem da sensação de tranquilidade e segurança estabelecida em um relacionamento desse tipo.

Valorização do treinamento de pessoal

Os investimentos em desenvolvimento de pessoal e em treinamento que resultam em um aumento da qualidade dos serviços são uma vantagem competitiva difícil de copiar. As empresas líderes em seu ramo de atividade são conhecidas entre os competidores pela qualidade de seus programas de treinamento. Em alguns casos, essas empresas estabeleceram centros de treinamento semelhantes a faculdades (p.ex., a Universidade do Hambúrguer do McDonald’s, localizada em Oak Brook, Illinois, perto de Chicago).

Controle de qualidade

Manter a consistência na qualidade do serviço em vários locais, com um sistema de trabalho intensivo, é um desafio significativo. As empresas têm abordado esse problema de diversas maneiras – treinamento de pessoal, procedimentos padronizados, tecnologia, limitação da esfera de ação, supervisão direta, atenção sobre a pressão exercida pelos colegas, entre outras. Por exemplo, para assegurar a consistência, a cadeia de restaurantes Magic Pan projetou uma máquina à prova de falhas humanas para produzir seus famosos crepes. A questão da qualidade dos serviços complica-se ainda mais pela distância potencial entre as expectativas e as experiências dos clientes. Influenciar as expectativas de qualidade do cliente torna-se, portanto, um aspecto a considerar, o que será explorado no Capítulo 6, “Qualidade em serviços”.

Foco

A estratégia de *foco* é construída em torno da ideia de servir muito bem a um mercado-alvo particular, dirigindo-se às necessidades específicas dos clientes. O segmento de mercado poderia ser um grupo de compradores específico (p. ex., a USAA e os oficiais militares), um serviço (p. ex., o Shouldice Hospital e os pacientes com hérnias inguinais, uma rede de hotéis econômicos, a Federal Express e pessoas que necessitam de entregas de encomendas garantidas de um dia para o outro) ou regiões geográficas (p. ex., uma universidade local ou um restaurante do bairro). A estratégia de foco fundamenta-se na premissa de que a empresa consegue servir seu mercado-alvo restrito de maneira mais eficaz e/ou eficiente do que outras empresas que tentam servir um mercado amplo. Como resultado, a empresa consegue uma vantagem competitiva nesse segmento do mercado por conhecer melhor as necessidades dos clientes e/ou por reduzir os custos por meio da especialização. Desse modo, a estratégia de foco é a aplicação da diferenciação e/ou da liderança global em custos a um determinado segmento de mercado, e não ao mercado como um todo.

Davidow e Uttal destacam a importância da seleção do cliente a fim de chegar a uma estratégia de foco bem-sucedida.⁴ Eles trazem o exemplo de um banco na cidade de Palo Alto, Califórnia, que procura clientes com maior poder financeiro e descarta os demais mediante diretrizes como o fechamento de uma conta após a emissão de dois cheques sem fundos. A abordagem em três etapas de Davidow e Uttal para o foco inclui a segmentação do mercado para projetar os serviços essenciais, a classificação dos clientes de acordo com o valor que eles atribuem ao serviço e o estabelecimento de expectativas ligeiramente abaixo do desempenho percebido.

ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica começa com um objetivo determinado, como: “devemos entrar no mercado com a oferta de um novo serviço?”. Duas ferramentas de planejamento muito conhecidas são (1) o modelo das cinco forças de Porter, que permite analisar de que forma o setor-alvo está organizado, e (2) a análise SWOT para avaliarmos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes no mercado.

Análise das cinco forças de Porter⁵

O modelo das cinco forças é aplicado a um setor do mercado (p.ex., companhias aéreas) para determinar o grau de competitividade e, portanto, o quanto ele é atrativo. O modelo das cinco forças afeta a capacidade de uma empresa de atrair clientes e obter lucro. A Figura 3.1 mostra um modelo das cinco forças com questões a serem consideradas em cada caso.

Considere a Netflix como um exemplo de empresa ingressando no serviço de aluguel de filmes. Nossa discussão começa com o bloco central (Rivalidade entre Concorrentes) sobre o qual as forças externas agem.

- *Rivalidade entre Concorrentes.* Com frequência esse fator é o principal determinante na competitividade do setor. Os concorrentes podem estabelecer preços agressivos ou usar estratégias que não se baseiam no preço, como inovação, divulgação da marca ou qualidade superior. A capacidade em suprir todas as demandas do cliente indica se a estreante encontrará, ou não, clientes. Uma exceção foi a Southwest Airlines que entrou no mercado texano oferecendo passagens baratas e voos frequentes, explorando, assim, uma demanda latente por parte dos que viajam a

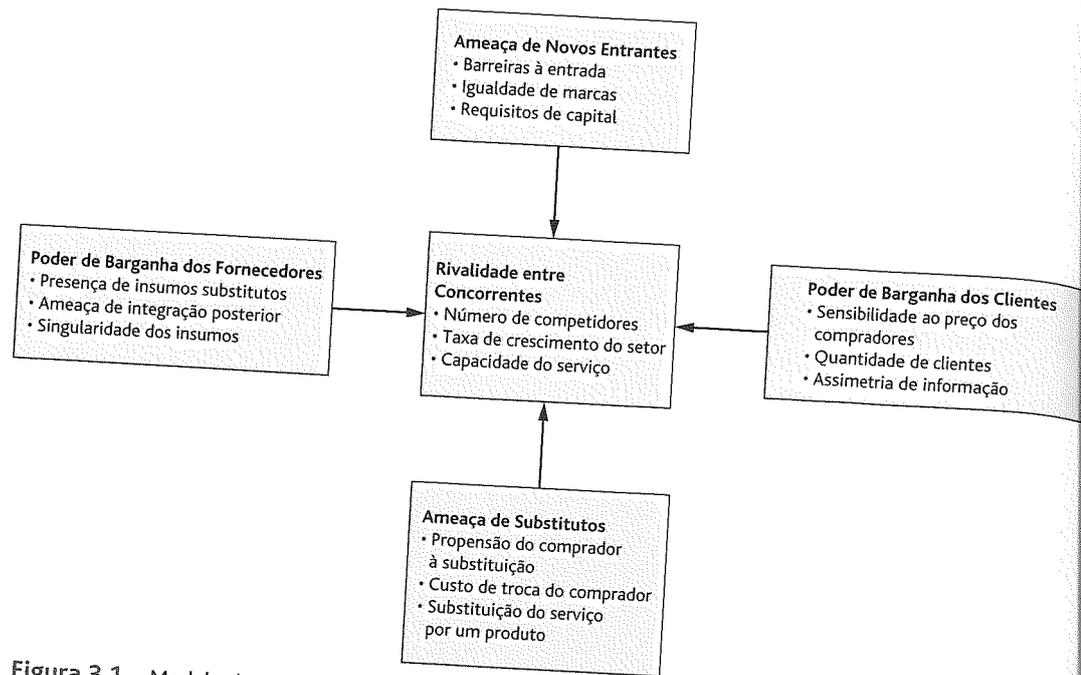


Figura 3.1 Modelo das cinco forças de Porter.

- trabalho e que fazem o trajeto de carro. Quando a Netflix entrou no mercado oferecendo aluguel de DVDs exclusivamente pelo correio, suas únicas rivais eram locadoras como a Blockbuster.
- **Ameaça de Novos Entrantes.** Os mercados lucrativos com alta rentabilidade são convidativos aos novos competidores. Por exemplo, a Wal-Mart tentou concorrer com a Netflix no setor de locações, mas desistiu por ser incapaz de superar a marca que a Netflix já havia estabelecido no mercado.
 - **Ameaça de Substitutos.** Quanto aos serviços, os substitutos geralmente ganham a forma de um produto. Por exemplo, o software Turbo Tax é um substituto para o serviço de um contador. A Netflix precisa enfrentar a competição das empresas de TV a cabo que permitem a seus clientes fazer o download dos filmes diretamente para suas televisões usando o software Tivoli.
 - **Poder de Barganha dos Fornecedores.** Os fornecedores de insumos podem exercer um poder sobre a empresa em função da singularidade do produto ou por monopolizarem a fonte. Os fornecedores mais importantes para a Netflix são as distribuidoras de DVD, mas a Netflix possui uma influência considerável em função do grande volume de compras.
 - **Poder de Barganha dos Clientes.** Os clientes da Netflix podem exercer pressão sobre os preços e, assim, restringir altas margens de lucro. No setor de viagens, o uso de *sites* como o Priceline.com e o Hotwire.com tem trazido vantagens aos clientes a partir dos dados que eles fornecem para a utilização do serviço. Por outro lado, a Netflix utiliza as informações obtidas com os filmes alugados pelos clientes para recomendar outros filmes com assuntos similares, estimulando a demanda.

Análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

Uma *análise SWOT* identifica forças e fraquezas internas da organização, assim como ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. O objetivo da análise é revelar vantagens competitivas, analisar as perspectivas, preparar-se para futuros problemas e possibilitar o desenvolvimento de planos de contingência. Uma análise SWOT começa com o estabelecimento de um objetivo definido e termina com um resumo das forças a serem mantidas, desenvolvidas ou incentivadas; fraquezas a serem solucionadas; oportunidades a serem priorizadas, apreendidas ou construídas; e ameaças a serem combatidas, minimizadas ou administradas. Uma análise SWOT é subjetiva e duas pessoas geralmente chegam a versões finais diferentes, enfatizando, dessa forma, o valor da colaboração. A Tabela 3.3 apresenta uma amostra de perguntas típicas que podem ser feitas em cada um dos quatro quadrantes de uma análise SWOT.

Tabela 3.3 Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as vantagens da sua empresa? • O que a sua empresa faz melhor do que as concorrentes? • O que a empresa possui de singular? • O que as pessoas pertencentes ao mesmo mercado pensam ser as forças de seu negócio? 	<ul style="list-style-type: none"> • O que poderia ser melhorado? • O que deveria ser evitado? • Que fatores prejudicam as vendas? • O que as pessoas pertencentes ao mesmo mercado provavelmente pensam ser as fraquezas de seu negócio?
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as vulnerabilidades dos seus competidores? • Quais são as tendências atuais do mercado? • A tecnologia oferece novas opções de serviço? • Há nichos do mercado que sua empresa poderia suprir? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que obstáculos você enfrenta? • O que seus competidores estão fazendo? • A mudança tecnológica está ameaçando sua posição? • Você tem problemas de fluxo de caixa?

CONQUISTANDO CLIENTES NO MERCADO

Dependendo da competição e das necessidades pessoais, os clientes escolhem um prestador de serviços usando os critérios aqui listados. Essa listagem não pretende ser completa, pois a própria inclusão de uma nova dimensão por uma empresa representa uma tentativa de envolver-se em uma estratégia de diferenciação. Por exemplo, a criação do programa “AAAdvantage”, desenvolvido pela American Airlines para passageiros frequentes, foi uma tentativa de inserir a dimensão “fidelização do cliente” à competição entre as empresas aéreas.

- **Disponibilidade.** O quão acessível é o serviço? O uso de caixas automáticos pelos bancos disponibilizou alguns serviços bancários durante 24 horas (isto é, serviços além do tradicional “horário bancário”). O uso do número 0800 (discagem gratuita) e de *sites* por muitas empresas de serviços facilitam o acesso a informações e a contas pessoais durante as 24 horas do dia, todos os dias da semana.
- **Conveniência.** A localização do serviço define a conveniência para os clientes que precisam se deslocar até lá. Postos de gasolina, restaurantes de *fast-food* e lavagens a seco são exemplos de serviços que devem estar localizados em ruas movimentadas se desejam ser bem-sucedidos.
- **Confiança.** Quão seguro é o serviço? Por exemplo, uma vez que o detetizador acabou o seu trabalho, em quanto tempo os insetos retornarão? Uma reclamação comum a respeito da manutenção de automóveis é a incapacidade de solucionar o problema na primeira visita. Para companhias aéreas, o cumprimento de horários é controlado estatisticamente pelo órgão federal que regulamenta a aviação comercial, a FAA (no Brasil, a ANAC).
- **Personalização.** Você está sendo tratado como um indivíduo? Os hotéis, por exemplo, descobriram que seus clientes respondem satisfatoriamente ao serem cumprimentados pelos seus nomes. O grau de customização permitido na prestação do serviço, por menor que seja, é percebido como um serviço mais personalizado.
- **Preço.** A competição no preço não é tão eficaz em serviços quanto em produtos devido à dificuldade de comparar os custos dos serviços de forma objetiva. Pode ser fácil comparar custos na prestação de serviços rotineiros, como na troca de óleo. Porém, em serviços profissionais, a competição no preço pode ser contraproducente já que muitas vezes o preço é visto como sinônimo de qualidade.
- **Qualidade.** A qualidade dos serviços diz respeito à relação entre as expectativas prévias dos clientes e as suas percepções durante e após a respectiva prestação do serviço. Ao contrário da qualidade de um produto, a qualidade de um serviço é julgada pelo processo de prestação e pelos resultados.
- **Reputação.** A incerteza na escolha de um prestador de serviços é, muitas vezes, resolvida em conversas com outras pessoas a respeito de suas experiências, antes de se tomar uma decisão. Ao contrário do que ocorre com um produto, uma experiência ruim com um serviço não pode ser devolvida ou trocada por um modelo diferente. A propaganda boca a boca positiva é a forma de publicidade mais eficaz.

- *Segurança*. Bem-estar e segurança são questões importantes, pois, em muitos serviços, como em viagens aéreas e na medicina, os clientes colocam as suas vidas nas mãos do prestador de serviços.
- *Rapidez*. Quanto tempo devo esperar pelo serviço? Para serviços de emergência, como combate a incêndios e proteção policial, o tempo de resposta é o principal critério de desempenho. Em outros serviços, a espera é compensada com serviços mais personalizados ou taxas reduzidas.

Escrevendo sobre estratégia de manufatura, Terry Hill usou o termo *critérios ganhadores de pedidos* para se referir às dimensões competitivas que vendem produtos.⁶ Indo além, sugeriu que alguns critérios poderiam ser chamados de *qualificadores*, porque a presença dessas dimensões seria necessária para um produto entrar no mercado. Finalmente, Hill disse que alguns qualificadores seriam considerados *suscetíveis à perda do pedido*.

Usaremos uma lógica similar e os critérios de serviços listados anteriormente para descrever a decisão de compra dos serviços. A sequência de decisão de compras começa com a qualificação das empresas de serviços potenciais (p.ex., o médico deve estar na minha lista de preferências?), seguida da seleção final, neste subconjunto, de uma empresa vencedora do serviço (p.ex., qual dos médicos da lista têm a melhor reputação?). Após a primeira experiência com o serviço, a decisão de retorno será baseada na ocorrência ou não de um “fracasso no serviço” (p. ex., o médico foi frio e impessoal).

Qualificadores

Para que uma empresa de serviços venha a ser tratada seriamente como uma competidora no mercado, ela deve alcançar determinado nível para cada dimensão competitiva do serviço, como definido pelos outros participantes do mercado. Por exemplo, no transporte aéreo, citamos a segurança, definida pelas condições das aeronaves e pela proficiência dos pilotos, como um *qualificador* óbvio. Em um mercado estável, como o de restaurantes de *fast-food*, os competidores já estabelecidos podem definir um nível de qualidade – por exemplo, para a limpeza – em que os novos entrantes devem pelo menos se igualar para serem competidores viáveis. Para os restaurantes de *fast-food*, uma dimensão que já foi um critério vencedor, como os balcões *drive-in*, com o tempo pode tornar-se um qualificador, pois alguns clientes nem sequer parariam se esses recursos não existissem.

Ganhadores de serviços

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

Perdedores de serviços

A incapacidade de atender à altura ou acima do nível exigido em uma dimensão competitiva pode gerar a perda definitiva de um cliente devido a sua insatisfação. Por vários motivos, as dimensões de confiabilidade, personalização e rapidez são critérios particularmente vulneráveis a se tornarem *perdedores de serviços*. Alguns exemplos seriam a oficina que não consegue resolver um problema mecânico do carro (confiabilidade), o tratamento impessoal de um médico (personalização) e o serviço de entrega que não cumpre o prazo contratado (rapidez).

O PAPEL COMPETITIVO DAS INFORMAÇÕES NOS SERVIÇOS⁷

Em se tratando de gerenciamento de serviços, a tecnologia da informação está ajudando a definir a estratégia competitiva de empresas de sucesso. A Figura 3.2 ilustra os diferentes papéis assumidos pela tecnologia da informação a fim de dar apoio à estratégia competitiva de uma empresa de serviços. Exploraremos cada um desses papéis com exemplos de aplicações de sucesso.

Uso competitivo das informações

	On-line (tempo real)	Off-line (análise)
Externa (Cliente)	<p><i>Criação de barreiras à entrada:</i> Sistema de reserva Programa do usuário frequente Custos de troca</p>	<p><i>Ativo de banco de dados:</i> Desenvolvimento de serviços Venda de informações Micromarketing</p>
Interna (Operações)	<p><i>Geração de receita:</i> Gestão de rendimentos Ponto de vendas Sistemas especializados</p>	<p><i>Incremento de produtividade:</i> Situação do estoque Análise por envelopamento de dados (DEA)</p>

Figura 3.2 Papéis estratégicos das informações em serviços.

Fonte: Adaptada de James A. Fitzsimmons "Strategic Role of Information in Services", Rakesh V. Sarin (ed.), *Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood S. Buffa*, Norwell, Mass: Kluwer Academic Publisher, 1993, p.103.

Criação de barreiras à entrada

Como observado anteriormente, existem muitos serviços no mercado que apresentam poucas barreiras à entrada. James L. Heskett, no entanto, argumentou que as barreiras à entrada são criadas usando economias de escala, construindo uma participação no mercado, criando custos de troca, investindo em redes de comunicações e usando bancos de dados e tecnologias da informação para obter uma vantagem estratégica.⁸ Discutiremos três usos da informação para criar barreiras à entrada: sistemas de reservas, programas de passageiros frequentes ou programas similares para ganhar a lealdade dos clientes e desenvolver relações com os clientes a fim de aumentar os *custos de troca*.

Sistemas de reserva

Uma barreira à entrada pode ser criada ao investir em sistemas de reserva *on-line* fornecidos para os intermediários de vendas, como os agentes de viagem. O sistema SABRE, da American Airlines, é um exemplo do tipo de barreira à entrada criada por um sistema abrangente de informações. A United e a Delta reproduziram esse sistema de reservas com grande custo, mas a maioria das companhias aéreas menores usa esses sistemas pagando uma taxa. A importância competitiva dos sistemas de reservas *on-line* tornou-se evidente no final de 1982. Nessa época, o Conselho Aeronáutico Civil (CAB) e o Ministério da Justiça norte-americano iniciaram uma investigação conjunta sobre possíveis violações antitruste pelos sistemas de reservas de companhias aéreas. Nessa investigação, a Frontier Airlines entrou com um processo acusando a United de restringir injustamente a competição ao usar o sistema de reservas computadorizado Apollo.⁹

Programa do usuário frequente

Foi um pequeno passo para a American Airlines, levando em consideração o seu vasto sistema de reservas, somar as milhas dos passageiros para acumular créditos de viagem e assim premiar os passageiros que voam com frequência. Esses programas, que concedem viagens gratuitas e vários benefícios adicionais, criam uma forte lealdade à marca entre os viajantes, particularmente entre aqueles que viajam a negócios e não estão pagando suas passagens. Desse modo, as tarifas com desconto oferecidas por um novo competidor não causam impacto algum nesses viajantes, como foi aprendido pela People Express. Um consultor de viagens fez a seguinte afirmação: "É um dos programas mais anticompetitivos já colocados em prática".¹⁰

Alfred Kahn, o pai da desregulamentação, chefiou o CAB no final dos anos 1970 e não previu a forma como as companhias aéreas criariam sistemas de reservas e planos para passageiros frequentes para suprimir a competição. Segundo ele, "Ninguém reconheceu todas as formas com as quais uma companhia aérea poderia isolar-se da competição".¹¹

Custos de troca

O estabelecimento de uma relação com o cliente cria uma situação inconveniente para ele quando ocorrer a troca de fornecedor. Pense no incômodo de trocar de banco após você ter programado o pagamento de suas contas por meio de débito em conta.

A tecnologia da informação na forma de terminais de computadores *on-line* tem sido usada na indústria de fornecimento de medicamentos para conectar os hospitais diretamente às redes de distribuição dos fornecedores. Tanto o American Hospital Supply quanto a McKesson, uma distribuidora de medicamentos, instalaram seus terminais *on-line* em hospitais, de maneira que as provisões e os remédios sejam comprados conforme a necessidade. Custos de troca significativos são inseridos nesse acordo, pois o hospital pode reduzir os custos de manutenção de estoque e tem a conveniência de solicitar as reposições *on-line*. O fornecedor beneficia-se reduzindo seus custos de venda, pois é difícil para um competidor atrair um cliente que já foi cooptado por esse sistema.¹²

Geração de receita

As tecnologias da informação em tempo real com foco nas operações internas exercem um papel competitivo no aumento das oportunidades de receita. O conceito de *gestão de rendimentos* (*yield management*) é mais bem compreendido como uma estratégia de maximização da receita para a utilização total da capacidade dos serviços. Os avanços nos microcomputadores possibilitaram o uso de dispositivos inovadores nos pontos de vendas, e o uso de sistemas especializados por meio de *notebooks* permite ampliar o nível de serviço para os clientes.

Gestão de rendimentos

Com o uso do seu sistema de reservas SABRE, a American Airlines foi a primeira a perceber o potencial do que agora é chamado de gestão de rendimento. Ao monitorar constantemente o *status* tanto de seus próximos voos quanto dos voos dos concorrentes na mesma rota, a American toma decisões de precificação e distribuição dos assentos não vendidos. Desse modo, o número de passagens econômicas alocadas para um dado voo pode ser ajustado para assegurar que os assentos vazios restantes tenham uma chance de serem vendidos, mas não à custa de um assento com tarifa normal. Essa estratégia de precificação em tempo real maximiza as receitas para cada voo ao assegurar que nenhum assento fique vazio devido à falta de um passageiro que busca uma oferta, ao mesmo tempo em que reserva alguns assentos para passageiros que chegam em cima da hora e estão dispostos a pagar uma tarifa normal.¹³

Desse modo, a gestão de rendimento é a aplicação de informações para incrementar a receita gerada por um recurso precível (p.ex., assentos nas companhias aéreas, quartos de hotéis). O sucesso da gestão de rendimento para a American Airlines não passou despercebido por outros setores de serviços; por exemplo, a Marriott Hotels instalou um sistema nacional de gestão de rendimento para aumentar as taxas de ocupação. Além disso, a American Airlines está explorando sua inovação vendendo o software de gestão de rendimento para setores não concorrentes, como a companhia ferroviária francesa. O tópico de gestão de rendimento é abordado com mais detalhes no Capítulo 11.

Ponto de venda

A Wal-Mart descobriu um novo brinquedo para o cliente que busca descontos: o VideOcart (uma espécie de carrinho de compras com vídeo). À medida que o comprador empurra o VideOcart pela loja, informações a respeito do departamento em que ele está aparecem na tela de vídeo colocada no carrinho. O carrinho também ajuda os clientes a encontrar itens na loja ao listar centenas de produtos por departamento, mostrando, então, um mapa da loja. A empresa que fornece os carrinhos afirma que as vendas aumentaram em US\$ 1 por visita segundo testes feitos em supermercados.¹⁴ Em outro exemplo, consideremos o uso de um *palmtop*. Com esse equipamento, um garçom consegue transmitir um pedido diretamente para o monitor da cozinha e a conta para o caixa ao mesmo tempo. Isso elimina etapas desnecessárias e permite utilizar o tempo para sugerir outras vendas.

Sistemas especializados

A empresa Otis Elevator Company montou um *sistema especializado* instalado em *notebooks* para sua equipe de manutenção a fim de acelerar os reparos realizados nos prédios. A coleta de informações sobre o comportamento dos seus elevadores ao longo dos anos levou a uma base de conhecimento que foi incorporada ao sistema especializado. Usando um computador portátil, um técnico de manutenção na rua consulta o sistema e recebe ajuda para identificar a fonte do problema. Como

resultado, os elevadores são reparados mais rapidamente e menos técnicos de manutenção são necessários. Algumas das primeiras aplicações dos sistemas especializados ocorreram na área médica e, possivelmente, esses sistemas seriam acessados pelos médicos mediante o pagamento de uma taxa. Ainda consideramos como exemplo um sistema especializado de exploração de petróleo capaz de identificar campos de perfuração promissores para uma importante companhia de petróleo.

Ativo de banco de dados

James L. Heskett observou que o banco de dados de que uma empresa de serviços dispõe é um ativo oculto de importância estratégica. O custo de reunir e manter um grande banco de dados é uma barreira à entrada de concorrentes. O mais importante, no entanto, é que o banco de dados seja explorado em busca dos perfis de hábitos de compra dos clientes, apresentando oportunidades para desenvolver novos serviços.¹⁵

Venda de informações

A Dun & Bradstreet criou um novo negócio ao vender o acesso ao seu banco de informações sobre crédito empresarial. A American Home Shield, fornecedora de contratos de serviços para aquecimento, encanamento e sistemas elétricos residenciais, também descobriu que dispunha de um ativo valioso em seu banco de dados acumulado ao longo dos anos; agora, os fabricantes são convidados a acessar esse banco de dados para avaliar os padrões de desempenho de seus produtos. A American Express detalhou informações a respeito dos hábitos de gastos dos titulares de cartões e agora oferece análises dos padrões de gastos para os seus clientes varejistas.

Desenvolvimento de serviços

O Club Med, uma empresa de *resorts* de luxo com empreendimentos no mundo inteiro, desenvolveu-se no sentido de refletir o amadurecimento dos seus associados. Estudando o banco de dados das características dos membros, o Club Med percebeu que os associados, que antes eram solteiros à procura de diversão, agora eram casados e tinham filhos. A fim de continuar atraindo futuras visitas de férias, o Club Med modificou algumas das suas instalações para acomodar famílias com crianças pequenas. Agora os pais usufruem a praia e os esportes aquáticos enquanto seus filhos são cuidados pelo pessoal qualificado do Club Med em um parque para crianças. Mais recentemente, o Club Med acrescentou cruzeiros às suas possibilidades de férias para atrair os associados mais velhos, que já não se interessam por esportes aquáticos. Como ilustra esse exemplo, as empresas de serviços que capturam os dados dos clientes no momento da sua compra inicial têm a oportunidade de estabelecer uma relação para toda a vida, com o potencial de criar serviços novos ou modificados para uma compra futura.

Micromarketing

Hoje em dia, observamos uma estratégia de serviços verdadeiramente focalizada que pode concentrar-se nos clientes em um nível micro. A tecnologia de leitura de código de barras gerou uma gama de informações de compras que permitem concentrar-se com precisão nos clientes. Como mostra a Tabela 3.4, a análise desse banco de dados possibilita que os profissionais de marketing direcionem com precisão sua publicidade e a distribuição de produtos. Para aumentar as vendas, a Borden Inc., empresa do ramo alimentício, usou essas informações para escolher as lojas nas quais deveria vender seu molho especial para massas. A Kraft USA viu as suas vendas de *cream cheese* aumentarem após focar os sabores nas preferências dos compradores de uma determinada loja.¹⁶ A American Express, analisando meticulosamente as informações sobre seus clientes e as mudanças nos seus padrões de gastos, pode dizer até quando eles se casaram.

Melhoria na produtividade

Novos desenvolvimentos na coleta e na análise das informações aumentaram nossa capacidade de gerenciar operações de serviços em vários locais. Com os computadores de mão, o estoque varejista é gerenciado diariamente para fazer melhor uso do espaço nas prateleiras ao relacionar os produtos em exposição com as vendas. As informações reunidas sobre o desempenho de diferentes unidades



Funcionários de locadoras de carro usam computadores de mão para acelerar o recebimento dos carros, evitando que os clientes percam seus voos.

Comstock/PunchStock

Tabela 3.4 Exemplo de análise de micromarketing

Acertando na mosca
Os profissionais de micromarketing agora conseguem dirigir-se aos melhores clientes de um produto e às lojas onde é mais provável que eles façam suas compras. Eis a análise feita por uma empresa sobre os melhores alvos para três produtos na área de Nova York.

Marca	Perfil do usuário frequente	Estilo de vida e meios de comunicação utilizados	Três principais lojas
Manteiga de amendoim Peter Pan	Famílias com crianças, chefiadas por pessoas de 18 a 54 anos moradoras de áreas residenciais de classe alta e áreas rurais	<ul style="list-style-type: none"> • Alugam muitos vídeos • Frequentam parques temáticos • Telespectadores abaixo da média • Ouvintes de rádio acima da média 	Foodtown Super Market 3350 Hempstead Turnpike Levittown, NY Pathmark Supermarket 3635 Hempstead Turnpike Levittown, NY King Kullen Market 598 Stewart Ave. Bethpage, NY
Congelados Stouffer's Red Box	Famílias chefiadas por pessoas de 55 anos ou mais, e famílias de classe alta chefiadas por pessoas de 35 a 54 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentam cassinos • Promovem festas • Envolvem-se em atividades públicas • Viajam com frequência • Leem muito jornal • Telespectadores acima da média 	Dan's Supreme Super Market 69-62 188th St. Flushing, NY Food Emporium Madison Ave. & 74th St. New York, NY Waldbaum Super Mark 196-35 Horace Harding Flushing, NY
Cerveja light Coors	Chefes de família de 21 a 34 anos, renda média a alta, moradores de áreas centrais e de condomínios residenciais afastados da cidade	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentadores de academias • Compram músicas de rock • Viajam de avião • Promovem festas, churrascos • Alugam vídeos • Assistem a muitos eventos esportivos na TV 	Food Emporium 1498 York Ave. New York, NY Food Emporium First Ave. & 72nd St. New York, NY Gristede's Supermarket 350 E. 86th St. New York, NY

Fonte: Michael J. McCarthy, "Marketers Zero in on Their Customers," *The Wall Street Journal*, March 18, 1991, B1. Reimpressa com permissão de *The Wall Street Journal*, © 1991 Dow Jones Company, Inc. Todos os direitos reservados no mundo.

servem para identificar os produtores mais eficientes, intensificando a produtividade em todo o sistema quando as fontes de sucesso são compartilhadas com outros locais. A base para uma organização em aprendizagem é, então, estabelecida.

Situação de estoque

Com um computador de mão, os representantes de vendas da Frito-Lay eliminaram os formulários de papel. Eles transferem os dados coletados em suas rotas a cada dia, via Internet, para o escritório central na cidade de Plano, Texas, e a empresa, então, usa esses dados para rastrear níveis de estoque, precificação, promoções de produtos e mercadorias paradas ou devolvidas. Essas atualizações diárias sobre vendas, produção e distribuição mantêm os produtos novos "girando" ao longo do sistema, combinando com as demandas dos consumidores. Para um produto perecível como batatas fritas, ter o produto certo no lugar certo e na quantidade apropriada é essencial para o sucesso da Frito-Lay. Um porta-voz da empresa disse que a organização poupou mais de US\$ 40 milhões no primeiro ano devido à diminuição do uso de papel, à redução em perdas de produtos parados e à consolidação da rota comercial.¹⁷

Análise por envelopamento de dados

A análise por envelopamento de dados (DEA – data envelopment analysis) é uma técnica de programação linear desenvolvida por A. Charnes, W. W. Cooper e E. Rhodes para avaliar organizações sem fins lucrativos e do setor público. Subsequentemente, a técnica encontrou aplicações em organizações de serviços com fins lucrativos. A DEA compara cada unidade de prestação dos serviços a todas as outras unidades de uma organização em múltiplos locais e calcula uma classificação de eficiência baseada nos índices de entrada e de saída de recursos. Vários dados de entrada (p. ex., horas de trabalho, materiais) e de saída (p. ex., vendas, indicações) são possíveis e desejáveis ao medir a eficiência de uma unidade. Considerando essas informações, o modelo de programação linear determina a margem de eficiência com base naquelas poucas unidades que produzem com uma eficiência de 100%. As áreas que necessitam de melhorias são identificadas ao comparar as práticas

operacionais das unidades eficientes àquelas das unidades menos eficientes. O compartilhamento das práticas de gerenciamento das unidades mais eficientes com as menos eficientes proporciona uma oportunidade para a melhoria dessas unidades e o incremento da produtividade do sistema total. O uso repetido da DEA estabelece um clima de aprendizado organizacional que incentiva uma estratégia competitiva de liderança em custos.

Banker e Morey aplicaram a DEA a uma cadeia de *fast-food* com 60 restaurantes e descobriram que 33 unidades eram eficientes.¹⁸ Em sua análise, três dados de saída (isto é, vendas de alimentos para café da manhã, almoço e jantar) e seis dados de entrada (isto é, fornecedores e materiais, mão de obra, idade da loja, despesas com publicidade, localização urbana *versus* rural e existência de um balcão *drive-in*) foram usados. É interessante observar que os dados de entrada incluíram tanto variáveis discricionárias quanto não controláveis (p.ex., a variável demográfica das localizações urbana/rural e se a unidade tinha ou não um balcão *drive-in*). O tópico da análise por envelopamento de dados é abordado com mais detalhes no suplemento do Capítulo 8, “Melhoria de Processos”.

CADEIA VIRTUAL DE VALOR¹⁹

Hoje, a competição ocorre em dois mundos: um mundo físico de pessoas e coisas, chamado mercado, e um mundo virtual de informações, chamado espaço de mercado. Por exemplo, após a Barnes and Noble ter criado um *website*, ela estabeleceu uma presença no espaço virtual criado pela Internet, mas mantém a sua posição competitiva como a principal livraria no mercado. A natureza do espaço de mercado, que exige informações dos clientes para fazer um pedido, também capacita o prestador do serviço a reunir informações úteis, como comportamento de compra e endereços. As informações do espaço de mercado também servem para incrementar o processo de prestação do serviço e criar valor para o cliente.

O processo de criação de valor há muito é descrito como uma série de etapas que se ligam para formar uma *cadeia de valor*. A tradicional cadeia de valor físico, conforme se vê no alto da Figura 3.3, consiste em uma sequência de estágios, começando com a logística de entrada (ou seja, matérias-primas) e terminando com as vendas ao cliente. A *cadeia virtual de valor*, como vemos na parte inferior da Figura 3.3, tradicionalmente tem sido tratada como informações que sustentam elementos geradores de valor físico, mas não como fonte de valor por si só. Por exemplo, os gerentes usam informações sobre níveis de estoque para monitorar o processo, mas raramente utilizam a própria informação para criar novo valor para o cliente. Esse não é mais o caso em empresas de serviços de ponta. Por exemplo, a FedEx explora as informações de seu banco de dados, permitindo que os clientes rastreiem as suas próprias encomendas usando o *website* da empresa. Agora, os clientes localizam um pacote em trânsito ao inserir o número da remessa e até mesmo identificam o nome da pessoa que o encaminhou. O mapeamento conveniente de um pacote adicionou valor para o cliente e, inicialmente, diferenciou a FedEx de seus concorrentes.

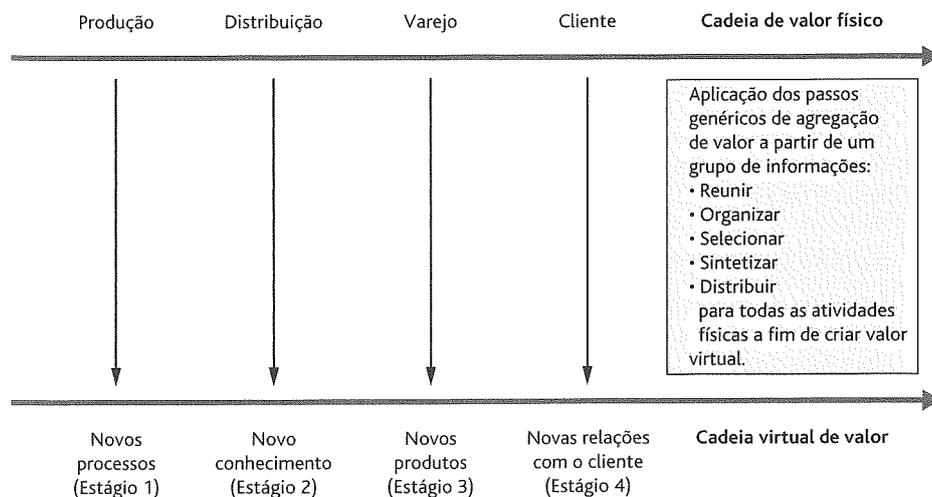
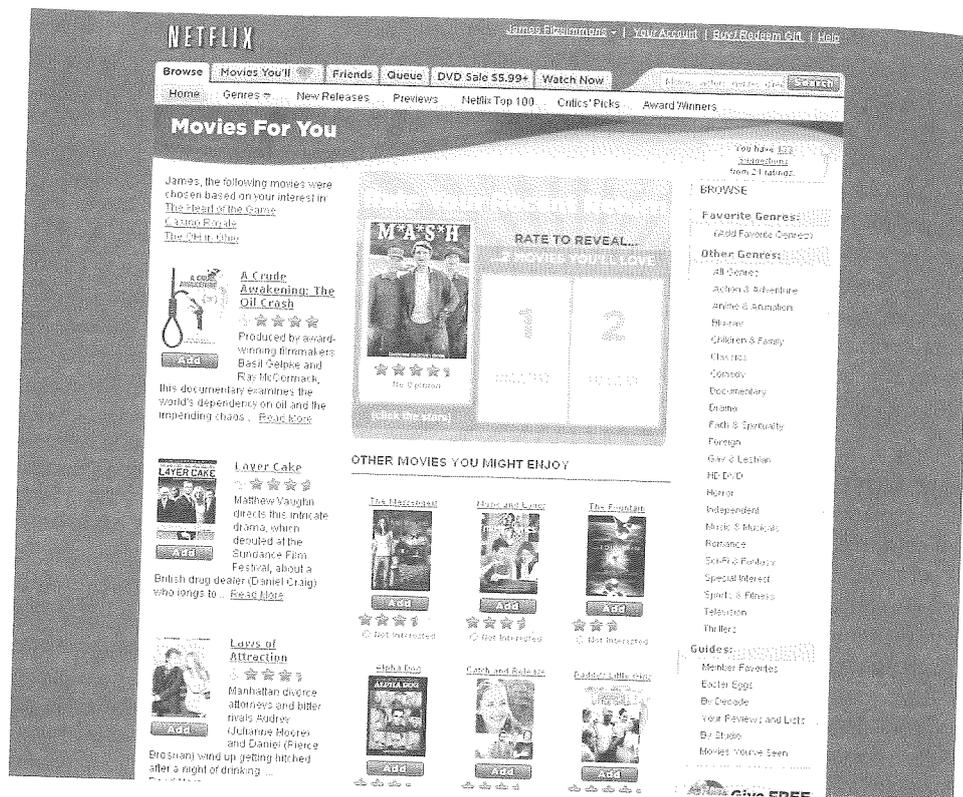


Figura 3.3 Como explorar a cadeia virtual de valor.



Dados sobre as escolhas dos clientes possibilitam recomendações direcionadas.

Reproduzido com permissão da Netflix, Inc., Copyright © 2010 Netflix, Inc. Todos os direitos reservados

Para criar valor com informações, os gerentes devem observar o espaço de mercado. Apesar de a cadeia de valor do espaço de mercado conseguir espelhar a do mercado, o processo de agregação de valor deve primeiramente juntar informações brutas, que são processadas e finalmente distribuídas. Os passos de agregação de valor são virtuais no sentido de que são realizados por meio de informações. A criação de valor em qualquer estágio de uma cadeia virtual de valor envolve uma sequência de cinco atividades – reunião, organização, seleção, síntese e distribuição das informações.

A United Services Automobile Association (USAA), que presta serviços financeiros para militares e suas famílias, tornou-se uma competidora de classe mundial ao explorar a cadeia virtual de valor. A USAA transferiu-se do mercado para o espaço de mercado por meio de um processo envolvendo três estágios.

Primeiro estágio (novos processos)

O primeiro estágio envolve considerar mais efetivamente as operações físicas como informações. A USAA tornou-se uma “operação sem papel”, na medida em que mudou de um sistema de pedidos manual, baseado em formulários, para um sistema central de banco de dados computadorizado com acesso via terminais.

Segundo estágio (novo conhecimento)

No segundo estágio, as operações físicas são substituídas por alternativas virtuais. Na USAA, os sistemas de informações foram instalados para automatizar as vendas do negócio principal de venda e subscrição de seguros. No processo, a USAA coletou quantidades significativas de informações a respeito de clientes que são membros da associação. Diferentemente de uma companhia de seguros tradicional, a USAA não dispõe de uma força de vendas que viaja, e todos os seus negócios são conduzidos por telefone, correio ou Internet. Todos os empregados que fazem contato com os membros são treinados para avaliar suas necessidades e fornecer os produtos e serviços apropriados. Consequentemente, a USAA foi capaz de construir um banco de dados sobre os seus membros, que estão acostumados a fazer negócios com relativamente pouca interação humana.

Terceiro estágio (novos produtos)

No último estágio, as informações dos clientes são analisadas para descobrir necessidades de novos produtos e métodos para fornecer valor. À medida que o banco de dados foi aumentando, a USAA preparou perfis de risco de seus membros e customizou suas políticas. Analisando o fluxo de informações colhidas junto à cadeia virtual de valor, particularmente, o envelhecimento dos seus membros, a USAA instituiu produtos voltados para as necessidades dos seus membros, como seguros de propriedade e acidentes, produtos e serviços bancários, seguros de vida e saúde, fundos mútuos e comunidades de aposentados. O “serviço voltado a acontecimentos” antecipa as necessidades individuais dos membros, como um motorista que tirou carteira recentemente precisando de um seguro para seu carro. Atualmente, os membros conseguem gerenciar o seu portfólio financeiro usando o *website* da USAA.

Quarto estágio (novas relações com os clientes)

No estágio final, as oportunidades para a colaboração dos clientes na coprodução de valor são exploradas. Membros aposentados e ainda em atividade do USAA necessitam de planejamento financeiro. Em resposta a essa necessidade, a USAA criou ferramentas de planejamento de investimentos localizadas em seu *site* e realiza com frequência seminários interativos *on-line* tratando de questões financeiras atuais.

LIMITES NO USO DE INFORMAÇÕES

Até o momento, somente os benefícios da utilização de informações como uma estratégia competitiva foram abordados. Algumas dessas estratégias, no entanto, levantam questões sobre justiça, invasão de privacidade e anticompetitividade. Além disso, se houver abuso nessas estratégias, o resultado prejudicará os clientes.

Anticompetitividade

Para criar barreiras de entrada, o uso de sistemas de reservas e programas de fidelidade foi identificado como potencialmente anticompetitivo. Por exemplo, como o prêmio de uma viagem gratuita para um passageiro frequente deve ser considerado, quando o passageiro viajou a negócios à custa da empresa? A Receita Federal está considerando tributar a viagem gratuita como uma receita em espécie, e as corporações acreditam que as passagens gratuitas pertencem à empresa. A implicação de longo prazo, no entanto, é a eliminação da competição baseada em preços nas viagens aéreas.

Justiça

Talvez a forma mais fácil de começar uma revolta é perguntando aos passageiros em um voo quanto custaram as suas passagens. Sob a gestão de rendimentos, os preços das passagens podem mudar a cada hora; conseqüentemente, o preço é um alvo em movimento, e o processo de venda de passagens, uma loteria. A gestão de rendimentos é justa e imparcial para o público, ou todo preço de um serviço sempre foi negociável? Somente agora os consumidores estão se tornando conscientes do seu poder de compra?

Invasão de privacidade

O conceito de micromarketing tem o potencial de criar uma resposta negativa por parte dos consumidores devido à invasão de privacidade percebida. Quando o registro de toda a sua compra no supermercado local é compartilhado com fabricantes ansiosos, muitas práticas de vendas manipuladoras podem ocorrer, como atingir compradores de uma marca de refrigerante concorrente por meio de atrativos para que um produto alternativo seja vendido. A Lotus Development Corporation sentiu a insatisfação dos consumidores após anunciar a disponibilização de seu banco de dados MarketPlace para qualquer pessoa que tivesse um PC e um modem. A Lotus recebeu mais de 30 mil pedidos de pessoas revoltadas querendo ser removidas do banco de dados. Em seguida, a Lotus retirou sua oferta de disponibilidade geral, mas ainda vende acesso ao seu banco de dados para grandes corporações.²⁰

Segurança dos dados

Permitir que as informações caiam nas mãos de outros para uso inapropriado é um problema significativo para os órgãos do governo, como a Receita Federal (IRS nos Estados Unidos); no entanto, a liberação de registros médicos pessoais para seguradoras ou empregadores potenciais, sem o consentimento do paciente, é uma prática muito mais comum – e prejudicial. Algumas empresas vendem listas de pessoas que entraram com processos na justiça do trabalho ou por erros médicos, e esses bancos de dados podem ser usados para rejeitar futuros empregados ou pacientes.

Confiabilidade

Os dados são precisos? Os dados mantidos sobre os indivíduos podem ser corrompidos, criando um grande transtorno na vida das pessoas. Uma lei norte-americana tenta suavizar tais dilemas ao exigir que as agências de registro de crédito permitam às pessoas revisarem seus registros de crédito para que esses sejam mais acurados.

USO DE INFORMAÇÕES PARA CATEGORIZAR OS CLIENTES²¹

As empresas de serviços tornaram-se sofisticadas no uso de informações para abordar aqueles clientes com maior potencial devido ao grande volume de compras, enquanto os compradores eventuais são ignorados. As seguintes técnicas são empregadas para atender clientes com base em sua lucratividade para a empresa:

- *Codificação* dos níveis de clientes a partir do quanto cada um é lucrativo para a empresa. Cada conta recebe um código com instruções para a equipe de serviços sobre como lidar com a categoria.
- O *encaminhamento* é usado para colocar os clientes em filas diferentes, com base em um código. Os grandes clientes são levados rapidamente até os solucionadores de problemas de alto nível. Outros jamais chegam a falar com uma pessoa.
- O *direcionamento* permite que os clientes selecionados sejam dispensados do pagamento de taxas e usufruam descontos com base no valor dos negócios. Os clientes de menor valor podem nem mesmo chegar a saber que existem determinadas promoções.
- O *compartilhamento* de dados corporativos sobre o histórico comercial com outras empresas é uma fonte de receita. Você pode ser um alvo antes mesmo de passar pela porta, pois seu potencial de compra já foi avaliado.

ESTÁGIOS NA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA DE SERVIÇOS²²

Para que uma empresa de serviços permaneça competitiva, a melhoria contínua da produtividade e da qualidade deve fazer parte de sua estratégia e cultura corporativa. A estrutura mostrada na Tabela 3.5 foi desenvolvida por Chase e Hayes para descrever o papel das operações no desenvolvimento estratégico das empresas de serviços. Essa estrutura também serve como ilustração das várias fontes de melhoria da produtividade e da qualidade (ou seja, a nova tecnologia é apenas uma das fontes). Além disso, a estrutura aponta um modo de mensurar e avaliar o progresso de uma empresa no desenvolvimento de seu sistema de fornecimento de serviços. Ela organiza as empresas de serviços em quatro estágios de desenvolvimento, de acordo com sua competitividade no fornecimento do serviço; para cada estágio, as práticas e atitudes administrativas da empresa são comparadas a dimensões operacionais essenciais.

Deve-se observar que os serviços não precisam começar no estágio 1, mas, durante seu ciclo de vida, podem reverter para o estágio 1 por negligência. Por exemplo, pode-se argumentar que a Federal Express começou os serviços no estágio 3 devido ao seu conceito inovador de sistema centro-radial, segundo o qual toda a classificação de cargas é realizada em um único centro em Memphis (garantindo, assim, a entrega em 24 horas).

Disponível para serviços

Algumas empresas de serviços – e, muitas vezes, os serviços governamentais – estão nessa categoria porque veem as operações como um mal necessário a ser realizado a um custo mínimo. Há

Tabela 3.5 Quatro estágios da competitividade de uma empresa de serviços

	1. Disponível para serviços	2. Padrão	3. Conquista da competência diferencial	4. Fornecimento de serviços de classe mundial
Reputação	Os clientes frequentam a empresa por várias razões, mas não pelo desempenho.	Os clientes nem procuram, nem evitam a empresa.	Os clientes procuram a empresa com base em sua reputação por atender às expectativas.	O nome da empresa é sinônimo de excelência em serviços. Seus serviços não apenas satisfazem os clientes, como também os <i>encantam</i> e, assim, expandem suas expectativas a níveis que os concorrentes não são capazes de alcançar.
Operações	Na melhor das hipóteses, as operações são reativas.	As operações funcionam de forma medíocre, sem entusiasmo.	As operações mantêm um alto nível, reforçadas pela gestão de pessoal e por sistemas que sustentam um intenso foco no cliente.	As operações assimilam a novidade e inovam-se rapidamente; dominam cada passo do processo de fornecimento dos serviços e suas capacidades são superiores às da concorrência.
Qualidade do serviço	Depende do custo, altamente variável.	Atinge algumas das expectativas dos clientes; é coerente em uma ou duas dimensões principais.	Excede as expectativas do cliente; é coerente em várias dimensões.	Eleva as expectativas dos clientes e busca desafios; melhora continuamente.
Back office	Seção de contabilidade.	Contribui com o serviço, desempenha um papel importante no serviço como um todo, recebe atenção, mas ainda é uma função separada.	É tão valorizado quanto o <i>front office</i> (setor que se encontra em contato direto com os clientes); desempenha um papel integral.	É proativo, desenvolve suas próprias capacidades e gera oportunidades.
Cliente	Não especificado, deve ser atendido com o menor custo possível.	Um segmento do mercado cujas necessidades básicas são compreendidas.	Conjunto de indivíduos cuja variação nas necessidades é compreendida.	Fonte de estímulo, ideias e oportunidades.
Introdução de nova tecnologia	Quando necessária para a sobrevivência, ocorre por pressão.	Quando justificada por economia de custos.	Quando promete melhorar o serviço.	Fonte de vantagens por uso pioneiro, criando a capacidade de fazer coisas que os concorrentes não conseguem fazer.
Funcionários	Limitação negativa.	Recurso eficiente; disciplinado; segue os procedimentos.	Têm permissão para escolher dentre diferentes procedimentos.	Inovadores; criam procedimentos.
Gerência	Controla os funcionários.	Controla o processo.	Ouve os clientes; treina e auxilia os funcionários.	É ouvida pela alta administração como fonte de novas ideias. Atua como mentora dos funcionários para melhorar seu crescimento na carreira.

Fonte: Reimpressão de "Operations' Role in Service Firm Competitiveness," R. B. Chase and R. H. Hayes, *Sloan Management Review* 33, no. 1 (Fall 1991), p. 17 com permissão do editor. Copyright, 1991, Sloan Management Review Association. Todos os direitos reservados.

pouca motivação para a busca de melhorias na qualidade, pois os clientes praticamente não têm alternativas. Os funcionários devem ter supervisão direta, pois suas habilidades são limitadas e há potencial apenas para resultados inferiores, em consequência do baixo investimento em treinamento. O investimento em novas tecnologias é evitado até que seja necessário para a sobrevivência (p. ex., consideremos a adoção tardia do radar Doppler pela Federal Aviation Association para controle do tráfego aéreo). Essas empresas, em essência, não são competitivas e permanecem nesse estágio até serem desafiadas pela concorrência.

Padrão

Depois de manter a existência protegida no estágio 1, uma empresa de serviços pode encarar a concorrência e, desse modo, ser forçada a reavaliar seu sistema de fornecimento. Os gerentes de operações devem adotar, então, práticas do setor para manter a paridade com os novos concorrentes e evitar uma perda significativa da fatia de mercado. Por exemplo, se todas as companhias aéreas bem-sucedidas usassem o mesmo tipo de avião, uma empresa aérea que acabasse de entrar no mercado também poderia usar as mesmas aeronaves. A contribuição das operações, nessa situação hipotética, torna-se neutra em termos competitivos, já que todas as empresas do setor adotaram práticas semelhantes e podem ser até visualmente parecidas (pois compraram equipamento do mesmo fornecedor).

Quando as empresas não competem na eficácia das operações, geralmente são criativas na competição em outras dimensões (p. ex., amplitude da linha de produtos, serviços periféricos, propaganda). A equipe de trabalho é disciplinada para seguir procedimentos padrão e não se espera que ela tome qualquer iniciativa no caso de circunstâncias incomuns. Essas empresas ainda não reconheceram a potencial contribuição das operações para a competitividade de um negócio.

Conquista da competência diferencial

As empresas no estágio 3 contam com gerentes experientes, que têm uma visão do que cria valor para o cliente e entendem o papel que os gerentes de operações devem desempenhar no fornecimento dos serviços. Por exemplo, Jan Carlzon, CEO da Scandinavian Airlines (SAS), percebeu que, para retomar o mercado dos empresários que viajam a negócios, que havia perdido clientes para competidores agressivos, era necessário melhorar a pontualidade das partidas. Para atingir essa meta, ele tinha que conseguir uma posição de liderança que promovesse as inovações nas operações, o que, depois, melhoraria o sistema de fornecimento.

Os gerentes de operações costumam ser defensores da melhoria contínua (Seis Sigma) em suas empresas e assumem a liderança na instituição de garantias nos serviços, na delegação de poderes aos funcionários e na adoção de tecnologias para o aperfeiçoamento dos serviços. Nessas organizações, os funcionários recebem treinamento em diversas áreas e são estimulados a, quando necessário, tomar a iniciativa para atingir metas operacionais claramente definidas (p. ex., a entrega em 24 horas da Federal Express). As empresas dessa categoria implementam estratégias administrativas para chegarem à visão corporativa e, assim, se diferenciarem dos concorrentes.

Fornecimento de serviços de classe mundial

Sem se satisfazer apenas com o atendimento das expectativas dos clientes, as empresas de classe mundial expandem tais expectativas para níveis que os concorrentes acham difícil de atingir. A administração é proativa em promover padrões de desempenho mais elevados e em identificar novas oportunidades de negócios ao ouvir os clientes. Empresas de classe mundial, como Disney, Marriot e American Airlines, definem os padrões de qualidade pelos quais as outras empresas são avaliadas.

As novas tecnologias deixam de ser vistas somente como um meio de reduzir custos; elas são consideradas uma vantagem competitiva que não é facilmente reproduzida. Por exemplo, a Federal Express desenvolveu o COSMOS (Customer Operations Service Master Online System) para oferecer um sistema que rastreia os pacotes até a entrega. Os clientes, usando a Internet e o site da FedEx, obtêm informações sobre a exata localização de suas remessas. Esse sistema também é usado para avisar a um motorista que ele deve apanhar as remessas de clientes durante seu trajeto.

Trabalhar em uma empresa de classe mundial é algo considerado especial, e os funcionários são incentivados a identificar-se com a empresa e sua missão. Por exemplo, um coletor de lixo da Disney é considerado um "membro da equipe" que ajuda os visitantes a desfrutarem a experiência.

Sustentar o desempenho superior em todo o sistema de fornecimento é um grande desafio. Entretanto, reproduzir o serviço em vários locais, especialmente fora do país, é o verdadeiro teste de um competidor de categoria mundial.

Benchmark em serviços

O Central Market foge do lugar-comum e das grandes marcas

A inauguração do Central Market, em janeiro de 1994, desencadeou apostas entre os pesos-pesados da indústria de alimentos que haviam sido deixados de lado pela empresa.

As apostas estavam a favor de os salgadinhos Frito-Lay chegarem às prateleiras de um supermercado especializado em alimentos frescos no final do verão. Outras apostas previam que os caminhões da Coca-Cola e da Budweiser estacionariam nos armazéns de carga da empresa em seis meses. Ninguém ganhou a aposta.

O fato de ter evitado as grandes marcas foi uma das razões pelas quais o Central Market chamou a atenção do setor nacional de supermercados, um setor de US\$ 279,4 bilhões. O supermercado – que em apenas um ano se transformou na maior atração dentre as 225 lojas da empresa H. E. B. Food Stores no Estado do Texas – tem a prática de não seguir muitos dos padrões que os 30 mil supermercados do país adotam.

Embora a maioria dos supermercados sustente a tese de que os clientes querem um local único de compra, o Central Market conseguiu provar que um mercado destinado apenas a produtos alimentícios também vende muito bem.

No Central Market, que vende exclusivamente alimentos, a média de gastos é de US\$ 30 por cliente, segundo seu gerente-geral, John Campbell. A média nacional do setor, incluindo gastos em mercadorias gerais e produtos de beleza e saúde, é de US\$ 18,11, conforme o Food Marketing Institute, de Washington, D.C. Essa média menor deve-se aos compradores que vão aos supermercados para adquirir poucos itens, como fraldas ou maquiagem, e saem pelos caixas rápidos (de 10 itens ou menos), acrescenta Campbell. "Aqui, as pessoas compram para valer", diz ele.

O Central Market difere das lojas tradicionais também na aparência. O seu leiaute força os clientes a caminharem pelas seções em um trajeto em forma de serpentina, e não em linha reta. A empresa também abriga uma escola de culinária. Suas prateleiras oferecem 250 tipos de mostarda, dezenas de azeites de oliva e geleias de todas as partes do mundo.

Enquanto pelo menos metade dos 3,2 milhões de empregados de supermercados trabalha meio expediente, 90% dos 400 funcionários do Central Market trabalham em turno integral, re-

cebem benefícios de saúde, férias pagas, reembolso de despesas de ensino e participação nos lucros. Essa é uma decisão onerosa da administração, que, segundo Campbell, compensa por gerar grande entusiasmo e tornar os produtos conhecidos pelos trabalhadores, dois fatores vitais para a satisfação dos clientes.

No Central Market, ao menos 20% das vendas vêm da espaçosa seção de hortifrutigranjeiros, de 18 mil metros quadrados, que ocupa quase um terço da área de vendas. Essa seção, mantida à temperatura de 18°C, estoca aproximadamente 450 tipos de frutas e vegetais diariamente.

Ao longo de quase 23 metros de refrigeradores, encontram-se peixes frescos, enquanto um balcão de 20 metros oferece mais de 100 tipos de carnes, carnes de caça e aves. A seção de queijos oferece 600 variedades.

No total, aproximadamente dois terços do espaço da loja são ocupados por alimentos perecíveis. A cada dia, um caminhão de um armazém de alimentos da cidade recolhe os itens que não atenderam aos padrões de validade do Central Market.

Embora exista o risco de perder dinheiro se muitos alimentos, como carne e frutas, não forem vendidos rapidamente, esses itens são protegidos por uma margem de lucro superior às dos alimentos não perecíveis. As margens para perecíveis são maiores porque eles têm seus preços mais elevados a fim de compensar as perdas, os custos de refrigeração e o aumento das despesas de trabalho resultantes da exposição dos produtos.

"Quanto mais vendas você puder direcionar para os produtos perecíveis, melhor, porque o lucro que você pode ter com Coca, Pepsi ou Tide é pequeno", diz Kevin Coupe, editor executivo da *Progressive Grocer*, uma revista de comércio de Stamford, Connecticut.

A H.E.B. começou a discutir o conceito do Central Market em meados dos anos 1980, quando seus estudos de mercado concluíram que os clientes estavam cada vez mais interessados em comida caseira, nutrição e alimentação mais saborosa.

"Com o Central Market, tentamos tomar a dianteira em uma tendência que certamente continuará a crescer", disse Kristy Ozmun, porta-voz da empresa.

Fonte: Adaptado de Diana Dworin, "Central Market proves it can thrive even as it shuns conventional wisdom and big-name products," ©*Austin American Statesman*, October 2, 1994, p. H1.

Resumo

Iniciamos este capítulo com uma visão estratégica de serviços e uma série de questões a serem consideradas antes da implementação do serviço. Nossa discussão, então, voltou-se para a natureza econômica da competição no setor de serviços. A natureza fragmentada das atividades de serviços, com muitas empresas de pequeno e médio porte, sugere um ambiente promissor para novos empreendedores.

As três estratégias competitivas genéricas de liderança global em custos, diferenciação e foco exemplificaram estrat-

tégias criativas em serviços. Devido à possibilidade de transferência de conceitos entre as empresas de serviços, estratégias bem-sucedidas em uma área podem encontrar aplicação em empresas que procuram vantagem competitiva em outras áreas de serviços.

Em seguida, observamos as diversas dimensões da competição em serviços e examinamos os conceitos de ganhadores, qualificadores e perdedores de serviços como critérios competitivos.

O papel estratégico da informação nas estratégias de serviços é organizado em quatro categorias: criação de barreiras à entrada, geração de receita, bancos de dados de ativos e incremento da produtividade. As estratégias competitivas baseadas em informação foram ilustradas para cada uma das categorias.

O conceito de cadeia virtual de valor fornece uma visão da inovação em serviços que cria valor ao usar informações reu-

nidas enquanto os clientes são atendidos. A discussão sobre os limites no uso de informações sugere, mais uma vez, que os gerentes sempre devem estar atentos às percepções das suas ações pelo público que servem.

O capítulo encerra com uma discussão dos estágios da competitividade de uma empresa de serviços com base em dimensões operacionais.

Palavras-chave e definições

Análise por envelopamento de dados (DEA): técnica de programação linear que mede o desempenho das unidades de serviços para determinar uma fronteira de eficiência para o *benchmark* interno. p. 50

Análise SWOT: avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa. p. 44

Cadeia virtual de valor: estágios na relação com o cliente em que informações são reunidas, organizadas, escolhidas, sintetizadas e distribuídas a fim de criar produtos de serviços inovadores para atender às necessidades dos clientes. p. 51

Custos de troca: inconvenientes causados ao cliente para trocar de fornecedor. p. 47

Diferenciação: estratégia competitiva que cria um serviço percebido como sendo único. p. 42

Foco: estratégia competitiva construída em torno do conceito de servir muito bem a um determinado mercado-alvo, ao atender às necessidades específicas dos clientes. p. 43

Ganhadores de serviços: critérios usados por um cliente para tomar a decisão final de compra entre os competidores que foram previamente qualificados. p. 46

Gestão de rendimentos: sistema de informação que tenta maximizar os rendimentos para os serviços com capacidade perecível (p. ex., companhias aéreas, hotéis). p. 48

Liderança global em custos: estratégia competitiva baseada em operações eficientes, controle de custos e tecnologia inovadora. p. 41

Modelo das cinco forças: análise da estrutura de um setor considerando competitividade, novos entrantes, substitutos e o poder de barganha de fornecedores e clientes. p. 38

Perdedores de serviços: critérios que representam a falha na prestação de um serviço à altura ou acima do nível esperado, resultando em um cliente insatisfeito que é perdido para sempre. p. 46

Qualificadores: critérios usados por um cliente para identificar um subconjunto de empresas de serviços que alcançam um padrão mínimo de desempenho. p. 46

Sistema especializado: programa computacional capaz de fazer deduções usando uma base de conhecimento e regras de decisão. p. 48

Visão estratégica de serviços: formulada a partir da abordagem de questões a respeito do mercado-alvo, do conceito em serviços, da estratégia operacional e do sistema de prestação do serviço. p. 38

Exercício interativo

A turma divide-se e discute a afirmação: “Os programas de prêmios para os passageiros frequentes são anticompetitivos”.

Tópicos para discussão

1. Dê exemplos de empresas de serviços que utilizam tanto estratégias de foco e diferenciação quanto estratégias de foco e liderança global em custos.
2. Quais questões éticas estão associadas ao micromarketing?
3. Para cada uma das três estratégias genéricas (isto é, liderança em custos, diferenciação e foco), qual dos quatro usos competitivos das informações é o mais poderoso?
4. Dê um exemplo de uma empresa que iniciou sua atividade com o conceito de classe mundial e permanece nessa categoria.
5. As empresas que se encontram no estágio de competitividade de “fornecimento de serviços de classe mundial” podem ser descritas como “organizações de aprendizagem”?

United Commercial Bank e El Banco²³

Estudo de caso 3.1

À medida que os Estados Unidos se diversificam, as ofertas de serviços adaptados às necessidades e preferências de grupos étnicos específicos tornam-se mais importantes. Na verdade, o maior banco varejista do país, o Bank of America, foi fundado como Banco da Itália por A. P. Gianini, logo depois do terremoto de 1906 em San Francisco a fim de atender a comunidade italo-americana.

Hoje, duas das ofertas de serviço mais criativas direcionadas para comunidades étnicas estão localizadas nos Estados Unidos. O United Commercial Bank é o maior banco atendendo a comunidade asiático-americana de San Francisco e concentra-se em empréstimos para fins empresariais e imobiliários dentro desse grupo, conhecido por seu empreendedorismo. Mais recentemente, o El Banco de Nuestra Comunidad destinou uma operação bancária única para o varejo, dirigida à emergente comunidade latina em Atlanta. Ambas as comunidades são caracterizadas pelo rápido crescimento, pelas necessidades de produtos únicos e pela identidade cultural separada daquela predominante no mercado bancário geral.

ATENDIMENTO DA COMUNIDADE CHINESA: UNITED COMMERCIAL BANK

O United Commercial Bank (UCB), com sede em San Francisco e que se concentra na comunidade sino-americana, possui US\$ 6,32 bilhões em ativos e uma capitalização de mercado de aproximadamente US\$ 1,4 bilhão. O banco tem 46 filiais na Califórnia, escritórios de representação em Taiwan e na China e uma filial em Hong Kong. Entre os concorrentes que atendem ao mercado asiático, estão: East West Bancorp, Nara Bancorp, Hanmi Bancorp, Cathay General Bancorp e Wilshire Bancorp.

O UCB foi fundado em 1974 como um banco de poupança, tendo depósitos a prazo como seu principal produto. O banco cresceu e tornou-se o maior banco (e talvez o mais bem administrado) no atendimento à comunidade asiática, com filiais principalmente em San Francisco e Los Angeles. Uma parte de sua missão diz:

Todos nós do UCB compartilhamos os valores da dedicação ao trabalho árduo, da economia e da educação. Estamos comprometidos em fornecer um serviço altamente personalizado e com uma ampla gama de produtos e serviços bancários comerciais e ao consumidor para ajudar você, sua família e sua empresa a realizarem o "Sonho Americano".

O United Commercial concentra-se em empréstimos para empresas cujos proprietários são americanos descendentes de chineses e suas famílias. Quase 90% de seus empréstimos são para o setor imobiliário (40% para conjuntos residenciais e 60% para lojas comerciais). Os 10% restantes são empréstimos predominantemente comerciais e industriais (ou seja, empréstimos corporativos normais). A média do empréstimo imobiliário no UCB está em torno de US\$ 960.000, e a do empréstimo para conjuntos residenciais é de US\$ 600.000.

O UCB tem uma proporção extraordinariamente alta de contas poupança e depósitos a prazo, como mostra a Figura 3.4.

Essa estratégia corresponde ao desejo sino-americano de guardar o dinheiro em bancos, e não em agências corretoras. A confiança nas contas poupança e nos CDBs (certificado de depósito bancário) coloca o UCB acima do percentil 95 entre os bancos como um todo. Não é de surpreender que as despesas financeiras do United Commercial fiquem no percentil 71 para os grandes bancos em geral.

Esses fatos financeiros destacam as ofertas únicas de serviços do United Commercial. Em primeiro lugar, os sino-americanos exigem contas poupança e CDBs com altas taxas de juros. As contas de depósito sem juros são somente uma pequena fração dos ativos do UCB.

O foco do cliente em contas poupança e em CDBs também reforça a percepção da saúde financeira e da segurança geral do banco. O United Commercial responde a isso ao favorecer uma estratégia de empréstimos altamente conservadora nos empréstimos imobiliários que concede. Por exemplo, a razão média entre o valor do empréstimo e o valor da garantia exigida para financiamentos imobiliários comerciais do banco é de 58%, *versus* os 80% da média de outros bancos.

O United Commercial efetivamente conquista os melhores e mais seguros clientes na comunidade sino-americana por cobrar taxas muito mais baixas do que os outros bancos. Os bancos classificam a receita das taxas provenientes de contas comerciais e de varejo como "receita sem juros", e é isso o que forma grande parte da receita da maioria dos bancos. O United Commercial recolhe receita de taxas igual a 0,32% dos ativos, enquanto um grande banco recolhe em média taxas de 1,70% dos ativos. A receita sem juros do UCB está no percentil 5 considerando os bancos em geral. Ao raramente cobrar taxas e com frequência reembolsar taxas anteriormente cobradas, o UCB diferencia seus serviços bancários a ponto de ser muito bem-sucedido na conquista de clientes.

Reconhecendo que várias empresas sino-americanas estão envolvidas na importação de mercadorias da China, o UCB oferece um setor completo de finanças comerciais que emite cartas de crédito e fornece outros serviços para auxiliar as empresas de importação e exportação.

Finalmente, o United Commercial Bank tem um foco cultural bem articulado sobre o Sul da Ásia. Os clientes com contas-correntes ou poupança com extratos relativamente altos ganham latas ou aparelhos de chá. O *site* do banco permite que os visitantes enviem um cartão eletrônico animado do ano novo chinês para seus amigos. O mais importante é que todos os clientes do UCB sabem que cada filial emprega vários representantes com quem podem realizar negócios em chinês.

ATENDIMENTO DO MERCADO LATINO: EL BANCO

El Banco de Nuestra Comunidad é uma empresa da Nuestra Tarjeta de Servicios, Inc., que provê serviços financeiros em um ambiente bancário para clientes hispânicos. O El Banco é uma franquia que os bancos existentes podem obter. Ele foi lançado em janeiro de 2002 como filial do Flag Bank em Atlanta, Georgia. A ideia resultou da parceria de um proprietário de uma empresa



UCBH: Análise de depósitos (Em 31 de dezembro de 2004)	United Commercial		Todos os bancos*
	Quantia	Porcentagem	Porcentagem
Total de depósitos	5.222.672	100,0	100,0
Transferências de valores	133.083	2,5	14,6
Money Market Accounts (MMA – contas- correntes remuneradas por uma taxa variável, com liquidez diária)	1.288.595	24,7	34,3
Contas de poupança	946.165	18,1	15,2
Total de MMA e poupanças	2.234.760	42,8	49,5
Depósitos a prazo abaixo de US\$100 mil	916.077	17,5	16,8
Depósitos a prazo acima de US\$100 mil	1.610.270	30,8	17,4
Total de depósitos a prazo	2.526.347	48,4	34,2
Depósitos em estabelecimentos estrangeiros	328.572	6,3	1,7

* Todos os bancos comerciais com ativos entre US\$1 e US\$10 bilhões.

Figura 3.4 Depósitos do United Commercial Bank.

de "descontos de cheques" e um banqueiro latino. As filiais do El Banco oferecem uma série de serviços financeiros ao varejo, inclusive contas-correntes, descontos de cheques e hipotecas. Atualmente, há seis filiais do El Banco em Atlanta, o que demonstra seu rápido crescimento desde a primeira filial da empresa, inaugurada em 2002.

O ambiente físico do El Banco é orientado para hispânicos. Nas palavras do CEO, Drew Edwards, "O conceito do El Banco destina-se aos clientes latinos, do piso ao teto, com esquemas de cores vivas, jornais em espanhol, música latina animada, áreas de estar confortáveis, áreas para as crianças brincarem, lanches, telefones, estações de e-mail e, é claro, funcionários que falam espanhol (muitos dos quais nem falam inglês)". Isso contrasta com os bancos de varejo tradicionais, que buscam uma atmosfera conservadora e empresarial, sugerindo solidez e opulência. As filiais do El Banco são lojas frontais em *shoppings* frequentados por latinos. As filiais não oferecem estacionamento, pois não têm como objetivo os clientes comerciais. Para os latinos que se sentem desconfortáveis em uma terra estrangeira, a atmosfera informal do El Banco é um aspecto atraente.

O El Banco concentra-se em serviços com taxas. A maioria dos bancos de varejo ocasionalmente troca cheques de terceiros como cortesia, mas o serviço não tem o propósito de gerar receita. O El Banco, porém, concentra-se nessa necessidade, que é um serviço financeiro básico para os hispânicos, tenham ou não contas-correntes. As taxas para o desconto de cheques partem de 1,5% para certos tipos de cheques (p. ex., cheques de folhas de pagamento com alto sistema de segurança); essa linha de negócios gera um terço das receitas do El Banco. A empresa também recolhe taxas de outros serviços, como cheques sem fundos e baixos saldos em conta-corrente. Ao todo, as taxas de serviços respondem por mais de 50% da receita do El Banco, *versus* menos de 30% nos bancos de varejo em geral.

O El Banco também oferece financiamento de imóveis para indivíduos sem documentação (estrangeiros ilegais). São raros os provedores de serviços financeiros que financiam imóveis residenciais para estrangeiros ilegais – o Banco Popular é o único que oferece esse serviço para a maior parte do país. A comunidade latina é predominantemente constituída por pessoas de baixa renda; no entanto, a comunidade inclui indivíduos que poderiam comprar residências de 100 a 150 mil dólares, não fosse sua situação de estrangeiros sem documentação. O El Banco aborda esse mercado baseando as solicitações de empréstimo nos "Números de Identificação de Pessoa Física" (ITIN – *Individual Taxpayer Identification Numbers*). Consequentemente, as taxas para os empréstimos ITIN do El Banco variam de 8,0 a 9,5%, *versus* uma média de 4,86% no Estado da Geórgia, de acordo com o Bankrate.com.

Finalmente, como estratégia de aquisição de clientes, o El Banco optou por imitar o Western Union. Uma das marcas de serviços financeiros mais confiáveis entre os hispânicos, o Western Union conquistou a profunda lealdade dos clientes ao realizar com confiabilidade transferências internacionais de valores dos hispânicos nos Estados Unidos para seus familiares e amigos no exterior. O El Banco tentou conscientemente seguir o Western Union, oferecendo principalmente serviços baseados em cobrança de taxas e promovendo sua logomarca.

Como mostra a Figura 3.5, o El Banco é mais rápido na aquisição de clientes do que os bancos tradicionais. Os clientes são atraídos para o El Banco primeiramente pelo serviço de desconto de cheques, algo que geralmente é oferecido somente por varejistas que não pertencem ao ramo bancário. À medida que esses clientes ficam mais prósperos, passam a procurar mais serviços bancários (p. ex., contas poupança, cartões de crédito, financiamento), e o El Banco está preparado para atender a essas crescentes necessidades, a fim de não perder os clientes para outras instituições.

Questões

1. Compare e contraste a visão estratégica de serviços do El Banco e do United Commercial Bank.

2. Identifique ganhadores, qualificadores e perdedores de serviços do El Banco e do United Commercial Bank.
3. Quais são as características diferenciadoras dos bancos dirigidos a comunidades étnicas?

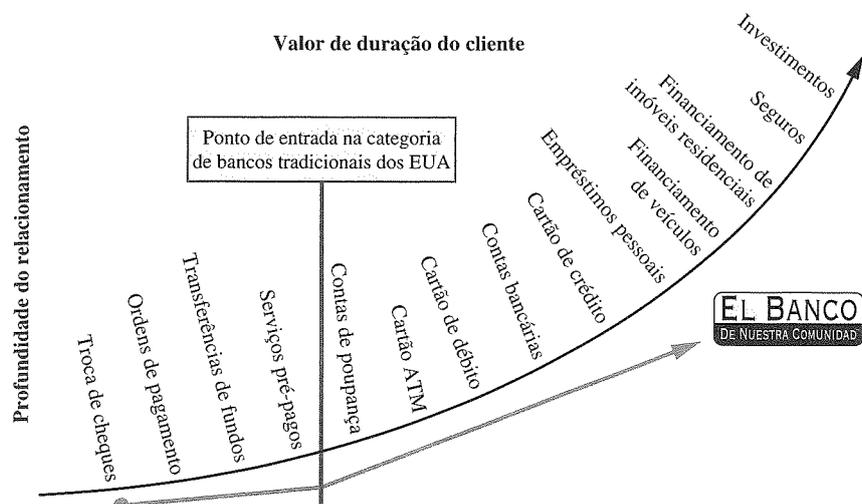


Figura 3.5 Progressão de valor referente ao ciclo de vida do cliente do El Banco.

O Alamo Drafthouse²⁴

O Alamo Drafthouse é um tipo diferente de negócio, mesmo se você o chamar de bar, restaurante ou cinema. Ele é um cinema que serve sanduíches ou um bar que projeta filmes? O Alamo combina múltiplos serviços e faz concessões para que tal combinação funcione. Os clientes do Alamo comem e bebem enquanto assistem a filmes. Tim, que é o proprietário e opera o negócio há quatro anos com sua esposa, Carrie, admite com sinceridade que o serviço é ruim no seu estabelecimento: "O nosso serviço é bastante ruim, mas intencionalmente. Nós abrimos mão de alguns detalhes porque queremos que o serviço seja o mais básico possível. É diferente de um restaurante, onde se espera que o garçom pergunte se você precisa de algo. Nós dependemos dos clientes para isso."

HISTÓRIA

Tim e Carrie se conheceram na Rice University, em Houston, Texas, onde ele estava se graduando em engenharia mecânica e arte e ela estava estudando biologia e francês. Após a formatura e o casamento, os dois abriram o seu primeiro cinema em Bakersfield, Califórnia. Esse primeiro empreendimento mostrava filmes artísticos e shows de música ao vivo. Apesar de esse não ser originalmente o principal foco, a música ao vivo gerou muito mais dinheiro do que os filmes. O cinema foi um fracasso – Bakersfield não tinha um público de cinema artístico grande o suficiente, e a localização de difícil acesso também contribuiu para esse fracasso. Por fim, o negócio foi vendido a uma igreja evangélica.

Estudo de caso 3.2

Com essa lição, o casal mudou-se para Austin, Texas, e decidiu tentar novamente com outra abordagem – um cinema que servisse comida e bebidas alcoólicas.

Os cinemas que servem cerveja são muito comuns na Europa, mas não nos Estados Unidos, que em geral têm leis mais severas relativas à bebida. Mesmo assim, eles estavam surgindo em cidades como Dallas, Washington, D.C., e Portland, Oregon.

Antes de abrir o Alamo, Tim e Carrie visitaram vários desses cinemas. O casal empreendedor observou vários problemas nesses estabelecimentos. Alguns não ofereciam serviços dentro do cinema, forçando os clientes que queriam beber ou comer algo a ir até o *hall* de entrada. Outros ofereciam serviços demais, e a equipe de atendimento perguntava constantemente se os clientes queriam alguma coisa. Essas interrupções incomodavam muitos clientes. Tim e Carrie reconheceram que os frequentadores dos cinemas queriam antes de tudo assistir a um filme, e que um bom serviço significava que eles teriam de projetar um sistema melhor.

O LEIAUTE E O SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

O Alamo Drafthouse abriu em 1996 no centro de Austin, onde se localizam as áreas de entretenimento. O Alamo Drafthouse é um cinema com uma única sala que serve uma variedade de vinhos e cervejas e oferece um cardápio de aperitivos, sanduíches quentes, pizzas individuais, massas e sobremesas. Os garçons anotam os pedidos, servem a comida e recebem a conta antes e durante a

projeção de um filme. Lanches tradicionais de salas de cinemas também estão à venda, e os clientes podem escolher o *self-service* no *hall* para todas as ofertas.

O Alamo Draffthouse, como a maioria dos cinemas, têm filas de cadeiras. Diferentemente da maioria dos cinemas, existem menos fileiras, de forma que haja espaço suficiente entre as filas para acomodar longas mesas estreitas para lanches e bebidas. Também há espaço suficiente para que os atendentes anotem os pedidos e os sirvam sem dificuldade e para que os clientes possam ir ao *hall* quando quiserem. Devido a esse leiaute, o Alamo tem uma oferta de aproximadamente metade dos assentos da maioria das salas de tamanho similar, com uma capacidade de 215 clientes.

Antes de cada projeção, a equipe de atendentes conversa com os clientes e explica como funciona o sistema de serviços. Papel, caneta e o cardápio são fornecidos nas mesas, de maneira que os clientes escrevam seus pedidos no papel e o coloquem em um suporte de metal visível pela equipe de atendentes, que fica atenta no fim dos corredores. O garçom recolhe o pedido e o entrega na cozinha. Quando estiver pronto, o garçom leva o pedido até o cliente. Tudo isso pode ser feito sem que uma única palavra seja trocada, minimizando qualquer interferência durante o filme.

Austin é uma cidade em rápido crescimento, de alta tecnologia, com uma força de trabalho extremamente jovem e com boa formação. O Festival de Cinema de Austin, focalizado na indústria do cinema, que coincide com o festival de música ao vivo South-by-Southwest, ocorre basicamente no centro de Austin todo mês de março, durante o feriado de primavera da Universidade do Texas.

O cinema é localizado próximo ao centro boêmio, no bairro central, e é preciso somente uma pequena caminhada para se chegar lá vindo de uma das principais áreas de boates e restaurantes. O cinema não tem estacionamento próximo ou gratuito para os clientes, tampouco existem ruas aptas para estacionar por perto. A maioria dos outros cinemas na cidade está localizada em enormes complexos afastados do centro ou em *shoppings*.

PROGRAMAÇÃO

A programação do Alamo é dividida em duas categorias: reapresentações e eventos especiais. As reapresentações são responsáveis pela maioria da programação do Alamo, em torno de 20 das 25 projeções por semana. Esses filmes são cuidadosamente escolhidos para atrair o público do Alamo: pessoas inteligentes de 25 a 40 anos que têm um gosto sofisticado para filmes. Exemplos de filmes recentes que estão nessa categoria são *Bowling for Columbine*, *The Italian Connection* e o original *The Manchurian Candidate*. Infelizmente, o Alamo está nas mãos de Hollywood em relação à programação, de certa forma, e algumas vezes se vê forçado a exibir filmes não tão atraentes para seu público quanto Tim e Carrie gostariam. Ao final de cada semana, Tim e Carrie escolhem os filmes que serão exibidos na semana seguinte.

Eventos especiais são programados a cada três meses. Eles se enquadram em duas categorias: eventos da Sociedade de Cinema de Austin (geralmente filmes clássicos ou artísticos) e filmes *cult*. Os eventos da Sociedade de Cinema normalmente substituem uma reapresentação durante a semana, e os filmes *cult* são exibidos às quintas, sextas e sábados à meia-noite. Os

filmes *cult* atraem um público diferente (mas que se sobrepõe): predominantemente homens de 18 a 30 anos, consumidores regulares de álcool e clientes de locadoras independentes. Os eventos especiais são responsáveis por cerca de cinco das 25 projeções semanais no Alamo. Tim vê os eventos especiais como um empreendimento criativo, por exemplo, os filmes de velho-oeste italianos, que são acompanhados por um *buffet* de espaguete (conhecidos comumente como "*spaghetti westerns*"), e os filmes mudos, acompanhados ao vivo por bandas locais.

A crescente comunidade de cineastas de Austin tem sido um importante incremento para a programação de eventos especiais. Tim consegue que cineastas venham regularmente falar em encontros exclusivos. Alguns dos convidados incluíram Robert Rodriguez, que foi o anfitrião da sessão dupla do filme *El Mariachi* e de um evento de lançamento desse filme em Hong Kong. Quentin Tarantino, diretor de *Pulp Fiction*, é o anfitrião de um festival anual de filmes *cult* no Alamo.

RECEITAS E CUSTOS

Tim considera a venda de ingressos um atrativo para levar as pessoas até o estabelecimento e para o consequente consumo de alimentos e bebidas, portanto, mantém os preços dos ingressos baixos, em torno de US\$ 4,00. Essa faixa de preço está abaixo do valor pago para assistir a uma estreia na maioria dos cinemas de Austin (US\$ 6,50 – US\$ 7,00), mas está acima do preço de uma reapresentação de um filme em um cinema barato (US\$ 1,00 – US\$ 1,50). Na média, os clientes do Alamo gastam um total de US\$ 5 a US\$ 12 por projeção. Após o bilhete ter sido comprado, os clientes gastam em torno de 55% desse valor em alimentos e 45% em álcool. A fim de aumentar o valor gasto, foram alterados os preços do cardápio duas vezes desde a abertura e acrescentados itens com valores mais altos. Os eventos especiais são responsáveis por um terço das receitas.

Apesar de os clientes gastarem mais do que quando vão a um cinema típico, os lucros do Alamo são limitados por sua capacidade menor e pelos altos custos de mão de obra. Em uma noite de sexta-feira, é necessária uma equipe de 15 a 17 pessoas, muito mais do que o exigido para operar um cinema padrão.

PROPAGANDA E PROMOÇÃO

Para promover o Alamo, Tim e Carrie usam vários métodos de baixo custo. Eles colocam anúncios nos três jornais mais lidos de Austin, incluindo o *Daily Texan*, o jornal de estudantes da Universidade do Texas. Também foram criados calendários de três meses que listam eventos especiais. As projeções futuras são anunciadas antes de cada filme. Eles construíram um relacionamento com o *Chronicle*, de Austin, uma publicação de entretenimento e, conseqüentemente, conseguem bastante exposição gratuita por meio de resenhas sobre seus eventos especiais.

Tim também se envolve com atividades de baixo custo, mas eficientes para incrementar a relação de lealdade com seus clientes. Ele gerencia o *site* do Alamo e responde a todos os e-mails pessoalmente. Ele também anuncia os próximos filmes e eventos especiais antes de cada exibição e permanece após as apresentações para responder a perguntas e conversar com seus clientes. Ele é muito aberto a sugestões e as usa para planejar eventos especiais e modificar o cardápio. Além disso, Tim observa que

a construção da lealdade tem sido muito mais eficiente com o público da Sociedade de Cinema de Austin e dos filmes cult.

Questões

- 1 Os analistas de mercado usam mapas de posicionamento para mostrar visualmente as percepções dos clientes de uma empresa em relação aos seus competidores considerando dois atributos. Prepare um mapa para o Alamo Drafthouse usando os atributos de diferenciação de "qualidade dos pratos" e "escolha de filmes".
- 2 Use o quadro "Visão estratégica em serviços" para descrever o Alamo Drafthouse em termos de segmentos de

mercado-alvo, conceito de serviço, estratégia operacional e sistema de prestação do serviço.

- 3 Identifique os qualificadores, ganhadores e perdedores de serviços para o Alamo Drafthouse. Os critérios para decisões de compra do Alamo são apropriados para o mercado de cinemas? Qual é a sua conclusão?
- 4 Utilize o modelo das Cinco Forças de Porter para avaliar a posição estratégica do Alamo Drafthouse na "indústria de entretenimento".
- 5 Faça uma análise SWOT para identificar as forças e as fraquezas internas, assim como as ameaças e as oportunidades encontradas no ambiente externo.

Bibliografia selecionada

Evans, Philip and Thomas Wurster: "Strategy and the New Economics of Information." *Harvard Business Review*. September–October 1997, pp. 71–82.

Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlesinger: *The Service Profit Chain*. New York: Free Press, 1997.

Hill, Terry: *Manufacturing Strategy*, 3rd ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

Karmakar, U. S. and R. Pitbladdo: "Service Markets and Competition." *Journal of Operations Management*, vol. 12, no 3-4, June 1995, pp.397–412.

Prokesch, Steven: "Competing on Customer Service." *Harvard Business Review*, November–December 1995, pp. 101–12.

Rayport, Jeffrey F. and John J. Sviokla: "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, November–December 1995, pp. 78-85.

Roth, Aleda V. and Marjolijn Van Der Velde: "Operations as Marketing: A Competitive Service Strategy," *Journal of Operations Management* 10, no. 3 (March 1991), pp. 303-28.

Voss, Chris, Aleda V. Roth, and Richard B. Chase. "Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation" *Production and Operations Management* 17, no. 3 (May–June 2008), pp. 247–66.

Notas

1. De Bernie Ward, "Microspace, Maxiprofits," *Sky*, December 1990, pp. 22–31.
2. Adaptado de James L. Heskett, "Positioning in Competitive Service Strategies," em *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
3. Michael E. Porter, "Generic Competitive Strategies," em *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).
4. W. H. Davidow and B. Uttal, "Service Companies: Focus or Falter," *Harvard Business Review*, July–August 1989, pp. 77–85.
5. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York: Free Press, 1985).
6. Terry Hill, *Manufacturing Strategy*, (Homewood, Ill: Irwin 1989), pp. 36–46.
7. Adaptada de James A. Fitzsimmons "Strategic Role of Information in Services", Rakesh V. Sarin (ed.), *Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood S. Buffa* (Norwell, Mass; Kluwer Academic Publishers, 1993).
8. James L. Heskett, "Operating Strategy Barriers to Entry," em *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
9. Para justificativas específicas, ver "Frontier Airlines, Inc. (A)," Harvard Business School Case no. 9-184-041, HBS Case Services, 1983.
10. R. L. Rose and J. Dahl, "Skies Are Deregulated, but Just Try Starting a Sizable New Airline," *The Wall Street Journal*, July 19, 1989, p. A1.
11. *Ibid.*, p. A8.
12. De Harold S. Bott, "Information for Competitive Advantage," *Operations Management Review*, Fall 1985, p. 35.
13. Barry C. Smith, J. F. Leimkuhler, and R. M. Darrow, "Yield Management at American Airlines," *Interfaces* 22, no. 1 (January–February 1992), pp. 8–31.
14. De Kevin Helliker, "Wal-Mart's Store of the Future Blends Discount Prices, Department-Store Feel," *The Wall Street Journal*, May 17, 1991, p. B1.
15. Heskett, op. cit., p. 43.
16. Michael J. McCarthy, "Marketers Zero in on Their Customers," *The Wall Street Journal*, March 18, 1991, B1.
17. Peter H. Lewis, "Looking beyond Innovation, an Award for Results," *New York Times*, June 23, 1991, p. 8.
18. R. D. Banker and R. C. Morey, "Efficiency Analysis for Exogenously Fixed Inputs and Outputs," *Operations Research* 34, no. 4 (July–August 1986), pp. 518–19.

19. Adaptado de Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, November–December 1995, pp. 75–85.
20. "How Did They Get My Name?" *Newsweek*, June 3, 1991, p. 41.
21. Adaptado de Diane Brady, "Why Service Stinks," *BusinessWeek*, October 23, 2000, p. 124.
22. Adaptado de R. B. Chase and R. H. Hayes, "Operations' Role in Service Firm Competitiveness," *Sloan Management Review* 33, no. 1 (Fall 1991), pp. 15–26.
23. Preparado por Bryan R. Bradford, Will Reale, Brian Barrow, Jason Dillee, e Chris McClung com a orientação do Professor James A. Fitzsimmons.
24. Preparado por Robert Ferrell, Greg Miller, Neil Orman, e Trent Reynolds com a orientação do Professor James A. Fitzsimmons.

Projeto de um empreendimento de serviços

Parte II

Agora que o conceito de serviços e a estratégia competitiva foram articulados, direcionamos nossa atenção para questões relativas ao projeto de serviços. O Capítulo 4 inicia com uma discussão do processo de desenvolvimento de novos serviços. O *blueprint* do serviço é apresentado como um método de elaboração de diagramas de serviços. Nesses diagramas, as operações de *front office* e de *back office* são separadas por uma linha de visibilidade. Também exploramos abordagens genéricas para o projeto de serviços, incluindo a capacitação por meio de sistemas de informações.

No Capítulo 5, abordamos a questão da tecnologia em serviços, incluindo a automação, o surgimento de tecnologias de autoatendimento e a natureza do fornecimento de serviços pela Internet. A qualidade dos serviços, medida pela distância entre as expectativas do cliente e as percepções sobre o serviço fornecido, é o tópico do Capítulo 6. Examinamos diversas técnicas de gerenciamento da qualidade dos serviços, incluindo problemas de mensuração, criação da qualidade e restabelecimento do serviço em caso de falha. A estética e o ambiente criados pela própria instalação são abordados utilizando a estrutura do *servicescape* mencionada no Capítulo 7. O Capítulo 8 descreve as ferramentas para a melhoria contínua na qualidade e na produtividade. São discutidos programas para a melhoria da qualidade organizacional e o ciclo PDCA. As atividades acima da linha de visibilidade são descritas no Capítulo 9 como um encontro entre cliente e provedor no contexto de uma cadeia serviços-lucro. A cadeia serviços-lucro vincula o desenvolvimento de clientes internos (funcionários) a clientes externos satisfeitos e leais.

A questão da localização é fundamental para os serviços fornecidos em instalações físicas, uma vez que o local determina, em grande parte, a área de mercado atendida. Modelos de localização para minimizar o tempo de deslocamento ou maximizar a receita diante dos concorrentes são apresentados no Capítulo 10, que conclui a Parte II.