

O encontro em serviços

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste capítulo, você deverá estar apto a:

1. Usar a tríade do encontro em serviços para descrever o processo de prestação de serviço de uma empresa.
2. Explicar como a cultura e o nível de delegação de poderes aos funcionários em uma organização afetam o encontro em serviços.
3. Diferenciar quatro sistemas de controle organizacional para a delegação de poderes aos funcionários.
4. Descrever a classificação dos clientes em quatro grupos, com base em suas atitudes e expectativas.
5. Preparar questões abstratas e escrever esboços situacionais para selecionar candidatos ao serviço.
6. Descrever como a criação de um clima ético leva à satisfação no emprego e à qualidade do serviço prestado.
7. Discutir o papel dos roteiros na coprodução do cliente.
8. Descrever como cada um dos elementos da cadeia de lucros do serviço leva ao crescimento da receita e à lucratividade.

A maioria dos serviços caracteriza-se por um encontro entre o prestador de um serviço e um cliente. Essa interação, que na mente do cliente define a qualidade do serviço, é chamada de “momento da verdade” por Richard Normann.¹ O encontro, muitas vezes breve, é o momento em que o cliente avalia o serviço e forma uma opinião sobre a sua qualidade. Um cliente vivencia inúmeros encontros com vários prestadores de serviços, e cada momento da verdade é uma oportunidade de influir na maneira como o cliente percebe a qualidade do serviço. Por exemplo, o passageiro de uma companhia aérea passa por uma série de encontros, desde a compra da passagem, passando pelo *check-in* de bagagem no aeroporto, pelo serviço de bordo e pelo recebimento da bagagem no destino, até receber os créditos no programa de milhagem.

Percebendo a importância dos momentos da verdade para o estabelecimento de uma reputação de qualidade superior, Jan Carlzon, CEO da Scandinavian Airlines System (SAS), concentrou-se nesses encontros para a reorganização da empresa, a fim de criar uma posição diferenciada e competitiva em termos da qualidade do serviço. Conforme a sua filosofia, o objetivo da organização é servir aos trabalhadores de linha de frente que têm contato direto com o cliente. Seu pensamento revolucionário virou de cabeça para baixo o antigo organograma, colocando no topo o pessoal responsável pelo contato com o cliente (até então na posição inferior). Dessa forma, tornou-se responsabilidade de todos atender ao pessoal da linha de frente, que, por sua vez, atendia ao cliente. A inversão do organograma sinalizou um movimento de reorientação para a satisfação do cliente e para o gerenciamento dos momentos da verdade. É interessante que a implementação dessa filosofia representou a divisão da companhia em vários centros de lucro, chegando ao nível operacional e dando aos gerentes (agora próximos dos clientes) autoridade para tomar suas próprias decisões.²



O momento da verdade ocorre em todas as interações entre cliente e funcionário.
Rob Melnychuk/Getty Images.

APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, o encontro em serviços é descrito como um triângulo formado pela interação dos interesses do cliente, da organização de serviços e do pessoal da linha de frente, que está em contato com os clientes. Cada participante desse encontro procura exercer controle sobre a transação que provoca a necessidade de flexibilidade e de delegação de poderes ao pessoal da linha de frente. Segue uma discussão sobre a cultura das organizações de serviços, com exemplos de casos em que os fundadores de empresas de serviços bem-sucedidas estabeleceram um conjunto de valores e expectativas, incentivando seus funcionários a concentrarem esforços na prestação de um serviço excepcional.

As atividades de seleção e de treinamento do pessoal da linha de frente são abordadas em seguida. As muitas expectativas e atitudes do cliente são exploradas, assim como o conceito do cliente como coprodutor. A grande correlação das percepções de qualidade do serviço compartilhadas pelo pessoal da linha de frente e pelos clientes leva a uma discussão sobre a contribuição do gerenciamento para a criação entre os funcionários de uma orientação do serviço em prol do cliente.

A TRÍADE DO ENCONTRO EM SERVIÇOS

Uma das características singulares dos serviços é a participação ativa do cliente no seu processo de produção. Cada momento da verdade representa uma interação entre um cliente e um prestador do serviço; cada um tem um papel a desempenhar em um ambiente preparado pela organização de serviço. A *tríade do encontro em serviços*, apresentada na Figura 9.1, situa as relações entre as três partes no encontro e sugere possíveis fontes de conflito.

Os gerentes de organizações de serviço voltadas para o lucro têm interesse em prestar o serviço com a maior eficiência possível para protegerem suas margens e manterem-se competitivos. As organizações de serviço sem fins lucrativos podem substituir eficiência por eficácia, mas devem operar sob os limites impostos por um orçamento. Para controlar a prestação do serviço, os gerentes tendem a impor regras e procedimentos ao pessoal da linha de frente a fim de limitar sua autonomia e seu arbítrio ao servir o cliente. Essas mesmas regras e procedimentos objetivam limitar tanto a extensão do serviço prestado ao cliente quanto a resultante falta de customização, que pode resultar na insatisfação de um cliente. Finalmente, a interação entre o pessoal da linha de frente com o cliente conta com o elemento de controle percebido por ambas as partes. O pessoal da linha de frente deseja controlar o comportamento do cliente para tornar seu próprio trabalho mais gerenciável e menos estressante; ao mesmo tempo, o cliente está tentando controlar o encontro em serviços para obter o melhor benefício possível.

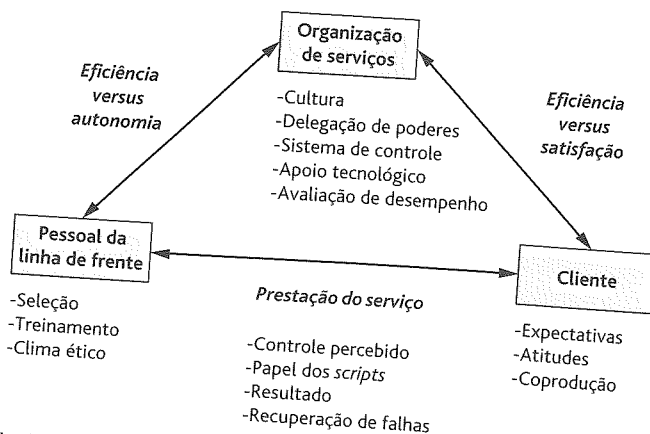


Figura 9.1 A tríade do encontro em serviços.

Idealmente, as três partes ganham muito ao trabalhar juntas na criação de um encontro em serviços benéfico. Contudo, o momento da verdade pode ser disfuncional quando uma parte domina a interação, pensando apenas em controlar o encontro. Os exemplos a seguir ilustram o conflito existente quando cada parte, por sua vez, tem o controle do encontro.

Encontro dominado pela organização de serviços

Para ser eficiente e, talvez, para seguir uma estratégia de liderança em custos, uma organização pode padronizar a prestação do serviço ao impor procedimentos operacionais rigorosos e, assim, limitar rigidamente o arbítrio do pessoal da linha de frente. Aos clientes, são apresentadas poucas opções de serviços padronizados e não estão disponíveis serviços personalizados. Muitos serviços de franquias, como McDonald's, Jiffy Lube e H & R Block, têm sido bem-sucedidos com um ambiente e uma organização estrutural que dominam o encontro em serviços. Grande parte do sucesso dessas empresas relaciona-se ao fato de ensinarem aos clientes o que *não* esperar do seu serviço; contudo, muito da frustração que os clientes sentem com outras instituições, pejorativamente rotuladas de "burocráticas", vem do fato de o pessoal da linha de frente não ter autonomia para lidar com as necessidades individuais dos clientes. Em tais organizações, o pessoal da linha de frente até simpatiza com o cliente, mas é forçado a seguir as regras, e a sua satisfação no trabalho fica diminuída nesse processo.

Encontro dominado pelo pessoal da linha de frente

Em geral, os fornecedores do serviço tentam limitar o escopo do encontro em serviços para reduzir seu próprio desgaste no atendimento de clientes exigentes. Quando as pessoas da linha de frente são colocadas em uma posição autônoma, elas podem ter a sensação de possuir um grau significativo de controle sobre os clientes. Espera-se que o cliente deposite considerável confiança no julgamento do pessoal da linha de frente em virtude do conhecimento que ele entende que o prestador do serviço possui. A relação entre médico e paciente ilustra bem as deficiências do encontro dominado pelo pessoal da linha de frente. O paciente, que nem chega a ser tratado como um "cliente", é colocado em uma posição subordinada, sem controle algum sobre o encontro. Além disso, uma organização como um hospital está sujeita a enormes demandas colocadas individualmente por médicos da equipe, sem preocupação em termos de eficiência.

Encontro dominado pelo cliente

Os casos extremos de serviços padronizados e customizados representam oportunidades para os clientes controlarem o encontro. Nos serviços padronizados, o autoatendimento é uma opção que dá aos clientes o controle completo sobre o serviço limitado que está sendo fornecido. Por exemplo, ao comprar uma bebida em uma máquina de autoatendimento, o cliente não precisa interagir com alguém. O resultado pode ser muito satisfatório e eficiente para o cliente que necessita ou deseja pouquíssimo serviço. Para um serviço customizado, como a defesa jurídica em um processo criminal, contudo, todos os recursos da organização podem ser necessários, com grande custo em eficiência.

O encontro *on-line* é uma variação cada vez mais popular do modelo da Figura 9.1. Nesse caso, o "pessoal de contato" é substituído por um *site*. A criação de um *site* que atraia clientes repetidamente é um desafio para as organizações de serviços. Em um esforço para mensurar a eficácia de *sites*, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa chamado de E-S-QUAL.³ A pesquisa de 22 itens abrange quatro dimensões: eficiência (p. ex., o *site* é fácil de navegar), disponibilidade do sistema (ou seja, o *site* não falha), realização (os itens pedidos chegam rapidamente) e privacidade (o cartão de crédito do cliente é protegido).

Um encontro em serviço satisfatório e eficaz deveria equilibrar a necessidade de controle dos três participantes. A necessidade de eficiência da organização para manter-se economicamente viável será satisfeita se o pessoal da linha de frente for treinado de modo apropriado e se as expectativas e o papel dos clientes no processo de prestação do serviço forem comunicados com eficiência. Nossa discussão das abordagens para gerenciar o encontro em serviços começa com a organização de serviço.

A ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A organização estabelece o ambiente do encontro em serviços. A interação entre o cliente e o pessoal da linha de frente ocorre dentro do contexto de uma cultura organizacional e também de seu ambiente físico.

Cultura

Por que escolhemos um emprego ou um serviço em uma empresa e não em outra? Muitas vezes a escolha baseia-se na reputação da empresa como um bom lugar onde trabalhar ou comprar. Essa reputação está fundamentada na *cultura* ou identidade da organização. Muitas definições de cultura organizacional foram propostas:

- Cultura é um padrão de crenças e expectativas que é compartilhado pelos membros da organização e que produz normas que moldam fortemente o comportamento de indivíduos ou grupos nas organizações.⁴
- Cultura abrange as tradições e crenças de uma organização que a distinguem de outras organizações e dão vida ao esqueleto da estrutura.⁵
- Cultura organizacional é um sistema de orientações compartilhadas que mantém a unidade da coisa e lhe atribui uma identidade diferenciada.⁶

Os fundadores e/ou os gerentes seniores de uma organização de serviço estabelecem, intencional ou involuntariamente, um clima ou cultura que prescreve uma norma de comportamento e um conjunto de valores para guiar a tomada de decisão dos funcionários na empresa. Por exemplo, a ServiceMaster é uma companhia muito lucrativa que fornece serviços de manutenção e limpeza para hospitais e outras organizações. Ao escrever sobre a ServiceMaster, Carol Loomis descobriu que o nome da companhia incorporava o seu valor de “Serviço ao Mestre”.

Fundada por um batista devoto, o já falecido Marion E. Wade, a companhia sempre se disse guiada por princípios religiosos. O primeiro de seus objetivos corporativos é “honrar a Deus em tudo o que fazemos”. A parede do refeitório proclama que “o júbilo começa ao amanhecer”, e, apesar de não existirem anúncios do tipo “a limpeza está próxima da divindade”, a organização e o brilho do escritório projetam esse pensamento.⁷

A escolha da linguagem é outra abordagem para comunicar valores, conforme ilustrado pela Walt Disney Corporation. Nos parques temáticos da Disney, os termos do *show business* são adotados porque a empresa está no ramo do entretenimento. Em vez de “pessoal”, existe um “elenco”. Os funcionários são chamados de “membros do elenco” para insinuar a forma de pensamento apropriada. Os membros do elenco trabalham tanto no “palco” quanto nos “bastidores”, mas ambos os tipos de funcionários são necessários para “fazer o *show* acontecer”.

Esses exemplos ilustram como os valores de uma organização, quando comunicados de forma sistemática pela gerência, permitem que o pessoal da linha de frente aja com autonomia considerável, já que seu julgamento é baseado em um conjunto compartilhado de valores. Esses valores em geral são comunicados por histórias e lendas sobre assumir riscos individualmente em nome da organização e de seus clientes. A Federal Express, com o lema de “entrega da noite para o dia”, tem muitas histórias de proezas extraordinárias feitas por empregados para assegurar a concretização do serviço. Considere o motorista responsável pelas entregas que se deparou com uma caixa de coleta que não foi capaz de abrir – em vez de deixá-la na calçada até alguém vir consertá-la, ele lutou para colocar a caixa inteira dentro do veículo para que as encomendas da caixa pudessem ser liberadas e entregues no dia seguinte.

A organização beneficia-se de um conjunto de valores compartilhados porque o pessoal da linha de frente tem poder para tomar decisões sem a necessidade do nível tradicional de supervisão, pressupondo que apenas a gerência tem autoridade para agir em nome da organização.



O uso de linguagem e símbolos comunica a cultura da organização. The Purcell Team/Corbis

Delegação de poder

A *delegação de poder* não começa com a delegação em si, mas ao confiar incondicionalmente no poder inerente que os funcionários possuem para avaliar as escolhas e executar decisões criativas de forma competente. A delegação de poder dá a cada pessoa a oportunidade de fazer a diferença no serviço. Delegar é dar a um 'substituto' o direito de agir em nome de alguém ao desempenhar uma dada tarefa. Não se trata de poder, mas de uma permissão que pode ser dada, da mesma forma que pode ser cancelada.

Está surgindo um novo modelo de organização de serviço, com uma estrutura que seria mais bem descrita como um "T" invertido. Nessa organização, as camadas de supervisão são drasticamente reduzidas, porque os funcionários da linha de frente são treinados, motivados e abastecidos com informações computadorizadas oportunas que os habilitam a gerenciar o encontro no local de prestação do serviço.

Ao presidente inovador da SAS, Jan Carlzon, foi atribuído o seguinte:

As instruções só conseguem transmitir aos empregados o conhecimento de suas próprias limitações. Informações, por outro lado, os munem com o conhecimento de suas oportunidades e possibilidades... Libertar alguém do rigoroso controle exercido por instruções, políticas e ordens e dar a essa pessoa liberdade para assumir responsabilidade sobre suas ideias, decisões e ações é liberar recursos ocultos que, de outra forma, permaneceriam inacessíveis tanto às pessoas quanto à empresa... Uma pessoa dotada de informação não pode se esquivar de assumir responsabilidades.⁸

Talvez seja surpreendente que a Taco Bell tenha se tornado o novo modelo de serviço em matéria de delegação de poder aos empregados. Outras empresas que adotaram esse novo modelo são ServiceMaster, Marriott e Dayton Hudson. Os gerentes seniores de todas essas empresas compartilham a crença de que as pessoas desejam fazer um bom trabalho – e o farão se tiverem oportunidades para tanto. Consequentemente, elas assumiram os seguintes compromissos: 1) investir em pessoas tanto quanto, ou mais do que, em máquinas; 2) usar a tecnologia para dar suporte ao pessoal da linha de frente, e não para monitorá-lo ou substituí-lo; 3) considerar o recrutamento e o treinamento do pessoal da linha de frente como decisivos para o sucesso da empresa; e 4) ligar a recompensa ao desempenho para funcionários de todos os níveis. Nesse tipo de organização, uma gerência média já bem reduzida não tem mais o papel tradicional de supervisão; em vez disso, os gerentes de nível médio tornam-se facilitadores para o pessoal da linha de frente. E, o mais importante, investimentos em sistemas de informação são necessários para dotar o pessoal de linha de frente da capacidade de resolver os problemas à medida que eles surgem e para garantir um encontro em serviços de qualidade.⁹

Sistemas de controle

A Tabela 9.1 descreve quatro sistemas de controle organizacional para encorajar a delegação criativa de poder aos empregados. O sistema de crença é facilitado por uma cultura organizacional bem articulada. Um sistema de fronteiras define o espaço para a iniciativa dos empregados (p. ex., não comprometer a organização a um passivo financeiro que exceda US\$ 1.000) sem criar um ambiente de pensamento negativo, que pode ser gerado pelo uso de procedimentos operacionais padroniza-

Tabela 9.1 Sistemas de controle organizacional para a delegação de poderes aos funcionários

Sistema de controle	Objetivo	Desafio ao funcionário	Desafio à gerência	Questões principais
Crença	Contribuição	Incerteza quanto à finalidade	Comunicar os valores centrais e a missão	Identificar os valores centrais
Fronteiras	Concordância	Pressão ou tentação	Especificar e fazer cumprir as regras	Riscos a serem evitados
Diagnóstico	Realização	Falta de foco	Construir e apoiar metas claras	Variáveis críticas de desempenho
Interativo	Criação	Falta de oportunidade ou medo de assumir riscos	Abrir o diálogo organizacional para incentivar o aprendizado	Incertezas estratégicas

Fonte: Adaptada e reimpressa com a permissão da *Harvard Business Review*. De "Control in an Age of Empowerment", Robert Simons, March-April, 1995, pp. 80-88. Copyright 1995, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos os direitos reservados.

dos. Os sistemas de diagnóstico definem metas mensuráveis a serem alcançadas (p. ex., 90% de desempenho com pontualidade). O sistema de controle interativo é mais apropriado para "indústria de conhecimento", como empresas de consultoria, porque a própria sobrevivência da organização depende do fornecimento de soluções criativas para os seus clientes.

O pessoal que faz o contato com o cliente, e a quem foi delegada essa responsabilidade, deve ser motivado, informado, competente, comprometido e bem-treinado. O pessoal da linha de frente deve possuir a capacidade de assumir responsabilidades, de se autogerenciar e de responder a pressões vindas dos clientes.

PESSOAL DA LINHA DE FRENTE

De uma forma ideal, o pessoal da linha de frente deveria ter atributos de personalidade como flexibilidade, tolerância a ambiguidades, habilidade para monitorar e mudar de comportamento de acordo com a situação e empatia pelo cliente. Descobriu-se que este último atributo (empatia pelos clientes) parece ser mais importante do que a idade, a educação, o conhecimento de vendas, o treinamento em vendas e a inteligência.

Alguns indivíduos talvez achem o serviço de linha de frente entediante e repetitivo, enquanto outros o veem como uma oportunidade para conhecer e interagir com uma variedade de pessoas. Aqueles com as habilidades interpessoais necessárias podem ser atraídos para empregos que exijam alto nível de contato, mas ainda é preciso um processo de seleção para garantir momentos da verdade de alta qualidade.

Seleção

Não existem testes confiáveis para medir a inclinação das pessoas para um determinado serviço; contudo, várias técnicas de entrevista mostraram-se úteis. O *questionamento abstrato*, a *questão situacional* e a representação de papéis são utilizados na avaliação de potenciais empregados de linha de frente.

Questionamento abstrato

As perguntas feitas na entrevista abstrata são questões abertas. Elas fornecem *insights* a respeito da capacidade do entrevistado de relacionar a situação imediata do serviço a informações coletadas em experiências passadas. Um exemplo de questão que avalia a atenção do entrevistado para com o ambiente seria: "De suas experiências com trabalhos anteriores, qual foi o tipo de cliente mais difícil de lidar e por quê?". Para determinar se o entrevistado possui um perfil investigativo, o entrevistador poderia perguntar: "Qual foi a principal reclamação ou característica negativa do cliente?" Algumas perguntas finais para avaliar o estilo interpessoal do entrevistado seriam: "Como você tratou o cliente?" e "Qual seria a maneira ideal para lidar com aquele tipo de cliente?".

O questionamento abstrato também serve para revelar a boa vontade de uma pessoa em se adaptar. Um empregado eficaz será detalhista tanto na vida pessoal quanto no trabalho. As pessoas capazes de analisar os eventos que as cercam e de interpretar o seu significado normalmente são capazes de aprender mais e com rapidez.

Devido à sua natureza e à sua preparação para a entrevista, alguns entrevistados serão capazes de falar mais sobre suas experiências passadas do que outros. Ao examinar e ouvir cuidadosamente o conteúdo de uma resposta a uma pergunta abstrata, o entrevistador diminuirá a possibilidade de ser iludido com exageros. Por fim, não há garantias de que a habilidade de refletir sobre eventos passados venha necessariamente a transferir perceptividade e flexibilidade semelhantes para o trabalho.

Questões situacionais

Uma entrevista com questões situacionais requer que o entrevistado responda a perguntas relacionadas a uma situação específica. Por exemplo, consideremos a situação a seguir:

Um dia após uma grande festa organizada por uma empresa de eventos, um cliente devolve alguns pequenos bolos, reclamando que eles estavam velhos. Apesar de o sujeito estar pedindo um reembolso, ele está falando tão calmamente e está tão tímido que você mal pode ouvi-lo atrás do balcão. Você sabe que a empresa não fez aqueles bolos porque eles não se assemelham aos feitos pelo seu cozinheiro. O que você faria?

Uma situação como essa pode revelar informações relacionadas aos instintos do entrevistado, suas capacidades interpessoais, bom senso e julgamento. Para obter mais informações sobre a adaptabilidade do candidato, outras questões sobre a situação podem ser feitas: “Como você lidaria com o homem se, repentinamente, ele ficasse irado e insistente? Quais passos você daria para mediar a situação?”.

Questões situacionais fornecem uma oportunidade para determinar se os entrevistados são capazes de “pensar sob pressão”. Um entrevistado com boas habilidades de comunicação, ainda assim, pode não indicar claramente um desejo genuíno de servir aos clientes ou uma natureza empática. Mais uma vez, o entrevistador deve prestar muita atenção ao conteúdo das respostas de um entrevistado, além da forma como as respostas são fornecidas.

Representação de papéis

A representação de papéis é uma técnica de entrevista que requer que os entrevistados participem de uma situação simulada e reajam como se o ambiente de serviço fosse real. O desempenho de papéis é usado com frequência na fase final de recrutamento, e outras pessoas da organização são convidadas a cooperar como “atores” na situação.

A técnica fornece um meio de observação do entrevistado sob pressão. Os entrevistadores que usam essa técnica podem experimentar e mudar a situação à medida que a sessão progride. Esse método proporciona respostas mais realistas do que as de entrevistas por questionamento abstrato e por questões situacionais; é necessário que os entrevistados usem suas próprias palavras e que reajam à situação imediata, em vez de simplesmente descrevê-la.

Embora a representação de papéis forneça uma excelente oportunidade para observar as forças e as fraquezas de um candidato em um encontro realista com o cliente, a comparação direta entre os entrevistados é difícil. O desempenho de papéis requer um planejamento cuidadoso, e os “atores” precisam ensaiar seus papéis antes da entrevista.

Treinamento

A maioria dos manuais de treinamento e guias para o pessoal da linha de frente dedica-se a explicar as habilidades técnicas necessárias para o desempenho do trabalho. Por exemplo, além de reforçar as exigências de segurança, os manuais costumam detalhar como preencher os relatórios dos hóspedes, como usar as caixas registradoras e como vestir-se apropriadamente, mas as habilidades de interação com os clientes resumem-se a um simples comentário a respeito de ser gentil e sorrir.

As dificuldades com as interações entre os clientes e o pessoal da linha de frente são classificadas em dois grandes grupos: clientes difíceis e falha na prestação do serviço. As dificuldades são mostradas na Tabela 9.2.¹⁰

Expectativas irreais dos clientes

Aproximadamente 75% das dificuldades de comunicação relatadas surgem de outras causas que não a falha na prestação de um serviço técnico. Esses encontros difíceis envolvem clientes com expectativas irreais, que não podem ser atendidas pelo sistema de prestação do serviço. Exemplos incluem passageiros que levam bagagens acima do tamanho permitido para o interior dos aviões ou clientes que estalam os dedos e gritam para os garçons. As expectativas não realistas de clientes são divididas em cinco categorias:

1. *Exigências não razoáveis*: serviços que a empresa não oferece ou pedidos que necessitam de tempo e atenção inadequados (p.ex., “Quero levar toda a minha bagagem a bordo” ou “Por favor, sente-se comigo; tenho medo de voar”).

Tabela 9.2 Dificuldades de interação entre clientes e pessoal da linha de frente

Clientes difíceis	Falha do serviço
1. Exigências não razoáveis	1. Serviço indisponível
2. Tratamento inaceitável aos empregados	2. Desempenho lento
3. Comportamento inadequado	3. Serviço inaceitável
4. Exigências imprevistas	
5. Exigências contrárias à política do serviço	

2. *Tratamento inaceitável aos empregados*: tratamento hostil aos empregados, com abuso verbal ou físico (p. ex., “Seu idiota! Onde está minha bebida?”, ou um cliente que belisca uma garçonete).
3. *Comportamento inadequado*: cliente alcoolizado ou que age inadequadamente (p. ex., um cliente embriagado tentando sair do avião em pleno voo ou um hóspede nadando nu na piscina do hotel).
4. *Exigências imprevistas*: atenção especial a clientes que apresentam complicações médicas ou dificuldades de comunicação (p. ex., “Minha mulher está em trabalho de parto” ou “Wie viel kostet das?”).
5. *Exigências contrárias à política do serviço*: pedidos que não podem ser atendidos devido a regulamentações de segurança, leis ou políticas da companhia (p. ex., “Estamos esperando há uma hora para decolar, e preciso fumar” ou “Nosso grupo de 10 pessoas quer contas individuais para o jantar”).

Falha do serviço

Uma falha no sistema de prestação do serviço é um fardo extra de comunicação para o pessoal da linha de frente. Falhas no serviço em si, contudo, são uma oportunidade única para o pessoal da linha de frente demonstrar inovação e flexibilidade na resolução do problema. Três categorias de falhas no serviço são identificadas:

1. *Serviço indisponível*: serviços que normalmente estão disponíveis ou são esperados pelo cliente (p. ex., “Reservei uma mesa perto da janela” ou “Por que o caixa automático está quebrado?”).
2. *Desempenho lento*: o serviço é extraordinariamente lento, criando excesso de espera para o cliente (p. ex., “Por que o nosso avião não chegou?” ou “Estamos aqui há uma hora, e ninguém anotou o nosso pedido ainda”).
3. *Serviço inaceitável*: o serviço não atende a padrões aceitáveis (p. ex., “Minha poltrona não reclina” ou “Tem um fio de cabelo na minha sopa!”).

As dificuldades inevitáveis de comunicação com os clientes requerem um pessoal de linha de frente cujas habilidades interpessoais e treinamento consigam evitar que uma situação ruim piore mais. É aconselhável o desenvolvimento de programas de treinamento para a utilização de respostas prescritas para determinadas situações. Por exemplo, quando o funcionário se depara com exigências não razoáveis – como ilustrado na categoria 1 de dificuldades –, ele pode apelar para o senso de justiça do cliente, ressaltando que não seria correto com os outros clientes. Roteiros reais também seriam desenvolvidos e ensaiados para cada situação antecipadamente. Por exemplo, em resposta a “Gostaria de levar toda a minha bagagem a bordo”, o empregado apenas precisaria dizer “Sinto muito, mas as normas federais de segurança permitem que o passageiro leve apenas dois volumes portáteis que caibam sob a poltrona ou no compartimento superior. Posso despachar seus volumes maiores para o seu destino final?”.

Outra abordagem envolve o treinamento geral em habilidades de comunicação. Essa abordagem deve ajudar o pessoal da linha de frente a prever os prováveis tipos de contatos que serão encontrados, expandir o seu repertório de possíveis respostas e desenvolver regras de decisão para escolher respostas apropriadas para uma determinada situação. O exercício de representar um papel é uma oportunidade ideal de vivenciar essa experiência de comunicação. O pessoal da linha de frente, quando bem treinado, será capaz de controlar o encontro em serviço de maneira profissional, e os resultados serão o aumento da satisfação do cliente e a redução do desgaste e da frustração do prestador do serviço.

Criação de uma atmosfera ética

Ocorreu uma mudança na sociedade, distante das expectativas anteriores de autorregulamentação organizacional do mercado. Empresas financeiras, como bancos e seguradoras, além dos profissionais do direito, da medicina e da contabilidade, viam-se como um setor privado com responsabilidades públicas. Na verdade, os advogados ainda são chamados de “agentes da justiça”. Historicamente, eles agiam raciocinando como administradores, pensando não apenas no avanço de seus negócios, mas sobre qual seria a melhor ação para o sistema inteiro. Para os advogados, isso significava aconselhar os clientes contra a demora do litígio ou a irracionalidade da fusão. Elihu Root, advogado do Tribunal de Nova York no século XIX, disse certa vez: “Cerca de metade da

prática de um advogado decente consiste em dizer aos seus futuros clientes que eles são tolos e que deveriam desistir."¹¹

Os funcionários que interagem com o público e trabalham sem supervisão imediata com frequência se veem em situações em que os padrões éticos talvez fiquem comprometidos no empenho de atender simultaneamente a várias demandas em conflito. A Tabela 9.3 ilustra como os funcionários podem apresentar comportamentos sem ética para encobrir seus erros, aumentar as receitas da empresa ou satisfazer um cliente cheio de exigências. A fim de impedir as consequências negativas do oportunismo inescrupuloso e construir uma cultura de confiança e integridade, os gerentes devem contar com um meio para inspirar um comportamento ético em seus funcionários.

Schwepker e Hartline propõem que tanto controles formais (reforço de códigos de ética e punição de suas violações) quanto controles informais (discussão sobre ética, interiorização de um código de ética e atmosfera ética) são fundamentais para a promoção do comportamento ético e levam ao comprometimento com a qualidade do serviço e à satisfação no emprego. Os controles formais são necessários para estabelecer limites ao que é considerado um comportamento aceitável. O clima social e cultural criado por meio dos controles informais garante que os funcionários monitorem e regulem seu comportamento ético individualmente e dentro dos grupos de trabalho.¹²

O CLIENTE

Cada compra é um evento de alguma importância para o cliente, enquanto, para o prestador do serviço, representa uma atividade de rotina. O envolvimento emocional associado à compra de gasolina em um posto ou ao pernoite em um hotel econômico é pequeno, mas pensemos no forte envolvimento pessoal de um cliente que sai em férias ou que busca tratamento médico. Infelizmente, é muito difícil para o pessoal da linha de frente, que vê centenas de clientes por semana em situações semelhantes, manter um nível correspondente de comprometimento emocional.

Expectativas e atitudes

Os clientes são motivados a procurar por um serviço da mesma forma que procuram por um produto; do mesmo modo, suas expectativas comandam suas atitudes de compra. Gregory Stone desenvolveu uma tipologia, bastante conhecida, na qual compradores de bens de consumo são classificados em quatro grupos.¹³ As definições a seguir foram modificadas para os clientes de serviços:

1. *O cliente poupador.* Este cliente quer maximizar o valor obtido pelo seu tempo, esforço e dinheiro gastos. É um cliente exigente, algumas vezes instável, que procura por um valor que testará a força competitiva da companhia de serviços no mercado. A perda desse cliente serve como um alerta inicial de possíveis ameaças competitivas.
2. *O cliente ético.* Este cliente sente uma obrigação moral de apoiar empresas socialmente responsáveis. Empresas que desenvolveram uma reputação de serviços à comunidade conseguem

Tabela 9.3 Exemplos de comportamentos não éticos em ambientes de contato com os clientes

Má representação da natureza do serviço	Manipulação do cliente	Honestidade e integridade geral
<ul style="list-style-type: none"> • Prometer área para não fumantes, sem que haja local disponível • Usar táticas do tipo <i>bait-and-switch</i>* • Criar a falsa necessidade de um serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Desviar uma reserva garantida • Realizar serviços desnecessários • Embutir taxas em uma conta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar os clientes de modo rude ou injusto • Não atender às solicitações dos clientes • Falhar no cumprimento das políticas da empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Falsificar as credenciais do provedor do serviço • Exagerar os benefícios de uma determinada oferta de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocultar prejuízos a bens do cliente • Dificultar a solicitação de garantia por um serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Roubar informações do cartão de crédito do cliente • Compartilhar informações do cliente com terceiros

Fonte: Adaptada de Charles H. Schwepker, Jr. and Michael D. Hartline, "Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees," *Journal of Service Research*, 7, no. 4 May 2005, p.378.

* N. de R.: Técnica usada no varejo que envolve a propaganda de um produto ou serviço com preço baixo (sem lucratividade). Quando o cliente solicita o produto, o mesmo não está disponível, e um substituto é sugerido.

criar uma base de lealdade com tais clientes; por exemplo, o programa Ronald McDonald House, voltado às famílias de crianças hospitalizadas, tem ajudado a imagem do McDonald's dessa forma.

3. *O cliente personalizado.* Este cliente quer gratificação interpessoal, como reconhecimento e diálogo, em sua experiência de serviço. Cumprimentar um cliente pelo primeiro nome sempre foi um elemento importante nos restaurantes familiares de bairro, mas arquivos computarizados de clientes podem gerar uma experiência personalizada similar quando usados habilmente pelo pessoal de linha de frente em muitos outros negócios.
4. *O cliente por conveniência.* Este cliente não tem interesse em buscar o serviço; conveniência e o segredo para atraí-lo. Os clientes por conveniência frequentemente se dispõem a pagar mais por serviços personalizados ou que não lhes causem transtornos; os supermercados com entrega em domicílio, por exemplo, atraem esses clientes.

A atitude dos clientes em relação à sua necessidade de controlar o encontro em serviços foi objeto de um estudo que investigou o processo de tomada de decisão dos clientes quando eram confrontados com a escolha entre autoatendimento e uma abordagem tradicional de serviço completo.¹⁴ Os clientes entrevistados pareciam usar as seguintes dimensões em suas escolhas: 1) tempo gasto no processo; 2) controle da situação pelo cliente, 3) eficiência do processo; 4) contato humano envolvido; 5) risco envolvido; 6) esforço envolvido; e 7) dependência de terceiros para atendimento às necessidades do cliente.

Não surpreende que os clientes interessados no autoatendimento tenham identificado a segunda dimensão (isto é, o controle da situação pelo cliente) como o fator mais importante para escolher essa opção. O estudo foi conduzido em vários tipos de serviços, variando desde bancos e postos de gasolina até hotéis e companhias aéreas. Os serviços que competem em uma estratégia de liderança em custos devem aproveitar essas descobertas ao engajar o cliente em uma *co-produção* para reduzir custos.

O papel dos roteiros na coprodução

No encontro em serviços, tanto o prestador quanto o cliente têm papéis a desempenhar na transação do serviço. A sociedade definiu tarefas específicas a serem desempenhadas pelos clientes do serviço, por exemplo, os procedimentos necessários para o desconto de cheques em um banco. Os clientes, em alguns restaurantes, assumem uma variedade de papéis produtivos, como escolher suas refeições e levá-las até a mesa em uma lanchonete, servir-se em um bufê ou escolher suas mesas. Em cada caso, o cliente aprendeu um conjunto de comportamentos apropriados para a situação. O cliente está participando da prestação do serviço como um funcionário em tempo parcial, com um papel a desempenhar, seguindo um roteiro definido por normas sociais ou imposto pelo projeto específico do serviço oferecido.¹⁵

Os clientes dispõem de uma variedade de roteiros que são aprendidos para o uso em diferentes encontros em serviços. Seguir o roteiro apropriado permite que tanto o prestador do serviço quanto o cliente prevejam o comportamento um do outro à medida que desempenham seus papéis. Assim, cada participante espera algum elemento de controle percebido nesse encontro ocorrido durante o serviço. Mas surgirão problemas se os clientes abusarem do roteiro estabelecido. Por exemplo, espera-se que o cliente, ao terminar uma refeição em um restaurante de *fast-food*, limpe sua mesa; se esse roteiro não for seguido, um funcionário terá que realizar a tarefa.

A aceitação de uma nova tecnologia que substitua um encontro entre as pessoas na prestação do serviço pode levar



Os bufês dão aos clientes a oportunidade de personalizarem suas refeições.
Royalty-Free/CORBIS

tempo enquanto os clientes aprendem o novo roteiro. O que já foi uma rotina automática no encontro em serviços agora requer algum esforço para que se aprenda um novo papel. Por exemplo, a introdução de leitores ópticos em supermercados e lojas de artigos domésticos exige que um funcionário fique por perto para auxiliar os clientes no novo processo. Quando os clientes aprendem seu novo papel no roteiro e passam a apreciar a redução das filas do caixa, o funcionário deixa de ser necessário e o benefício integral do investimento será percebido.

Ensinar um novo papel aos clientes é mais fácil se a transição consistir em uma modificação lógica do comportamento passado. A aceitação pública do sistema operacional Windows para PCs é atribuída ao fato de todos os aplicativos compartilharem a mesma interface; assim, apenas um roteiro teve que ser aprendido.

RESUMO DOS ENCONTROS EM SERVIÇOS

Nossa discussão da tríade do encontro em serviços concentrou-se exclusivamente nas interações entre as pessoas. A Figura 9.2, no entanto, mostra que o prestador do serviço poderia ser uma máquina servindo um ser humano (p. ex., caixas automáticos), uma máquina servindo outra máquina (p. ex., intercâmbio eletrônico de dados) ou um ser humano servindo uma máquina (p. ex., reparo e manutenção de elevadores). A partir da disseminação da Internet, a substituição de prestadores de serviços humanos pela tecnologia está se tornando comum. Quase toda empresa de serviços tem um site para os seus clientes – com os serviços financeiros liderando essa tendência. A Figura 9.2 apresenta alguns fatores de sucesso para cada categoria de encontro em serviços.

CRIAÇÃO DE UMA ORIENTAÇÃO DO SERVIÇO EM PROL DO CLIENTE¹⁶

Um estudo em 23 filiais de um banco revelou uma alta correlação entre as percepções da qualidade do serviço dos clientes e dos prestadores do serviço. Cada ponto da Figura 9.3 representa os dados de uma agência bancária diferente. Perguntou-se aos empregados: “Como você acha que os clientes do seu banco veem a qualidade geral do serviço que eles recebem na sua agência?”. Aos clientes, solicitou-se: “Descreva a qualidade geral do serviço prestado na sua agência.” Ambos os grupos atribuíram ao serviço uma nota, utilizando a mesma escala de seis pontos.

Análises adicionais mostraram que os clientes perceberam um melhor serviço em agências onde os empregados relataram o seguinte:

1. Existe mais entusiasmo pelo serviço.
2. O gerente da filial dá ênfase à maneira como os empregados desempenham as suas funções.

Cliente	Prestador do serviço	
	Humano	Máquina
Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção cuidadosa dos empregados • Empregados com boas habilidades interpessoais • Fácil acesso • Ambiente agradável • Boa tecnologia de apoio • Os empregados transmitem confiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Interface intuitiva do usuário • Verificação do cliente • Segurança na transação • Fácil acesso • Acesso a pessoas, se necessário
Máquina	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acesso • Resposta rápida • Verificação da transação • Monitoramento remoto 	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidade entre hardware e software • Capacidade de rastreamento • Verificação automática • Registro da transação • Segurança na transação • Garantia contra falhas

Figura 9.2 Fatores de sucesso que influenciam vários tipos de encontros em serviços.

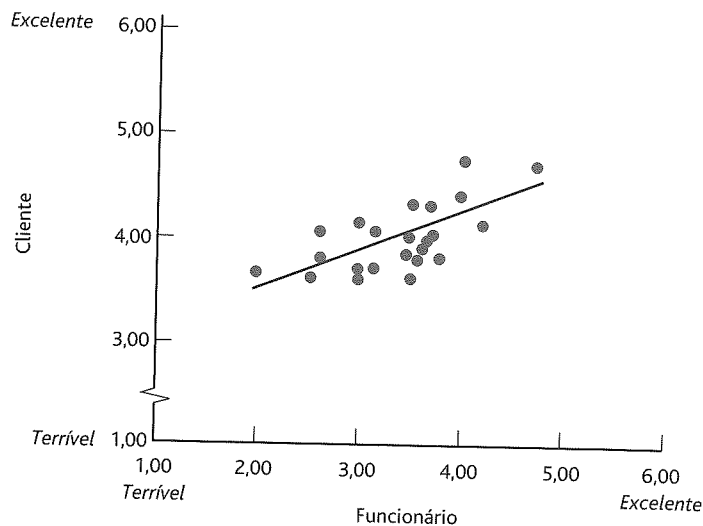


Figura 9.3 Relação entre as percepções dos clientes e dos funcionários sobre o serviço prestado ao cliente.
 Fonte: De Benjamin Schneider, "The Service Organization: Climate Is Crucial," *Organizational Dynamics*, Autumn 1980, p. 62. Copyright by Benjamin Schneider. Todos os direitos reservados.

3. Existe um esforço ativo para conservar todos os clientes, e não apenas os que têm grandes contas.
4. A agência possui caixas eficientes e em bom número.
5. Os equipamentos são bem conservados, e o suprimento é adequado.

Além disso, nos casos em que os empregados descreviam sua agência tendo um gerente que enfatizava o serviço ao cliente, os clientes não relataram apenas que o serviço era superior, mas também que:

1. Os caixas eram gentis e competentes.
2. A quantidade de pessoal era adequada.
3. A agência aparentava ser bem-administrada.
4. A rotatividade dos caixas era baixa.
5. O pessoal demonstrava atitudes de trabalho positivas.

Desse estudo, depreende-se que, quando os funcionários percebem uma forte orientação para o serviço, os clientes relatam um serviço superior. Criar uma orientação de serviço ao cliente resulta em práticas e procedimentos de serviço superiores que são visíveis aos clientes e que parecem enquadrar-se na visão do empregado sobre o estilo apropriado para lidar com os clientes. Assim, mesmo que os empregados e os clientes vejam o serviço de perspectivas diferentes, suas percepções de eficiência organizacional são relacionadas positivamente.

Essa relação que se desenvolve entre o cliente e os funcionários é mostrada na Figura 9.4 como o "espelho de satisfação". Por exemplo, após um empregado de um banco conhecer um cliente, o custo de servir esse cliente diminui, porque é economizado tempo na verificação de sua identidade e as necessidades podem ser previstas (p. ex., a compra de um certificado de depósito quando o saldo do mercado monetário se torna excessivo). O cliente leal valoriza esse aumento de produtividade, bem como um serviço mais personalizado. Ambas as partes desfrutam da satisfação de uma relação mais humana.

O espelho de satisfação também sugere uma lição para a gerência. A maneira como a gerência se relaciona com o pessoal da linha de frente (ou clientes internos) reflete-se na forma como os clientes externos são tratados.

A CADEIA DE LUCRO DOS SERVIÇOS¹⁷

A cadeia de lucro dos serviços sugere uma relação entre lucratividade, lealdade do cliente e valor do serviço para a satisfação, capacitação e produtividade do empregado. A Figura 9.5 mostra que

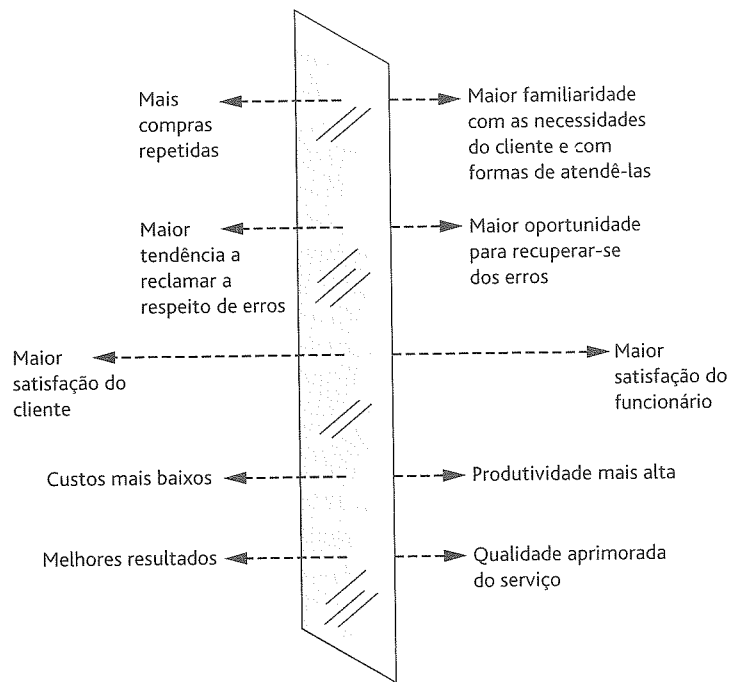


Figura 9.4 O espelho de satisfação.

Fonte: James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr.; and Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York, 1997, p. 101.

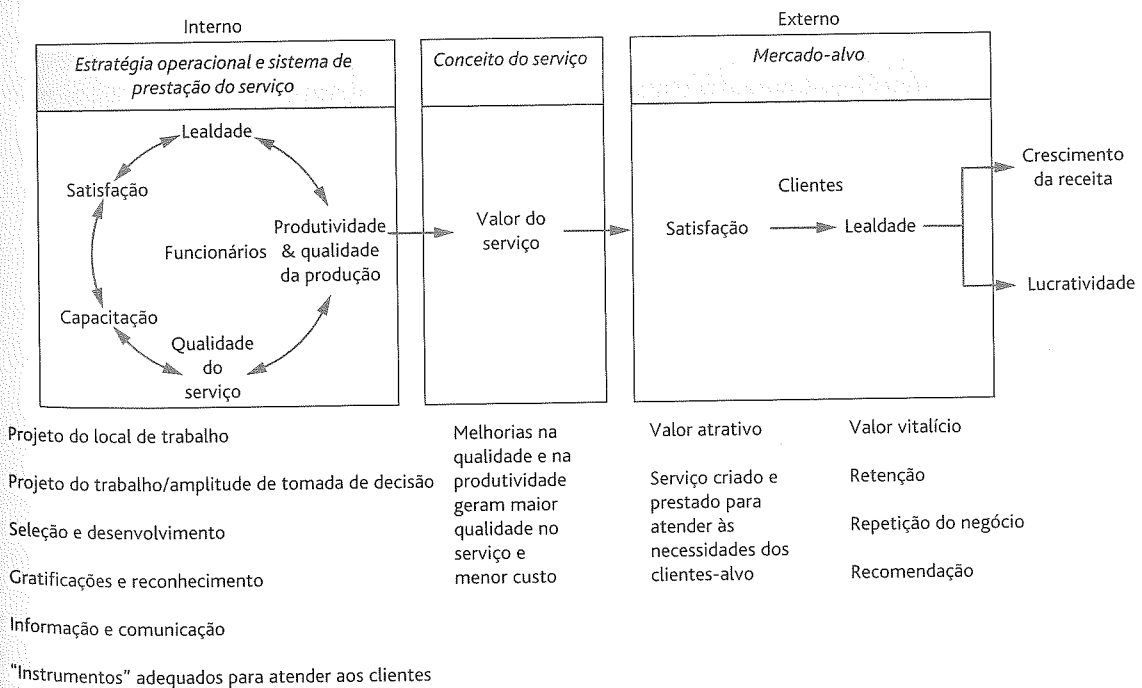


Figura 9.5 A cadeia de lucro dos serviços.

Fonte: Adaptada e reimpressa com a permissão da *Harvard Business Review*. De "Putting the Service Profit Chain to Work", James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. and Leonard A. Schlesinger, March-April 1994, p. 166. Copyright © 1994, Harvard Business School Publishing Corporation; todos os direitos reservados. Conforme adaptado em James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger. *The Service Profit Chain*, The Free Press, 1997, Figure 2-1, p. 19.

o crescimento da lucratividade e da receita se deve a clientes leais. Clientes leais, por sua vez, resultam da satisfação, que é influenciada pelo valor percebido do serviço. Funcionários satisfeitos, comprometidos, capazes e produtivos geram valor do serviço. Funcionários satisfeitos e leais começam a ser formados com a seleção e o treinamento, mas exigem investimentos em tecnologia da informação e outros mecanismos de apoio no local de trabalho que permitam uma amplitude de tomadas de decisões para servir aos clientes.

1. *A qualidade interna determina a satisfação do funcionário.* A qualidade interna do serviço descreve o ambiente onde os empregados trabalham; inclui a seleção e o treinamento de empregados, a gratificação e o reconhecimento, o acesso a informações para servir o cliente, a tecnologia do espaço de trabalho e o projeto do trabalho. Por exemplo, na USAA, companhia de serviços financeiros que atende oficiais militares, o serviço telefônico dos representantes é dotado de um sofisticado sistema de informação que apresenta os arquivos completos sobre o cliente no monitor quando é fornecido o seu número de associado. As instalações estão localizadas no subúrbio de San Antonio, em uma propriedade que lembra um pequeno campus universitário. Usando 75 salas de aula, o treinamento em técnicas aprimoradas de trabalho é esperado como parte da experiência de trabalho de cada um.
2. *A satisfação do funcionário determina sua retenção e produtividade.* Na maioria dos empregos no ramo de serviços, o custo real da rotatividade dos empregados é a perda de produtividade e a diminuição da satisfação do cliente. Em empresas de serviços personalizados, a baixa rotatividade de pessoal associa-se à alta satisfação dos clientes. Por exemplo, o custo de perder um corretor experiente em uma companhia de seguros é medido pela perda das comissões durante o tempo em que o substituto deverá construir as relações com os clientes. A satisfação dos empregados também contribui para a produtividade. A Southwest Airlines transformou-se na companhia aérea mais lucrativa, em parte, devido à alta taxa de permanência de seus funcionários, com uma rotatividade de menos de 5% ao ano – a menor no setor.
3. *A retenção de empregados e a produtividade determinam o valor do serviço.* Na Southwest Airlines, a percepção de valor dos clientes é muito alta, embora a companhia não reserve poltronas, não ofereça refeições, nem integre seu sistema de reservas aos de outras empresas. Os clientes atribuem um alto valor às partidas frequentes, à pontualidade, aos empregados simpáticos e às tarifas muito baixas (60 a 70% mais baixas do que as tarifas do mercado). Essas tarifas baixas são possíveis, em parte, porque empregados altamente treinados e flexíveis conseguem desempenhar muitas tarefas e liberar uma aeronave em 15 minutos ou menos.
4. *O valor do serviço determina a satisfação do cliente.* O valor do cliente é medido pela comparação dos resultados gerados aos custos totais da obtenção do serviço. A Progressive Corporation, empresa de seguros contra acidentes, está criando valor para o cliente ao processar e pagar as indenizações com rapidez, fazendo poucas exigências aos segurados. Ao mandar uma equipe ao local de grandes desastres, a Progressive é capaz de processar os pedidos imediatamente, fornecer serviço de apoio, reduzir os custos legais e realmente oferecer indenizações melhores para as pessoas prejudicadas.
5. *A satisfação do cliente determina sua lealdade.* Quando a Xerox realizou uma pesquisa entre seus clientes usando uma escala de cinco pontos, que variavam de “extremamente insatisfeito” a “muito satisfeito”, descobriu que os clientes “muito satisfeitos” apresentavam uma probabilidade seis vezes maior de comprar equipamentos Xerox do que aqueles apenas “satisfeitos”. A Xerox chama esses clientes muito satisfeitos de “apóstolos”, pois eles converterão os não iniciados aos seus produtos. No outro extremo estão os “terroristas”, clientes que estão tão insatisfeitos que falam mal da empresa.
6. *A lealdade do cliente determina a lucratividade e o crescimento.* Dado que um aumento de 5% na lealdade do cliente aumenta os lucros em 25 a 85%, a *qualidade* da fatia de mercado, medida em termos da lealdade do cliente, merece tanta atenção quanto a *quantidade* de espaço que a empresa possui no mercado. Por exemplo, o Banc One, banco lucrativo localizado em Columbus, Ohio, desenvolveu um sofisticado sistema para rastrear a lealdade dos clientes ao medir o número de serviços usados e a profundidade da relação desses clientes com o Banc One.

Benchmark em serviços

Como a senhorita Boas Maneiras lida com as reclamações

Normalmente, no intercâmbio padrão envolvendo uma pessoa que está fazendo uma reclamação e outra que a está recebendo, há, no ambiente de um estabelecimento comercial, dois papéis obrigatórios, observa a senhorita Boas Maneiras.

Uma pessoa poderia dizer algo como: "Esta é a coisa mais absurda que já aconteceu. Não consigo imaginar como alguém pode ser tão estúpido. Descobrirei exatamente como isso aconteceu e, acredite, farei algo a respeito."

E o outro pode dizer: "Olhe, erros acontecem. Isso não é tão importante. Não adianta ficar aborrecido, porque essas coisas acontecem o tempo todo. Na verdade, não é culpa de ninguém."

Agora vem a parte peculiar: a pessoa a quem a reclamação está sendo dirigida deve escolher qual papel vai desempenhar, e o queixoso tem de ficar com o outro.

A senhorita Boas Maneiras percebe que esse é um conceito difícil. Aparentemente, aqueles obrigados a receber reclamações, seja ocasionalmente, seja como um meio de ganhar a vida, não se dão conta da possibilidade de reverter a situação.

Apresentamos a seguir o desenrolar de um intercâmbio comum:

O queixoso (com a voz mais ou menos normal, apenas um pouco irritada): "Isso é uma afronta".

O atendente (em um tom aborrecido): "Olhe, acalme-se. Não é culpa de ninguém; isso acontece às vezes. É tarde demais para fazer alguma coisa".

O queixoso (gritando): "Quer dizer que isso já aconteceu antes? Alguém aqui é idiota? Nunca vi tamanha confusão em toda a minha vida. Não existe desculpa para isso". E assim por diante.

Mas aqui está a mesma situação, exceto pelo fato de o atendente ter decidido não se irritar, assumindo de início esta postura:

O atendente (com um toque de desespero servil): "Claro que é. Não posso imaginar como isso aconteceu, mas tenha a certeza de que vou fazer alguma coisa. Não posso me desculpar o suficiente. Temos orgulho de fazer as coisas da maneira correta, e isso é intolerável. Por favor, dê-nos mais uma chance – deixe-me ver o que posso fazer para ajudá-lo".

O queixoso (contrariado no começo, mas acalmando-se com a possibilidade de o atendente seguir com a mesma postura): "O.K., tudo bem. Todos nós cometemos erros. Não é tão importante".

Os ingredientes essenciais para acalmar o queixoso são o pedido de desculpas e a promessa de fazer algo, mas o mais importante é o tom. A discussão não terá prosseguimento se ambas comportam-se educadamente.

A senhorita Boas Maneiras quase não consegue acreditar que tão poucas pessoas tirem proveito dessa técnica simples de neutralizar o que seria, de outro modo, uma briga feia.

Fonte: Judith Martin, "Complaint-Handling Requires a Deft 'Switcheroo'", Associated Press, conforme impresso no *Austin American Statesman*, November 1, 1992, p. E14.

Resumo

O encontro em serviços é visto como uma tríade, com o cliente e o pessoal da linha de frente exercendo controle sobre o processo de serviço em um ambiente definido pela organização de serviço. A importância da flexibilidade para atender às necessidades dos clientes levou muitas organizações a delegarem poder ao pessoal da linha de frente para que esses exercitassem uma maior autonomia.

Conceder maior arbítrio aos empregados exige um processo de seleção que identifique candidatos com potencial de adaptabilidade em seu comportamento interpessoal. Dificuldades de comunicação com os clientes surgirão mesmo na mais favorável das circunstâncias. Expectativas irrealistas de clientes e falhas inesperadas no serviço devem ser tratadas pelo pessoal da linha de frente à medida que surgirem. Treinar para prever possíveis situações e desenvolver "roteiros" para responder aos problemas são duas medidas importantes que contribuem para o profissionalismo do prestador de serviço.

Os clientes são classificados de acordo com as suas expectativas em relação ao serviço. Aqueles com necessidade de controle são candidatos às opções de autoatendimento. Enxergar os clientes como coprodutores sugere o uso de "roteiros" que facilitem a prestação do serviço e forneçam alguma previsibilidade comportamental no encontro.

O conceito de criação de uma orientação de serviço voltada ao cliente foi discutido tendo como referência um estudo de agências de um banco. Nesse estudo, constatou-se que os clientes e o pessoal da linha de frente compartilham visões semelhantes sobre a qualidade do serviço prestado.

O capítulo é concluído com uma discussão da cadeia de lucros do serviço, que fornece uma explicação para a lucratividade e o crescimento de uma empresa, resultantes da seleção e do desenvolvimento da capacitação interna dos prestadores de serviços, que originam clientes satisfeitos e leais.

Palavras-chave e definições

Coprodução: percepção do cliente como um recurso produtivo no processo de prestação do serviço, que requer papéis a serem desempenhados (p. ex., escolher a mesa no almoço) e roteiros a serem seguidos (p. ex., o uso de caixas automáticos). p. 218

Cultura: crenças e valores compartilhados por uma organização que guiam a tomada de decisão e o comportamento do funcionário na empresa. p. 212

Delegação de poder: proporcionar ao pessoal da linha de frente treinamento e informações para tomar decisões pela empresa, sem supervisão próxima. *p. 213*

Questão situacional: situação do encontro em serviços que pode testar a habilidade de um candidato de “pensar por si próprio” e de fazer um bom julgamento. *p. 214*

Questionamento abstrato: questão aberta utilizada para avaliar candidatos a emprego que revela sua capacidade de adaptação e suas habilidades interpessoais. *p. 214*

Triáde do encontro em serviços: triângulo que descreve o equilíbrio dos objetivos entre a organização, o pessoal da linha de frente e o cliente. *p. 210*

Tópicos para discussão

1. Como a imagem histórica do serviço como servidão afeta as expectativas dos clientes de hoje e o comportamento dos funcionários?
2. Quais são as implicações organizacionais e de marketing ao considerar o cliente como um “empregado parcial”?
3. Comente as diferentes dinâmicas de um serviço individualizado e de um serviço coletivo em relação ao controle percebido no encontro em serviços.
4. Como o uso de um “roteiro de serviço” se relaciona à qualidade do serviço?
5. Se os papéis desempenhados pelos clientes são determinados por normas culturais, de que forma os serviços podem ser exportados?

Exercício interativo

A turma é dividida em pequenos grupos e cada grupo traz um exemplo de cada um dos quatro sistemas de controle organizacional (isto é, crença, fronteiras, diagnóstico e interação).

Amy's Ice Cream¹⁸

A Amy's Ice Cream é uma empresa fundada em Austin, Texas, que se expandiu para as cidades de Houston e San Antonio. Quando questionado sobre a força propulsora desse sucesso, Phil Clay, o gerente de produção, explicou que, “embora o produto seja de excelente qualidade e ofereça alguns sabores únicos, no final das contas, sorvete é sorvete. Uma pessoa pode facilmente ir à Swensen's ou à Marble Slab para comprar um ótimo sorvete. O serviço é o que diferencia a Amy's de outras sorveterias e faz os clientes sempre voltarem”. E, de fato, o serviço na Amy's é de primeira.

Amy Miller, proprietária e fundadora, começou no ramo de sorvetes quando trabalhava em Boston para a Steve's Ice Cream, cujo truque era de misturar coberturas nos sorvetes. Ela relembra como os estudantes de Harvard e do MIT trabalhavam na loja – obviamente, por outras razões que não o ótimo salário e os benefícios. Ela rapidamente percebeu que se tratava de um negócio que fazia os clientes felizes instantaneamente. Trabalhar em uma sorveteria era uma ocupação “agradável”, que atraía trabalhadores excelentes que poderiam facilmente ganhar muito mais dinheiro trabalhando em qualquer outro lugar.

Quando abriu a primeira Amy's Ice Cream, em outubro de 1984, Amy tinha duas filosofias: o funcionário precisava gostar do que fazia, e o serviço, da mesma forma que o sorvete, deveria fazer o cliente sorrir. Essas filosofias forneceram as bases para um negócio que, mais de uma década depois, está solidamente estabelecido e prosperando.

Estudo de caso 9.1

No começo, estudantes de teatro e artistas eram contratados como garçons, pois a ideia de gostar do que estavam fazendo era tão atraente para eles quanto a de ganhar dinheiro. Esses funcionários gentis e criativos conseguiam projetar suas personalidades interessantes para quem estava do outro lado do balcão. Eles brincavam e interagiam com os clientes enquanto atendiam a seus pedidos. Os clientes eram seduzidos pela diversão e pela variedade do serviço, que poderia ser descrito como um “teatro de sorvete”. Uma vez seduzidos, os clientes voltavam continuamente para rever o espetáculo.

De que forma a Amy's conseguiu contratar empregados dispostos a “dar um espetáculo”? Originalmente, o formulário que os candidatos a emprego preenchiam era um tanto trivial, manuscrito e mimeografado. O gerente Clay relembra, contudo, que os formulários haviam terminado quando um homem muito robusto pediu um. Então, Clay puxou um saco de papel branco – a única superfície favorável à escrita sob o balcão – e ofereceu-o como um formulário “alternativo”. O candidato ficou satisfeito e foi embora levando o formulário para preenchê-lo! Quando Clay contou essa história a Amy, ela disse que o saco de papel branco funcionaria muito bem e que seria o novo formulário “oficial”. Na verdade, o material comprovou ser um indicador muito bom para verificar se o candidato realmente desejava aquele trabalho e se era capaz de se expressar de maneira fácil e criativa. A pessoa que usa o saco de papel apenas para escrever as informações biográficas usuais (nome, endereço, número da previdência social, e

assim por diante) provavelmente não será tão divertida quanto uma que o transforma em um bichinho ou em um balão. "Encher o saco", na Amy's, assume um significado completamente novo. Os candidatos que passam pelo teste são entrevistados.

Os novos empregados passam por um processo de treinamento na função. Uma parte do treinamento tem a ver com os procedimentos para servir os sorvetes, para que os garçons entreguem o produto de modo sistemático. A outra parte ensina-os a se expressar por trás do balcão, o que inclui diferenciar o cliente que aprecia uma brincadeira daquele que quer ser deixado em paz e saber até que ponto é possível interagir com clientes diferentes. Em geral, os empregados são livres para interagir de forma teatral com os clientes que assim o desejarem.

No início, a Amy's operava com margem de lucro aproximada de 3%. Consequentemente, os garçons recebiam salário mínimo, e cerca de 80% deles eram trabalhadores de meio período que não tinham benefícios adicionais. Na verdade, a maioria dos gerentes recebia, anualmente, menos de US\$ 15.000, e havia um teto de US\$ 30.000 por ano para todos os empregados — incluindo Amy. Em vista da baixa remuneração que ainda existe, como a Amy's Ice Cream é capaz de recrutar mão de obra de alta qualidade, que se traduz em clientes satisfeitos?

Bem, eles adquirem camisetas da Amy's Ice Cream pelo preço de custo e consomem todo o sorvete que puderem comer! Talvez a maior razão, contudo, é que a Amy's funciona com base na liberdade, e não nas regras. O único "uniforme" que um empregado deve usar é um avental, cuja função principal é projetar uma impressão de continuidade atrás do balcão. Um chapéu também é obrigatório, mas os empregados são livres para escolher qualquer chapéu, desde que prenda de fato o cabelo. Além disso, o funcionário pode usar qualquer roupa que se encaixe com seu senso de humor, desde que não seja suja, política ou excessivamente reveladora.

Os funcionários podem trazer sua própria música, mantendo em mente seu tipo de clientela, para tocar nas lojas. Por exemplo, uma Amy's localizada em um bairro com bares atrai

uma clientela jovem, exuberante, que aprecia música alegre, ao passo que outra, localizada em um *shopping* de alto nível, atrai uma clientela cujo gosto musical é um pouco mais calmo.

O *design* de cada loja e as obras de arte expostas tendem a ser ecléticas e coloridas, mas aqui também os funcionários são livres para dar contribuições. A Amy's emprega um artista local para decorar todas as lojas; os gerentes têm autoridade para sugerir o que acreditam ser desejável para seus estabelecimentos. Frequentemente, as obras de arte compõem uma exposição de trabalhos dos artistas locais.

Todos fazem tudo o que precisa ser feito na loja. Se o chão deve ser limpo, tanto o gerente quanto um faxineiro pode limpá-lo. Existe um sentimento muito forte de equipe e camaradagem. As reuniões dos empregados normalmente ocorrem a 1h da madrugada, depois do fechamento da última Amy's Ice Cream. São distribuídos prêmios para incentivar a participação.

Aparentemente, trabalhar para a Amy's é um estilo de vida. Os funcionários são pessoas que não querem um "emprego de verdade", no qual teriam de usar determinado tipo de roupas, trabalhar determinadas horas e não se divertir tanto. Obviamente, o dinheiro não é a motivação maior; a falta de dinheiro é que pode ser uma das forças unificadoras entre os empregados.

A Amy's Ice Cream criou o que, definitivamente, é um "ambiente fora da tendência-padrão", o que muitos consideram ser o aspecto responsável pelas legiões de clientes felizes que fazem o negócio progredir.

Questões

1. Descreva a cultura da organização de serviço da Amy's Ice Cream
2. Quais são os atributos de personalidade dos empregados procurados pela Amy's Ice Cream?
3. Elabore um procedimento de seleção de pessoal para a Amy's Ice Cream usando o questionamento abstrato, as questões situacionais e/ou o desempenho de papéis.

Enterprise Rent-A-Car¹⁹

A Enterprise Rent-A-Car (ERAC) mantém uma proposta única de vendas na indústria de locação de automóveis, descrevendo a sua "grande ideia [como] serviço pessoal". Essa proposta está calcada em todos os aspectos das operações da ERAC, da entrega do carro ponto a ponto a uma frota de 427 mil veículos para locação. Isso é claramente observado na mensagem de boas-vindas do presidente Andy Taylor, no *website* da empresa (www.enterprise.com):

Dizem que as melhores ideias são as mais simples. Estão certos, e a nossa melhor ideia foi o serviço pessoal. E foi tão fácil porque ela simplesmente exigiu que as pessoas agissem como pessoas. Tratar as pessoas em um ambiente de negócios da forma como você as trataria se elas fossem seus vizinhos. O nosso negócio foi moldado por esse conceito. Tratar os nossos clientes como bons amigos e vizinhos nos capacitou a crescer até um ponto em que as nossas operações automotivas têm receitas na casa dos bilhões, uma frota de carros e

caminhões que chega a centenas de milhares e milhares de empregados — cada um deles dedicado a prestar um serviço personalizado.²⁰

HISTÓRICO

A Enterprise Rent-A-Car começou suas atividades em 1957 como uma empresa de *leasing* em St. Louis, Missouri, com uma frota de 17 carros. O fundador Jack Taylor logo percebeu que os seus clientes precisavam alugar os carros durante um prazo curto para cobrir os momentos em que os seus veículos estavam passando por manutenção ou reparos. Apesar de ser uma operação de relativo sucesso, até os anos de 1970 o negócio não decolou. Foi então que uma decisão da justiça responsabilizou as seguradoras pelas perdas sofridas por motoristas segurados por estarem sem seu carro. A ERAC tornou-se uma das principais empresas no setor quase da noite para o dia e cresceu rapidamente para uma frota de 10 mil veículos em 1977. Em 1993, a ERAC começou a

Estudo de caso 9.2

servir o Canadá e a competir internacionalmente. Nessa época, a ERAC tinha mais de 200 mil unidades cobrindo 1.500 pontos. A expansão para o exterior continuou no Reino Unido um ano depois, levando a operação total para mais de 300 mil unidades para locação e 50 mil unidades de *leasing* em mais de 2.500 pontos. Hoje, a ERAC opera com mais de 4 mil escritórios nos Estados Unidos e 300 escritórios no Canadá e no Reino Unido. A empresa tem uma frota mundial de mais de 500 mil veículos para locação e uma receita bruta anual de US\$ 4,73 bilhões.

Agora que a ERAC se tornou a líder na indústria em termos de tamanho da frota e presença no mercado, a administração enfrenta o desafio de manter seu nível de desempenho à medida que os mercados internos se aproximam da saturação.

CONCEITO DE SERVIÇO

Andrew Taylor, atual CEO e filho do fundador, costuma dizer: "Meu pai incutiu sua filosofia de negócios em mim, e ela é muito simples. Quando meu pai começou o negócio, ele disse que devemos colocar os clientes em primeiro lugar porque, se eles ficarem satisfeitos, eles voltarão. Nesse ponto, vêm os empregados. Ao ter certeza de que estão felizes e bem-informados e de que se sentem parte de uma atmosfera de equipe, eles farão o melhor serviço possível. Se você coloca os clientes e os empregados em primeiro lugar, a essência do negócio vai dar certo".²¹

A Enterprise garante oferecer o pacote de locação perfeito, como simbolizado por sua campanha *wrapped car* (em tradução literal, carro embrulhado). O foco concentra-se sobre três benefícios-chave para o cliente:

1. Conveniência extraordinária na forma de locais próximos e de transporte de ida e volta para os clientes até suas casas, escritórios ou oficinas mecânicas, sem cobrança alguma.
2. Taxas excelentes, possíveis devido à estratégia operacional.
3. Seleção excepcional de veículos, com opções para todas as ocasiões.

Desde o início do negócio de locação de carros, o foco de mercado da ERAC tem sido o segmento de aluguel local de carros, e não o de "ternos e bermudas", ênfase dos segmentos de negócios e férias de empresas já estabelecidas. Esse mercado de locação de carros para clientes locais agora inclui o segmento de reposição (isto é, clientes que precisam de um carro devido a um acidente, manutenção de rotina ou furto) e o segmento discricionário (isto é, negócios e viagens de lazer de poucos dias e outras ocasiões especiais). A ERAC apoiou-se em um elemento de seu serviço que leva e traz os clientes para destacar a empresa entre as concorrentes. Esse foco na conveniência agora é facilitado por uma rede de escritórios a 15 minutos de distância de 90% da população norte-americana.

Apesar de a ERAC ter começado a investir no mercado comercial há pouco tempo, a empresa não mantém pontos de atendimento localizados em aeroportos. Coerentes com o seu foco original, os clientes são apanhados e trazidos de volta ao escritório para preencher os papéis e pegar o carro. Ainda assim, de acordo com Taylor, o foco está no cliente: "Afinal, outras empresas alugam, arrendam e vendem quase os mesmos carros que a Enterprise. A diferença é que o seu negócio são carros, e o nosso são pessoas, o que explica por que gastamos tanta energia no recrutamento, na contratação e no treinamento".²²

CULTURA

Uma combinação de práticas de contratação fora do comum e mecanismos de promoção relativamente estritos dentro da própria empresa orienta a cultura da ERAC. Quase todo empregado tem ensino superior e, de acordo com a Cable News Network, em 1996, a ERAC era uma das quatro maiores contratadoras de formandos de universidades dos Estados Unidos. Esse fator não está de acordo com a indústria de locação de carros de trabalho intensivo, que busca manter baixos os salários dos empregados de uma força de trabalho sindicalizada.

O próprio recrutamento também é um tanto fora do comum. "Pessoas inteligentes e introvertidas não precisam nem preencher os formulários", diz Donald L. Ross, vice-presidente de operações. "Contratamos a partir da metade do curso universitário, o que torna o restante do curso superior possível", acrescenta. "Queremos os atletas, o pessoal das associações de estudantes — especialmente líderes e diretores sociais dessas associações. Pessoas, pessoas."²³ A empresa considera que os diretores sociais são bons vendedores, pois estão mais disponíveis para conversar a qualquer momento com gerentes de serviços e acalmar alguém que acaba de sofrer um acidente de trânsito.

O foco em atletas também tem um impacto notável sobre a cultura da empresa, porque incentiva uma atmosfera competitiva, caminhando lado a lado com a ênfase no trabalho em equipe. O salário inicial varia em todo o país, e o sistema de gratificação da ERAC alimenta essa natureza competitiva, na medida em que os empregados não recebem aumentos regulares de pagamento. Eles são compensados, em parte, de acordo com o lucro obtido no seu escritório. Os resultados financeiros por escritório e região são disponibilizados para todos verem, o que alimenta ainda mais a competição.

Os que não faziam parte dos grupos citados também tendem a trazer consigo uma ética de trabalho próxima da dedicação de um ex-fumante, pois já se formaram e foram alertados para a escassez de oportunidades de carreiras. Jeffrey M. Brummet, vice-presidente de operações de locação diárias e jogador de beisebol semiprofissional, comenta: "Ninguém vai para a universidade planejando entrar para o negócio de locação de carros [um comentário muitas vezes repetido entre os empregados da Enterprise]. Então, chega um momento em que a oportunidade se apresenta, e você a pega."²⁴

Os funcionários novos em treinamento para gerência são recebidos na empresa com longas horas de trabalho, durante as quais passam a maior parte do tempo limpando carros e levando veículos para os clientes. Ainda assim, quase todos os empregados, incluindo os altos executivos, começam dessa forma. Conscientes do vínculo que isso gera, os dirigentes mais antigos rotineiramente envolvem-se no trabalho duro, e até o CEO Andy Taylor usa um aspirador. "Estávamos visitando um escritório em Berkeley, e ele estava cheio de gente; então, comecei a limpar carros", diz ele. "No momento em que isso estava acontecendo, me perguntei se aquele era um bom uso do meu tempo, mas o efeito sobre o moral foi tremendo".²⁵ Mesmo assim, muitos desistem nas primeiras semanas.

No nível corporativo, Taylor deixa muitas das decisões para Donald L. Ross, vice-presidente executivo e operacional sênior, e para William F. Holekamp, vice-presidente executivo. Ross e Holekamp servem como modelos para os novos funcionários, uma

...e os dois começaram lavando carros e atendendo clientes. Com o tempo, cada um decidiu assumir o risco e abrir um escritório da ERAC em um novo local, e o seu sucesso com essas operações provou que eles podiam ajudar a gerenciar a empresa de acordo com a filosofia de Taylor.

CRESCIMENTO

O fato da ERAC no mercado local continua a dar certo, à medida que ela aumenta cada vez mais sua participação. Embora o mercado de aeroportos tenha crescido anualmente em torno de 3 a 5%, o mercado local cresceu de 10 a 15%. De acordo com Jon LeSage, editor administrativo da *Auto Rental News*: "O mercado local de locação de carros é muito mais significativo do que o público presumiria. O crescimento real será no mercado local".²⁶

É provável que a ERAC continue a beneficiar-se desse crescimento, já que a empresa tem tantos escritórios de locação de veículos espalhados pelo país. O CEO Taylor não vê sinais de diminuição nos negócios. Além disso, a empresa cresceu a uma taxa anual de mais de 20% nos últimos anos.

As famílias com duas rendas também estão ajudando a impulsionar o mercado: quando, em um casal, os dois trabalham, cada um depende do seu carro, e, quando um dos carros quebra, o preço mais baixo da ERAC a torna uma escolha natural. Além disso, as pessoas locam da ERAC mesmo quando o carro da família está em perfeitas condições. "Nós o chamamos de Carro Virtual", diz Taylor. "Os empresários de pequenos negócios que têm de buscar clientes nos ligam quando desejam algo melhor do que o seu próprio carro. O mesmo acontece com as pessoas que têm de fazer uma longa viagem e não confiam no carro da família ou, simplesmente, não querem usá-lo".²⁷

Um escritório novo normalmente é aberto logo que os escritórios adjacentes tenham alcançado um estoque de 100 veículos. Depois de aberto um novo escritório, os empregados deslocam-se na comunidade para estabelecer uma relação com os gerentes de serviços de todas as oficinas mecânicas de bom tamanho na área. A ERAC sabe que as recomendações dos gerentes têm um grande peso para os clientes que precisam consertar seus carros e estão ocupados lidando com a confusão do momento. Tomou-se um ritual nacional das quartas-feiras para os empregados da ERAC levar pizza e rosquinhas para os trabalhadores das oficinas próximas. Realmente, grande parte do crescimento recente tem vindo dos negociantes de carros que oferecem aos clientes um substituto gratuito ou barato enquanto os seus carros estão na loja. A ERAC fez acordos com muitos negociantes para o fornecimento dos veículos de reposição, mas, nas principais contas, a ERAC coloca uma equipe no local por várias horas por dia e mantém os carros estacionados do lado de fora. De acordo com um negociante das marcas Porsche, Audi e Rover, em West Long Branch, New Jersey: "O pessoal da Enterprise é praticamente parte da minha equipe".²⁸

OPERAÇÕES

As operações da ERAC são separadas nas suas duas principais linhas de negócios: locação de veículos e gerenciamento de frota corporativa. A Enterprise compra carros de uma ampla variedade de fabricantes norte-americanos, japoneses e europeus. Para reduzir os custos, ela mantém os seus carros na estrada até seis meses mais do que a Hertz ou a Avis.

Operações de locação

Os 4 mil escritórios da ERAC são conectados por meio de um número 0800 exclusivo que liga os clientes ao mais avançado e conveniente sistema de localização de escritórios possibilitando que os clientes contatem qualquer um dos escritórios na América do Norte por um número simples. Isso é possível devido ao ARMS® (Sistema de Gerenciamento de Locações Automatizado), que fornece uma interface eletrônica, permitindo que clientes importantes, como companhias de seguro, gerenciem reservas, faturamentos e pagamentos da maneira mais eficiente possível.

Os conceitos de serviços da ERAC são evidentes nas operações de locação. Seja em casa ou em uma oficina mecânica, a ERAC entrega o veículo para o cliente. Apesar desse serviço altamente personalizado, a ERAC oferece taxas que são muitas vezes 30% mais baixas do que as dos seus competidores. Desde o Geo Metro ao Cadillac Deville, do Chevrolet Safari ao Nissan Pathfinder, a ERAC fornece uma variedade de mais de 60 veículos para atender a uma ampla gama de necessidades dos clientes. A variedade também é o principal criador de lucro no mercado de substituição. A ERAC aposta que os clientes que precisam de transporte não tentarão pechinchar preços. Enquanto o pequeno Geo Metro está disponível por US\$ 16 ao dia (isto é, o montante que muitas políticas de seguros pagam para as locações de substituição), em torno de 90% das pessoas pagam mais para ter um carro maior.

Operações de gerenciamento de frota

A sua origem foi o *leasing*, mas a ERAC expandiu o alcance dos serviços de gerenciamento de sua frota, permitindo que as empresas clientes terceirizem todos os seus departamentos de veículos. Um representante local e exclusivo dos serviços de contas da Enterprise gerencia todos os aspectos da frota do cliente, incluindo aquisição, serviços de seguro, registro, equipamento pós-venda, financiamento, gerenciamento e controle de combustível, gerenciamento total de manutenção, programas de locação corporativa e venda.

CONCORRÊNCIA

A ERAC enfrenta competição de uma variedade de fontes, das quais as mais diretas são as empresas de locação de carros em aeroportos tradicionais, como Avis, Hertz, Budget, Alamo e National. Mesmo assim, a ERAC concentra-se em um segmento diferente dessas empresas no mercado de locação de carros. As empresas tradicionais dedicam-se a locações de curto prazo para viajantes que chegam à cidade, ao passo que a ERAC se concentra no mercado local. Consequentemente, a sua competição mais direta vem das revendedoras de carros que emprestam um carro quando um cliente traz o seu para manutenção, o que elimina a oportunidade de a ERAC fornecer seus serviços.

O formato do campo competitivo também está mudando com uma indústria de automóveis saudável e os crescentes preços dos carros. A consolidação está acontecendo na medida em que as empresas menores se veem incapazes de suportar as despesas de capital mais altas. Uma das maiores ameaças para os independentes é a reserva de caixa das empresas aliadas, como a Hertz e a Budget, ambas de propriedade da Ford. Sem dívidas, participação de fora ou contas no vermelho, a ERAC é uma das empresas mais seguras em um negócio muito inseguro.

Questões

1. Como a Enterprise Rent-A-Car (ERAC) definiu o seu serviço diferenciando-o da típica empresa nacional de locação de carros?
2. Que características do seu conceito de negócio permitem que a ERAC concorra efetivamente com as empresas nacionais de locação de carros existentes?
3. Use a cadeia de lucros dos serviços para explicar o sucesso da ERAC.

Bibliografia selecionada

- Anderson, Eugene W. "Customer Satisfaction and Word of Mouth." *Journal of Service Research* 1, no. 1 (August 1998), pp. 5-17.
- Bateson, J. "Perceived Control and the Service Encounter." In *The Service Encounter*, eds. J. A. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant. Lexington, Mass: Lexington Books, 1985, chap. 5, pp. 76-83.
- Bettencourt, Lance A., and Kevin Gwinner. "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee." *International Journal of Service Industry Management* 7, no. 2 (1996), pp. 3-20.
- Bitner, Mary Jo; B. H. Booms; and L. A. Mohr. "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint." *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 95-106.
- Bitran, Gabriel R., and Johannes Hoech. "The Humanization of Service: Respect at the Moment of Truth." *Sloan Management Review* 31, no. 2 (Winter 1990) pp. 89-96.
- Bowen, D. E., and E. L. Lawler. "Empowering Service Employees." *Sloan Management Review*, Summer 1995, pp. 73-84.
- Brown, Tom J., and Amna Kirmani. "The Influence of Preen-counter Affect on Satisfaction with an Anxiety-Provoking Service Encounter." *Journal of Service Research* 1, no. 4 (May 1999), pp. 333-46.
- Chandon, Jean-Louis; Pierre-Yves Leo; and Jean Philippe. "Service Encounter Dimensions—a Dyadic Perspective: Measuring the Dimensions of Service Encounters as Perceived by Customers and Personnel." *International Journal of Service Industry Management* 8, no. 1 (1997), pp. 65-86.
- Dallimore, Karen S.; Beverley A. Sparks; and Ken Butcher. "The Influence of Angry Customer Outbursts on Service Providers' Facial Displays and Affective States." *Journal of Service Research* 10, no. 1 (August 2007), pp. 78-92.
- Danaher, Peter J. "Customer Heterogeneity in Service Management." *Journal of Service Research* 1, no. 2 (November 1998), pp. 129-39.
- Dasu, Sriram, and Jay Rao. "A Dynamic Process Model of Dissatisfaction for Unfavorable, Non-routine Service Encounters." *Production and Operations Management* 8, no. 3 (Fall 1999), pp. 282-300.
- De Ruyter, Ko, and Martin Wetzels. "The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters." *Journal of Service Research* 2, no. 3 (February 2000), p. 276.
- Eddleston, Kimberly A.; Deborah L. Kidder; and Barrie E. Litzy. "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management." *Academy of Management Executive* 16, no. 4 (2002), pp. 85-95.
- Evans, Kenneth R.; Todd J. Arnold; and John A. Grant. "Combining Service and Sales at the Point of Customer Contact." *Journal of Service Research* 2, no. 1 (August 1999), pp. 34-49.
- Goldstein, Susan Meyer. "Employee Development: An Examination of Service Strategy in a High-Contact Service Environment." *Production and Operations Management* 12, no. 2 (Summer 2003), pp. 186-204.
- Grayson, Kent. "Customer Responses to Emotional Labour in Discrete and Relational Service Exchange." *International Journal of Service Industry Management* 9, no. 2 (1998), pp. 126-54.
- Gremler, Dwayne D.; Mary Jo Bitner; and Kenneth R. Evans. "The Internal Service Encounter." *International Journal of Service Industry Management* 5, no. 2 (1994), pp. 34-56.
- Hansen, David E., and Peter J. Danaher. "Inconsistent Performance during the Service Encounter: What's a Good Start Worth?" *Journal of Service Research* 1, no. 3 (February 1999), pp. 227-35.
- Harris, Kim, and Steve Baron. "Consumer-to-Consumer Conversations in Service Settings." *Journal of Service Research* 6, no. 3 (February 2004), pp. 287-303.
- Heskett, James L.; W. Earl Sasser, Jr.; and Leonard A. Schlesinger. *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press, 1997.
- Kelly, J.; J. Donnelly; and S. Skinner. "Customer Participation in Service Production and Delivery." *Journal of Retailing* 66, no. 3 (1990), pp. 315-35.
- Knowles, Patricia A.; Stephen J. Grove; and Gregory M. Pickett. "Mood versus Service Quality Effects on Customers' Responses to Service Organizations and Service Encounters." *Journal of Service Research* 2, no. 2 (November 1999), pp. 187-99.
- Lariviere, Bart. "Linking Perceptual and Behavioral Customer Metrics to Multi-period Customer Profitability: A Comprehensive Service-Profit Chain Application." *Journal of Service Research* 11, no. 1 (August 2008), pp. 8-21.
- Loveman, Gary W. "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking." *Journal of Service Research* 1, no. 1 (August 1998), pp. 18-31.
- Malone, Thomas W. "Is Empowerment Just a Fad?—Control, Decision Making, and IT." *Sloan Management Review* 38, no. 2 (Winter 1997), pp. 23-36.
- Metters, Richard. "Models for Customer Selection." In *New Service Development*, eds. J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publication, 2000, pp. 291-304.

- Mills, Peter K., and James H. Morris. "Some Moderating Effects of Client-Interaction Need on Perceived Technology and Structure in Service Providers' Tasks." *International Journal of Service Industry Management* 3, no. 1 (1992), pp. 4-13.
- Morgan, Ivor, and Jay Rao. "Aligning Service Strategy through Super-Measure Management." *Academy of Management Executive* 16, no. 4 (2002), pp. 121-31.
- Nyquist, J. D.; M. J. Bitner; and B. H. Booms. "Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach." In *The Service Encounter*, eds. J. A. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985, chap. 13, pp. 195-212.
- Price, Linda L.; Eric J. Arnould; and Sheila L. Deibler. "Consumer's Emotional Responses to Service Encounters: The Influence of the Service Provider." *International Journal of Service Industry Management* 6, no. 3 (1995), pp. 34-63.
- Pugh, S. Douglas; Joerg Dietz; Jack W. Wiley; and Scott M. Brooks. "Driving Service Effectiveness through Employee-Customer Linkages." *Academy of Management Executive* 16, no. 4 (2002), pp. 73-84.
- Rosenbaum, Mark S., and Carolyn A. Massiah. "When Customers Receive Support From Other Customers: Exploring the Influence of Intercustomer Social Support on Customer Voluntary Performance." *Journal of Service Research* 9, no. 3 (February 2007), pp. 257-70.
- Schneider, Benjamin, and Daniel Schechter. "Development of a Personnel Selection System for Service Jobs." In *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, eds. S. W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardsson, and B. Gustavsson. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1991.
- Simons, Robert. "Control in an Age of Empowerment." *Harvard Business Review*, March-April 1996, pp. 80-88.
- Tansik, David A., and William L. Smith. "Scripting the Service Encounter." In *New Service Development*, eds. J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 239-63.
- Verhoef, Peter C.; Gerrit Antonides; and Arnoud N. de Hogg. "Service Encounters as a Sequence of Events: The Importance of Peak Experiences." *Journal of Service Research* 7, no. 1 (August 2004), pp. 53-64.
- Walker, J. A. "Service Encounter Satisfaction: Conceptualized." *Journal of Services Marketing* 9, no. 1 (1995), pp. 5-14.
- Weatherly, Kristopher A., and David A. Tansik. "Tactics Used by Customer-Contact Workers: Effects of Role Stress, Boundary Spanning and Control." *International Journal of Service Industry Management* 4, no. 3 (1993), pp. 4-17.

Notas

- Richard Normann, *Service Management* (New York: John Wiley & Sons 1984), p. 89.
- Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Cambridge, Mass: Ballinger, 1987).
- A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Arvind Malhotra, "E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality," *Journal of Service Research* 7, no. 3 (February 2005), pp. 213-33.
- H. M. Schwartz and S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics* 59, 1981, p. 33.
- Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: The Free Press, 1989), p. 98.
- Wayne K. Hoy, C. John Tarter, and Robert B. Kottkamp, *Open Schools/Healthy Schools* (London: Sage Publications, 1991), p. 5.
- Carol J. Loomis, "How the Service Stars Managed to Sparkle," *Fortune*, June 11, 1984, p. 117.
- W. E. Sasser, Jr., C. W. L. Hart, and J. L. Heskett, *The Service Management Course* (New York: The Free Press, 1991), p. 97.
- L. A. Schlesinger and J. L. Heskett, "The Service-Driven Service Company," *Harvard Business Review*, September-October 1991, p. 72.
- Adaptado de J. D. Nyquist, M.J. Bitner, and B.H Booms, "Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach," in J.A. Czepiel, M.R. Solomon, and C.F. Surprenant (eds.), *The Service Encounter*, Lexington Books, Lexington MA, 1985, chap. 13, pp. 195-212.
- Adaptado de Fareed Zakaria, "The Capitalist Manifesto: Greed is Good (To a Point)," *Newsweek*, June 22, 2009, pp. 41-45.
- Adaptado de Charles H. Schwepker, Jr. and Michael D. Hartline, "Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees," *Journal of Service Research* 7, no. 4 (May 2005), pp. 377-97.
- Gregory P. Stone, "City Shoppers and Urban Identification: Observations on the Social Psychology of City Life," *American Journal of Sociology*, July 1954, pp. 36-43.
- John E. G. Bateson, "The Self-Service Consumer: Empirical Findings," in L. Berry, L. Shostack, and G. Upah (eds.), *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1983), pp. 76-83.
- Adaptado de M. R. Solomon, C. F. Surprenant, J. A. Czepiel, and E. G. Gutman, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing* 49, Winter 1985, pp. 99-111.
- Adaptado de Benjamin Schneider, "The Service Organization: Climate Is Crucial," *Organizational Dynamics*, Autumn 1980, pp. 52-65.
- Adaptado de J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger, "Putting the Ser-

- vice-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, March–April 1994, pp. 164–74.
18. Preparado por Bridgett Gagne, Sandhya Shardanand, e Laura Urquidi com a orientação do Professor James A. Fitzsimmons.
 19. Preparado por Yair Almagor, Jason Hearnberger, Gijun Kim, e Michael Sebold com a orientação do Professor James A. Fitzsimmons.
 20. Andrew C. Taylor, "Welcome Message," <http://www.enterprise.com>, accessed on March 20, 1998.
 21. "Enterprising Growth with a Hometown Flavor," *St. Louis Commerce*, June 1996.
 22. Dan Callahan, "Enterprise's Strategy of Local Domination," *Auto Rental News*, December/January 1994.
 23. Brian O'Reilly, "The Rent-A-Car Jocks Who Made Enterprise #1," *Fortune*, October 28, 1996.
 24. Ibid.
 25. Ibid.
 26. Ibid.
 27. Ibid.
 28. Ibid.