



SEXTA
EDIÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Operações, estratégia e
tecnologia da informação



Inclui CD-ROM
(em inglês)

JAMES A. FITZSIMMONS
MONA J. FITZSIMMONS



CAPÍTULO

2

A Natureza dos Serviços

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste capítulo, você deve estar apto a:

1. Explicar o que significa um conjunto serviços/produtos.
2. Identificar e criticar as cinco características diferenciadoras de uma operação de serviços e explicar suas implicações para os gestores.
3. Explicar como os serviços podem ser descritos como recursos que são alugados pelos clientes.
4. Descrever um serviço usando as cinco dimensões do pacote de gestores.
5. Usar a matriz de processo de serviço para classificar um serviço.
6. Explicar como uma classificação estratégica dos serviços pode ser útil para os gestores.
7. Explicar o papel de um administrador de serviços a partir de uma perspectiva de serviço como sistema aberto.

Neste capítulo, exploramos as características diferenciadoras do setor de serviços. O ambiente de serviços é suficientemente singular para permitir o questionamento das aplicações diretas de técnicas tradicionais baseadas na indústria manufatureira em serviços sem a realização de modificações, apesar de muitas abordagens serem análogas. Ignorar as diferenças entre as necessidades dos setores de manufatura e de serviços levará a falhas, mas o mais importante é o fato de que o reconhecimento das características especiais dos serviços proporcionará *insights* para um gerenciamento esclarecido e inovador. Não podem ocorrer avanços na administração de serviços sem uma análise do processo de fornecimento de serviços, que cria a experiência para o cliente.

É difícil determinar a diferença entre um *produto* e um *serviço*, pois a compra de um produto é acompanhada de algum serviço de apoio (por exemplo, instalação) e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias (por exemplo, alimentos em um restaurante). Cada compra inclui um conjunto de bens e serviços, conforme mostra a Tabela 2.1.

Cada um dos exemplos tem um foco principal ou atividade essencial caracterizada como um produto (por exemplo, ternos para empresários) ou um serviço (como um quarto para pernoite). No entanto, as mercadorias e os serviços periféricos incrementam o conjunto oferecido ao cliente. Por fim, muitas vezes é usada uma variante para diferenciar esse conjunto do que é oferecido pelos concorrentes¹.

TABELA 2.1 Conjunto de serviços/produtos

| Elemento | Exemplo de <i>bens</i> centrais | Exemplo de <i>serviço</i> central |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Negócio | Roupas sob medida | Hotel executivo |
| Centro | Ternos | Quarto para pernoite |
| Bens periféricos | Sacola para roupas | Roupão de banho |
| Serviços periféricos | Planos de pagamento em prestações | Restaurante no local |
| Variante | Cafeteria | Busca no aeroporto |

Apresentação do capítulo

O capítulo começa respondendo à pergunta *Por que estudar serviços?* com uma discussão sobre as características diferenciadoras das operações de serviços. A natureza não proprietária dos serviços é ilustrada com implicações para a administração. A pergunta *O que é um serviço?* pode ser respondida com o pacote de serviços, benefícios explícitos e implícitos proporcionados por uma instalação de apoio utilizando bens e informações facilitadoras. Os serviços de diversos setores podem ser agrupados em categorias que compartilham desafios semelhantes nas operações quando o processo de fornecimento é definido pelo grau de personalização e de intensidade de trabalho. Finalmente, os serviços são classificados em cinco categorias para que se obtenham compreensões estratégicas.

Com base nessas observações, o papel do gerente de serviços é considerado a partir de uma perspectiva de sistema aberto, isto é, o gerente de serviços deve lidar com um ambiente em que os clientes estão presentes no sistema de atendimento, o que contrasta com as operações de manufatura, que ficam isoladas ou contam com “amortecedores” em relação ao cliente, devido à existência de estoques de produtos acabados. Assim, a manufatura tradicionalmente opera como um centro de custos, voltando-se para o processo da eficiência. Os gestores de serviços, que frequentemente operam como centros de lucros, têm de se preocupar em compor uma prestação de serviços eficiente e efetiva.

Características diferenciadoras das operações de serviços

Em serviços, deve-se fazer uma distinção entre *insumos* e *recursos*. Para os serviços, os insumos são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores, a mão de obra dos funcionários e o capital sob o comando do gestor. Assim, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes no papel de participantes do processo do serviço. Como a chegada de clientes ocorre de acordo com sua vontade e com demandas únicas quanto ao sistema de serviços, combinar a capacidade do serviço com a demanda é um desafio.

Entretanto, para alguns serviços, como bancos, o foco das atividades concentra-se no processamento de informações, e não, nas pessoas. Nessas situações, tecnologias de informação, como a transferência eletrônica de fundos, podem substituir as operações de transferência realizadas pelo cliente. Desse modo, a presença do cliente no banco torna-se desnecessária. Tais exceções serão observadas ao discutirmos as características singulares das operações de serviços. É preciso destacar que muitas das características particulares dos serviços, como a participação do cliente e a perecibilidade, estão inter-relacionadas.

Participação do cliente no processo dos serviços

A presença do cliente como um participante no processo do serviço requer atenção ao *design* das instalações, algo que não é encontrado nas operações da manufatura tradicional. O fato de os automóveis serem produzidos em fábricas quentes, sujas e barulhentas não importa aos compradores finais, pois estes veem o produto em um elegante *show-room* na revenda de automóveis. A presença do cliente no local do serviço requer atenção ao ambiente físico onde ocorre o processo, o que não acontece no caso da manufatura. Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações (*front office*) da empresa prestadora do serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Cuidados especiais com decoração interior, mobília, leiaute, nível de ruído e até com as cores podem influenciar a percepção do serviço pelo cliente. Imagine-se em uma estação rodoviária e em um aeroporto e compare os sentimentos invocados ao colocar-se nessas duas situações diferentes. Naturalmente, os passageiros não têm acesso às *instalações de apoio* do aeroporto (por exemplo, a área de distribuição de bagagens), que são operadas em um ambiente semelhante ao fabril. Entretanto, alguns serviços inovadores têm permitido o acesso dos clientes aos serviços de retaguarda para aumentar a credibilidade do serviço (por exemplo, alguns restaurantes convidam a visitar sua cozinha e algumas oficinas de automóveis permitem a observação do conserto através de janelas nas áreas de espera).

Um aspecto fundamental da prestação de serviço é a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo. Alguns exemplos ilustram que o conhecimento, a experiência, a motivação e mesmo a honestidade do cliente afetam diretamente o desempenho do sistema de serviços:

1. A popularidade de supermercados e lojas de descontos é um indicador de que os clientes estão dispostos a assumir um papel ativo no processo varejista.
2. A exatidão da ficha de um paciente pode aumentar decisivamente a eficiência do atendimento médico.
3. A educação de um estudante é determinada em grande parte pelos seus próprios esforços e contribuições.

Essa estratégia é demonstrada na prática pelos restaurantes de *fast-food*, que têm reduzido significativamente a quantidade necessária de pessoal para atendimento e limpeza. Não só o cliente faz diretamente o seu pedido a partir de um cardápio limitado, como também se espera que ele deixe a mesa limpa após a refeição. Naturalmente, o cliente espera um serviço mais rápido e uma refeição mais barata para compensar esses fatores, mas o prestador do serviço se beneficia de várias maneiras sutis. Em primeiro lugar, existem menos funcionários exigindo supervisão e benefícios. Em segundo e mais importante, o cliente realiza sua parte do trabalho no momento exato em que é solicitado. Assim, a capacidade de atendimento varia mais diretamente com a demanda, em vez de estar presa ao tamanho da equipe de funcionários. O cliente age como um funcionário temporário, chegando exatamente quando o serviço é necessário, para realizar a tarefa e reforçar a equipe de trabalho.

Essa estratégia vem obtendo grande aceitação em uma sociedade como a dos Estados Unidos, na qual a autoconfiança é valorizada. Em lugar de ser um comprador passivo, o cliente contribui para o aumento do produto interno bruto.

Tirar o cliente do processo, entretanto, está se tornando prática comum, como, por exemplo, no setor bancário, no qual o cliente é incentivado a efetuar transações por telefone ou computador, com depósitos diretos e débito automático em conta, em vez de ir até a agência. Além disso, o advento do comércio pela Internet dá um novo significado à expressão *window shopping*, ou seja, comprar pelas vitrines, sem precisar ir à loja.

Simultaneidade

Os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados, o que constitui uma característica fundamental para a administração de serviços. Essa impossibilidade de estocar serviços impede o uso da estratégia da manufatura tradicional de confiar nos estoques como um amortecedor para absorver flutuações na demanda. Um estoque de produtos acabados funciona como um conveniente sistema de limites para o fabricante, separando as operações internas de planejamento e controle do meio ambiente externo. Assim, as instalações de manufatura podem ser operadas no nível de produção constante que for mais eficiente. A fábrica é operada como um *sistema fechado*, em que os estoques desvinculam o sistema produtivo das demandas dos clientes. Os serviços, entretanto, operam como *sistemas abertos*, com todo o impacto das variações da demanda sendo transmitido ao sistema.

Os estoques também podem ser utilizados para desvincular as etapas em um processo de manufatura. No caso dos serviços, isso é obtido por meio da espera do cliente. O controle de estoques é uma das principais questões nas operações de manufatura, enquanto, em serviços, o problema correspondente é a espera do cliente, ou seja, as filas. Os problemas de definição da capacidade do serviço, da utilização das instalações e do uso do tempo ocioso são todos balanceados a partir do tempo de espera do cliente.

O fato de, nos serviços, a produção e o consumo serem simultâneos também elimina muitas oportunidades de intervenção no controle de qualidade. Um produto pode ser inspecionado antes da entrega, mas os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega. Trataremos desse importante tópico no Capítulo 6.

Percibilidade

Um serviço é uma mercadoria perecível. Consideremos uma poltrona vazia em um voo, um quarto desocupado em um hotel ou hospital ou uma hora sem pacientes na agenda de um dentista. Em cada um desses casos, perdeu-se uma oportunidade. Como um serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido para sempre. A utilização total da capacidade de serviços torna-se um desafio gerencial na medida em que as demandas dos clientes sofrem variações consideráveis, não existindo a opção de criar estoques para absorver essas flutuações.

As demandas dos clientes por serviços apresentam um comportamento bastante cíclico, com períodos curtos e variações consideráveis entre picos e baixas. O costume de almoçar entre meio-dia e 13 horas faz com que os estabelecimentos encontrem grande dificuldade para a acomodação das pessoas nesse horário de pico. A prática comercial de enviar correspondências no fim do dia contribui para o fato de 60% das correspondências serem recebidas nas agências dos correios entre 16 e 20 horas². A demanda por serviços médicos de emergência em Los Angeles apresentou variações desde um mínimo de 0,5 chamada por hora às 6 horas da manhã até um pico de 3,5 chamadas por hora às 18 horas³. Essa taxa de variação do máximo para o mínimo de 7 para 1 também é válida para alarmes de incêndios em um dia comum em Nova York⁴.

Para serviços de transporte e lazer, as variações sazonais na demanda criam "ondulações" na atividade. Como muitos estudantes já sabem, voos para a cidade natal geralmente são marcados muitos meses antes das férias de inverno e dos feriados de fim de ano.

Diante da demanda variável e da *percibilidade* dos serviços, os gerentes têm três opções básicas:

1. Suavizar a demanda:
 - a. usando reservas ou agendamento de entrevistas ou consultas;
 - b. usando incentivos nos preços (por exemplo, dando descontos para chamadas telefônicas à noite e em finais de semana);
 - c. desestimulando a demanda em períodos de pico (por exemplo, alertando os clientes para realizarem suas compras mais cedo a fim de evitarem a correria no Natal).
2. Ajustar a capacidade dos serviços:
 - a. utilizando funcionários extras durante o horário de pico;
 - b. programando os turnos de trabalho de modo a variar a capacidade de acordo com a demanda (por exemplo, quantidade de telefonistas variando de acordo com a demanda);
 - c. incrementando o autoatendimento do serviço.
3. Permitir que os clientes esperem.

A última opção pode ser vista como uma contribuição passiva ao processo, que carrega o risco da perda de um cliente insatisfeito para o concorrente. Mediante a espera, o cliente propicia uma maior utilização da capacidade do serviço. As empresas aéreas reconhecem explicitamente esse fato, oferecendo um preço reduzido nas passagens aos passageiros em lista de espera.

Intangibilidade

Serviços são ideias e conceitos; produtos são objetos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente e utilizar a vantagem do pioneirismo para superar os competidores. Assim, as franquias têm sido o veículo para assegurar áreas de mercado e estabelecer a solidez da marca. Elas permitem que as empresas franqueadoras vendam suas ideias para um empreendedor local, preservando o seu capital enquanto mantêm o controle e reduzem os riscos.

A natureza intangível dos serviços é igualmente um problema para os clientes. Ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. No caso de um serviço, entretanto, o cliente precisa confiar na reputação da empresa.

Em muitas áreas de serviços, o governo tem adotado diretrizes para garantir desempenhos aceitáveis. Mediante o uso de registros, licenciamentos e regulamentações, o governo pode assegurar aos consumidores que o treinamento e os testes de desempenho de alguns prestadores de serviços atinjam determinados padrões. Assim, projetos de construções públicas devem ser aprovados por engenheiros registrados, médicos devem ser licenciados para a prática da medicina, e a companhia de energia elétrica tem sua atividade regulamentada. Porém, em seus esforços para “proteger” o cliente, o governo pode estar sufocando a inovação, erguendo barreiras à entrada e, de um modo geral, reduzindo a competição.

Heterogeneidade

A combinação da natureza intangível dos serviços e do cliente como um participante no sistema de prestação de serviços resulta na variação de serviços de cliente para cliente. A interação entre o cliente e o funcionário nos serviços, no entanto, cria a possibilidade de uma experiência de trabalho humano mais satisfatória. Em serviços, a atividade de trabalho geralmente é voltada para pessoas, e não objetos. Existem exceções, no entanto, para serviços que processam informações (por exemplo, comunicações) ou que lidam com a propriedade dos clientes (por exemplo, serviços de corretagem). Nas indústrias de serviços em que o contato do cliente é limitado, percebe-se agora uma drástica redução no nível de intensidade de trabalho por meio da introdução de tecnologias de informação.

Mesmo a introdução da automação pode fortalecer a personalização ao eliminar as tarefas impessoais relativamente rotineiras, permitindo, desse modo, uma maior atenção pessoal para o trabalho restante. Ao mesmo tempo, a atenção pessoal cria oportunidades para a variabilidade nos serviços fornecidos. Isso não é inerentemente ruim, a não ser que os clientes percebam uma variação significativa na qualidade. Um cliente espera ser tratado de forma justa e ter o mesmo serviço que os outros recebem. O desenvolvimento de padrões e de treinamento dos empregados em procedimentos apropriados é a chave para se assegurar a coerência no serviço fornecido. É impraticável monitorar a produção de cada empregado, por isso os clientes desempenham um papel no controle da qualidade emitindo suas opiniões.

O contato direto entre cliente e empregado também tem implicações para as relações de serviços (industriais). Sabe-se que funcionários de indústrias automotivas com queixas contra a empresa sabotam o produto na linha de produção. Presumivelmente, a inspeção final vai assegurar que todos esses carros sejam reparados antes da entrega. Um empregado de serviços insatisfeito, no entanto, pode causar um dano irreparável à organização por ser o único contato da empresa com seus clientes. Portanto, o gerente de serviços tem de se preocupar tanto com as atitudes dos empregados quanto com seu desempenho. J. Willard Marriott, fundador da cadeia de hotéis Marriott, afirmou: “No negócio de serviços, não há clientes felizes com empregados infelizes”⁵. Por meio da capacitação e com uma genuína preocupação com o bem-estar dos empregados, as metas organizacionais podem ser internalizadas.

Características da ausência de propriedade dos serviços⁶

Do ponto de vista do marketing, os serviços, diferentemente dos produtos, não envolvem a transferência de propriedade. Se os clientes não adquirem propriedade quando compram um serviço, então o que estão comprando? Uma explicação é que os clientes obtêm acesso a recursos ou os alugam por um período de tempo, como um quarto de hotel para pernoite ou uma poltrona em um avião. Os setores de serviços compartilham seus recursos entre os clientes alocando seu uso. Os clientes não compram um bem, mas podem utilizá-lo por um tempo determinado, quer se trate de trabalho humano (por exemplo, o dentista), de tecnologia (como a rede de telefonia celular) ou de um bem físico (por exemplo, um parque temático). Pode-se observar, em cada exemplo, que os clientes costumam compartilhar o bem do fornecedor de serviços simultaneamente a outros clientes. A Tabela 2.2 apresenta as cinco classes de serviços sem propriedade, com exemplos.

O compartilhamento dos recursos entre os clientes impõe desafios aos gerentes. No caso de aluguel de bens, a conveniência de um local para apanhar e devolver os bens é essencial.

TABELA 2.2 A classificação dos serviços e a ausência de propriedade

| Tipo de serviço | Valor ao cliente | Exemplos | Desafio administrativo |
|-------------------------------|---|---|--|
| Aluguel de bens | Obter direito temporário ao uso exclusivo | Veículos, ferramentas, móveis, equipamentos | Escolha do local e manutenção |
| Aluguel de local e espaço | Obter uso exclusivo de uma porção definida de um espaço maior | Quarto de hotel, assento de avião, depósito | Serviços de limpeza e obtenção de economias de escala |
| Trabalho e conhecimento | Contratar outras pessoas para realizar um trabalho | Conserto de automóvel, consultoria administrativa | O conhecimento é um recurso renovável, mas o tempo é perecível |
| Uso de instalação física | Ter acesso a uma instalação por um período de tempo | Parque temático, vaga em camping, academia de ginástica | Controle de filas e de aglomerações |
| Uso de rede celular, Internet | Ter acesso para participar | Energia elétrica, telefonia | Disponibilidade e decisões quanto ao preço |

As locadoras de automóveis, por exemplo, podem ser encontradas em aeroportos. No entanto, a Enterprise é uma exceção, pois começou oferecendo veículos à população local em vez de atender em primeiro lugar os viajantes. A manutenção do bem de aluguel e sua devolução em condições aceitáveis entre os aluguéis é uma atividade necessária e contínua. No caso de aluguel de local e espaço, os clientes podem se beneficiar das economias de escala derivadas do compartilhamento de um espaço maior com muitos usuários enquanto desfrutam do mesmo grau de isolamento e privacidade. Para as companhias aéreas, os assentos mais largos e com espaço para as pernas na classe executiva explicam em parte o preço relativamente alto das passagens. Para qualquer instalação compartilhada, a limpeza é uma atividade rotineira realizada entre os períodos de uso dos clientes (por exemplo, coleta de lixo após a aterrissagem de um avião e troca de roupas de cama na partida de um hóspede de hotel). O desafio proporcionado à administração da mão de obra e dos conhecimentos é, primeiramente, manter a atual capacidade de recursos por meio de treinamento e, em segundo lugar, evitar períodos ociosos, dado que essas horas não podem ser cobradas. A administração de filas e o controle de multidões é um desafio para os gerentes de instalações físicas que são compartilhadas por uma grande população de clientes. A Disney, por exemplo, transformou o controle de filas em uma ciência, usando várias técnicas, que incluem diversões e possibilidade de as pessoas reservarem intervalos de tempo para passeios com horas de antecedência. O tempo é crucial para serviços em rede, pois os clientes dependem do acesso 24 horas por dia e sete dias por semana. Desse modo, a disponibilidade contínua é fundamental, mas, como o uso varia dependendo da hora do dia e do dia da semana, a precificação do serviço deve ser criativa e flexível.

O pacote de serviços

Gerentes de serviços têm dificuldades para descrever seus produtos. Esse problema se deve em parte à natureza intangível dos serviços, mas é a presença do cliente no processo que cria uma preocupação com a experiência total do serviço. Consideremos os exemplos a seguir. Para um restaurante, o ambiente é tão importante quanto a refeição, pois muitos clientes aproveitam a oportunidade para reunir-se com os seus amigos. Já a opinião do cliente de um banco pode ser formada rapidamente com base na simpatia do atendimento ou no tamanho da fila de espera.

O *pacote de serviços* é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente. Esse conjunto tem as seguintes características:

1. *Instalações de apoio*: representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço. Exemplos: campos de golfe, elevadores de estações de esqui, hospitais e aviões.

2. *Bens facilitadores*: o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Exemplos: tacos de golfe, esquis, itens de alimentação, autopeças para reposição, documentos legais e suprimentos médicos.
3. *Informações*: dados de operações ou informações que são fornecidos pelo consumidor para dar condições para a prestação de um serviço eficiente e customizado. Exemplos incluem prontuários de pacientes, assentos disponíveis em um voo, preferências do cliente identificadas a partir de visitas anteriores e localização de um cliente para mandar um táxi.
4. *Serviços explícitos*: benefícios que são prontamente percebidos pelo cliente e que consistem nas características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Exemplos: a ausência de dor após a restauração de um dente, um automóvel rodando suavemente após o conserto e o tempo de resposta dos bombeiros a um chamado.
5. *Serviços implícitos*: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente ou características extrínsecas dos serviços. Exemplos: o status de ser formado por uma escola reconhecida como as da Ivy League, a privacidade de um escritório de empréstimos e a despreocupação ao usar uma oficina que garante os reparos.

Todas essas características são notadas pelo cliente e formam a base para a sua percepção do serviço. É importante que o gerente de serviços ofereça ao cliente uma experiência condizente com o pacote de serviços desejado. Por exemplo, um hotel econômico. A instalação de apoio é uma construção de concreto com móveis austeros. Bens facilitadores são reduzidos a um mínimo, como sabonete e papel higiênico. Informações sobre a disponibilidade de quartos são usadas para se fazer uma reserva. O serviço explícito é uma cama confortável em um quarto limpo, e os serviços implícitos podem incluir um atendente prestativo e a segurança de um estacionamento bem iluminado. Desvios desse pacote de serviços, tais como acrescentar camareiros, destruiriam a imagem econômica. A Tabela 2.3 relaciona critérios (com exemplos) para avaliação do pacote de serviços.

A importância dos bens facilitadores no pacote de serviços pode ser utilizada para classificá-los em uma escala que parte dos serviços puros e avança para vários graus de serviços mistos. Por exemplo, um atendimento psiquiátrico, sem bens facilitadores, poderia ser considerado um serviço "puro". A manutenção de automóveis geralmente requer mais bens facilitadores do que um corte de cabelo.

Fazer afirmações gerais sobre a administração de serviços é difícil devido às grandes variações na sua natureza. Entretanto, uma análise das características próprias do ambiente de serviços é importante para o entendimento dos desafios gerenciais nessa área.

Agrupamento dos serviços a partir do processo de fornecimento

Os conceitos de administração de serviços devem ser aplicáveis a todas as organizações de serviços. Por exemplo, os administradores de hospitais poderiam aprender algo sobre seu próprio negócio com a administração de restaurantes e hotéis. Serviços profissionais, como consultoria, direito e medicina, oferecem problemas específicos, pois o profissional é treinado para oferecer um determinado serviço clínico (para usar um exemplo da área médica), mas não conhece administração de empresas. Por isso, empresas de serviços que necessitam de gestão profissional oferecem atraentes oportunidades de carreira para os formandos em administração.

Um esquema de classificação dos serviços pode ajudar a organizar nossa discussão sobre administração de serviços e a detalhar os limites do setor para uma aprendizagem compartilhada. Conforme sugerido, os hospitais podem aprender sobre serviços de limpeza com os hotéis. É menos óbvio que estabelecimentos de lavagem a seco possam aprender com os bancos – esses estabelecimentos podem adaptar a conveniência dos depósitos noturnos desfrutada pelos clientes bancários oferecendo sacos de lavanderia e locais para depósito de roupas fora dos horários de funcionamento das lojas. Para as empresas profissionais, a programação

TABELA 2.3 Critérios para avaliação do pacote de serviços

| | |
|--|---|
| Instalações de apoio | |
| 1. <i>Localização:</i> É acessível por transporte público? É localizada em uma região central? | 4. <i>Adequação da arquitetura:</i> Arquitetura renascentista para <i>campus</i> universitário Característica singular e reconhecível de um telhado de telhas azuis Fachada de granito de uma agência bancária central |
| 2. <i>Decoração interior:</i> Está apropriada? Qualidade e coordenação do mobiliário | 5. <i>Leiaute das instalações:</i> Existe um fluxo natural do tráfego? Há áreas de espera adequadas? Existem movimentações desnecessárias? |
| 3. <i>Equipamento de apoio:</i> O dentista usa uma broca mecânica ou pneumática? Qual é o modelo e o ano da aeronave utilizada pela companhia aérea? | |
| Bens facilitadores | |
| 1. <i>Coerência:</i> Batatas fritas crocantes Controle das porções | 3. <i>Seleção:</i> Variedade de silenciadores para reposição Número de itens no cardápio Disponibilidade de esquís para aluguel |
| 2. <i>Quantidade:</i> Bebida pequena, média ou grande | |
| Informações | |
| 1. <i>Precisão:</i> Endereços atualizados dos clientes Relatório de crédito correto | 3. <i>Utilidade:</i> Raio X para identificar um osso quebrado Situação do estoque |
| 2. <i>Precaução:</i> Alerta de tempestade | |
| Serviços explícitos | |
| 1. <i>Treinamento do pessoal prestador de serviço:</i> O mecânico tem o certificado do Instituto de Excelência em Serviços Automotivos (NIASE – National Institute for Automotive Service Excellence)? Os médicos têm registro profissional? | 3. <i>Coerência:</i> Registros de pontualidade de uma empresa aérea Atualização profissional para médicos |
| 2. <i>Abrangência:</i> Desconto do corretor comparado a seu serviço total Hospital geral comparado a uma clínica | 4. <i>Disponibilidade:</i> Serviço 24 horas Existe um <i>site</i> na Internet? Existe um número para ligação gratuita? |
| Serviços implícitos | |
| 1. <i>Atitude do serviço:</i> Bom-humor do comissário de voo Policial aplicando uma multa com tranquilidade Atendimento rude em um restaurante | 4. <i>Status:</i> Diploma de universidade de prestígio nacional Camarotes em um evento esportivo |
| 2. <i>Ambiente:</i> Decoração de restaurante Música em um bar Sensação de confusão em vez de ordem | 5. <i>Sensação de bem-estar:</i> Avião comercial de grande porte Estacionamento bem iluminado |
| 3. <i>Espera:</i> Entrar no <i>drive-in</i> de um banco Ficar aguardando atendimento Saborear um martini no bar de um restaurante | 6. <i>Privacidade e segurança:</i> Advogado aconselhando cliente em escritório particular Cartão magnético para apartamento de hotel |
| | 7. <i>Conveniência:</i> Uso de equipamentos/mobiliários Estacionamento grátis |

de uma consultoria é semelhante ao planejamento de uma defesa legal ou à preparação de uma equipe médica para uma cirurgia cardíaca.

Para demonstrar que os problemas de administração são comuns nos diferentes setores de serviços, Roger Schemenner propôs a *matriz de processo de serviços*, como mostra a Figura 2.1. Nessa matriz, os serviços são classificados em duas dimensões que afetam significativamente o caráter do processo de fornecimentos de serviços. A dimensão vertical avalia o grau de intensidade de trabalho, que é definida como a razão entre custo da mão de obra e custo de capital. Assim, os serviços de capital intensivo, como as companhias

FIGURA 2.1

A matriz de processo de serviços.

Fonte: "How Can Service Businesses Survive and Prosper?" de Roger W. Schmenner, *Sloan Management Review*, vol.27, no.3, Spring 1986, p. 25, com permissão do editor. Copyright 1986, Sloan Management Review Association. Todos os direitos reservados.

| | | Grau de interação e customização | |
|---------------------------------|-------|---|--|
| | | Baixo | Alto |
| Grau de intensidade de trabalho | Baixo | <p><i>Fábrica de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas • Transportadoras • Hotéis • Resorts e recreação | <p><i>Loja de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Mecânicas • Outros serviços de manutenção |
| | Alto | <p><i>Serviços de massa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Varejista • Atacadista • Escolas • Aspectos de varejo dos bancos comerciais | <p><i>Serviços profissionais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Advogados • Contadores • Arquitetos |

aéreas e os hospitais, são encontrados na parte superior devido ao seu considerável investimento nas instalações e nos equipamentos em relação aos custos com mão de obra. Serviços de força de trabalho intensiva, como escolas e assistência jurídica, localizam-se na parte inferior, uma vez que seus custos com mão de obra são altos em relação às suas exigências de capital.

A dimensão horizontal mede o grau de interação do cliente e de personalização, caracterizada como uma variável de marketing que descreve a capacidade do cliente afetar pessoalmente a natureza do serviço que está sendo oferecido. Pouca interação entre o cliente e o fornecedor do serviço é necessária quando o serviço é padronizado, e não customizado. Por exemplo, uma refeição no McDonald's, que é montada a partir de itens já preparados, é de baixa personalização e servida com pouca interação entre o cliente e os fornecedores do serviço. Por outro lado, um médico e seu paciente devem interagir completamente nas fases de diagnóstico e tratamento para que se chegue a resultados satisfatórios. Os pacientes também esperam ser tratados como indivíduos e desejam receber assistência médica personalizada, adequada às suas necessidades específicas. É importante observar, porém, que a interação resultante da alta personalização cria problemas potenciais para a administração do processo de fornecimento de serviços.

Os quatro quadrantes da matriz de processo de serviços receberam denominações, conforme definido pelas duas dimensões, para descrever a natureza dos serviços. As *fábricas de serviços* oferecem um serviço padronizado, com alto investimento de capital, de maneira semelhante a uma linha de manufatura. As *lojas de serviços* permitem maior personalização do serviço, mas o fazem em um ambiente de alto capital. Os clientes de um *serviço de massa* receberão um serviço indiferenciado em um ambiente de trabalho intensivo, mas os que buscam um *serviço profissional* receberão atenção individual de especialistas altamente treinados.

Os gerentes de serviços em qualquer categoria – fábrica, loja, serviço de massa ou profissional – compartilham desafios parecidos, conforme se observa na Figura 2.2. Os serviços com altas exigências de capital (ou seja, com baixa intensidade de mão de obra), como as linhas aéreas e os hospitais, requerem um monitoramento cuidadoso dos avanços tecnológicos para permanecerem competitivos. Esse alto investimento de capital também exige que os gerentes programem a demanda para manter a utilização do equipamento. De forma alternativa, os gerentes de serviços com mão de obra intensiva, como os profissionais da área médica ou jurídica, devem concentrar-se nas questões relativas ao pessoal. O grau de personalização afeta a habilidade de controlar a qualidade do serviço que está sendo oferecido e a percepção do serviço pelo cliente. Abordagens de cada um desses desafios são tópicos que discutiremos em capítulos posteriores.

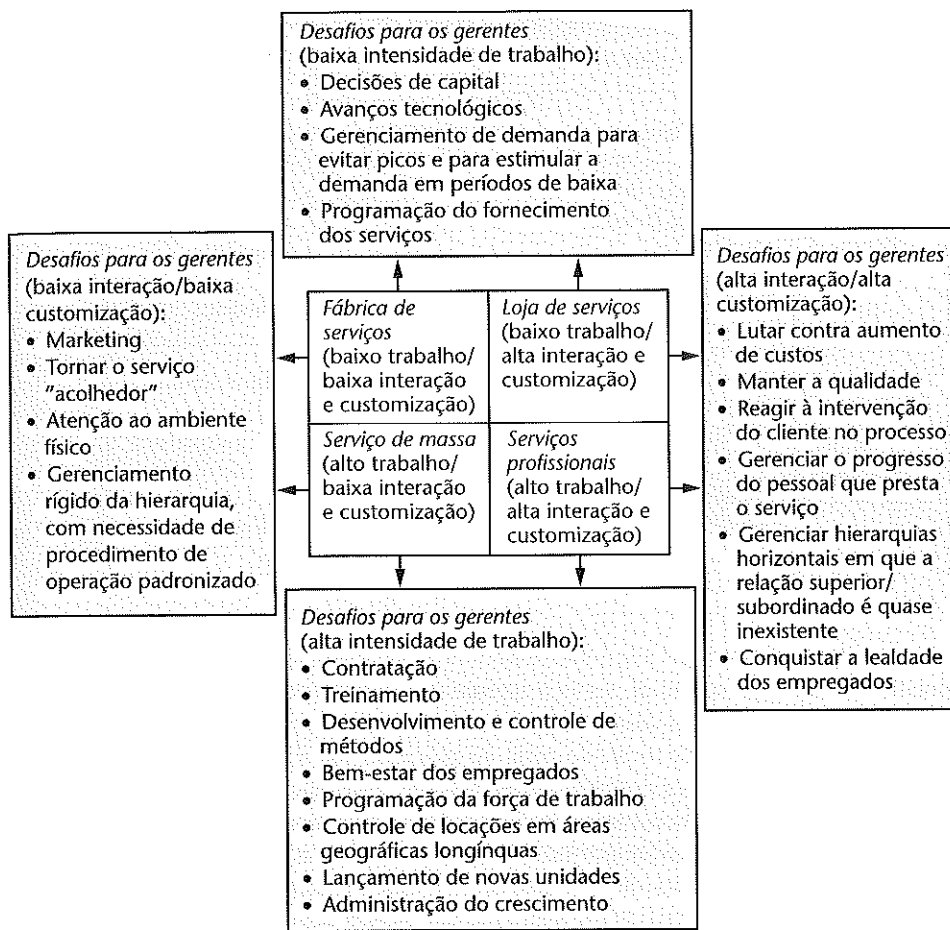


FIGURA 2.2
Desafios para os gerentes de serviços.

Fonte: "How Can Service Businesses Survive and Prosper?", Roger W. Schmenner, *Sloan Management Review*, vol.27, no.3, Spring 1986, p. 27, com permissão do editor. Copyright 1986, Sloan Management Review Association. Todos os direitos reservados.

Classificação de serviços para *insights* estratégicos⁷

Uma discussão geral sobre a estratégia de serviços é dificultada pela diversidade de empresas de serviços na economia e por suas relações distintas com clientes. No entanto, *insights* estratégicos que transcendem as fronteiras da indústria são necessários para se evitar a visão míope, que prevalece entre os gerentes de serviços, de que conceitos não se traduzem de um setor para outro. Por exemplo, as estratégias competitivas usadas em serviços bancários poderiam encontrar uma aplicação em serviços de lavanderia, porque ambos lidam com a propriedade dos clientes. Os novos serviços de entrega e coleta de roupas para lavar em estações de trem de subúrbios são similares, em conceito, aos caixas automáticos de bancos nos supermercados. Os esquemas de classificação a seguir, desenvolvidos por Christopher Lovelock, proporcionam uma avaliação das dimensões estratégicas possíveis que transcendem as fronteiras dos setores.

Natureza do ato de prestação de serviços

Como mostra a Figura 2.3, o ato do serviço pode ser considerado em duas dimensões: quem ou o que é o beneficiário direto do serviço e a natureza tangível do serviço. Isso cria quatro classificações possíveis: (1) ações tangíveis dirigidas ao cliente, tais como transporte de passageiros e cuidados pessoais; (2) ações tangíveis dirigidas aos bens do cliente, tais como serviços de lavanderia e limpeza; (3) ações intangíveis direcionadas ao intelecto do cliente, tais como entretenimento; e (4) ações intangíveis desempenhadas sobre os ativos do cliente, tais como serviços financeiros.

Esse esquema de classificação levanta algumas questões a respeito da forma tradicional como os serviços têm sido fornecidos. Por exemplo, o cliente precisa estar presente fisi-

FIGURA 2.3

Natureza do ato de prestação de serviços.

Fonte: Adaptada com permissão da American Marketing Association: Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer 1983, p. 12.

| | | Beneficiário direto do serviço | |
|--|-------------------|--|---|
| | | Pessoas | Objetos |
| Natureza do ato de prestação de serviços | Ações tangíveis | <i>Serviços dirigidos ao corpo:</i> Saúde Transporte de passageiros Salões de beleza Academias Restaurantes | <i>Serviços dirigidos a bens físicos:</i> Transporte de carga Concerto e manutenção Lavanderia e lavagem a seco Cuidados veterinários |
| | Ações intangíveis | <i>Serviços dirigidos à mente:</i> Educação Radiodifusão Serviços de informação Teatros Museus | <i>Serviços dirigidos a ativos intangíveis:</i> Bancos Serviços legais Contabilidade Valores mobiliários Seguros |

camente durante a prestação do serviço, apenas para dar início e terminar a transação, ou não precisa participar? Se os clientes devem estar presentes, então precisam deslocar-se para as instalações de serviços e tornar-se parte do processo, ou o prestador do serviço tem de deslocar-se até o cliente (por exemplo, um serviço de ambulâncias). Essas questões têm implicações significativas para o *design* das instalações e para o processo de interação com os empregados, pois as impressões provocadas no cliente influenciarão as suas percepções do serviço. Além disso, questões são levantadas em relação ao impacto da localização das instalações e do período de atendimento sobre a conveniência dos clientes. Não causa surpresa que os bancos varejistas tenham adotado caixas automáticos e outras formas de comunicação eletrônica para a interação pessoal.

Pensar de maneira criativa a respeito da natureza do serviço pode ajudar na identificação de modos mais convenientes de prestação do serviço ou mesmo de um produto que possa substituí-lo. Por exemplo, filmes em DVD e gravações de concertos em CDs representam um substituto conveniente para a presença física, servindo também como registros permanentes dos eventos.

Relação com os clientes

As empresas de serviços têm a oportunidade de construir relações de longo prazo porque os clientes conduzem as suas transações diretamente com o fornecedor do serviço, na maioria das vezes pessoalmente. Em comparação, os fabricantes estão tradicionalmente isolados do usuário final por um canal de distribuição que consiste em uma combinação de distribuidores, atacadistas e/ou varejistas. A Figura 2.4 relaciona a natureza da "condição de participante" do cliente com a natureza da prestação do serviço. O valor da condição de participante para a empresa é capturado nessa figura; no entanto, várias mudanças ocorreram desde a sua primeira publicação, em 1983. Por exemplo, as empresas de locação de carros e as grandes redes de hotéis uniram-se às companhias aéreas para oferecer descontos por meio de programas de fidelidade. Além disso, algumas autoestradas privadas com pedágio oferecem passes anuais, que podem ser fixados nos carros. Esses passes disparam um débito eletronicamente, de maneira que o motorista não precisa parar para pagar a taxa do pedágio.

Conhecer seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para uma organização de serviços. Um banco de dados com os nomes e endereços dos clientes e o seu uso do serviço permite ações de *marketing* direcionadas e um tratamento individual dos clientes. Estes se beneficiam da sua condição de participantes (ou sócios) devido à conveniência de taxas

Tipo de relação entre a organização de serviços e seus clientes

| | | Relação de "condição de participante" | |
|-----------------------------------|-------------------------------|--|---|
| | | Relação de "condição de participante" | Não há relação formal |
| Natureza da prestação de serviços | Prestação contínua do serviço | Seguro Telefonia Energia elétrica Banco | Estação de rádio Proteção policial Farol Autoestrada pública |
| | Transações discretas | Telefonemas de longa distância Pacote de ingressos para o teatro Passe de trânsito Clube de compras no atacado Viajante frequente de uma companhia aérea | Autoestrada com pedágio Telefone pago Cinema Transporte público Restaurante |

FIGURA 2.4
Relações com os clientes.

Fonte: Adaptada com permissão da American Marketing Association: Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer 1983, p. 12.

anuais fixas e à consciência de que são clientes valorizados que receberão benefícios ocasionais (por exemplo, prêmios para viajantes frequentes).

Customização e discernimento

Devido ao fato de os serviços serem criados à medida que são consumidos e de o cliente muitas vezes ser um participante do processo, existe a oportunidade de customizar um serviço de acordo com as necessidades do cliente. A Figura 2.5 mostra que a customização percorre duas dimensões: ou o caráter do serviço permite a customização, ou o prestador do serviço tem o discernimento para realizar modificações no serviço.

Escolher um quadrante da Figura 2.5 para posicionar um serviço é uma definição estratégica. Por exemplo, cinemas tradicionais oferecem apenas uma opção de filme; desse modo, estão apropriadamente colocados no quadrante baixo/baixo. A maioria dos cinemas novos, no entanto, é construída com várias salas, permitindo algum grau de customização. Entre os restaurantes de *fast-food*, o Burger King tem a propaganda "faça do seu jeito", permitindo alguma customização do seu "Whooper". Dentro de um setor em particular, cada quadrante poderia ser ocupado por diferentes segmentos, como ilustrado pelos vários tipos de operações de serviços de alimentação na Figura 2.5. Uma escolha estratégica de oferecer mais customização e permitir que o prestador do serviço exerça seu julgamento, no entanto, traz implicações para o sistema de prestação de serviços.

Grau de customização

| | | Grau de customização | |
|--|-------|--|--|
| | | Alto | Baixo |
| Grau de utilização do julgamento do prestador de serviços ao atender a necessidades específicas do cliente | Alto | Cirurgia Serviço de táxi Restaurante refinado | Educação (turmas grandes) Programas de prevenção em saúde Restaurante familiar |
| | Baixo | Serviço telefônico Serviços de hotel Bancos varejistas Cafeterias | Transporte público Cinema Esportes para espectadores Serviços institucionais de alimentação |

FIGURA 2.5
Customização e discernimento.

Fonte: Adaptada com permissão da American Marketing Association: Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer 1983, p. 15.

Natureza da demanda e da capacidade de fornecimento

Observamos que o caráter perecível relativo ao tempo da capacidade do serviço cria um desafio para os gerentes de serviços, pois eles não têm a opção de produzir e estocar para uma venda futura. Mesmo assim, a extensão dos desequilíbrios entre demanda e capacidade varia entre os setores de serviços, como mostra a Figura 2.6.

Para determinar a estratégia mais apropriada em cada caso, é necessário considerar as seguintes questões:

1. Qual é a natureza da flutuação da demanda? Seu ciclo é previsível (por exemplo, a demanda diária por refeições em um restaurante *fast-food*), podendo ser antecipado?
2. Quais são as causas subjacentes dessas flutuações na demanda? Se as causas são os hábitos dos clientes ou a preferência, o marketing poderia produzir uma mudança?
3. Que oportunidades existem para mudar o nível de capacidade ou fornecimento? Funcionários em meio-turno podem ser contratados durante as horas de pico?

Devido ao fato de o gerenciamento da capacidade e da demanda ser um desafio fundamental para o sucesso de uma empresa de serviços, o Capítulo 11, "Gerenciamento de capacidade e demanda", é voltado inteiramente para esse tópico.

Método de fornecimento dos serviços

Como mostra a Figura 2.7, o método de fornecimento do serviço possui um componente geográfico e um componente de nível de interação do cliente.

Serviços com múltiplos locais de atendimento trazem implicações gerenciais significativas para assegurar a qualidade e a coerência na oferta de serviços. Implicações estratégicas detalhadas da localização do serviço são discutidas no Capítulo 10. Com os avanços nas comunicações eletrônicas, transações remotas estão tornando-se mais comuns por oferecerem conveniência ao cliente e um fornecimento eficiente do serviço. Por exemplo, o uso de computadores conectados à Internet permite que as empresas customizem os seus serviços e diminuam o grau de interação física entre o cliente e o fornecedor humano de serviços. A implicação estratégica do *design* de um sistema de fornecimento de serviços e o seu efeito sobre a interação entre o cliente e a organização de serviços são tópicos da Parte III deste livro.

Uma visão de serviços como sistemas abertos

As organizações de serviços apresentam um alto grau de diferenciação em sua essência, necessitando de abordagens gerenciais especiais que vão muito além de simples adaptações das técnicas encontradas na fabricação de um produto. As características diferenciadoras sugerem uma ampliação da visão de sistema para incluir o cliente como um participante no processo

Extensão das flutuações da demanda com o tempo

| | | Ampla | Restrita |
|--|---|--|---|
| Até onde a demanda excede a capacidade | A demanda de pico pode ser atendida sem grandes atrasos | Eletricidade Telefone Maternidade de hospital Emergências policiais | Seguros Serviços legais Bancos Lavanderia e lavagem a seco |
| | A demanda de pico regularmente excede a capacidade | Preparação de impostos Transporte de passageiros Hotéis e motéis | Restaurante <i>fast-food</i> Cinema Postos de gasolina |

FIGURA 2.6

Natureza da demanda pelo serviço em relação à capacidade.

Fonte: Adaptada com permissão da American Marketing Association: Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer 1983, p. 17.

| | | Disponibilidade do local de prestação dos serviços | |
|---------------------------------------|---|--|--|
| | | Um local | Vários locais |
| Natureza do fornecimento dos serviços | Cliente vai à empresa de serviços | Teatro Barbearia | Serviço de ônibus Rede de <i>fast-food</i> |
| | Prestador de serviços vai até o cliente | Serviço de controle de pragas Táxi | Entrega de correio Automecânica |
| | Transação remota | Empresa de cartão de crédito Televisão local | Rede nacional de televisão Companhia telefônica |

FIGURA 2.7
Método de fornecimento de serviço.

Fonte: Adaptada com permissão da American Marketing Association: Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer 1983, p. 18.

de serviços. Como mostra a Figura 2.8, o cliente é visto como a matéria-prima, que é transformada pelo processo de serviços na produção de algo com algum grau de satisfação.

O papel do gerente de operações de serviços inclui as funções tanto de produção quanto de marketing em um sistema aberto, considerando o cliente como um participante. A separação tradicional, observada na manufatura, das funções de produção e marketing, com estoques de produtos acabados como interface, não é possível nem apropriada em serviços. O marketing desempenha duas funções importantes nas operações diárias em serviços: 1) educar o consumidor para desempenhar um papel como participante ativo no processo; e 2) "suavizar" a demanda para que se aproxime da capacidade do serviço. Essa atividade de marketing deve ser coordenada com a programação da força de trabalho e com o controle e a avaliação do processo de fornecimento do serviço. Por necessidade, as funções de operação e marketing apresentam-se integradas nas empresas de serviços.

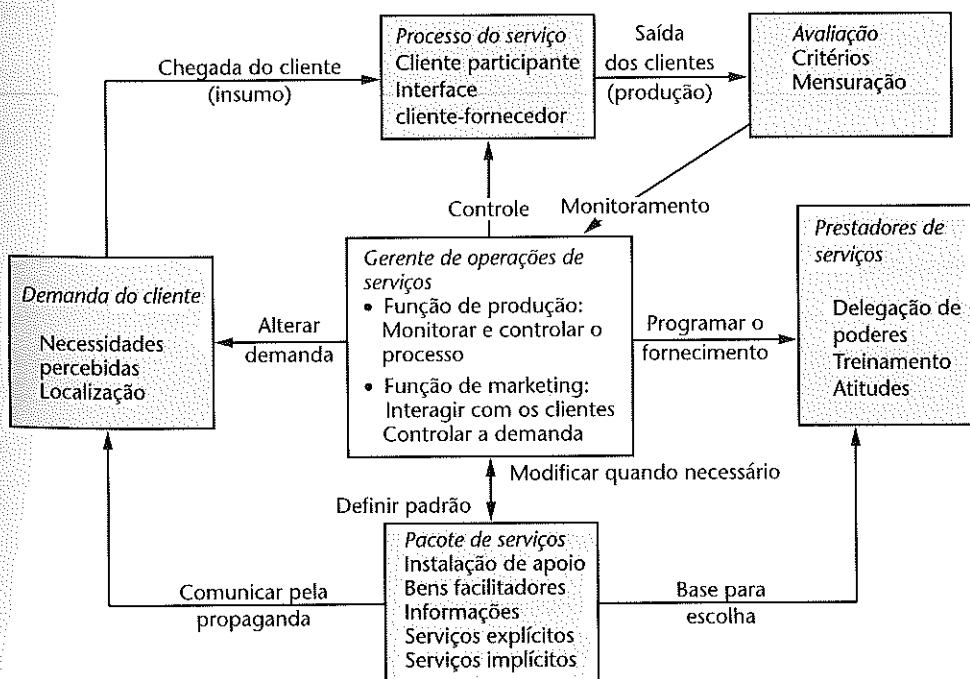


FIGURA 2.8
Uma visão de serviço como sistema aberto.

Benchmark em serviços

Criatividade "fora da caixa"

Você pode pensar que Herb Kelleher, fundador e ex-presidente da Southwest Airlines, tem todas as respostas. A sua empresa é a companhia aérea de maior sucesso nos Estados Unidos em quase todos os aspectos – partidas pontuais, menor número de bagagens perdidas, maior aproveitamento das aeronaves e maior satisfação dos clientes.

A Southwest Airlines não obteve essa posição privilegiada, no entanto, simplesmente promovendo reuniões da diretoria e sessões para encontrar soluções na privacidade das suas instalações. Os planejadores da companhia

também "saíram da caixa". Por exemplo, para melhorar o tempo de reabastecimento e preparo dos voos, eles recorreram às competições automobilísticas – as 500 Milhas de Indianápolis, especificamente. Em vez de assistir à corrida, no entanto, eles observaram as equipes de *pit-stop* abastecendo e fazendo a manutenção dos carros que estavam competindo. Essas observações lhes proporcionaram *insights* sobre equipamento, peças de reposição e trabalho em equipe, o que se traduziu em um serviço mais pontual. Esses foram *insights* que não poderiam ser obtidos ao observar apenas as operações de outras companhias aéreas. Muitas vezes, a corrida é vencida nas paradas para reabastecimento e manutenção.

Em um ambiente de serviços, *o processo é o produto*. A presença do cliente no processo dos serviços anula a perspectiva de sistema fechado, observada na manufatura. Técnicas para controlar operações em uma fábrica isolada, produzindo uma mercadoria tangível, são inadequadas para serviços. O ritmo do processo não é mais determinado pelas máquinas, e a produção não pode mais ser facilmente medida pelo critério do cumprimento das especificações. Ao contrário, os clientes chegam ao serviço com diferentes demandas; então, múltiplos indicadores de desempenho são necessários. Empregados do setor de serviços interagem diretamente com o cliente, com pouca oportunidade para a intervenção do gerente. Tal situação requer treinamento extensivo e delegação de poderes aos funcionários para que atuem apropriadamente na ausência de supervisão direta.

Além disso, as impressões do cliente sobre a qualidade do serviço baseiam-se na experiência vivenciada, considerando-se todos os elementos do pacote de serviços, e não, apenas o serviço explícito prestado. A preocupação com as atitudes dos funcionários e seu treinamento torna-se indispensável para assegurar que os serviços implícitos também sejam valorizados pelo cliente. Quando visto da perspectiva do cliente, o processo de serviços desperta preocupações que vão desde a estética das instalações até diversões e passatempos nas áreas de espera.

Um conceito de sistema aberto de serviço também permite uma visão do cliente como coprodutor. Permitir ao cliente a participação ativa em um processo de serviços (por exemplo, oferecer um bufê de saladas em um restaurante) pode aumentar a produtividade, o que, por sua vez, pode ampliar a vantagem competitiva.

Resumo

O gerenciamento de um sistema aberto requer técnicas e sensibilidades diferentes daquelas inerentes a um sistema fechado. Gerentes de serviços se deparam com operações não rotineiras sobre as quais somente o controle indireto é possível. Em serviços, o elemento humano é fundamental para a eficiência das operações. Por exemplo, a inevitável interação entre o prestador de serviços e o cliente é uma fonte de grandes oportunidades, como ocorre em vendas diretas. Porém, dificilmente essa interação pode ser controlada inteiramente, com consequentes danos à qualidade. Por essa razão, a atitude e a aparência dos funcionários das organizações de serviços são questões importantes. Em serviços, a presença do cliente no processo altera materialmente o que é visto como produto. Assim, em muitos aspectos, o gerente de serviços adota um estilo de administração que incorpora as funções de marketing e operações.



Palavras-chave e definições

Bens facilitadores: material adquirido ou consumido pelo comprador, ou itens fornecidos pelo cliente (por exemplo, alimentos, tacos de golfe). *p. 46*

Instalações de apoio: recursos físicos necessários para que um serviço possa ser oferecido (por exemplo, campo de golfe, prédio do hospital, avião). *p. 45*

Instalações (front office): atividades de prestação dos serviços observáveis pelo cliente (por exemplo, a área em que as refeições são servidas em um restaurante). *p. 41*

Matriz dos processos de serviços: classificação de serviços

baseada no grau de interação e customização e no grau de intensidade do trabalho, o que resulta em quatro categorias: fábricas de serviços, lojas de serviços, serviços de massa e serviços profissionais. *p. 47*

Pacote de serviços: descrição de um serviço baseada em cinco componentes: instalações de apoio, bens facilitadores, informações, serviços implícitos e serviços explícitos. *p. 45*

Percibilidade: um serviço não utilizado ao longo de um determinado período de tempo é perdido para sempre (por exemplo, um assento vazio em um avião). *p. 43*

Serviços explícitos: características essenciais ou intrínsecas prontamente observáveis (por exemplo, saída sem atraso, qualidade de uma refeição). *p. 46*

Serviços de retaguarda: atividades de fornecimento dos serviços que *não* são observadas pelo cliente (por exemplo, cozinha do restaurante). *p. 39*

Serviços implícitos: benefícios psicológicos ou características extrínsecas que o cliente sente somente sutilmente (por exemplo, segurança de um estacionamento bem iluminado, privacidade de um escritório de empréstimos). *p. 46*



Tópicos para discussão

1. Quais são as características dos serviços mais apropriadas para o fornecimento via Internet?
2. Em que momento reunir informações pela condição de participante de um serviço se torna uma invasão de privacidade?
3. Quais são alguns dos problemas de gerenciamento associados à permissão de que os empregados de um serviço exerçam seu julgamento ao atender às necessidades dos clientes?
4. Ilustre as "características singulares das operações de serviços" para um serviço com o qual você tem familiaridade.
5. Quais fatores um gestor deve considerar quando busca melhorar a imagem de uma organização de serviços?
6. Critique as "características diferenciadoras das operações de serviços", argumentando que as características de participação do cliente, simultaneidade, percibilidade, intangibilidade e heterogeneidade podem ser aplicadas também a produtos.



Exercício interativo

A classe é dividida em cinco grupos, e cada grupo recebe uma das classificações de serviços (por exemplo, natureza do ato, relação com o cliente, customização, natureza da demanda ou método de fornecimento) para identificar um exemplo para cada um dos quatro quadrantes da matriz.

Village Volvo

Estudo de caso 2.1

A Village Volvo é a "nova sensação do momento". Trata-se de um empreendimento de dois antigos mecânicos de distribuidoras autorizadas Volvo para proporcionar serviços de manutenção a carros fora do prazo de garantia, com custos razoáveis. Com base em seus 22 anos de treinamento e experiência com o distribuidor Volvo local, eles conquistaram reputação e um séquito de clientes satisfeitos, fatores que tornam viável uma operação de serviço independente. A

Village Volvo ocupa um prédio Butler novo (isto é, uma estrutura pré-fabricada de metal), com quatro áreas de trabalho, além de escritório, área de espera e área para estocagem.

Os proprietários projetaram suas operações para proporcionar um serviço de manutenção de carros não disponível na autorizada Volvo local. Eles agendam horários específicos em cada semana, nos quais os clientes podem realizar serviços de rotina, como ajustes e trocas de óleo, e encora-





jam os clientes a programarem horários para diagnóstico e reparo de problemas específicos.

Na hora marcada, o cliente e o mecânico que trabalhará no veículo discutem os problemas existentes. Nesse momento, o mecânico pode fazer um teste rápido de campo com o cliente para se certificar de que ambos entenderam qual é o problema do veículo.

Outra fonte de informação para o mecânico é o dossiê de cuidados do carro (Custom Care Vehicle Dossier – CCVD). A Village Volvo mantém um arquivo contínuo para cada veículo. Esse histórico pode ajudar o mecânico a diagnosticar o problema e também proporciona um registro útil no retorno de um veículo dentro do prazo de garantia de um serviço realizado. Os proprietários consideram o uso do dossiê (CCVD) uma maneira de “lembrar” aos clientes que os procedimentos de manutenção de rotina podem ser oportunos.

Após o mecânico ter realizado o diagnóstico preliminar, o gerente de serviços dá ao dono do veículo uma estimativa do custo e do tempo do conserto, se não forem identificados novos problemas. A política da empresa determina que o dono do veículo tem de ser consultado antes que qualquer outro reparo, além do previsto anteriormente, seja feito. Embora o cliente possa falar com o mecânico durante o processo de reparo, o gerente de serviços é o ponto principal de contato. É sua responsabilidade assegurar que o cliente entenda o diagnóstico preliminar, avisá-lo de qualquer problema ou custo inesperados e notificá-lo quando o veículo estiver pronto para a retirada.

A Village Volvo atualmente não conta com um serviço de transporte alternativo para os clientes. Estuda um serviço de ônibus duas ou três vezes por dia, pois os donos da empresa acham que sua localização em um bairro pode ser uma restrição para alguns clientes. A sala de espera está equipada com um aparelho de televisão, poltronas confortáveis, café, máquina de refrigerante, revistas e o jornal local. Esse local é utilizado quase exclusivamente por clientes que chegam nos horários que não exigem marcação prévia (quartas-feiras, das 15 às 17 horas, e quintas-feiras, das 8 às 10 horas) para trabalhos rápidos e rotineiros, como ajustes e diagnósticos para auxiliar a compra de carros usados.

Os mecânicos proprietários não executam reparos entre as 7 e 8 horas, nem das 17 às 18 horas, pois esses são os horários mais dedicados ao contato com os clientes. Eles acreditam que, tão importante quanto discutir com os clientes os reparos que foram feitos, é discutir os problemas exis-

tentes antes da realização do trabalho. Enquanto o conserto é feito, o mecânico procura qualquer problema que provavelmente necessitará de atenção no futuro (por exemplo, as correias do alternador e da ventoinha mostram sinais de desgaste e deverão ser substituídas nos próximos 9.600 km). Essas anotações são levadas ao conhecimento do cliente na entrega do veículo e também são registradas no CCVD para uso futuro, como em um cartão postal lembrando a necessidade daquela manutenção.

Todas as peças pequenas danificadas que foram substituídas são colocadas em uma caixa dentro do carro. Peças mais pesadas ou maiores que tenham sido substituídas são identificadas e colocadas à disposição para a inspeção do cliente. Existe o cuidado de manter o carro limpo durante todo o processo de manutenção, e o seu interior é aspirado antes da entrega, como cortesia. Após a finalização do conserto, o veículo é levado para um rápido *test-drive*. Em seguida, ele é estacionado e está pronto para a entrega.

Os proprietários da Village Volvo veem suas responsabilidades se estendendo além dos serviços imediatos a seus clientes. Desenvolveram uma rede de prestadores de outros serviços, que auxiliam a reciclar peças usadas e produtos desgastados e para os quais podem encaminhar seus clientes quando as atividades necessárias não estão em sua área (por exemplo, trabalhos na carroceria, alinhamentos e estofamento). Os proprietários também estudam a possibilidade de oferecer um minicurso, em uma manhã de sábado a cada mês, para instruir clientes sobre o que devem fazer para receber suas medalhas *Volvo 200 mil milhas*.

Questões

1. Descreva o pacote de serviços da Village Volvo.
2. Como as características diferenciadoras de uma firma de serviços são ilustradas pela Village Volvo?
3. Caracterize a Village Volvo em relação à natureza do ato de serviços, relação com os clientes, customização e julgamento, natureza da demanda e do fornecimento e método da prestação dos serviços.
4. Como a Village Volvo poderia gerenciar suas operações de retaguarda (por exemplo, operações de conserto) como uma fábrica?
5. Como a Village Volvo se diferencia dos distribuidores Volvo?

Xpresso Lube^B

Estudo de caso 2.2

Charlie Green, proprietário da Xpresso Lube, não é um típico mecânico de automóveis. Um homem com muitos talentos, Charlie obteve um conhecimento valioso do negócio de troca de óleo quando trabalhava na Divisão de Misturas Especiais da Goodyear. Charlie também aprendeu com seu pai e seu irmão enquanto trabalhava com carros quando jovem, tendo mais tarde complementado esse conhecimento com

cursos formais de mecânica. No entanto, todas as semelhanças entre Charlie e os mecânicos do mesmo ramo terminam aqui. Charlie também é um músico profissional – ele toca baixo acústico e canta –, além de ser proprietário de uma plantação de café na Costa Rica.

Quando chega o momento de trocar o óleo, você tem apenas duas escolhas – trocá-lo você mesmo ou pagar ou-



tra pessoa (por exemplo, uma revendedora, uma mecânica de carros independente ou um posto de "troca rápida" de óleo) para fazer o trabalho por você. Muitas pessoas escolhem postos de troca rápida porque é mais fácil do que elas mesmas trocarem o óleo e geralmente é mais rápido e mais barato do que ir a uma revendedora ou a uma mecânica independente.

As pessoas simplesmente querem entrar e sair o mais rapidamente possível e da forma mais econômica. A maioria das empresas que fornecem o serviço de troca de óleo não possui características diferenciadas. Elas cobram mais ou menos o mesmo preço e podem ser encontradas em quase qualquer avenida. A maioria das pessoas escolhe uma que seja próxima de sua casa e tenha uma fila de espera curta. O desafio enfrentado pelos serviços de troca rápida é gerenciar a demanda. A maioria dos clientes deseja o serviço durante a hora do almoço, após o trabalho ou nos sábados. Um negócio de troca de óleo, portanto, quer servir os clientes o mais rapidamente possível. A rapidez do serviço é a forma pela qual eles tentam diferenciar-se dos seus competidores.

Charlie lembra a última vez que pagou para trocar o óleo do seu carro. Ele estava na sala de espera com vários outros clientes quando um mecânico chegou para discutir um problema com uma senhora de idade. "Madame, a senhora vê isso?". O mecânico segurava uma válvula na sua mão e sacudiu-a, produzindo um ruído. "Você ouviu isso? Isso é um mau sinal. Teremos de trocar esta válvula." A mulher pareceu desconcertada, mas concordou com o mecânico. Infelizmente, ela não sabia que em qualquer carro essa válvula deve fazer o tal ruído. Isso impressionou Charlie, que acreditava que os clientes mereciam um bom serviço e honestidade, e ele estava cansado de ver as pessoas serem "passadas para trás". Ele decidiu fazer algo a respeito abrindo o seu próprio negócio, a Xpresso Lube, que se especializaria em trocas de óleo.

Ninguém gosta de esperar muito tempo para ter o óleo de seu carro trocado, especialmente porque as instalações normalmente não são muito agradáveis. As salas de espera são pequenas, sujas e mobiliadas com cadeiras desconfortáveis. Se há uma televisão, ela tem uma tela pequena e a imagem é ruim. Quaisquer revistas que existam são sobre carros e provavelmente de vários meses atrás. Se há café para beber, ele está parado na cafeteira desde a primeira hora da manhã!

Charlie projetou o ambiente para o seu negócio de maneira que fosse diferente de um posto de troca de óleo tradicional. Ele escolheu não competir diretamente com as outras empresas de troca de óleo e, em vez disso, mudou o "jogo". Quando ele transformou um velho posto de gasolina e serviços na Xpresso Lube, as pessoas lhe disseram que isso nunca funcionaria; disseram que tinha uma área de espera muito grande e que as garagens tinham elevadores em vez dos fossos usuais — de maneira que levaria muito tempo para trocar o óleo de um carro. Charlie usou essas características excepcionais a seu favor.

Durante a fase de desenvolvimento do seu negócio, Charlie observou duas coisas a respeito das economias local e nacional — tanto o mercado de troca de óleo quanto o de cafeterias estavam saturados. Os consumidores consideravam esses serviços como *commodity* e baseavam no preço a

sua decisão de compra. Charlie levou em consideração esse fator, além do ambiente pouco agradável das instalações de troca de óleo existentes — e, em um momento de revelação empreendedora, decidiu combinar a onda de cafeterias com um negócio de troca de óleo.

A Xpresso Lube começou com a proposta de proporcionar uma experiência única, agradável e honesta. Charlie tinha um conhecimento profundo dos negócios de café e de troca de óleo; assim, a fusão dessas duas experiências ocorreu naturalmente para ele. Na realidade, no começo da Xpresso Lube, ele ainda buscou inspiração nas suas raízes de músico, trazendo algumas bandas para tocar à noite. Na medida em que aumentou o sucesso da Xpresso Lube, Charlie teve de abrir mão da música ao vivo, pois estava muito ocupado com os outros aspectos do negócio.

Charlie nunca esqueceu a experiência de ver outras pessoas serem tratadas desonestamente. Hoje em dia, a maioria dos seus clientes é formada por mulheres, que frequentemente foram vítimas de mecânicos desonestos, e por estudantes universitários. "As senhoras me adoram", diz Charlie, "porque eu conquistei a sua confiança".

A grande área de espera foi transformada em uma cafeteria com atrações para tornar a espera dos seus clientes uma experiência agradável. Ele oferece uma variedade de cafés e uma atmosfera que impede que os clientes se sintam em uma sala de espera. Na realidade, alguns clientes aparecem apenas para o café. O chão é acarpetado, e há várias mesas e cadeiras. Uma área ao ar livre é coberta, para uso quando o tempo está agradável. Um sistema de som proporciona música, e o material para leitura é atual e atraente para diversos interesses.

Devido à atmosfera criada, Charlie não tem de competir em relação à rapidez, o que permite que a Xpresso Lube use elevadores e apenas duas garagens. Além disso, o uso dos elevadores possibilita aos empregados mostrarem ao cliente quando há algo de errado com seu carro. O cliente pode ir para baixo do carro com o mecânico e realmente ver o problema. Outros postos de troca de óleo não oferecem esse luxo — não permitem que os seus clientes entrem no fosso para ver seus carros, já que os fossos são lugares sujos e inseguros para qualquer cliente. Consequentemente, um cliente tem de aceitar o conselho de um empregado a respeito de outros reparos que precisam ser feitos — e torcer para que não esteja sendo enganado.

Quando um cliente não quer esperar, a Xpresso Lube fornece transporte de ida e volta para o trabalho. Esse serviço ajuda a suavizar a demanda durante as tardes da semana, de maneira que os clientes não apareçam todos após as 17 horas durante a semana ou aos sábados. O serviço de transporte é fornecido pelo centro de serviço automotivo logo atrás da Xpresso Lube, que também é de propriedade de Charlie. A University Automotive, que Charlie abriu em 1984, foi a precursora da Xpresso Lube. A University Auto fornece serviços de mecânica para muitos tipos e modelos de carros. Um posto de gasolina foi construído em um estacionamento junto à University Auto; quando o posto fechou, no início dos anos 1990, Charlie comprou a propriedade e abriu a Xpresso Lube, em 1996. A Xpresso Lube agora proporciona 30% das receitas dos negócios conjuntos.



A cidade de Austin é o lar da Universidade do Texas, uma comunidade de alta tecnologia em franco crescimento, considerada como a cidade com a melhor música ao vivo do país. Todos esses fatores fazem Austin ter uma população muito diversa. A localização da Xpresso Lube em uma avenida principal próxima à universidade atrai um amplo espectro de clientes, mas também significa que os clientes podem ir a pé para muitas lojas locais enquanto o trabalho é realizado em seus carros. A livraria Half-Price, o supermercado Wheatsville Coop, a sorveteria Amy's Ice Cream e a loja Toy Joy estão todas localizadas a poucas quadras. O negócio proporciona uma grande satisfação para Charlie. "Eu adoro vir trabalhar, porque todo dia tenho clientes novos e diferentes em nossa loja."

Questões

1. Descreva o pacote de serviços da Xpresso Lube.
2. Quais são as características singulares de uma operação de serviços ilustradas pela Xpresso Lube?
3. Caracterize a Xpresso Lube em relação à natureza do ato de serviço, relação com os clientes, customização e arbítrio, natureza da demanda e fornecimento e método de prestação do serviço.
4. Que elementos da localização da Xpresso Lube contribuem para o seu sucesso?
5. Dado o exemplo da Xpresso Lube, que outros serviços poderiam ser combinados para "agregar valor" ao cliente?



Bibliografia selecionada

- Chase, Richard B. "The Mall Is My Factory: Reflections of a Service Junkie." *Production and Operations Management* 5, no. 4 (Winter 1996), pp. 298–308.
- Cook, David; Chon-Huat Goh; and Chen H. Chung. "Service Typologies: A State of the Art Survey." *Production and Operations Management* 8, no. 3 (Fall 1999), pp. 318–38.
- Heskett, James L. "Lessons in the Service Sector." *Harvard Business Review*, March–April 1987, pp. 118–29.
- Largo, Stephen L. and Robert F. Lusch. "The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based Manufacturing Model." *Journal of Service Research* 6, no. 4 (May 2004), pp. 324–35.
- Laroche, Michael; Gordon H.G. McDougall; Jasmin Bergeron; and Zhiyou Yan. "Exploring How Intangibility Affects Perceived Risk." *Journal of Service Research* 6, no. 4 (May 2005), pp. 373–89.
- Lovelock, Christopher, and Evert Gummesson. "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives." *Journal of Service Research* 7, no. 1 (August 2004), pp. 20–41.
- Sampson, Scott E, and Craig M. Froehle. "Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory." *Production and Operations Management* 15, no. 2 (Summer 2006), pp. 329–42.



Notas

1. Baseado em "Customer Benefit Package" found in David A. Collier, *The Service/Quality Solution*, (Burr Ridge, Ill: Irwin, 1994), pp. 63–68.
2. R.C. Cohen, R. McBride, R. Thornton, and T. White, *Letter Mail System Performance Design: An Analytical Method for Evaluating Candidate Mechanization*, Report R-168 (Washington, D.C.: Institute for Defense Analysis, 1970).
3. James A. Fitzsimmons, "The Use of Spectral Analysis to Validate Planning Models," *Socio-Economic Planning Sciences* 8, no. 3 (June 1974), pp. 123–28.
4. E. H. Blum, *Urban Fire Protection: Studies of the New York City Fire Department*, R-681 (New York: New York City Rand Institute, 1971).
5. G. M. Hostage, "Quality Control in a Service Business," *Harvard Business Review* 53, no. 4 (July–August 1975), pp. 98–106.
6. De Christopher Lovelock and Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives," *Journal of Service Research* 7, no.1 (August 2004), pp. 34–36.
7. Adaptado de Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing* 47 (Summer 1983), p. 920.
8. Preparado por Rich Ellis, Thomas Prudhomme, and Marly Yanaza, sob supervisão do Professor James A. Fitzsimmons.