

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA  
DE SERVIÇOS:  
ASPECTOS DA COMPREENSÃO DOS CLIENTES**

*Edmar Ferreira Monte*<sup>(\*)</sup>

**RESUMO**

As atividades de prestação de serviço ao cliente cada dia adquirem mais complexidade. De um lado, o consumidor final fica mais exigente. No outro extremo, as empresas se empenham para a conquista da vantagem diferencial, sob constante adversidade.

Esta pesquisa bibliográfica se propõe reunir conceitos e idéias, e provocar questionamentos a respeito da *Administração Estratégica de Serviços: Aspectos da Compreensão dos Clientes*, sob a perspectiva das *Operações em Serviços*. De princípio, é feita uma reflexão sobre *Os Serviços Sob o Impacto dos Fenômenos Globais*, já que de seus efeitos se originam muitas das preocupações dos governantes, empreendedores e administradores em geral, e do consumidor final.

Em um segundo momento, *Vantagem Diferencial e Serviços ao Cliente* busca focalizar os serviços como recurso para a agregação de valor aos produtos postos à disposição dos consumidores e como eles se classificam sob modernos parâmetros de análise.

*Administração de Serviços: O Conhecimento do Cliente Como Passo Inicial* mostra aspectos da identificação das necessidades e desejos dos consumidores externos e levanta aspectos do monitoramento de problemas decorrentes dos anseios e aspirações dos funcionários.

**CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

As atividades de prestação de serviço ao cliente cada dia adquirem mais complexidade. De um lado, o consumidor final fica mais exigente. No outro extremo, as empresas se empenham para a conquista da vantagem diferencial, equilibrando - se perigosamente em fatores como custos, qualidade e

atendimento ao cliente. No âmbito das empresas, as pessoas se sentem impactadas por tudo isso. E, os desequilíbrios psicossomáticos se fazem presentes com maior frequência e intensidade, como decorrência natural, agravando os já aflitivos problemas dos grupos humanos.

Esta pesquisa bibliográfica, na realidade, se propõe reunir conceitos e idéias, e provocar questionamentos a respeito da *Administração Estratégica de Serviços: Aspectos da Compreensão dos Clientes*, sob a perspectiva das *Operações em Serviços*.

De princípio, é realizada uma reflexão a respeito deste avassalador processo de transformação experimentado atualmente pela humanidade e tenta - se mostrar seus principais impactos sobre a administração estratégica de serviços. Obviamente, a análise se direciona para a apreciação dos problemas decorrentes da emergente sociedade do conhecimento, e sua expressão mais evidente - a globalização da economia mundial ; e, como ela possibilita o crescimento quantitativo e qualitativo dos serviços, condicionando a relevância e a complexidade de sua prestação ao consumidor final.

Embora conceitos como sociedade do conhecimento e economias globalizadas já venham permeando os estudos relacionados à administração e ao mundo dos negócios desde a década passada, não é inoportuna uma reflexão sobre *Os Serviços Sob o Impacto dos Fenômenos Globais*, já que de seus efeitos se originam muitas das preocupações dos governantes, empreendedores e administradores em geral e do consumidor final.

Em um segundo momento, é realizada uma apreciação a respeito de *Vantagem Diferencial e Serviços ao Cliente* como forma de se fazer um questionamento dos fatores envolvidos em tão palpitante e difícil problema para a vida das empresas. Os serviços são colocados como recurso para a agregação de valor aos produtos postos à disposição dos consumidores e como eles se classificam de conformidade com modernos parâmetros de análise.

*Administração de Serviços: O Conhecimento do Cliente Como Passo Inicial* mostra os vários aspectos envolvidos na luta pela identificação das necessidades e desejos dos consumidores externos, bem como levanta aspectos relativos ao monitoramento de problemas decorrentes dos anseios e aspirações dos funcionários, sobretudo os da linha de frente, encarregados da interação com o consumidor.

Este trabalho se propõe dar início a um conjunto de pesquisas bibliográficas relativas a *Operações em*

---

<sup>(\*)</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. E-mail: fermonte@edu.usp.br.

*Serviços.* Questões diversas estão a exigir uma análise aprofundada como forma de se promover uma melhor compreensão da administração estratégica de serviços.

### **Os Serviços sob a Influência de Fenômenos Globais**

Os sistemas produtivos deste final de século, em decorrência dos avanços tecnológicos, têm passado por um processo de transformação estonteante. As empresas experimentam uma realidade nunca antes imaginada. No entanto, nunca as crises dos mais diversificados matizes se tornaram tão constantes e tão agudas. O fato é que a Nova Era abre caminho, impõe - se gradualmente e consolida novos paradigmas. Na realidade, desde a década passada, a nova ordem econômica mundial vem “conspirando” contra o mundo corporativo e encaminhando a economia na direção das pequenas empresas. Discorrendo sobre o *paradoxo global*, Naisbitt (1994), esclarece:

*Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores. O estudo do protagonista econômico menor, o empreendedor, se mesclará com o estudo de como funciona a economia global do big bang. E à medida que o mundo se integra economicamente, as suas partes componentes estão se tornando mais numerosas, menores e mais importantes. De uma só vez, a economia está crescendo, enquanto o tamanho das partes está encolhendo.*

A respeito deste clima de transformação no mundo dos negócios e tentando retratar a realidade brasileira, Kanitz (1995) discorre sobre os seguintes aspectos:

*É costume analisar a economia de um país por fatores como o desempenho de seu saldo comercial, variações de seu Produto Interno Bruto, taxas de juros cobradas no seu sistema financeiro e as demais variáveis macroeconômicas, ou seja, a análise dos grandes números que refletem o desempenho de uma nação.*

*Neste livro [O Brasil Que Dá Certo] iremos olhar a economia não pelos seus grandes números e sim através dos dados resultantes da análise de milhares de pequenas e médias*

*empresas, das 500 maiores empresas e das 50 mil franquias instaladas no País. Estes são os números relevantes numa economia moderna. O Brasil passou, ao longo dos últimos dez anos, por grandes mudanças que não transparecem nas estatísticas econômicas.*

Até o estado-nação, do alto de seus quase quatrocentos anos de crescente imponência, se sente impulsionado pelas mudanças. As tendências do mercado condicionam o surgimento de blocos econômicos em detrimento das razões geopolíticas que sempre priorizaram as suas ações. E, as exigências crescentes da sociedade lhe acarretam um redirecionamento e um redimensionamento mais condizentes com o momento histórico ora experimentado pela humanidade. A respeito disso, Amaral Filho (1996), indica as três possíveis tendências, mais ou menos gerais, a nortear o Estado do futuro a serem validadas pelo direito administrativo:

1. *política de privatização das empresas estatais e do serviço público em geral;*
2. *democratização e participação dos cidadãos nos processos decisórios do Estado através de consultas, como plebiscitos, referendos ou participação direta na administração; e*
3. *integração dos mercados com o fim das fronteiras nacionais, criando - se ambiente de livre circulação de bens, pessoas e capitais entre diversos países, quebrando - se a noção tradicional de soberania nacional.*

Para a obtenção de respostas adequadas a tamanhas mudanças, Ohmae (1996) recomenda a observação do fluxo por ele denominado de os quatro “Is”:

1. *Investimento* - com o fim da Guerra Fria, as barreiras ideológicas sucumbem e com elas desaparecem os obstáculos políticos e geográficos aos investimentos, reduzindo o poder de interferência do Estado e de seus burocratas; os investimentos privados investigam e se encaminham para onde estiverem as melhores oportunidades de negócios.
2. *Indústria* - as empresas se tornam mais globais e a concorrência assume contornos universais, e às vezes dramáticos; as estratégias das corporações multinacionais modernas passam a ignorar as razões de Estado e se movem atraídas pela atração

peculiar a cada mercado, onde quer que se encontrem.

3. *Informação* ( tecnologia da ) - propicia a oportunidade para as empresas operarem em diferentes partes do mundo sem terem de construir todo um sistema de negócios em cada país, onde se fazem presentes; os obstáculos às alianças estratégicas ruíram, com evidentes benefícios para o mundo dos negócios.
4. *Indivíduos* (consumidores) - o consumidor, como agente e beneficiário de todo o sistema, adquire postura mais exigente no seu processo de tomada de decisão; não questiona no produto a sua origem, mas acima de tudo os seus atributos e se satisfarão as suas necessidades e desejos.

A respeito da transformação radical dos mercados e da força de trabalho, em função das mudanças demográficas, dos padrões sociais e da produção econômica, em decorrência da nova tecnologia, Crawford (1994) aponta quatro tendências globais:

1. *Uma tendência é de que, à medida que os mercados de bens de maior consumo (como automóveis e móveis) ficam saturados e a receita dos consumidores é gasta com serviços, há maior crescimento do mercado de serviços em detrimento do mercado de bens.*
2. *Outra tendência é em direção a uma maior segmentação dos mercados - o crescimento da individualidade e da renda gera demanda por uma extensa gama de produtos e serviços.*
3. *Uma terceira tendência refere - se a mudanças na demanda dos nichos de mercados individuais pertencentes ao mesmo segmento de bens ou serviços.*
4. *Finalmente, a nova tecnologia tende a criar novos mercados à medida que destrói os antigos.*

Sobre as significativas transformações impostas às organizações, Christopher (1992) salienta que um dos maiores problemas estratégicos que as organizações se deparam atualmente talvez o da logística seja o mais desafiante. Destaca que a maior parte de seu livro *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos* se prende ao detalhamento destes desafios:

1. *Explosão do serviço ao cliente - enquanto o mercado vai se transformando cada vez mais em mercado de commodities, em que o cliente percebe muito pouco as diferenças técnicas entre os produtos concorrentes, aumenta a necessidade de criação de vantagem diferencial através de valor adicionado. A principal fonte deste valor adicionado é, cada vez mais, o serviço ao cliente.*
2. *Compressão do tempo - os ciclos de vida dos produtos estão cada vez menores, as indústrias e os distribuidores exigem um sistema de pronta entrega e os usuários estão cada vez mais inclinados a aceitar um produto substituto, se sua primeira escolha não estiver disponível imediatamente.*
3. *Globalização da indústria - uma empresa global é mais que uma empresa multinacional. No negócio global, os materiais e componentes são adquiridos no mundo inteiro, fabricados no exterior e vendidos em muitos países diferentes, talvez com adequações locais.*
4. *Integração organizacional - generalistas em vez de especialistas, serão necessários para integrar o gerenciamento de materiais com o gerenciamento de operações e entregas. O conhecimento da teoria de sistemas e de comportamento será um pré - requisito para este novo tipo de gerente. Tão importante quanto será a orientação destes gerentes: eles serão orientados pelo mercado, com enfoque muito forte sobre os serviços aos clientes, como fonte primária de vantagem competitiva.*

Sobre o crescimento do papel dos serviços nas economias nacionais, Porter (1993) destaca o seguinte:

*As atividades de serviços estão presentes na cadeia de valores de toda empresa manufatora ( e de serviços ). Os serviços de manutenção de equipamentos são realizados na categoria de operações; os serviços de ajuda temporária são parte da gerência de recursos humanos. Esses serviços podem ser realizados pela própria empresa ou transferidos para prestadores de serviço independentes. As atividades de serviços também estão presentes nas atividades de uma família. Exemplos típicos são o preparo da comida, a manutenção de automóveis e o entretenimento. As famílias, como as empresas, en-*

*frentam a opção de realizar elas mesmas as funções de serviço ou contratar terceiros para isso.*

Gianesi e Corrêa (1994) reportando - se sobre a importância dos serviços na economia, indicam alguns fatores que proporcionam o aumento da demanda por serviços: (1) desejo de melhorar a qualidade de vida; (2) mais tempo de lazer; (3) a urbanização, tornando necessários alguns serviços ( como segurança, por exemplo); (4) mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços; (5) mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;(6) aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços; (7) mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

De maneira bem objetiva e incisiva, Lovelock ( 1995 ), na defesa do *product plus*, dirige - se aos gerentes de empresas de manufatura, firmas de serviços e de organizações não - lucrativas com o intuito de levá-los à reflexão sobre a importância do serviço como recurso para a obtenção da vantagem competitiva:

*Nos poucos anos que restam até entrarmos no século XXI, os negócios que não conseguirem atender aos padrões de desempenho do cliente em seus produtos essenciais - sejam carros, computadores, contas bancárias, quartos de hotel, ou o que quer que seja - simplesmente ficarão atolados ou deixarão de existir.*

### **Vantagem Diferencial e Serviços ao Cliente**

Como se sabe, as empresas triunfadoras procuram oferecer uma proposta única de venda - *unique selling proposition (USP)* - para a obtenção de uma vantagem competitiva ou diferencial de duas maneiras: pela liderança em custos; ou pela liderança na diferenciação. Aaker ( 1995 ), a esse respeito, estabelece a comparação entre as duas estratégias de negócio conhecidas da seguinte forma:

1. Uma estratégia de diferenciação consiste na oferta de um produto que é diferenciado da

concorrência, porque proporciona valor ao cliente, talvez em razão da performance, qualidade, prestígio, características, utilidade funcional, confiabilidade, ou conveniência do produto.

2. Em oposição, uma estratégia de baixo preço se baseia na aquisição de uma vantagem de custo sustentável em algum elemento importante do produto ou serviço; a posição de liderança de custo pode ser adquirida por meio de uma alta participação de mercado ou por meio de outras vantagens, tais como um acesso favorável à matéria-prima ou a equipamentos industriais de alta tecnologia.

Dada a importância atribuída à diferenciação, não se pode ignorar a posição de Levitt (1983):

*Não existe essa coisa chamada “mesma mercadoria”. Todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente os são. Embora se suponha habitualmente que esse é mais o caso dos bens de consumo do que dos bens e serviços industriais, o que ocorre é o oposto. A única exceção a esta proposição está na mente das pessoas que professam esta exceção. No mercado, essa diferenciação se encontra em todos os lugares. Todos - produtor, fabricante, vendedor, corretor, agente, comerciante - se empenham num esforço constante para distinguir, de todos os demais, aquilo que oferecem. É o caso até daqueles que produzem, negociam ou compram metais primários, grãos, produtos químicos, plásticos ou dinheiro.*

Para Porter (1989), a essência da estratégia competitiva de uma companhia é encontrar uma posição em sua indústria, onde ela possa melhor usufruir das forças dominantes ou influenciá-las em seu favor. Ohmae ( 1989 ), por seu lado, considera que na construção de qualquer estratégia comercial, três agentes principais devem ser levados na devida consideração: a própria corporação, o cliente, e a concorrência. Cada destes *strategics Cs* se constituem uma entidade viva com seus próprios interesses e objetivos, podendo ser chamados coletivamente de o *strategic triangle*.

Por outro lado, Cristopher ( 1992 ) ressalta a importância da *cadeia de valor* de Porter, entre estudos de outros pesquisadores, como significativa contribuição para a formulação de estratégias ge-

renciais na busca de um valor superior aos olhos do cliente:

*A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando - se para uma firma como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da firma e criar a base para a diferenciação... A cadeia de valor desdobra a firma em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma firma ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou melhor do que seus concorrentes.*

A respeito da inserção do conceito de valor no mundo dos negócios, Lovelock ( 1995 ) emite a seguinte opinião:

*Assim como a “qualidade” foi a palavra quente do final dos anos 80 e início dos anos 90, a palavra “valor” está tornando-se a nova senha. Frequentemente, são os serviços suplementares que permitem aos clientes tirar pleno valor de um produto central. Isso tem implicações importantes no âmbito competitivo.*

Heskett e outros ( 1990 ) salientam que *a diferença entre o valor de um serviço para um cliente e o custo da sua execução determina o lucro potencial. Isto é o que nós chamamos alavancagem de lucros. A extensão na qual ela é alcançada pelo fornecedor do serviço depende da sua política de preços.*

Acrescentam ainda que o custo de um serviço depende sobretudo dos seguintes fatores: (1) natureza do serviço oferecido ao consumidor, (2) estratégia de operações da empresa de serviços, (3) seu sistema de prestação de serviço, (4) grau no qual a capacidade da empresa é utilizada, (4) e necessidades e atitudes dos funcionários da empresa.

E, a excelência em serviços repousa na compreensão dos seguintes aspectos:

1. *O valor associado aos resultados que um serviço proporciona e à qualidade da forma pela qual é prestado depende de quanto o fornece-*

*dor pode reduzir os riscos percebidos pelo consumidor.*

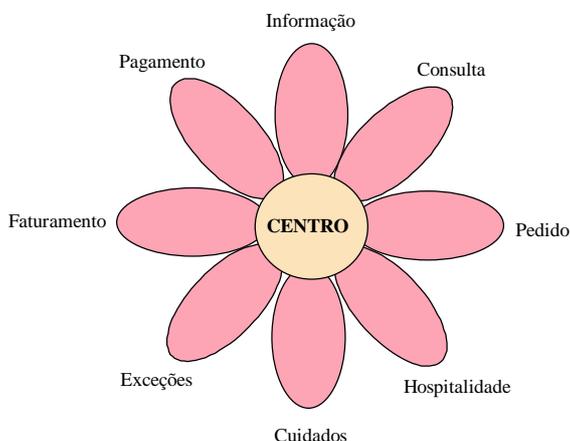
2. *O aumento do valor em relação ao custo de adquirir um serviço leva a uma probabilidade maior de que o consumidor venha a tornar - se um cliente freqüente.*
3. *Os clientes freqüentes, tendo estabelecido suas expectativas, respeito pelo prestador de serviço e um maior conhecimento do que é esperado deles no processo de prestação de serviço, são menos dispendiosos e, portanto, mais lucrativos do que clientes novos.*
4. *O valor do serviço para o cliente freqüente cresce com a confiança na maneira pela qual o serviço é fornecido e nos resultados que alcança.*

Lovelock ( 1995 ) acrescenta que quanto mais se conseguir examinar os diferentes tipos de serviços, mais se perceberá que a maioria deles têm alguns serviços suplementares em comum, não necessariamente todos, ainda que o produto central seja diferente. Em razão disto, sintetizou-os em oito modalidades representadas na *flor de serviço* (Figura 1). Qualquer falha em um deles poderá comprometer o *perfume e a beleza da flor*:

1. *Informação* - os clientes precisam de informações as mais diversas, tanto com relação à empresa - localização por exemplo - quanto às relativas aos produtos ou serviços - preço, qualidade, utilização, etc. - devendo a empresa fornecê-los da maneira mais adequada possível, pelo veículo de comunicação mais condizente com seu público-alvo.
2. *Consulta* - compreende a solicitação de informações técnicas que poderão enriquecer o conhecimento do cliente e levá-lo a tomar uma decisão mais ajustada às suas necessidades e desejos.
3. *Pedido* - a empresa necessita estar apta a atender o pedido do cliente com presteza e atenção, no momento de sua solicitação.
4. *Hospitalidade* - na medida do possível, algum conforto precisa ser oferecido ao cliente, de tal forma que ele se sinta como um convidado - para isso houve todo um bem cuidado trabalho de marketing.
5. *Cuidados* - em função da natureza do negócio, alguns cuidados pessoais podem ser oferecidos ao cliente, como: provisão de guarda-volumes, transporte de bagagem, armazenamento, cofre

para valores, ou mesmo cuidados para crianças e animais de estimação.

6. *Exceções* - configuram o conjunto de serviços suplementares que fogem da rotina dos serviços normalmente oferecidos e que a empresa deve se capacitar a prestá-los no momento aprazado;
7. *Faturamento* - comum a todos os serviços, mas se a nota contiver imprecisões, estiver ilegível ou incompleta, invariavelmente acarreta aborrecimentos ao cliente.
8. *Pagamento* - o uso de mecanismos que levem o cliente a obter ganho de tempo e comodidade possibilita a agregação de valor ao serviço prestado.



Fonte: Lovelock (1995)

**FIGURA 1**

Porter (1993), sob outro enfoque, apresenta a importância da ligação entre manufatura e serviços para a vantagem competitiva nacional em indústrias de serviços ( e manufatura), quando demonstra a existência de três tipos diferentes de ligação entre tais setores econômicos, afetando diferentes indústrias de serviços:

1. *Relação comprador/fornecedor* - consiste na ligação entre um serviço e a cadeia de valores do comprador.
2. *Serviços ligados à venda de bens manufaturados* - ocorre quando a venda de um bem manufaturado cria demanda de serviços correlatos.
3. *Bens manufaturados ligados à venda de serviços* - compreende o inverso da modalidade anterior e se caracteriza pela venda de alguns serviços de consultoria administrativa ou de engenharia, que pode ocasionar a demanda de equi-

pamentos e outros bens manufaturados associados.

Para Lovelock (1995), a forma tradicional de agrupar serviços por setor industrial necessita ser revista. Ele propõe a formulação de algumas perguntas consideradas bastante úteis para o início de uma análise: *O que sua operação de serviço realmente faz? Que tipos de processos estão envolvidos na criação do serviço que você oferece aos clientes? E falando de clientes, onde eles se encaixam em suas operações?* E, o serviço, sob nova abordagem, muitas vezes passa a merecer uma descrição como um processo e não um produto, quando duas categorias amplas são processadas por serviços: pessoas e objetos. Os serviços, destarte, passam a ser visualizados sob quatro grandes grupos:

1. O primeiro grupo (*processamento de pessoas*) - envolve ações tangíveis aos clientes em pessoa, como em: viagem aérea, hotéis, academias de ginástica e serviços de saúde.
2. O segundo grupo (*processamento de posse*) - compreende os serviços como consertos, lavanderia, coleta de lixo ou transporte de carga, que envolvem ações tangíveis aos objetos físicos para aprimorar o seu valor aos clientes.
3. O terceiro grupo (*processamento de estímulo mental*) - compreende atividades relacionadas a educação, televisão ou secretária eletrônica, em decorrência do aspecto intelectual e não corporal das pessoas, afetando os clientes de forma intangível.
4. O quarto grupo (*processamento de informação*) - o processamento intangível de objetos inanimados, que reside no coração de todo o processamento de informação, como pesquisa, contabilidade, serviços legais, seguro e serviços bancários, todos baseados na criação de valor através da coleta, combinação, análise, rearranjo e interpretação de informações de maneiras úteis.

Não é demais voltar a destacar os aspectos envolvidos na interdependência produto central - serviços suplementares para a sobrevivência e crescimento das empresas:

*Independentemente do setor - manufatura, serviços ou recursos naturais - se um negócio não pode desempenhar bem seu produto central, suas chances de sobrevivência são poucas. As inovações na parte central são rapidamente co-*

*piadas. Para os clientes, o product plus de diferenciação e valor agregado vem de uma série de serviços suplementares que melhoram (ou prejudicam) a atratividade do produto central. Os administradores perspicazes reconhecem que as expectativas do cliente dirigem o fornecimento de serviços suplementares ( Lovelock, 1995 ).*

### **Administração de Serviços: A Compreensão do Cliente como Passo Inicial**

Os sistemas econômicos no afã de atender às necessidades humanas vêm se apoiando ao longo do tempo sobre três pilares interdependentes: produção - circulação - e consumo. Simoni (1988), comentando sobre o papel do supermercado no processo de intermediação entre produção e consumo, afirma que todo o processo decorrente se resume num conjunto de ações dicotômicas de construção e destruição de bens:

*A produção constrói, o consumo destrói. Todos os fabricantes, fornecedores dos supermercados, constroem. Já os consumidores, clientes dos supermercados, destroem. Ao produzir um bem, o fabricante cria utilidade. O consumidor a destrói, consumindo - a . Nasce daí a lei da oferta e da procura, com os supermercados intermediando o processo.*

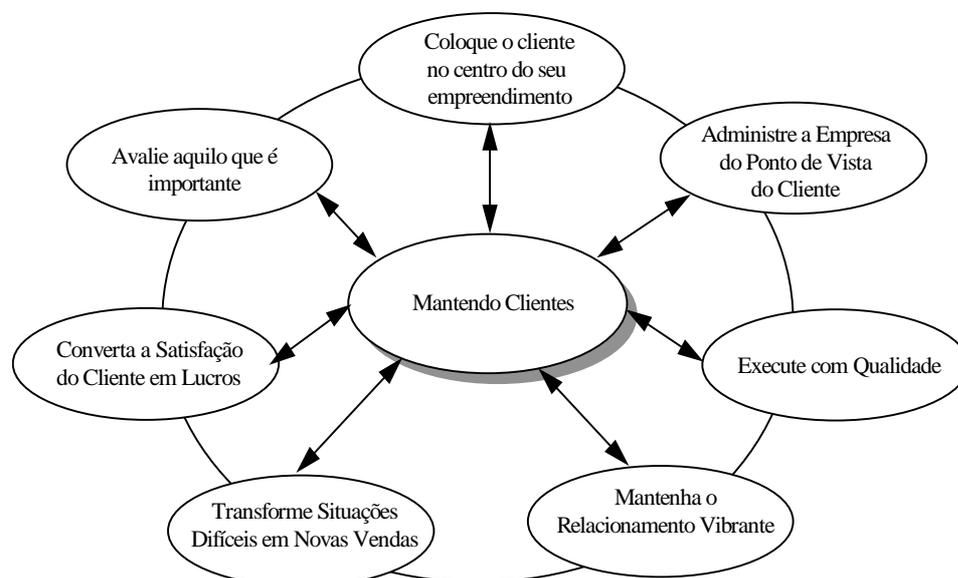
De fato, a lei da oferta e da procura sempre se fez presente como mola propulsora dos sistemas produtivos, já que sempre funcionou como balisadora para a criação e a produção de bens. Mas, a complexidade dos mercados vem estabelecendo desafios constantes às empresas, exigindo cada vez mais engenhosidade para a conquista e a manutenção de clientes. A este respeito, Engel e outros ( 1995 ) mencionam existir diversas situações nas quais as vendas pessoais desempenham um importante papel, mesmo nesta época de *mass merchandising*. O comportamento influencial se torna especialmente crítico, quando há a necessidade de algum tipo de negociação e troca de informação no ponto - de - venda entre comprador e vendedor. Os produtores, por conseguinte, convivem com duas alternativas para o estabelecimento da ligação entre o setor

produtivo e o mercado: a estratégia *pull versus* a estratégia *push*. Uma estratégia *pull* envolve os produtores criando a demanda do produto por meio do apelo ao consumidor final, que, em retorno, encorajará o canal de distribuição para influenciar na produção. Sob uma estratégia *push*, os produtores centralizam seus esforços de venda no canal para atingir o produto, delegando - lhe a tarefa de atrair os consumidores. A última estratégia faz mais sentido quando o vendedor representa uma importante fonte de informação.

Não se pode deixar de reconhecer que a fidelidade dos clientes e a lucratividade se interrelacionam e estabelecem laços de dependência constante. A luta pela manutenção dos clientes, em oposição à política de aquisição de novos clientes, merece a seguinte defesa por parte de Heskett e outros (1990):

*Manter clientes já habituais custa menos do que atrair novos. Um estudo do Forum Corporation mostra que o custo em manter um cliente fiel é somente um quinto daquele de atrair um novo cliente. Aqueles que reconhecem o valor de um cliente fiel através do tempo dedicam um esforço fora do comum para compreender as necessidades e comportamentos dos clientes, assim como as maneiras de pesquisá-los.*

Em razão disso, Sviokla e Shapiro ( 1995 ) propõem os sete princípios gerenciais capazes de compatibilizar a satisfação das necessidades e desejos dos clientes com os interesses de obtenção de lucro e crescimento das empresas, sintetizados na Figura 2. Lovelock (1991), sob o enfoque de *services marketing*, argumenta que existem sete tendências genéricas a diferenciar o marketing de serviços do marketing de produtos tangíveis: (1) natureza do produto; (2) maior envolvimento dos clientes no processo de produção; (3) pessoas como parte do processo; (4) maiores dificuldades na manutenção dos padrões de controle de qualidade; (5) ausência de inventários; (6) relativa importância do fator tempo; (7) e estrutura dos canais de distribuição. Salienta, também, que é importante notar no estabelecimento de tais diferenças, que elas não se aplicam com igual intensidade a todas modalidades de serviços.



Fonte: SVIOKLA E SHAPIRO (1994)

FIGURA 2

Albrech (1990), por sua vez, indica cinco fases para a implantação da administração de serviços, recurso eficaz para a conquista da vantagem diferencial: Fase 1 - compreender seu cliente. Fase 2 - definir sua estratégia de serviço. Fase 3 - educar a organização. Fase 4 - implantação de melhoria ao nível operacional. Fase 5 - tornar o processo permanente. Ao colocar a compreensão do cliente como ponto de partida de um processo de implantação da administração de serviços, Albrech assim o faz em decorrência das exigências do mercado. Segundo sua análise, a primeira fase abrange um estudo dos dois "clientes" da empresa: o cliente que paga pelo serviço final, e o funcionário. Não se pode de fato deixar de reconhecer que o atual contexto mercadológico impulsiona as empresas para a valorização do ser humano: numa ponta o "cliente" interno, responsável pela produção e o oferecimento do produto ao "cliente" externo, o consumidor final. Para a compreensão adequada do consumidor final, aquele pesquisador sugere alguns passos a serem seguidos: identificação das percepções dos clientes; e o boletim de avaliação pelo cliente. A identificação das percepções do cliente, portanto, pode se realizar por intermédio de três maneiras:

1. *Entrevistas em Profundidade com Clientes Individuais* - a entrevista em profundidade se presta para a identificação da percepção do

cliente sobre o serviço prestado, quando se está partindo de zero; a identificação de atributos importantes e desejáveis do produto, do ponto de vista do cliente, bem como as suas atitudes em relação a esses atributos.

2. *Entrevistas com Grupos Selecionados de Clientes* - o seu funcionamento assemelha-se mais ou menos ao método anterior e passa a existir, quando se deseja a coleta de informações manifestadas em grupo; apresenta a vantagem de se colher posições fortes dos consumidores, permitindo a sua completa compreensão; as posições eminentemente pessoais, direcionam a pesquisa para as entrevistas em profundidade com clientes individuais.
3. *Análises Estatísticas de Populações Representativas de Clientes* - insere-se no contexto da pesquisa quantitativa, cujo trabalho se inicia pela elaboração e aplicação de um questionário a uma amostra representativa de um grande número de pessoas (população); saliente - se que a elaboração do questionário, a coleta, a análise e a interpretação dos dados se respaldam em ferramentas do método estatístico.

O boletim de avaliação pelo cliente funciona como uma meta de chegada dos métodos de pesquisa supracitados e se destina funcionar como um roteiro organizado dos critérios para a obtenção da exce-

lência do serviço, o qual deverá conter três tipos de informação: (1) Os atributos - chave da qualidade do serviço; (2) A importância relativa de cada atributo para o cliente; (3) Os escores da empresa estudada nesses atributos e - se estiverem disponíveis - os escores dos concorrentes.

Albrech adianta que no boletim devem se encontrar agrupados os 15 atributos - chave do serviço em quatro categorias: Itens de Qualidade; Atendimento de Pedidos; Serviço Telefônico; e Cooperação com o Cliente.

A nova realidade dos mercados, como se percebe, desafia os gerentes a se reciclarem no que diz respeito à análise de seus clientes. Para tanto, a avaliação procedida com base no volume das vendas ou localização (nos serviços comerciais) ou por meio da renda ou nível educacional (para serviços de consumo) - dados considerados demográficos - passam para segundo plano, já que pouco significam para a formulação de uma estratégia mercadológica. Heskett e outros (1990), em razão disso, recomendam a observância dos seguintes aspectos:

1. *Ênfase nos Dados Psicográficos do Cliente* - É geralmente necessário explorar aspectos mais básicos dos clientes. Isto imediatamente estabelece a importância dos dados psicográficos - a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem - na identificação dos segmentos de mercado potencialmente lucrativos e nas previsões de demanda.
2. *Identificação dos Riscos Percebidos Pelo Cliente* - Os seres humanos sentem - se rodeados por riscos, tanto no trabalho como na vida pessoal diária. Esses riscos nascem da falta de informação e conhecimentos adequados e, por conseqüência, de autoconfiança. Os riscos podem ser econômicos (especialmente para serviços de alto preço como seguros, por exemplo), sociais (envolvem decisões sobre serviços afetando a aparência ou imagem pessoal), médicos (envolvendo alto risco pessoal) ou legais (resultando tanto da ação como da omissão).
3. *Observação da "Migração" de Padrões* - Um entendimento das necessidades dos clientes pode ser obtido, também, através de um estudo de eventos críticos no processo de serviço, como a mudança de um cliente de um fornecedor para outro con-

*corrente, ou de um tipo de serviço para outro.*

Os estudos do comportamento do consumidor, por isso, vêm priorizando temas como: estilo de vida; atitudes; e etapas do processo de compra do consumidor.

O estilo de vida se constitui uma expressão da personalidade de cada um. As pessoas adquirem uma maneira bem singular de viver ao longo de sua vida em decorrência do somatório das experiências culturais, sociais, pessoais e psicológicas, que fazem com que as pessoas adquiram um estilo bem próprio de viver. Para efeito de marketing, o estudo do estilo de vida assume relevância como forma de se promover um melhor conhecimento da clientela, segmentando - a pelos aspectos psicográficos. Em razão disto, o atendimento de suas necessidades e desejos se torna mais fácil. A segmentação do estilo de vida, sem embargo, preocupa-se com três elementos básicos (Hooley e Saunders, 1996):

- (1) *Atividades* (tais como atividade do tempo de lazer, esportes, *hobbies*, entretenimento, atividades domésticas, atividades de trabalho, trabalho profissional, comportamento de compras, trabalhos e reparos domésticos, viagens e atividades diversas, percurso diário, férias, educação, trabalho de caridade);
- (2) *Interação com outras pessoas* (tal como autopercepção, personalidade e ideal pessoal, percepção do papel de mãe, esposa, marido, pai, filho, filha, etc., comunicação, interação social, comunicações com outros, liderança de opinião); e
- (3) *Opiniões* (sobre assuntos como política, questões sociais e morais, economia e negócios - questões setoriais, tecnológicas e ambientais).

O processo de decisão de compra do consumidor, por seu lado, se baseia nas seguintes etapas (Engel e outros, 1995):

1. *Reconhecimento do problema.* A identificação da carência estimula à ação em busca da satisfação de uma necessidade ou desejo.
2. *Busca de informação.* Para tomar uma decisão a pessoa procura se munir de informações adequadas, principalmente sobre preço, qualidade, serviço ao cliente, etc.
3. *Escolha ou decisão.* A tomada de decisão de compra ocorre dentre as alternativas avaliadas e a escolha recai sobre a mais identificada com as expectativas do consumidor.
4. *Avaliação pós - compra.* Depois da compra efetuada e o uso do bem adquirido, o consumi-

dor estabelece a relação benefício/ custo e forma um juízo, influenciador nas compras posteriores.

O conceito de atitude tem merecido estudo na psicologia do consumidor, porque, por atitude, pode - se entender a predisposição interna de um indivíduo para avaliar determinado produto ou serviço, ou aspecto, de forma favorável ou desfavorável, o que poderá ser uma das variáveis a decidir no consumo. Existe um número incontável de definições de atitude em psicologia. A atitude, por conseguinte, passa a ser um dos componentes influenciadores do comportamento. Para Mattar (1994), não há evidências comprovadas da existência de um relacionamento direto entre atitudes e comportamentos, e por isso é preciso ser cauteloso na tomada de decisões quanto a assumir que este relacionamento existe.

Witeley (1992) adverte que o grande problema consiste em identificar as possíveis insatisfações dos clientes como etapa inicial para se conquistar a fidelidade deles. Destaca as pesquisas levadas a efeito pela Technical Assistance Researce Programs, Inc. (TARP), de Washington, D.C., U S A, nas quais se comprova que numa companhia após a outra grande parte dos clientes estavam insatisfeitos o bastante para mudarem para o concorrente; mas apenas 4% dos clientes insatisfeitos se dispunham a fazer reclamações; o lado preocupante é que para cada reclamação recebida pela sede da companhia, existiam 26 outros clientes insatisfeitos, dos quais de 65 a 90% jamais voltariam a comprar da empresa da qual se sentiam prejudicados.

Como forma de se prevenir contra tais problemas, Gianesi e Corrêa (1996) recomendam que as empresas de serviços necessitam tratar os seus funcionários como clientes, principalmente os do *front office*, com ênfase nas suas expectativas e como percebem o seu trabalho. Albrech (1990), vai mais além e sugere a ampliação do foco no que diz respeito ao estudo do conhecimento do cliente, tentando - se: a *compreensão da organização e das pessoas*.

A compreensão da organização consiste no mapeamento dos possíveis fatores adversos: fatores organizacionais ou circunstanciais capazes de representar oposição à implantação da administração de serviços ou promover o seu retardamento, pelo menos no início, como: tradições, políticas, procedimentos, normas, regras e regulamentos, hábitos, limitações de recursos da organização, problemas

de relacionamento entre administração e sindicato, atitudes dos funcionários, atitudes dos administradores, e percepções correntes dos clientes. E os possíveis fatores favoráveis, incluindo: uma equipe executiva forte, aceitação pelos clientes correntes, um nicho não contestado no mercado, normas culturais, tradições organizacionais, atitudes dos funcionários, e assim por diante.

O que se percebe é que o conhecimento vem ampliando os seus espaços no âmbito das organizações e no mundo dos negócios, deixando para trás as outras expressões de poder: a força e o dinheiro. E, as organizações passam a alavancar os seus negócios com base nos novos desenvolvimentos da tecnologia de informação e nos empregados talentosos. Intenta - se, portanto, a conquista da tão almejada sinergia ( adequação de recursos ) entre a satisfação do cliente, a produtividade operacional e o desempenho do empregado como alicerce básico para os negócios triunfadores. Sobre esta nova realidade, Tofler (1990) salienta:

*Ninguém compra uma ação da Apple Computer ou da IBM devido aos bens materiais da firma. O que conta não são os edifícios ou as máquinas da companhia, mas os contatos e o poder de sua força de marketing e vendas, a capacidade organizacional de seus administradores, e as idéias crepitando dentro da cabeça de seus empregados. O mesmo acontece, é claro, em todos os setores da Terceira Onda da economia - em companhias como a Fujitsu ou a NEC do Japão, a Siemens da Alemanha Ocidental, o Groupe Bull da França, em firmas como a Digital Equipment, a Genentech ou a Federal Express. O símbolo certificado de ações representa, num grau impressionante, nada mais do que outros símbolos.*

Por outro lado, Albrech (1990) considera a qualidade de vida no trabalho (QVT), em termos de percepções dos empregados, um barômetro adequado da cultura e do clima numa organização. Para ele, a elevada qualidade de vida no trabalho pode ser caracterizada pelos seguintes fatores: (1) um trabalho que valha a pena fazer; (2) condições de trabalho seguras; (3) remuneração e benefícios adequados; (4) estabilidade no emprego; (5) supervisão competente; (6) *feeddback* quanto ao desempenho no trabalho; (7) oportunidades para aprender e crescer no emprego; (8) uma possibilidade de

promoção com base em mérito; (9) clima social positivo; (10) justiça e *fair play*.

Destaque - se a necessidade de monitoramento do nível de *stress* do pessoal de alto contato, começando por encará-lo como uma classe especial de clientes, possuidores das seguintes expectativas em relação ao seu trabalho (Gianesi e Corrêa, 1996):

- reforço positivo, na forma de reconhecimento e recompensa ( premiada materialmente ou não ) por um serviço bem feito;
- período de *stress* reduzido, como intervalos durante a jornada de trabalho, programas de rotação de postos de trabalho, de turnos de trabalho e de tarefas;
- formas amplas de redução do *stress*, como liberdade de comunicação, expectativas e medidas claras e razoáveis de desempenho e oportunidades de exercício físico;
- ser remunerados de forma justa;
- trabalhar com condições aceitáveis de conforto ambiental e postural durante a prestação do serviço;
- poder encarar o trabalho como oportunidade de carreira;
- sentir - se desafiado pelo trabalho.

Por outro lado, aqueles estudiosos sugerem o estabelecimento de um acompanhamento sistemático do desempenho dos funcionários, a fim de que se possa aquilatar até que ponto as expectativas dos funcionários estão sendo atingidas, segundo as suas percepções, em relação aos seguintes aspectos:

- sentem-se normalmente reconhecidos e recompensados por um bom trabalho?
- sentem que seu nível de *stress* está suportável pelos esquemas atuais de trabalho?
- sentem que seu trabalho está sendo remunerado de forma justa?
- sentem que as condições de conforto ambiental e postural sob as quais trabalham é aceitável?
- sentem que a empresa lhes oferece uma oportunidade de carreira?
- sentem-se desafiados pelo trabalho?

Para Lovelock ( 1995 ), as possíveis soluções para tão desafiadores problemas gerenciais devem ser buscadas sinergicamente com base nas ferramentas conceituais originárias do marketing, operações e recursos humanos, em decorrência das exigências mercadológicas de se fazer negócios vantajosos

sob a perspectiva do cliente, com a geração de operações mais eficientes e com base na satisfação e no envolvimento profissional dos empregados. E, dirigindo-se novamente aos gerentes, aquele estudioso adverte:

*E, uma vez que eles reconhecem que o valor para os proprietários de um negócio vem pelo mesmo tanto do aumento das receitas quanto da redução de custos, eles estão interessados especialmente na melhoria dos produtos e processos que atraem simultaneamente os clientes e aprimoram a criatividade. A inovação nos serviços freqüentemente requer que se repense nas formas em que a firma e seus clientes interagem - e como os empregados interagem entre si - e então que se faça a reengenharia dos processos tradicionais.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta visão panorâmica sobre a relevância dos serviços numa economia globalizada, vantagem diferencial e serviços ao cliente, e administração de serviços: o conhecimento do cliente como passo inicial, fica uma constatação: o estudo está a exigir um aprofundamento substancial.

Tanto o conhecimento do “cliente”, funcionário da empresa como o consumidor final, merecem um estudo mais aprofundado, tanto no seu aspecto individual como no que diz respeito à problemática decorrente de sua interação no *front office*.

As outras etapas para a implantação de uma *Administração Estratégica de Serviços* não deixam por menos e exigem um estudo correlato em seguidas oportunidades.

O fato é que o estudo da *Administração das Operações em Serviços*, insofismavelmente, é instigante e desafiador em razão de sua relevância para o mundo dos negócios e de seu aspecto integrador no campo conceitual. Como se apóia principalmente nas ferramentas de marketing, operações e recursos humanos, tende a aglutinar estudiosos e profissionais dos mais diversificados ramos do conhecimento e atividades, na busca de respostas e soluções para crescentes problemas na prestação de serviços ao consumidor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER**, David A. Strategic market management. 4th. ed. New York: John Wiley e Sons, Inc., 1995.
- ALBRECH**, Karl. *Revolução em serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- AMARAL FILHO**, Marcos Jordão Teixeira. Privatização no estado brasileiro. São Paulo: Ícone, 1996.
- CRAWFORD**, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CRHISTOPHER**, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DRUCKER**, Peter F. *Sociedade pós - capitalista*. 3ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ENGEL**, James F; **BLACKWELL**, D.Roger; e **MINIARD**, W.Paul. Consumer behavior, 8th ed. The Dresden Press, 1995.
- GIANESI**, Irineu G.N. e **CORRÊA**, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRONROSS**, Christian. Marketing- gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HESKETT**, James L.; **SASSER JR.**, W. Earl; e **HART**, W. L. Serviços revolucionários. São Paulo: Pioneira, 1994.
- HOOLEY**, Graham J. e **SAUNDERS**, John. Posicionamento competitivo. 1ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KANITZ**, Stephen C. *O Brasil que dá certo*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LEVITT**, Theodore. A Imaginação em marketing. São Paulo: Atlas, 1985.
- LOVELOCK**, Christopher H. Managing services. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992.
- LOVELOCK**, Crhistopher H. Product plus. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LOVELOCK**, Cristopher. Services Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1991.
- MATTAR**, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996, v. 1.
- NAISBITT**, John. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- OHMAE**, Kenichi. *O Fim do estado - nação*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- OHMAE**, Kenichi. The strategic triangle. In *Readings in marketing strategic*. 2th ed. USA: The Scientific Press, 1989.
- PORTER**, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*: Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER**, Michael E. Industry structure and competitive strategy: keys to profitability. *Readings in marketing strategy*. U S A, The Scientific Press, second edition, 1989.
- SIMONI**, João de. Promoção: a engenharia para levar o produto ao consumidor. Superhiper, São Paulo: dezembro, 1988, p. 33-76.
- SVIOKLA**, John J. e **SHAPIRO**, Benson (Coord.). *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TOFLER**, Alvin. *Powershift - as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- WHITELEY**, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. 1ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.