

ROGÉRIO TOBIAS

**MARKETING DE SERVIÇOS COMO ESTRATÉGIA PARA
SUSTENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Professor Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Florianópolis

2003

ROGÉRIO TOBIAS

**MARKETING DE SERVIÇOS COMO ESTRATÉGIA PARA
SUSTENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de maio de 2003.

Professor Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Professor Carlos Eduardo Freitas da cunha, Dr.
Orientador

Professora Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Professora Olga Regina Cardoso, Dra.

A minha esposa, Patrícia Sette Câmara Valente
pelo apoio e carinho nesta difícil jornada.

Agradecimentos

Em todas as atividades que envolvem pessoas, só é possível realizar algo se houver boa vontade, respeito e colaboração. Assim, agradeço a todos que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Expresso os meus mais sinceros agradecimentos:

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao orientador Professor Carlos Eduardo Freitas da Cunha Dr.
pelo acompanhamento paciente e competente.

Aos professores do curso de mestrado.

A todos os que direta ou indiretamente
contribuíram para a realização desta pesquisa

“Não existem indústrias de prestação de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante do que em outras. Todos nós prestamos serviços”.

Theodore Levitt

Editor, Harvard Business Review

"A imaginação é mais importante do que o conhecimento".

Albert Einstein, cientista alemão.

RESUMO

O presente trabalho trata da qualidade dos serviços prestados, sob o ponto de vista de marketing, concentrando-se na avaliação das estratégias, capazes de criar um diferencial competitivo sob a visão dos clientes.

O trabalho será desenvolvido através da análise dos vários estágios da administração e o tipo de ênfase dado em cada fase do processo evolutivo, concentrando-se posteriormente na questão dos serviços e a sua importância na estratégia e resultados de marketing das empresas contemporâneas.

Serão analisadas As estratégias empresariais utilizadas pelas organizações e as idéias dos principais teóricos que servirão de alicerce para uma reflexão, buscando-se identificar o caminho a ser seguido pelas organizações para que as mesmas possam sobreviver e se desenvolver, aumentando a sua longevidade no mercado.

Para atender aos requisitos específicos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de marketing do tipo exploratória, estruturada, numa concessionária de veículos de grande porte, de Belo Horizonte, especializada em produtos e serviços da empresa General Motors, na qual foram utilizadas amostras estatisticamente significativas de clientes, permitindo assim uma visão mais adequada dos conceitos trabalhados.

São apresentados, ainda, os resultados da pesquisa, as principais conclusões do estudo, assim como são feitas considerações acerca das limitações do mesmo e sugestões de estudos posteriores sobre o tema.

Palavras-chave: Marketing, Serviços, Estratégias.

ABSTRACT

The present work deals with the quality of the render services under the point of view of marketing, focusing in the evaluation of the strategies capable to create a competitive differential under the customers' vision.

The work will be developed through the analysis of some administration stages and the type of emphasis given in each phase of the evolution process, concentrating later on the question of the services and its contemporary companies.

The enterprise strategies used by the great organisations and the ideas of the main world-wide theoreticians will be analysed and will serve as base for a reflection, with the purpose of reaching the way to be taken by the organisations so that they can survive and develop, increasing their longevity in the market.

To meet all the specific requirements of this work, a research of marketing was done in a large car dealer from Belo Horizonte which is specialised in products and services of the General Motors Company, in which customers' significant statistic were used, thus allowing a suitable vision of the concepts taken into consideration.

The results of this research and the main conclusions of the study are presented, as well as some considerations concerning its limitations and suggestions for further studies on the subject.

KEY WORDS: Marketing, Service, Strategy

SUMÁRIO

LISTAS DE FIGURAS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	xii
LISTA DE TABELAS.....	xiii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa.....	1
1.1. 2 Justificativa do tema.....	5
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Geral	7
1.2.2 Específicos	7
1.3 Limitações e fronteiras do estudo.....	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	
2.1 Elementos que explicam o sucesso das empresas.....	9
2.1.1 O foco na organização: quem do balcão.....	10
2.1.2 O foco no cliente e na cadeia de valores: fase intermediária.....	16
2.1.3 O foco do marketing: a diferenciação.....	22
2.1.3.1 A opção pela qualidade.....	24
2.1.3.2 A construção de marcas fortes.....	26
2.1.3.3 A diferenciação pela informação e o capital intelectual.....	26
2.1.3.4 O foco nos serviços: a economia de serviços e o marketing de serviços.....	30
2.2 O significado do serviço	
2.2.1 a empresa Jorlan no contexto do setor de revenda e assistência a veículos..	44

3	METODOLOGIA DA PESQUISA	48
3.1	Objetivos da pesquisa de marketing.....	49
3.1.1	Objetivo geral.....	49
3.1.2	Objetivos específicos.....	49
3.2	Delineamentos da pesquisa.....	51
3.2.1	Universo da pesquisa.....	51
3.2.2	Seleção da amostra.....	51
3.3	Tabulação e análise dos dados.....	52
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1	Análise dos resultados.....	54
4.2	Análise dos resultados apresentados.....	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.1	Conclusões.....	82
5.2	Sugestão de estudos posteriores.....	83
	REFERÊNCIAS	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Orientação de marketing X orientação de vendas.....	3
Figura 2: A matriz de processos de serviços.....	43

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição dos entrevistados por sexo.....	53
Gráfico 2	Profissão dos Entrevistados.....	54
Gráfico 3	Empresa onde adquiriu o veículo.....	55
Gráfico 4	Meio para Conhecimento da Concessionária.....	56
Gráfico 5	Motivos de Preferência pela Jorlan.....	57
Gráfico 6	Motivos para Ida à Jorlan.....	58
Gráfico 7	Grau de Satisfação com os serviços.....	59
Gráfico 8	Condições das instalações e atendimento.....	61
Gráfico 9	Avaliação dos funcionários e tempo de serviço.....	62
Gráfico 10	condições dos banheiros	63
Gráfico 11	Performance de atendimento e relacionamento dos Consultores.....	65
Gráfico 12	Compromissos assumidos pela Jorlan.....	66
Gráfico 13	Percepção sobre o prazo de entrega.....	67
Gráfico 14	Avaliação dos serviços executados.....	68
Gráfico 15	Garantias oferecidas pela Jorlan.....	69
Gráfico 16	Grau de confiança nos serviços.....	70
Gráfico 17	Experiência diferenciada percebida.....	71
Gráfico 18	Diferencial percebido pelos clientes.....	73
Gráfico 19	Indicação da Jorlan pelos Clientes.....	74
Gráfico 20	Frequência dos clientes Jorlan.....	75
Gráfico 21	Onde adquiriram o veículo	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características e Diferenças entre as Abordagens.....	15
Quadro 2: Dimensões da Qualidade.....	25
Quadro 3: Diferenças Típicas entre Serviços e Bens Físicos.....	38
Quadro 4: Esquema Classificatório de Serviços.....	40
Quadro 5: Perfil da concessionária Jorlan.....	45
Quadro 6: Evolução da Indústria Automobilística no Brasil.....	46
Quadro 7: O Desenvolvimento do Setor Automobilístico.....	47
Quadro 8: Iniciativas ou posturas dos profissionais Jorlan.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tendências de Emprego no Setor Industrial.....	33
Tabela 2: Tamanho do Setor de Serviços em Países da América Latina.....	35
Tabela 3: Diferencial percebido pelos clientes.....	72
Tabela 4: Modelo do veículo que os entrevistados possuem.....	77

1 - INTRODUÇÃO

1-1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

Este capítulo tem por objetivo oferecer uma visão geral do trabalho desenvolvido, fazer uma revisão introdutória dos principais conceitos de marketing a serem explorados no estudo, bem como apresentar os seus objetivos gerais, específicos e limitações.

Com esse trabalho pretende-se compreender melhor a qualidade do serviço prestado pela empresa Jorlan, concessionária de veículos. Ele se justifica dado que no mundo atual a diferenciação pelos serviços se constitui na maior vantagem competitiva. O mesmo será desenvolvido através de análises estruturadas em cinco momentos:

Em primeiro lugar irá se partir de uma visão histórica, mais abrangente, para melhor avaliar a importância dos serviços como elemento distintivo, no contexto de uma competição globalizada. Em segundo lugar se buscará esclarecer o que significa qualidade de serviços e como avaliá-la. Em terceiro lugar será caracterizado o setor de concessionárias, situando a empresa Jorlan nesse contexto. Em quarto lugar será apresentada a construção dos instrumentos de pesquisa, e em quinto lugar o resultado da pesquisa e a análise dos dados.

Nessa busca de melhor avaliar os serviços como elemento distintivo, num processo de competição, pode-se partir das seguintes questões: Que elementos explicam o sucesso de uma empresa? Como pode uma empresa sobreviver e crescer?

Quais são os principais fatores que precisam ser trabalhados para tornar mais plausível o desenvolvimento empresarial? Sabe-se que muitos são os possíveis caminhos e estratégias a serem trabalhadas. Ao se olhar de forma retrospectiva o caminho seguido pelas organizações, pode-se perceber que em cada momento prevaleceram opções distintas no sentido de buscar respostas a essa questão colocada acima. Em que pese a pluralidade dos caminhos, é possível compreender as transformações ocorridas a partir de dois grandes eixos: o primeiro, centrado nos

problemas internos da organização e o segundo pode ser visto quando o foco no cliente passa a ser a grande preocupação de muitos empresários e teóricos.

Embora seja importante a visão desses dois grandes eixos, ela peca pela generalidade, encobrendo desse modo a visão de momentos específicos e de contribuições singulares. Nessa perspectiva, é possível perceber a existência de pelo menos quatro fases: ainda que a primeira fase coincida com o primeiro eixo, é possível aí distinguir as contribuições de Taylor, quando esse inaugura a administração científica, Fayol, quando centra o foco da atenção na organização como uma totalidade, Ford, quando cria a linha de montagem, a GM, com Alfred Sloan que completa a divisão do trabalho no nível dos executivos e, finalmente, a escola humanística e sua visão da empresa como um conjunto de relações humanas e sociais.

A segunda fase, intermediária, inicia-se com Peter Drucker quando o mesmo mostra a importância de se saber quem é o cliente, onde ele está, como alcançá-lo, o que ele compra e de que modo ele compra, como forma de definir o que é, o que será e qual deveria ser o negócio da empresa. Nessa mesma linha de preocupação localiza-se Michael Porter e sua preocupação com a construção da cadeia de valores, considerada como o modo através do qual se torna possível estruturar a empresa em função do cliente, seja através da criação de uma cadeia interna de valores, seja na relação da empresa com fornecedores e distribuidores, através da criação de um sistema de valores.

Já a terceira fase pode ser caracterizada pelo uso do marketing como a forma mais efetiva de diferenciação através da criação, entrega e comunicação de valor para o cliente. Para Kotler (2000) a orientação de marketing desafia três orientações: a orientação de produção - que acredita buscarem os consumidores produtos fáceis de encontrar e de baixo custo -, a orientação de produto baseada na crença de que os consumidores preferem produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores, ou inovações e a orientação de vendas que parte do suposto de que, por vontade própria, os consumidores não compram a quantidade desejada pela empresa. Por essa

razão, esta deve empreender um esforço agressivo de vendas e promoção. É Levitt (1960) que em seu artigo intitulado Miopia em Marketing, estabelece de modo perspicaz uma comparação entre a orientação de marketing e a orientação de vendas. Segundo o autor a Venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter o seu produto em dinheiro; o marketing com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final. Até os dias de hoje o citado artigo de Levitt é objeto de calorosas discussões em empresas e Universidades.

A figura abaixo nos possibilita visualizar melhor a diferença entre as orientações de vendas e de marketing.

Figura 1: Orientação de Marketing X Orientação de Vendas



Fonte: Kotler, 2000: 41

Nessa terceira fase, diferenciar-se da concorrência supõe ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores e, é por essa razão que para Aaker (2001) é tão importante de um lado gerar valor ao cliente, e nessa medida, estabelecer a distinção entre valor aparente e valor de fato, distinguir entre o que é de fato valor para o cliente e o que é valor sob a ótica de quem produz; de outro lado fornecer valor percebido, além de criar barreiras para ser copiado. Essas são as três condições orientadoras de quaisquer estratégias utilizadas pelas empresas rumo à diferenciação, seja em produtos ou em serviços.

Para o referido autor a pesquisa de mercado é um bom caminho para se entender o ponto de vista do cliente, testar idéias e premissas, além de informar com maior segurança sobre a relação entre valor agregado do produto e o seu preço, acrescido a partir dos aspectos diferenciadores.

A quarta fase é marcada pelo marketing de serviços, que para Kotler (Kotler 2000) se distingue por uma luta em torno da propriedade de informações mais do que pela propriedade de outros recursos. Mais amplo do que uma pesquisa de marketing é para Kotler a constituição de um sistema de informações, e de um capital intelectual capaz de administrar a “mina de ouro de informações”, base para a definição de estratégias de diferenciação, de modo contínuo e a partir das necessidades competitivas. Evidentemente que toda essa estratégia baseada na informação somente se tornou possível quando a qualidade, a quantidade, a diversidade e as possibilidades de acesso às informações se tornaram possíveis.

Embora seja voz corrente que, por essa razão, vive-se hoje numa sociedade de informação, Gronroos (1993) esclarece que a grande novidade ou a grande transformação ocorrida na sociedade não adveio da informação, mas, na importância que assume os serviços no interior dela e por isso ele fala de uma sociedade ou economia de serviços. Nesse contexto, “o serviço é considerado um fenômeno muito

amplo e o termo serviço é, portanto, utilizado em um sentido muito abrangente...” (Gronros, 1993:24).

Rust, Zahonic e Keiningham (1994) consideram que a divisão das empresas em produtoras e prestadoras de serviços representa uma visão tradicional, pois, é mais recomendável “pensar na empresa como um serviço criado especificamente para satisfazer as necessidades dos clientes”. Para eles a empresa é uma unidade de prestação de serviços composta que produz um produto físico, um produto de serviço, um ambiente do serviço e a entrega do serviço. É nessa perspectiva que Gronros fala de uma economia de serviços, isto é, não apenas referindo-se àquelas empresas que por definição são hoje chamadas de empresas de serviços. “Todo mundo faz parte da economia de serviços”. (Gronros, 1993:6”).

Em segundo lugar se buscará esclarecer o que significa qualidade de serviços e como avaliá-la. Em terceiro lugar será caracterizado o setor de concessionárias, situando a empresa Jorlan nesse contexto. Em quarto lugar será apresentada a construção dos instrumentos de pesquisa, e em quinto lugar o resultado da pesquisa e a análise dos dados.

1.1.2 Justificativa do tema

Muitas empresas já se dizem conscientes do papel decisivo que o relacionamento com os clientes representa para a sua manutenção e crescimento nesse mercado cada vez mais competitivo. Todavia, a literatura aponta que poucas delas têm realmente dedicado o tempo e os investimentos necessários para a prestação de serviços que acompanhem e superem as expectativas dos clientes. Gronros (1993) preconiza por outro lado que o impacto dos serviços na economia dos EUA tem sido muito relevante.

O autor acrescenta que nos últimos anos o setor de serviços gerou milhares de empregos e que este segmento tem a capacidade de reequilibrar parte do processo

recessivo impetrado pela economia. Mas Groonros (op cit.) não deixa de chamar a atenção para o fato de que os conceitos de serviços podem levar a conclusões inadequadas, levando a pensar que esta atividade seja o único aspecto importante na economia atual e que a parte mecânica da produção, ou outros segmentos sejam menos importantes para o desenvolvimento das nações. O autor de forma veemente que os outros setores continuam a exercer o seu fundamental papel na economia.

Os serviços assumem hoje um papel insubstituível na capacidade das organizações de oferecerem diferenciação e tornarem as empresas mais portentosas em função de vantagens competitivas de difícil imitação pelas suas concorrentes (Groonros 1993).

O autor preconiza ainda que as empresas de bens anteriormente podiam estar sujeitas a oferecer apenas qualidade de cunho técnico, aliada aos seus produtos. Antes bastava diferenciar a sua oferta nos produtos físicos para garantir uma certa fidelidade dos clientes.

Meras soluções de cunho técnico já não são a resposta para as empresas no mundo todo. É preciso atualmente oferecer uma gama variada de serviços como parte integrante de sua oferta aos clientes. Está ficando cada vez mais claro que soluções técnicas não são mais a resposta para o desempenho em marketing das organizações (Groonros 1993).

Essa situação se agrava com as novas tendências dos consumidores, que estão buscando o retorno às origens, reduzindo o ritmo de vida e estão mais inclinadas ao "encasulamento" no lar e, além disso, tendo que lidar com diversos papéis ao mesmo tempo, e rigorosamente não toleram mais serviços ruins. As empresas, então, nesse cenário, passam por um novo desafio que é oferecer produtos e serviços que estejam de acordo e preferencialmente superem as exigências e expectativas dos clientes.

Dessa forma, torna-se cabível um estudo buscando identificar as formas atuais novas e estratégias de prestação de serviços capazes de permitir às empresas atenderem e superarem as exigências atuais e futuras dos clientes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral:

Analisar a competitividade de uma concessionária de automóveis, gerada pelo marketing de serviços, tomando como base um estudo de caso em Belo Horizonte.

1.2.2 Específicos:

a - identificar a importância da prestação de serviços diferenciados como forma de obtenção da preferência dos clientes.

b - Desenvolver estudos sobre a qualidade de serviço percebida pelos clientes, através de metodologia específica.

c - Sugerir a aplicação dos estudos e recomendações feitas, para as novas formas de prestação de serviços nas organizações.

1.3 Limitações e fronteiras do estudo

Essa pesquisa busca identificar os aspectos mercadológicos desenvolvidos, particularmente envolvendo as estratégias diferenciadoras em relação aos serviços oferecidos por uma empresa sediada em Belo Horizonte, concessionária de veículos da empresa General Motors. O referido estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto

aqui abordado, mas iniciar uma discussão sobre este importante tema, que envolve a questão da sobrevivência, desenvolvimento e longevidade das empresas no mercado.

O trabalho possui então várias limitações. Uma primeira é o fato de que a pesquisa foi feita em uma empresa. Isto se deveu à circunscrição de tempo e recursos possíveis de serem empregados na referida pesquisa. Além disso, o estudo foi feito num dado momento, em que muitas variáveis podiam ser controladas por estarem mais perceptíveis, porém o gosto e exigências dos clientes mudam inexoravelmente, bem como a empresa em foco está em constante mutação organizacional e gerencial, o que faz com que as variáveis sofram mutações significativas, o que se justifica por ser a área de serviços um segmento do marketing altamente mutável.

Precisa ser considerado também o fato de somente se ter ouvido a opinião dos clientes externos da Jorlan. Várias melhorias poderão ser executadas em estudos futuros

O aspecto lenitivo, é que a experiência foi captada e a formulação de outros projetos semelhantes serão feitos com cuidados redobrados para evitar a repetição das falhas observadas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ELEMENTOS QUE EXPLICAM O SUCESSO DA EMPRESA

Este capítulo aborda as diversas fases vividas pelas empresas, e busca fazer uma retrospectiva dessa realidade, abordando principalmente o tipo de ênfase que era dada em cada uma delas, e como foi se produzindo esse desenvolvimento, até se chegar nos dias atuais, onde se procura mostrar a importância precípua dos serviços como base para o desenvolvimento e sucesso empresarial.

Que elementos levam muitas empresas a trabalharem o caminho do sucesso, da sobrevivência e desenvolvimento em longo prazo? Sabe-se que não existe um elemento único que leve a empresa a essa condição. O que parece existir são sim, um conjunto de ações, posturas filosofias, iniciativas, vontades e muita consistência de propósitos.

Os fatos, para Hamel e Prahalad (1989), levam à idéia de que em cada momento, em cada fase vivida pelas organizações, o sucesso se apresenta sob uma égide diferente, exigindo posturas diferentes e ênfases específicas.

Em alguns momentos da história da administração pode-se ver que o sucesso foi alcançado com ações aquém do balcão, ou seja, através de medidas internas, dentro das organizações. Em outros momentos o sucesso foi alcançado através de medidas além do balcão, ou seja, através de ações que extrapolaram a questão interna e que tinham um impacto e dependiam de um público externo, que na verdade decidia, direta ou indiretamente se a organização galgaria ou não o almejado sucesso. Nesse sentido esse trabalho buscará mostrar através de fatos relacionados à história das organizações como se deu a evolução das mesmas e como muitas conseguiram sucesso e porque muitas fracassaram.

Buscar-se-á então, através de um detalhado estudo de cada fase se chegar aos possíveis motivos que levam as empresas, nos dias de hoje, ao caminho do sucesso. Nesse sentido a visão de marketing de serviços tomará um espaço respeitável, pois esta área vem se mostrando de grande destaque nas administrações das empresas de sucesso contemporâneas.

2.1.1 O Foco na Organização: aquém do balcão

Modernamente, de acordo com Maximiano (1997), a Escola Clássica construída principalmente por Frederick Wislow Taylor e Henry Fayol centrou suas preocupações na estrutura organizacional da empresa. Assim, para Taylor a organização do trabalho era ponto crucial. Ele percebeu que o processo do trabalho estava sob o controle dos trabalhadores, e a administração estava sem o devido domínio dos processos de trabalho, porque a mesma ignorava os métodos e as formas de produção.

Taylor defendia que a execução das tarefas - tempos e movimentos - precisava ser revista e fundamentalmente acompanhadas pela direção. Criou métodos de trabalho que foram implantados em algumas empresas, dando início à nova era na estrutura empresarial e conseqüentemente dando origem à chamada teoria da administração científica. Dessa forma Taylor sistematizou a sua teoria em quatro princípios básicos, apontando em primeiro lugar a necessidade por parte da administração de determinar o método de realizar cada uma das tarefas em que estava dividido o processo de trabalho; para tanto era necessário que a administração tivesse o conhecimento de todo o processo – do saber fazer. Em segundo lugar considerava imperativo que a empresa procedesse à seleção científica dos trabalhadores de modo a que ficasse responsável pelo desenvolvimento da tarefa para a qual fosse mais capacitado. Assim, a educação e o desenvolvimento científico do trabalhador teria que ser efetivada continuamente, sendo esta orientação o terceiro princípio. Finalmente, a empresa deveria criar as condições para que houvesse uma cooperação íntima e amigável entre a administração e os trabalhadores.

Taylor apud Maximiano (op. cit.) desenvolveu algumas experiências, a partir de 1893, e obteve resultados impressionantes, quando na fábrica de bicicletas Simonds Rolling Machine Company, reduziu de 120 para 35 o número de operárias que atuavam na fabricação; aumentou a precisão em dois terços e os salários em 80 a 100 por cento.

Apesar disso, dada a intensidade do trabalho teve que enfrentar sérias resistências por parte dos sindicatos e dos trabalhadores. Mas, a implementação dessa nova concepção de administrar significou, na visão de Taylor “uma completa revolução mental”, e por essa razão também encontrou sérias resistências por parte da administração. Apesar disso, acreditava que havia um ponto comum – o aumento da produtividade – entre os trabalhadores e a administração.

Para Maximiano (1997) as idéias de Taylor vão ser retomadas nos anos 50 pelos japoneses para renovar sua indústria, através do conceito de Kaizen, isto é através de um movimento de um aprimoramento constante. Todavia a grande parceria formada do taylorismo com a expansão industrial foi através de Henry Ford com a criação da linha de montagem móvel. Ford elevou ao mais alto grau a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: de um lado otimizando o princípio da utilização de peças e componentes padronizados e intercambiáveis e de outro a especialização do trabalhador para se adequar ao exercício de uma tarefa fixa, dentro de um processo pré-definido. O resultado desse processo foi, no início de 1914, que ao substituir a montagem artesanal pela mecanizada, reduziu de 12 horas e 28 minutos para 1 hora e 33 minutos a produção de chassis.

Uma outra grande inovação introduzida por Ford foi quando duplicou o valor do salário, reduzindo ao mesmo tempo a jornada de trabalho para 8 horas. Homem de visão, já orientado para o mercado, percebeu que uma produção em massa necessitava de um consumo de massa, achava que também seus operários deveriam adquirir o que produziam, e, além disso, por considerar que seu cliente médio era fazendeiro, e, portanto, alguém com pouca intimidade com engrenagens e a mecânica

de veículos, inovou também quando criou um diferencial oferecendo aos seus clientes um manual do proprietário do Ford Modelo T, em 1908, com perguntas e respostas, que possibilitava a resolução de 140 prováveis problemas que o carro poderia ter. Certamente com essa iniciativa é possível perceber uma evidente intenção de Ford em oferecer algo mais ao cliente, em relação aos seus concorrentes, o que pode ser compreendido como sendo um movimento de diferenciação tendo como parâmetro não somente aspectos internos, mas também aspectos voltados aos clientes.

Entretanto não se preocupou com a construção de uma estrutura organizacional necessária para a administração de todas as fábricas, e integração das atividades de engenharia e sistemas de marketing. Segundo Maximiano essas questões não estavam contidas nas preocupações dos criadores da gerência científica, e essa, foi a grande contribuição que a empresa General Motors deu ao mundo empresarial.

Alfred Sloan presidente da GM, nos anos 20, criou divisões descentralizadas que produziam carros ou seus componentes, e que deviam ser centros de lucro, administrados “com base em números” pelo quartel general. Considerava que os executivos do nível corporativo deviam concentrar sua atenção no exame dos resultados e não nos detalhes de cada centro de lucro. Desse modo criou os especialistas em administração financeira e marketing, complementando assim o processo dos engenheiros na fábrica. “A divisão do trabalho no nível dos executivos estava completa”. (Maximiano op. cit. p. 100).

Ainda de acordo com o autor, enquanto nos Estados Unidos a experiência de Sloan levava a GM a superar as dificuldades enfrentadas pela Ford, na França, Henry Fayol desenvolvia uma outra experiência. Diferentemente de Taylor que se preocupava basicamente com as funções organizacionais, Henry Fayol se interessava pela organização sob o ponto de vista de sua totalidade. Nesse sentido, dividiu as operações empresariais em seis atividades inter-relacionadas, sendo elas, técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administração. Como se vê tais operações abarcam desde o mundo da produção e fabricação dos produtos, até a contabilidade e

administração. Trabalhou com mais ênfase a administração, porque a considerava como a mais negligenciada das operações empresariais. Nesse sentido criou 14 princípios da administração que são: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual ao bem comum, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe. É interessante observar que Fayol (1980) utilizou a palavra princípio e não regra, pois, para ele, a palavra regra era de sua preferência, visto que evitava a idéia de rigidez, visto que não há nada rígido ou absoluto nas questões administrativas; sendo que tudo é uma questão de grau. O mesmo princípio, segundo ele, dificilmente era aplicado duas vezes exatamente do mesmo modo, porque se precisa levar em conta a existência de circunstâncias diferentes e que se modificam. Os seres humanos são igualmente diferentes e sujeitos a mudanças e muitos outros elementos variáveis. Os princípios também são flexíveis e devem ser adaptados para atender a todas as necessidades; é somente uma questão de saber como usá-los.

Embutido nessa concepção está a idéia de que a administração é uma habilidade que pode ser ensinada e aprendida, bastando que para tanto se compreenda os seus princípios básicos. Nesse contexto, é possível pensar que o sucesso das organizações de negócios de grande porte, que emergiu nos anos 20, seria decorrente dos resultados gerados pela administração científica de Taylor, pelo sistema Ford de produção e pela estrutura organizacional da GM. Portanto, à parte a experiência isolada de Ford, em relação ao cliente, a diferenciação foi fruto de profundas transformações na tecnologia e na estrutura organizacional das empresas, seja no mundo da produção, seja em sua dimensão administrativa.

Chiavenatto (1997) e Maximiano (1997) explicitam que se esse processo descrito acima privilegiava os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador e a eficiência dos recursos materiais, as necessidades, os interesses e sentimentos das pessoas que trabalhavam nas organizações não chegavam a se constituir como motivo de suas preocupações. A escola humanista da administração emerge tendo como foco de seus interesses, seja a responsabilidade

social da empresa, com Sheldon, seja a importância da organização informal no interior da organização, com Mayo e Roethlisberger, seja reconhecendo a importância do processo de integração, com Follet, ou, ainda, defendendo a necessidade do reconhecimento da autoridade pelos subordinados, isto é, o reconhecimento do papel da liderança com Barnard.

Essas preocupações levam a uma oposição entre a escola humanística e a abordagem clássica da administração. Etzioni aponta que os elementos decisivos e cruciais considerados por uma, são desconsideradas por outra, mas que elas possuem um único ponto em comum, o fato de que ambas não assinalam o conflito fundamental, isto é, o dilema insolúvel entre a busca de racionalidade da organização e o desejo humano de encontrar a felicidade. (Etzioni, 1967).

O quadro 1 demonstra as características e as diferenças entre essas duas abordagens:

QUADRO 1: Características e diferenças entre as abordagens

CARACTERÍSTICAS E PREMISSAS	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
1 Abordagem básica	Engenharia humana - adaptação do homem à máquina e vice-versa	Ciência social aplicada Adaptação do homem à organização
2 Modelo de homem	Econômico-racional - Maximização de vantagens financeiras	Racional-emocional - também motivado por sentimentos e critérios “não-rationais”
3 Comportamento Organizacional do indivíduo	Animal isolado - Atomismo tayloriano - reage como indivíduo	Animal social - carente de apoio e de participação grupal - reage como membro grupal
4 Comportamento funcional do indivíduo	Padronizável The one best way para todos.	Não padronizável - Diferenças individuais justificam métodos diferentes
5 Incentivo	Financeiro (material) - maior remuneração por maior produção	Psicológico (simbólico) - apoio, elogio, consideração.
6 Fadiga	Fisiológica - estudo de tempos e movimentos, pausas adequadas.	Psicológica - Monotonia, rotinização - ausência de criatividade - substituição de aptidões - Programação excessiva
7 Unidade de Análise	Cargos A tarefa, tempos e movimentos. - Avaliação de cargos e salários Ênfase nas relações intercargos	Grupo - A equipe - Avaliação do moral do grupo - Ênfase nas relações entre pessoas no trabalho.
8 Conceitos de organização	Estrutura formal - Conjunto de órgãos, cargos e tarefas.	Sistema social - Conjunto de papéis
9 Representação gráfica	Organograma, fluxograma. - relações entre órgãos e funções	Sociograma - relações percebidas, desejadas, rejeitadas e reais entre pessoas.

Fonte: Chiavenatto (1997:292)

Ao restringir-se apenas à organização informal relegou os aspectos formais a um plano bastante inferior, o que levou apenas a conclusões parciais. Além disso, ao privilegiar os grupos informais supervalorizou a coesão do grupo, como condição para elevação da produtividade. Finalmente, a escola de Relações Humanas é criticada, pelos autores citados, por desenvolver estratégias manipulativas dos trabalhadores, visando modificar seu comportamento em prol dos objetivos da administração.

Na apreciação crítica das teorias das relações humanas é possível perceber que entre outras, além da ferrenha oposição à teoria clássica levanta-se também a inadequada visualização dos problemas relativos às relações industriais, a presença de uma concepção do trabalhador como bastante ingênua e romântica, bem como um campo limitado de experiências, a fábrica, deixando de lado outros tipos de organizações, o que torna bastante frágeis as suas conclusões.

2.1. 2 O foco no cliente e a cadeia de valores: fase intermediária

Apesar da escola humanística não ter como o centro de suas preocupações diretas o sucesso empresarial, muitas de suas iniciativas foram retomadas posteriormente porque o seu grande mérito foi o de valorizar a presença de seres humanos na empresa. Várias abordagens contemporâneas que surgiram a partir da segunda Guerra mundial, resultaram do entrelaçamento das abordagens científica e comportamental. As mais populares são: as abordagens quantitativa, sistêmica e contingencial. Todavia, conforme Megginson et al (1998) a influência de Peter Drucker é clara para o desenvolvimento dessas abordagens.

É Peter Drucker quem inaugura a partir da década de 30, com a publicação de seu livro *The End of the Economic Man* (1935) o que se convencionou chamar de Teoria Neoclássica ou Escola Operacional ou do Processo Administrativo. Junto com Drucker pode-se citar William Newman, Ernest Dale, Halph C. Davis, Louis Allen e Harold Koontz, dentre outros. Por possuir um caráter extremamente eclético, melhor

seria falar em abordagem neoclássica do que em teoria, isto porque, se de um lado ela se referencie na teoria clássica, buscando atualizá-la através do seu redimensionamento aos problemas administrativos atuais e adaptando-a ao tamanho das organizações, de outro lado busca também a contribuição de todas as demais teorias administrativas. Além disso, não existe uma preocupação por parte de seus componentes em se alinhar dentro de uma orientação comum, formando, portanto, um movimento heterogêneo, Megginson et al (1998).

Embora não tenham descuidado dos conceitos teóricos da administração a abordagem neoclássica caracteriza-se pela ênfase nos aspectos práticos da administração, pela busca de resultados palpáveis. Para os teóricos citados, a teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática. Os princípios da administração utilizados pelos clássicos como “leis” científicas, são por eles entendidos como critérios mais ou menos elásticos que orientam as soluções administrativas práticas. Toda organização existe para alcançar objetivos e produzir resultados, e sua orientação, estruturação e dimensionamento, devem ser por eles guiados.

Compreender a administração como um processo constituído por planejamento, organização, direção e controle; entender que a estrutura organizacional pode apresentar diferentes tipos de características, e que as múltiplas atividades no interior da empresa podem ser aglomeradas através de um processo de departamentalização foram as principais contribuições dadas às organizações, por essa abordagem e, certamente orientaram as empresas em seu caminho rumo ao sucesso. Não é por acaso que Peter Drucker “consegue ter sempre empresas querendo lhe pagar o dobro ou o triplo do que os outros consultores cobram”. (Megginson, et. al. p. 55).

A diversidade de abordagens, a variedade e complexidade dos problemas enfrentados pelas empresas, a partir, sobretudo dos anos 50 fizeram diluir a idéia corrente de uma abordagem ou teoria neoclássica, ressaltando, então as contribuições de caráter individual. É nessa perspectiva que se pode agora situar a contribuição de

Peter Drucker - “o pai da administração moderna” - e outros autores sobre os caminhos que podem levar uma empresa à diferenciação e conseqüentemente ao sucesso.

Embora seja possível afirmar que repensar constantemente o negócio da organização em função do consumidor e não do produtor, seja hoje o ponto de partida para o sucesso empresarial, não se pode, no entanto, considerar como suplantadas as teorias e vivências passadas. Muitas delas se constituem ainda hoje como pré-requisitos para a ação empresarial contemporânea (Cobra, 1998).

Dentro de uma visão de Kotler (2000) satisfazer a necessidade do consumidor quando este busca adquirir um produto ou serviço passa a ser a preocupação fundamental da empresa hoje, e o lucro somente poderá se realizar como conseqüência de um cliente satisfeito, nessa medida uma organização antes de visar o lucro deve pensar em como poderá adquiri-lo.

Definir o que é o negócio da empresa é para Drucker (2002) responder quem é o cliente, onde ele está, como alcançá-lo, o que ele compra, de que modo ele compra. E isso o leva a interrogar o que procura o cliente quando compra um produto ou serviço. Tradicionalmente respondeu-se esta pergunta com uma palavra: preço. Mas o preço é apenas uma parte do valor. Existem outras considerações que o cliente pode levar em conta quando compra, tais como: a qualidade, durabilidade, resistência aos defeitos, prazo de entrega, garantia, atendimento, etc. Mas a informação a respeito dessas questões somente ele, o cliente, pode nos dizer.

Além de perguntar, o que é o negócio da empresa, soma-se a isso a necessidade de também perguntar o que virá a ser o negócio. Para essa descoberta é preciso buscar 04 (quatro) tipos de informações: Em primeiro lugar informações relativas ao potencial do mercado e as suas tendências; em segundo lugar sobre as alterações que podem ocorrer na estrutura do mercado, em conseqüência de acontecimentos econômicos, alteração no gosto do cliente ou na moda, ou mesmo da concorrência. Em terceiro lugar é preciso saber que inovações poderão modificar as

necessidades do consumidor, criar novas necessidades para ele, extinguir necessidades antigas, enfim, que inovações poderão mudar os seus conceitos de valor e tornar possível satisfazê-los? E, finalmente, é preciso se informar sobre que necessidades do consumidor não vêm sendo satisfatoriamente atendidas pelos produtos ou serviços já existentes.

Ademais, Drucker (op cit.) preconiza que responder a essa questão é como que colocar um divisor de águas entre uma empresa desenvolvida e aquela que depende do sabor dos acontecimentos. “E quem se der por satisfeito com a preamar, terá que se contentar com a baixa-mar” (Drucker, p. 54).

Para não se ficar dependendo do fator sorte, estratégias devem ser definidas para assegurar às empresas o seu lugar no futuro. É válido ressaltar que há a necessidade de se criar mercados hoje e criar mercados para o amanhã (Drucker, 2002).

Todavia para Hamel e Prahalad (1995) o futuro é agora, pois estamos no limite - e para alguns isso será à beira do precipício - de uma revolução tão intensa quanto a revolução industrial do século XVIII. Diversa, ela significará uma revolução ambiental; genética; de materiais; digital e, acima de tudo, uma revolução da informação. Setores hoje ainda em gestação estarão logo nascendo como setores inteiramente novos. Esse é o caso, por exemplo, em fase pré-natal, da micro-robótica – miniaturas construídas de robôs a partir de partículas atômicas capazes de entre outras coisas desobstruir artérias esclerosadas; ou dispositivos eletrônicos com capacidade de tradução simultânea de conversa entre pessoas que falam línguas distintas; vias digitais de comunicação que permitirão acesso simultâneo ao conhecimento e ao entretenimento mundiais; sistemas de controle de tráfego e que reduzem os congestionamentos; reprodução de materiais encontrados na natureza, etc.

Nesse contexto revolucionário, tanto a educação, assistência médica, transporte e bancos, quanto a indústria editorial, telecomunicações e a indústria

farmacêutica entre outros, sofrerão profundas mudanças. Os autores consideram ser provável que um único país ou região isolada controle todas as tecnologias e habilidades necessárias para transformar essas oportunidades em realidade e, a empresa que deseje estabelecer liderança terá que colaborar e aprender com os primeiros clientes, fornecedores de uma maneira geral, e particularmente, de tecnologia, independente de onde eles estejam; só desse modo poderá esculpir sua diferenciação das demais.

É nesse sentido, que para eles o futuro é agora, pois, a linha demarcatória entre o curto e o longo prazo estará cada vez mais diluída, dada a interligação entre eles.

Embora muitas megaopportunidades de amanhã ainda estejam na infância, nesse exato momento, empresa do mundo inteiro, estão competindo pelo privilégio de sua paternidade. Alianças estão sendo formadas, competências estão sendo reunidas, e experimentos estão sendo conduzidos nos mercados nascentes – tudo na esperança de captar uma fatia das futuras oportunidades mundiais. Nessa corrida para o futuro há motoristas, passageiros e pedestres incautos. Os passageiros chegarão ao futuro, mas seu destino não está em suas próprias mãos. Seus lucros no futuro serão, na melhor das hipóteses, modestos. Os motoristas da revolução dos setores-empresas que têm uma visão clara e premeditada da direção para onde pretendem levar os setores em que atuam e são capazes de orquestrar recursos dentro e fora da empresa pra chegar lá primeiro - serão extremamente recompensados (Hamel, e Prahalad, 1995, p. 32)

Diferentemente de Hamel e Prahalad, para quem a diferenciação se encontra basicamente no domínio da tecnologia de ponta, Porter (1994) considera que a fonte da diferenciação se localiza na chamada cadeia de valores. Isso porque para ele a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Qualquer atividade de valor constitui uma fonte potencial de singularidade. A aquisição de matérias-primas e de outros insumos, a atividade de desenvolvimento de tecnologia, atividades de operação, atividades de marketing, por exemplo, podem afetar o desempenho do produto final e, portanto a diferenciação. Em outras palavras, é preciso desagregar uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, isto é, atribuindo valores distintos a cada uma de suas atividades, em conformidade com sua relevância estratégica. Embora todas as empresas possam fazer isso, essas, atribuem valores distintos a cada um dos seus

elementos, construindo, portanto, uma cadeia de valores diferenciada. Essas diferenças entre cadeia de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva.

Nesse sentido, é possível afirmar que o uso de uma tecnologia de ponta pode se constituir num elemento, parte de uma cadeia de valor. A cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que é denominada por ele de sistema de valores, o que significa considerar não apenas a cadeia da empresa em si, mas também a sua relação com a cadeia de valor das outras empresas, tais como a dos fornecedores, que não apenas entregam o produto, mas que podem influenciar o desempenho da empresa de outras maneiras (valor corrente acima); ou como a cadeia de valores dos canais a caminho do comprador (valor corrente abaixo). Esses canais não apenas influenciam as atividades da própria empresa, mas executam outras atividades que afetam o comprador. O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valor de seu comprador. Do ponto de vista do consumidor individual pode-se entender que sua cadeia de valor representa o conjunto de atividades executadas por sua família e seus membros, onde o produto ou serviço se enquadra, identificando as atividades em que o produto está direta ou indiretamente envolvido.

Do ponto de vista competitivo valor é aqui entendido, pelo autor, como o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto que lhes é oferecido. Esse valor é medido pela receita total, reflexo do preço que uma empresa comercializa, que deve ultrapassar os custos envolvidos na criação do produto. O valor, e não o custo, é que confere realmente posição competitiva, pois, em geral, as empresas elevam os seus custos deliberadamente com a finalidade de impor um preço-premium via diferenciação.

Diferenciar-se da concorrência é para Porter (op cit.) ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. Embora a diferenciação seja hoje um elemento de extrema importância, a compreensão do que seja as suas fontes é muitas vezes limitada, ora a fonte é reduzida a práticas de marketing, ora, se relaciona apenas ao

produto físico, ao invés de considerar que as fontes da diferenciação podem potencialmente se originar em qualquer parte na cadeia de valores. Nem toda singularidade leva à diferenciação, esta só provém da singularidade que os compradores valorizam. É preciso ainda atentar que toda diferenciação possui um custo, assim como existe também um custo para a sua sustentação.

Finalmente o autor ressalta que há a necessidade de um maior discernimento entre os conceitos de qualidade e diferenciação. Embora a diferenciação envolva qualidade, ela se constitui num conceito mais amplo, uma vez que é uma estratégia de criar valor para o comprador, por toda a cadeia de valores, enquanto a qualidade está normalmente associada ao produto físico.

2.1.3 O foco do marketing: a diferenciação

Para Aaker (2001) diversas são as formas de se diferenciar, e a estratégia de diferenciação deve se basear na oferta de um produto diferente e, essa diferença deve ser mais valorizada pelo cliente do que as possíveis diferenças oferecidas pelos concorrentes. Embora a vantagem estabelecida pelo uso da estratégia baseada no baixo custo seja uma possibilidade, existem outras estratégias bem sucedidas de diferenciação pela agregação de valor ao produto em quaisquer de seus aspectos. Neste caso é possível considerar, por exemplo, o uso de materiais melhores e até mesmo mais caros do que a concorrência, ou alteração no peso e na embalagem, oferecer extensão da linha de produtos, retaguarda de serviços, ampliação dos canais, ou ainda, serviços agregados, tais como: pedidos por computador, otimização de frete, sistema de informações, serviços 0800, etc.

Aaker ressalta, ainda, que a maioria das estratégias bem sucedidas envolverá toda a organização, sua estrutura, sistemas, pessoas e cultura. A opção pela qualidade e a construção de marcas fortes foram estratégias apontadas como as mais bem sucedidas no caminho da diferenciação. Todavia, qualquer que seja o caminho

escolhido, a estratégia de diferenciação somente será vencedora se, em primeiro lugar, gerar valor ao cliente, nesse caso é preciso distinguir valor aparente, que é aquele que é atribuído pelos empresários, do valor de fato, que é aquele atribuído pelos consumidores. A pesquisa de mercado é um bom caminho para se entender o ponto de vista do cliente, testar idéias e premissas, além de informar com maior segurança sobre a relação entre valor agregado do produto e o seu preço, acrescido a partir dos aspectos diferenciadores. Em segundo lugar esse valor agregado precisa ser percebido pelo cliente. Nesse caso é fundamental comunicar ao cliente o valor agregado, tornando o produto ou serviço mais memorável, mais significativo e crível.

Outro ensinamento de Aaker (2002) é que existem valores agregados aos produtos e serviços mais difíceis de serem avaliados pelo cliente a não ser se este dispender mais esforço e tempo. Este é o caso, por exemplo, da segurança de uma companhia aérea ou da habilidade de um cirurgião. O que para muitos autores é chamado de oferecimento de serviços implícitos. A tarefa da empresa então, passa a ser a de identificar os indicativos de valor dos clientes e administrá-los. Os consumidores tendem a procurar por sinais de qualidade e estes podem ser vistos através da aparência final de um produto, em seu acabamento, no tamanho, na espessura, no aroma, no preço alto, enfim, a percepção de qualidade pode muitas vezes estar em pequenos, mas, visíveis elementos. No caso dos serviços a competência pode ser relacionada pelo cliente, por exemplo, com a aparência física dos funcionários ou das instalações, na velocidade com que se respondem aos pedidos, etc. De qualquer modo a questão que se coloca é segundo o autor, a de ter clarezas sobre o que leva a essas percepções de qualidade.

Finalmente, conforme Aaker é preciso que a estratégia que gerou o valor agregado ofereça dificuldades para ser copiada. Para ele a maioria das estratégias bem sucedidas envolverá toda a organização, sua estrutura, seus sistemas, as pessoas e a sua cultura, o que certamente dificultará, se não, impedirá a cópia, dado o peso dos investimentos necessários, o risco envolvido, o tempo para preparação, a devida competência, etc.

O citado autor faz observar que dentre as inúmeras estratégias de diferenciação - o uso de sistema de informações estratégicas, pensar globalmente, ser inovador, ser orientado ao cliente ou usar um singular sistema de distribuição - a opção pela qualidade e a construção de marcas fortes como já foi ressaltado, foram as mais contempladas por Aaker, dado que muitas empresas eficazmente diferenciadas empregam uma ou ambas estratégias.

2.1.3.1 Opção pela qualidade

A opção pela qualidade está delineada para aumentar a satisfação do consumidor. E esta satisfação é algo que muitas organizações dizem possuir. Porém, é preciso distinguir o dito do feito, isto porque ter o foco no cliente significa criar uma cultura ou um conjunto de programas que, juntos, representem uma vantagem competitiva sustentável e, significativa. Nesse sentido, o foco no cliente significa o envolvimento da alta administração, a criação de instrumentos de sistemas de compensação e aferição do desempenho das equipes que são baseados fundamentalmente na lucratividade e satisfação do consumidor e, por último, um conhecimento sobre o que leva o cliente a uma escolha, os motivos de sua satisfação e sua insatisfação.

Embora seja possível elaborar uma lista mais ampla sobre o que significa qualidade do produto e do serviço, Aaker, tendo como base uma série de estudos feitos sobre a percepção dos clientes a esse respeito, cita as seguintes dimensões:

QUADRO 2: Dimensões da qualidade

Qualidade do produto	Qualidade do serviço
Desempenho Durabilidade Conformidade Características Nome Confiabilidade Nível De Serviço Aparência Final	Aspectos Tangíveis Confiabilidade Receptividade Empatia

Fonte: Aaker, 2001, p. 171.

Conquanto a qualidade percebida seja um elemento definidor da preferência do cliente e, portanto um importante instrumento de diferenciação, ela muitas vezes é evitada pela idéia corrente de que aumenta custos. Mas a qualidade percebida não só não aumenta custos, como pode inclusive levar a baixos custos e até mesmo ampliar os lucros, como no caso de remuneração de ações, visto que os investidores, ao perceberem essas características, passam a confiar mais nas empresas em que investem.

2.1.3.2 A construção de marcas fortes

Aaker (2001) apresenta que uma outra estratégia de diferenciação diz respeito à construção de marcas fortes, pois, ela agrega valor ao cliente de várias formas, seja ajudando a interpretar e processar informações seja oferecendo confiança ou acrescentando significado e sentimentos ao produto.

Uma marca gera valor patrimonial, isto é, um conjunto de ativos e obrigações como qualidade percebida, consciência, associação e lealdade de marca, que estão relacionados a “um nome de marca e a um símbolo que agrega e subtrai valor do que é fornecido por um produto ou serviço para clientes dessa empresa ou para ela própria”. (Aaker, op. cit. p. 175).

O autor defende que enquanto a consciência da marca distingue-a quanto à lembrança e familiaridade, as associações de marca vinculam-se direta ou indiretamente à memória de marca do cliente e esta será tão mais forte quanto maior for a sua relação com os atributos organizacionais, com a personalidade da marca, com o seu símbolo, com a sua capacidade de produzir sentimento. Já a fidelidade da marca expressa mais claramente a orientação da empresa para o cliente, e pode estar baseada no simples hábito, na preferência ou nos custos de uma mudança.

2.1.3.3 A diferenciação pela informação e o capital intelectual

Para Aaker dentre as inúmeras formas de diferenciação que a empresa pode implementar, a opção pela qualidade e a construção de marcas fortes foram apontadas como as mais exitosas. Todavia, qualquer que seja o caminho escolhido, este só será bem sucedido se for capaz de gerar valor ao cliente, fornecer valor percebido e criar barreiras para ser copiado. Grande parte da tarefa se constitui, portanto em “conhecer o cliente hoje e conhecer o cliente amanhã”. Se observar, essa é uma preocupação que

se iniciou com Drucker (2002), persistiu em Porter (1994) e será amplamente trabalhada por Kotler (1999).

Para Kotler o marketing está, cada vez mais, se constituindo em uma batalha pela propriedade de informações, do que pela propriedade de outros recursos. Isto porque copiar procedimentos dos concorrentes, equipamentos e produtos é possível, mas, dificilmente será possível copiar suas informações e o seu capital intelectual. Esses, no entanto, podem se constituir na principal vantagem competitiva de uma empresa.

Qualquer organização reúne um volume de informações alto, diluído e diversificado o suficiente para impossibilitar sua concentração em um único profissional da empresa. Essas informações estão espalhadas em numerosos bancos de dados, relatórios e registros, projetos, nas mentes de gerentes e funcionários experientes. Encontrar um modo de organizar o que Kotler denomina de “mina de ouro de informações” passa a ser crucial para a empresa no contexto da economia mundial que é hipercompetitiva, em que qualquer vantagem competitiva é logo imitada. Além disso, as empresas precisam desenvolver rotinas eficientes geradoras de informações que possam em conjunto com as já existentes, formar a base para a definição de sua estratégia de diferenciação.

Nessa trajetória há uma constante dificuldade em administrar quantas e quais informações são necessárias e, por isso, dois tipos de erros são facilmente cometidos, ora reúne-se uma quantidade excessiva de informações, ora uma quantidade insuficiente. Uma solução possível, caminha no sentido da construção de um modelo onde se cruzam as necessidades dos gerentes com o que é economicamente viável. A incógnita se apresenta no levantamento das informações necessárias, que de um lado podem ser adquiridas a partir do peso no processo de tomada de decisões dos gerentes, e de outro lado, podem advir do levantamento das necessidades, que se orientará a partir de três fontes, o macroambiente - tendências demográficas, econômicas, de estilos de vida, tecnológicas, políticas, etc, - o ambiente de marketing –

informação dos consumidores, dos colaboradores e dos concorrentes – e o ambiente da empresa – vendas e participação de mercado, pedidos e sua renovação, custos, lucratividade por cliente, por produto, por segmento, por canal, por tamanho de pedido ou por área geográfica.

Vale aqui notar que essas informações não possuem um valor em si, o seu sentido será claramente definido a partir das necessidades. Somente desse modo torna possível compreender que Kotler supõe a criação de um sistema de informações como uma fonte dinâmica e inesgotável, capaz de oferecer continuamente e na medida das necessidades competitivas, condições de produzir maior valor ao cliente, através de pacotes de benefícios que podem estar relacionados ou a um menor preço e/ou a redução de custos e/ou acrescentando benefícios que tornem o produto mais atraente. É por essa razão que o capital intelectual possui tanta importância, uma vez que é a partir dele que o sistema poderá ser criado.

Empresas que mantêm custos baixos têm maior tendência em atingir melhor posição competitiva porque ou podem determinar preços menores, ou preços mais altos, e neste caso torna-se mais viável investir em melhorias de produtos e serviços. A questão que se coloca é de que num contexto competitivo de uma economia globalizada, até quando se pode sustentar tal situação através da manutenção de custos baixos? Para Kotler essa estratégia é mais confiável em curto prazo. Imaginar vantagem competitiva através de preços baixos também para Levitt só pode ser verdade no mundo imaginário dos livros didáticos de economia, mesmo quando a concorrência de preços é virulenta. “O fato de que as diferenças de preços são facilmente mensuráveis torna-se a base usual, e usualmente falsa, para se afirmar sua poderosa primazia”. (Levitt. T, 1986, p. 80).

O pacote de benefícios pode também estar relacionado a ajudar o cliente a reduzir os seus custos. Isto pode ocorrer ao mostrar para o mesmo que o seu custo total será menor, ainda que o preço do produto seja mais elevado. Isso ocorre seja auxiliando os clientes a reduzirem os seus custos de pedidos ou estoque (como, por

exemplo, o sistema just-in-time, o sistema de consignação, terceirização) seja ainda, ajudando os clientes a reduzir os seus custos de processamento (aumentar o rendimento, diminuir o desperdício, reduzir mão de obra direta e indireta, reduzir acidentes e reduzir custos de energia).

Além dessas alternativas o pacote de benefícios pode se consubstanciar através do oferecimento de um produto mais atraente. Existe uma infinidade de formas de se realizar esse objetivo, como, por exemplo, gerar um produto de maior conveniência, prestar melhores e mais rápidos serviços, oferecer consultoria ou garantia extraordinária, ou ainda, a customização que significa a possibilidade de gerar singularidade a partir do cliente, mesmo no contexto de uma produção em massa, que exige uniformização e padronização. Nesse sentido, “só uma empresa que não consegue usar a imaginação falha em se diferenciar, pois, há muitos meios de acrescentar valor e benefícios diferenciados para seus clientes”.(Kotler, 1999. p. 202).

Como pode ser visto na maioria das estratégias do pacote de benefícios, há uma transformação do produto central num produto ampliado, que não possui apenas um valor de compra, mas um valor de utilização. Kotler defende que profissionais de marketing inteligentes precisam deixar de vender somente produtos, mas fundamentalmente, oferecer pacotes de benefícios. (Kotler, 1999).

Somente empresas que não conseguem usar a sua capacidade imaginativa, erram no processo de diferenciação. Existem vários meios de se oferecer valor agregado e benefícios diferenciados para os clientes. Dito de outro modo, quando o “produto genérico” é indiferenciável é o produto oferecido ao cliente que faz a diferença na conquista dos mercados e, sua manutenção somente poderá ser compreendida pelo “produto entregue” (Levitt, p. 80).

Vale aqui ressaltar que a construção do sistema de informações e a criação desse capital intelectual têm como pressuposto a participação efetiva e o aproveitamento de informações geradas por todos os elementos que constituem a

empresa e não apenas os gerentes, cuja função se torna fundamental como captadores e repassadores das mesmas. Talvez aqui, com as idéias de Kotler, seja possível pensar a existência de uma tendência de reversão, ainda que parcial, de alguns pressupostos tayloristas, como, por exemplo, a importância ou não da existência de um saber para a execução das tarefas, o envolvimento ou não do trabalhador com o processo produtivo, etc. O que também nos remete a pensar sobre as questões levantadas pela escola humanista.

2.1.3.4 O foco nos serviços: a economia de serviços e o marketing de serviços

Também para Groonros (1993) a informação não possui um valor em si. Apesar de ser um fato que a quantidade de informação vem aumentando continuamente em proporção exponencial, isso por si só não desencadeia processos automáticos de mudanças nem na sociedade, nem nas organizações e nem na economia. Se quisermos identificar as mudanças estruturais ocorridas nessas dimensões, é preciso reconhecer a importância cada vez maior dos elementos de serviços nos negócios e na economia, assim como a existência de uma gama de novos tipos de serviços. É com base em estudos dessa natureza que Groonros fala deliberadamente de uma “sociedade de serviços” e não de uma “sociedade de informação”. (Groonros, 1993). Mas para aceitarmos essa distinção torna-se necessário também aceitar a advertência de que esses conceitos podem nos fazer acreditar que os serviços sejam o fator único e realmente importante nessa nova economia, e que a fabricação mereça não só uma atenção menor ou marginal, porque é considerada de importância mínima para a geração total de riqueza. “É claro que isso não é verdade”, pois “um setor de fabricação competitiva e de bom funcionamento, faz-se necessário para manter a riqueza” e nesse sentido, continua necessitando pelo menos de tanta atenção quanto antes. (Groonros, 1993, p. 3).

Os modelos de administração até então usados vêm apresentando vários aspectos positivos quando se trata de gerir as empresas em seu momento atual. Tudo aquilo que se preconizou e se praticou foi extremamente útil até um dado momento,

mas, dentro de uma nova concepção de economia e fundamentalmente dentro de uma nova realidade de comportamento de compra das pessoas, passam a exigir uma avaliação mais detalhada de sua real performance.

A Universidade de Harvard e também outras universidades americanas exerceram forte papel no processo de gestão das organizações e ainda exercem, mas, é o momento de se identificar os elementos dessa concepção que não mais se adequam ao novo contexto de serviços. Desta forma muitas empresas desempenham o papel de verdadeiras fábricas de serviços. São organizações que possuem serviços que exigem pouca intensidade de mão-de-obra. Elas dependem mais de um investimento em instalações e equipamentos, o que realmente exige maior investimento, mas pouco se exige em termos de interação com os clientes, visto a sua simplicidade e processo de automatização. Exemplos disso são as empresas de transporte, centros de lazer, recreação, hotelaria, serviços bancários, serviços financeiros ou serviços internos de apoio às empresas. Um exemplo de uma fábrica de serviços é o Mc Donald, pelo seu processo com forte padrão de atendimento e tratamento oferecido.

Os modelos de administração de Peter Drucker e da GM, em nenhuma hipótese devem ser descartados, mas podem ser acrescidos e complementados com uma concepção de gerência, que tem como fundamento estratégico a noção de serviços aos clientes.

A Universidade de Harvard para Albrecht (2000) tem uma forte característica não humanística, sendo o centro das atenções os aspectos financeiros, a contabilidade, a estratégia, os métodos de marketing, a estrutura organizacional, política de negócios, sistemas gerenciais e, somente em última análise os seres humanos, que entra sob o ponto de vista das disciplinas ministradas, como um adendo, apenas um complemento. Ele afirma que a orientação intelectual se mostra atualmente inadequada às novas exigências do mercado.

Hoje se vive numa época de serviços, numa sociedade de serviços ou numa economia de serviços. Essa economia recebe essa denominação pelo fato de que dados estatísticos publicados pelo GATT – Acordo Geral de tarifas e Comércio apresentam dados que mostram que já em 1984, o setor de serviços respondia por 66% da economia americana e em outros países do mercado Comum Europeu em torno de 58%. O setor de serviços vem aumentando a cada ano a sua representatividade na economia dos principais países e gerando milhares de novas oportunidades de empregos, e vem sendo responsável por várias recuperações econômicas (Heskett, 1987, cit. por Groonros, 1993. p. 2).

A marcha de desenvolvimento dos serviços tem se mostrado implacável. A cada dia mais e mais pessoas vão se transferindo para a atividade de serviços e mesmo aquelas que trabalham em setores industriais estão tendo que agir dentro de uma nova concepção, que envolve profundamente a atividade de serviços (Schmenner, 1999).

Está ainda mais representativo o setor de serviços no mundo. Em economias mais adiantadas, tal como nos Estados Unidos, a atividade referenciada representa hoje algo em torno de 70 por cento do total de empregos oferecidos. A estimativa para o ano de 2005 sob o ponto de vista econômico, é de que o número de empregos nesta área crescerá ainda mais substancialmente. (Schmenner, 1999).

A tabela 1 fornece essa visão de forma mais abrangente:

TABELA 1: Tendência de Emprego no Setor Industrial

Tendência de emprego no setor industrial								
Oportunidades de empregos (milhões)								
	1970	1980	1990	1992	% do total empregado	% do total de serviços	% do total empregado	% do total de serviços
PRODUÇÃO DE BENS								
Agricultura	3463	3364	3186	3210	4,4		2,7	
Mineração	516	979	730	664	0,7		0,6	
Construção civil	4818	6215	7696	7013	6,1		5,9	
Setor Industrial	20746	21942	21184	19972	26,4		16,9	
SERVIÇOS								
Transpores e serviços públicos	5320	6525	8136	8245		10,8		9,5
Comercio atacadista	2672	3920	4651	4765		5,4		5,5
Comércio varejista	12336	16270	19618	19589		25,1		22,5
Finanças, seguros, setor imobiliário.	3945	5993	8021	7764		8,0		8,9
Serviços empresariais e manutenção	1403	3848	7409	6553		2,9		7,5
Serviços Pessoais	4276	3839	4667	4400		8,7		5,1
Entretenimento e recreação	717	1047	1503	1957		1,5		2,2
Serviços profissionais	12904	19853	25335	27677		26,3		31,8
Administração pública	4471	7381	9447	10271		9,1		11,8
Total de empregos em serviços	4476	5342	5608	5620		9,1		6,5
Total de empregados em serviços	49135	66803	85118	87099	62,5		73,8	
Total de empregados	78678	99303	117914	117958				

Fonte: Schmenner, 1999, p.17

a) Inclui trabalhadores em empregos unicamente governamentais, tais como dos poderes legislativo e judiciário.

b) Residual. Inclui alguns tipos de emprego não relacionados acima separadamente.

Fonte: 1993 Statistical Abstract of the United States.

Nesse novo cenário, em franca dominação pela atividade de serviços, pode-se notar que esse domínio não se restringe a países extremamente ricos. Os números apontados pelo banco mundial mostram que mais de 50 por cento do produto interno bruto já é de responsabilidades do setor de serviços e nos países latinos mais de 50 por centos dos empregos. Esses dados não levam em consideração a grande quantidade de resultados gerados pela economia chamada subterrânea, que não é registrada pelos números oficiais dos governos, e que fortalecem ainda mais essa tendência mundial. (Lovelock e Wright, 2002).

O setor de serviços inclui atividades tais como telecomunicações, transportadoras, hotéis, bancos, companhias de aviação, atividades normalmente desenvolvidas por grandes empresas, e ainda atividades tais como táxis, lavanderias, óticas, restaurantes, bares, casas de shows, lojas de fast-foods, planos de saúde, etc, em que muitos casos são administrados por empresas de porte médio ou pequeno.

Cabe ressaltar que muitas empresas que vendem produtos físicos já estão se definindo como empresas de serviços, pois estão percebendo que isso pode torná-las muito mais competitivas e preparadas para essa nova era.

Ao analisar a tabela 2 se pode ter melhor noção da situação dos serviços dentro da economia América Latina:

TABELA 2: Tamanho do Setor de Serviços em Países da América Latina e Caribe

País	Porcentagem dos Serviços no PNB	Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
Brasil	52	22	23	53
Costa Rica	59	25	27	48
República Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad-Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: Banco Mundial, *El Mundo Del Trabajo em uma Economia Integrada*, Washington, D.C.: Banco Mundial, 1995 cit Lovelock e Wright, 2002. p.7

No Brasil também é muito grande a representatividade do setor de serviços, estima-se que 55% do Produto interno bruto já é representado por essa atividade. Também Lovelock (2002) reconhece a existência de uma fatia razoável de serviços ocultos, pois muitas organizações ainda persistem com uma grande quantidade de serviços que para o governo é denominado como atividade industrial, agrícola ou extração de recursos minerais. O processo de terceirização de varias atividades da organização tais quais recrutamento, seleção, atividades contábeis, folha de pagamento, transporte, faxina de escritórios, segurança predial, tem servido para deixar ainda mais claro a importância e o papel dos serviços na economia contemporânea. (Lovelock, 2002).

Na verdade, o que vem ocorrendo é que há uma imposição crescente da sociedade de serviços e da emergente concorrência por serviços sobre os fabricantes, impondo-lhes novos meios de alcançarem e manterem uma vantagem competitiva. Desse modo, torna-se importante entender os serviços e o que eles podem fazer para a fabricação de bens tangíveis.

2.2 O SIGNIFICADO DO SERVIÇO

Mas uma outra advertência precisa ainda ser situada quanto à compreensão do que significa serviço. Tradicionalmente este era pensado apenas como um setor, o setor de serviços, aquele definido nas estatísticas oficiais, e que incluía instituições bancárias e financeiras, e uma gama de inúmeros e diferentes segmentos prestadores de serviços, tais como hotéis, restaurantes, empresa de limpeza, cabeleleiros, etc. Quando assim se procede a referência é a sociedade de outrora, onde a fabricação era a principal fonte de desenvolvimento econômico e de riqueza nacional, e as vantagens competitivas dependiam quase que exclusivamente das qualidades técnicas dos produtos. Já numa sociedade em que “cerca de $\frac{3}{4}$ do valor total agregado no setor de bens foram criados pelas atividades de serviços desse setor” e que mais da metade do seu produto interno bruto passa a ser produzido no chamado setor de serviços, podemos intuir que algo muito revolucionário aconteceu nesse setor e nessa sociedade. É Giarini, quem explica essa questão, quando mostra que:

“... se observarmos todos os setores da atividade econômica contemporânea, podemos facilmente descobrir que os serviços de qualquer tipo representam a parte essencial do sistema de produção e entrega de bens e serviços. O primeiro fato fundamental a considerar é que para cada produto, (bem) que compramos, seja um automóvel ou um tapete, o custo, tão-somente de produção raramente ultrapassa 20 ou 30% do preço final desses produtos e que 70% ou 80% vêm representados pelo custo de fazer funcionar o complexo sistema de serviços e entregas...” (Giarini, apud Groonros, 1993).

Ainda como uma advertência e como primeiro passo para a compreensão da natureza das atividades de marketing que envolve os serviços, faz-se necessário entender o conceito de serviço na literatura pertinente. Nessa medida os serviços

podem ser entendidos como atos, atividades, desempenhos, benefícios ou satisfações de natureza primordialmente intangível oferecidas numa relação de troca, mas que não resulta na posse de nenhum bem e que pode ou não estar ligado a um produto físico. (Semenik e Bamossy, 1995 e Kotler e Armstrong, 1993). Para esses autores os serviços possuem quatro características peculiares e que os distinguem de um produto físico: intangibilidade, inseparabilidade, perecebilidade, variabilidade.

Por intangibilidade os autores entendem aqueles serviços que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados, antes de serem comprados, embora para serem produzidos utilize-se de algo físico, isto é o uso de uma parte tangível do produto intangível, como bem mostrou (Levitt, 1985). Sua intangibilidade se expressa também no fato de que sua compra antecede a sua execução, o que pode gerar inclusive, incerteza e insegurança por aparte do comprador. É por esse motivo que os consumidores se apegam tanto aos sinais, evidências proporcionadas pelos aspectos físicos da prestação de serviços, na tentativa de tornar tangível o que é por natureza intangível.

A inseparabilidade refere-se ao fato de que quem executa ou fornece o serviço é inseparável desse, de tal forma que o prestador de serviço faz parte do próprio serviço (Kotler e Armstrong, 1993; Semenik e Bamossy, 1995; Levitt, 1985). A variabilidade por sua vez remete ao fato de que a qualidade do serviço depende de quem o presta, de quando o presta, onde e como são proporcionados, tornando assim altamente variável. Assim um funcionário que presta serviços, dificilmente o fará de modo uniforme, pois na inter-relação há uma variação nos tipos de cliente e no humor e comportamento da pessoa que presta o serviço. Finalmente, uma outra característica marcante dos serviços é a perecebilidade, uma vez que os serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior. Isso indica que um serviço não prestado num determinado momento fica perdido e só poderá ser efetuado em outro momento, o que do ponto de vista da competição isso pode ser um problema.

Uma melhor compreensão das características distintivas entre os serviços e os bens físicos pode ser dada no quadro a seguir em uma adaptação feita por Machado (1999:41) dos trabalhos de Normann (1984:8) – citado por Urdan (1993) – e Gronroos (1995:38).

QUADRO 3: Diferenças Típicas entre Serviços e Bens Físicos

SERVIÇOS	BENS
• Intangível	• Tangível
• É imaterial (uma atividade ou processo)	• É concreto (uma coisa)
• A propriedade não é transferida	• A propriedade é transferida quando a compra é feita
• Não pode ser revendido	• Pode ser revendido
• Não pode ser efetivamente demonstrado antes da compra	• Pode ser demonstrado antes da compra
• Não pode ser estocado	• Pode ser estocado por vendedores e compradores
• Produção e consumo geralmente coincidem	• O consumo é precedido da produção
• Produção, venda e consumo são espacialmente unidos.	• Produção, venda e consumo ocorrem em locais diferentes.
• Não pode ser transportado	• Pode ser transportado
• Comprador/cliente toma parte na produção	• Vendedor não é o produtor
• Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.	• Contato indireto é possível entre empresa e cliente
• O serviço em si não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços, sim.	• O Bem pode ser exportado
• Heterogêneo	• Homogêneo
• Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor	• Valor principal produzido em fábricas
• Clientes participam da produção	• Clientes normalmente não participam da produção

Fonte: Adaptação de Normann (1984) e Grönroos (1995)

Apesar do quadro 3 ser bastante esclarecedor, Rust, Zahonic e Keiningham (1994:10) consideram que a divisão das empresas em produtoras e prestadoras de serviços representa uma visão tradicional, pois, é mais recomendável “pensar na empresa como um serviço criado especificamente para satisfazer as necessidades dos clientes”. Para eles a empresa é uma unidade de prestação de serviços composta que produz um produto físico, um produto de serviço, um ambiente do serviço e a entrega do serviço.

Se há uma polêmica em torno da definição do que vem a ser um serviço, polêmica maior ocorre quando se pretende classificá-los, pois são inúmeros e diversificados os critérios para essa classificação. Alguns autores consideram que os serviços podem ser tipificados a partir dos tipos de vendedor e comprador, dos motivos e práticas de compra, do grau de regulamentação governamental e de contato com o cliente. A partir de um estudo de vários autores Groonros demonstra essa diversificação classificatória no quadro 4:

QUADRO 4 : Esquemas Classificatórios de Serviços

AUTOR	ESQUEMA CLASSIFICATÓRIO	COMENTÁRIOS
JUDD (1964)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviços de aluguel de bens (direito de propriedade e uso de um bem por um período definido de tempo). 2. Serviços a bens possuídos (criação sob medida, reparo e melhoria de bens possuídos pelos clientes). 3. Serviços que não de bens (experiências pessoais ou “posse experimental”). 	Os dois primeiros são razoavelmente específicos, mas a terceira categoria é muito ampla e ignora serviços como os de seguro bancário, aconselhamento jurídico e contabilidade.
RATHMEL (1974)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de vendedor. 2. Tipo de comprador. 3. Motivos de compra. 4. A prática da compra. 5. Grau de regulamentação. 	Nenhuma aplicação específica a serviços: poderia também aplicar-se a bens.
SHOSTACK (1977) e SASSER et. al. (1978)	Proporção de bens físicos e serviços contidos em cada “pacote” de produto.	Oferece oportunidade para modelagem com diversos atributos. Enfatiza que existem poucos bens puros ou serviços puros.
HILL (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviços que afetam pessoas <i>versus</i> os que afetam bens. 2. Efeitos permanentes <i>versus</i> efeitos temporários do serviço. 3. Capacidade de reversão <i>versus</i> impossibilidade de reversão desses efeitos. 4. Efeitos físicos <i>versus</i> efeitos mentais. 	Enfatiza a natureza dos benefícios dos serviços.
THOMAS (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primariamente baseado em equipamento <ol style="list-style-type: none"> a) automatizado (por exemplo, lavagem automática de automóveis). b) Monitorado por operadores não-especializados (por exemplo, cinema). c) Operado por pessoal especializado (por exemplo, empresa aérea). 2. Primariamente baseado em pessoas <ol style="list-style-type: none"> a) Mão-de-obra não especializada (por exemplo, cuidado com jardins). b) Mão-de-obra especializada (por exemplo, mecânica). c) Profissional liberal (por exemplo, advogados, dentistas). 	Essa classificação, embora operacional em vez de voltada para o mercado, oferece uma maneira útil de compreender os atributos do produto.
CHASE (1978)	<p>Extensão de contatos com o cliente, necessários quando da entrega dos serviços:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) altos contatos (por exemplo, cuidados com a saúde, hotéis, restaurantes). b) baixos contatos (por exemplo, serviço postal, venda por atacado). 	Reconhece que a variabilidade do produto é mais difícil de controlar em serviços de alto contato, porque o cliente exerce mais influência sobre a variação no tempo da demanda e as características do serviço, devido a seu maior envolvimento no processo.
GRÖNROOS (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de serviço <ol style="list-style-type: none"> a) Serviços profissionais b) Outros serviço 2. Tipo de cliente <ol style="list-style-type: none"> a) Indivíduos b) Organizações 	Observa que os mesmos serviços, por exemplo, seguros e financeiros, podem ser prestados tanto a indivíduos quanto a organizações.
KOTLER (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baseados em pessoas <i>versus</i> baseados em equipamentos. 2. Extensão em que a presença do cliente se faz necessária. 3. Atende necessidade de pessoas, <i>versus</i> necessidade de negócio. 4. Organização pública <i>versus</i> organização privada, com fins lucrativos <i>versus</i> sem fins lucrativos. 	Sintetiza o trabalho anterior, reconhece as diferenças no objetivo da organização prestadora de serviços.

QUADRO 4 : Esquemas Classificatórios de Serviços - continuação

AUTOR	ESQUEMA CLASSIFICATÓRIO	COMENTÁRIOS
LOVELOCK (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características básicas de demanda: <ol style="list-style-type: none"> a) objeto atendido (pessoas <i>versus</i> propriedades). b) extensão do desequilíbrio entre demanda / suprimento. c) Relacionamentos descontínuos <i>versus</i> contínuos entre clientes e prestadores do serviço. 2. Conteúdo e benefícios do serviço: <ol style="list-style-type: none"> a) extensão do conteúdo dos bens físicos. b) extensão do conteúdo de serviços pessoais. c) serviços único <i>versus</i> pacote de serviços. d) tempo e duração dos serviços. 3. Procedimentos de entrega dos serviços: <ol style="list-style-type: none"> a) entrega em um único local <i>versus</i> vários locais. b) alocação de capacidade (reservas <i>versus</i> quem chegar primeiro) c) consumo independente <i>versus</i> consumo coletivo. d) Transações definidas por tempo <i>versus</i> definidas por tarefa. e) extensão da presença necessária do cliente durante a entrega do serviço. 	<p>Sintetiza classificações anteriores e acrescenta vários novos esquemas. Propõe várias categorias dentro de cada classificação. Conclui que a definição do objeto servido é o esquema de classificação mais fundamental. Sugere que <i>insights</i> valiosos em marketing podem ser provenientes da combinação de dois ou mais esquemas de classificação em uma matriz.</p>
LOVELOCK (1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A natureza do ato do serviço: <ol style="list-style-type: none"> a) Ações tangíveis a pessoas ou coisas. b) Ações intangíveis a pessoas ou coisas 2. Relacionamento com os clientes: 3. (a) entrega contínua. <ol style="list-style-type: none"> b) transações descontínuas c) relacionamento com associados. d) Nenhuma relação formal. 4. Personalização e julgamento na entrega do serviço: <ol style="list-style-type: none"> a) julgamento feito por pessoas de contato com o cliente. b) Personalização dos serviços. 5. Natureza da demanda em relação ao suprimento: <ol style="list-style-type: none"> a) extensão em que o suprimento é limitado. b) extensão das flutuações da demanda. 6. Métodos de fornecimento de serviços: <ol style="list-style-type: none"> a) fornecimento único ou em vários locais. b) serviço fornecido nas dependências do fornecedor ou do cliente. 	<p>Fornecer uma série de classificações que juntas ilustram a natureza complexa dos serviços e oferecem informações contextuais úteis para finalidades de gestão.</p>
SCHMENNER (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de interação e personalização: <ol style="list-style-type: none"> a) baixo b) alto 2. Grau de intensidade de mão-de-obra: <ol style="list-style-type: none"> a) baixo b) alto 	<p>Reconhece que alguns serviços podem ser mais personalizados e envolvem um grau mais elevado na intensidade de uso da mão-de-obra. Pode ajudar a compreender as opções estratégicas e táticas disponíveis.</p>
VANDERMER WE e CHADWICK (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de interação consumidor / produtor: <ol style="list-style-type: none"> a) mais baixo b) mais alto 2. Envolvimento relativo de bens: <ol style="list-style-type: none"> a) serviços "puros". b) serviços com alguns bens ou fornecidos através de bens. c) serviços incorporados nos bens. 	<p>Reconhece a importância e o papel dos componentes dos bens nos negócios de serviços.</p>

Fonte: Gronroos (1995:42ss).

Ao analisar serviços dentro de uma ótica de operações, podemos entender que além de várias características, os serviços também possuem um espectro de processo. Ele possui quatro processos e esses podem ser enxergados como uma fábrica de serviços, uma loja de serviços, ou ainda como serviço de massa ou serviços profissionais. (Shmenner, 1999).

Há uma grande tendência das fábricas de serviços se tornarem o que se pode chamar de lojas de serviços, pois, a cada momento aumenta a necessidade de interação com as pessoas e o grau e necessidade de customização. Para Schmenner (1999) a preocupação com a satisfação dos clientes, a necessidade de suas percepções serem maiores do que as suas expectativas cedem lugar a um tipo mais categorizado de prestação de serviços, que o americano denomina de “job shop”. Nesse contexto esse tipo de prestação de serviços pode ser associado a algumas lojas que dão atendimento personalizado, analisando cada problema de cliente como de forma personalizada, clínicas particulares, escolas de natação com horários adaptados a necessidades dos clientes, inclusive de madrugada, como já ocorre no rio de Janeiro e em São Paulo. Já se pode ver também o exemplo de muitas concessionárias de automóveis que buscam se adaptar às exigências dos seus clientes, inclusive como forma de fidelização.

Para o referido autor, os chamados serviços de massa por sua vez, caracterizam-se por ser um processo onde a mão-de-obra é exigida de forma intensa, porém com um baixo grau de interação e customização. Essa forma de prestar serviço se caracteriza por precisar de muita gente atuando, porém sem uma grande preocupação de adequação ao gosto individual. Todos os clientes recebem tratamento pessoal - pela exigência do tipo de negócio, mas, de uma forma não interativa, havendo a preocupação apenas com a satisfação da maioria dos clientes. Pode-se citar como exemplo as organizações varejistas, as lojas populares, empresas atacadistas, e ainda muitos serviços bancários existentes no mercado.

Quando o serviço tem como característica a interação maior com o cliente, o relacionamento totalmente individualizado e, normalmente com alto grau de profissionalização pode-se chamar de Serviço profissional. Um bom exemplo disso são os serviços prestados por consultores, médicos da família, advogados, arquitetos, serviços de auditoria e outros. (Schmenner, 1999).

A figura 1 mostra o perfil desse processo:

FIGURA 2: A matriz de processos de serviços

	Grau de interação e customização		
	Baixo		
Grau de intensidade de mão-de-obra		Fábrica de serviços Companhias aéreas Transportadoras Hotéis Centros de Lazer e recreação	Loja de serviços Hospitais Funilarias e mecânica de Automóveis Outros serviços de reparos
	Alto	Serviços de massa Varejo Atacado Escolas Aspectos de varejo das atividades bancárias comerciais	Serviços profissionais Médicos Advogados Contadores Arquitetos

Fonte: Schmenner Roger W. A matriz de processos de Serviços. Futura, 1999:25.

2.2.1 A empresa Jorlan no contexto do setor de revenda e assistência a veículos

Construir uma empresa de grande porte, num mercado altamente disputado e na maioria das vezes, invadido por empresas com grau de comprometimento menor, com a clientela é um grande desafio para qualquer empresário. Esta característica é típica do mercado de automóveis onde vivem lado a lado empresas altamente profissionalizadas e empresas de ocasião ou sem o devido investimento. Nesse contexto O Sr, Orlando Carlos da Silva e seu sócio Senhor Josino Naves fundaram uma empresa em Goiás, a qual hoje está presente também em Minas Gerais, Brasília e Mato Grosso do Sul e é líder de vendas em Belo horizonte com 19,9% de participação de mercado em relação às concessionárias da Empresa General Motors.

Esta empresa nasceu de uma revenda Chevrolet, existente no interior de Goiás, no ano de 1946. Com o passar dos anos e muito esforço junto ao mercado, a empresa chegou em 1963 a funcionar com sua sede definitiva em Goiânia, no setor aeroporto. Nessa ocasião sofreu mudança de denominação passando a se chamar Jorlan veículos Automotores Importação e comércio, o que foi o marco importante para novos investimentos.

Brasília foi o outro mercado a ser explorado pela Jorlan, o que se deu em 1973. A empresa passou a atuar com duas lojas sendo uma na Avenida W-3 Sul e a outra no setor de indústrias, transferindo inclusive para aquela capital a sua matriz. Após a terceira loja em funcionamento na capital do país, a Jorlan consubstanciou o seu projeto de diversificação inaugurando empresas para atuação nas áreas de locação de veículos, corretora de seguros, consórcio e agropecuária.

Vencidas as etapas citadas a empresa inaugurou em Belo Horizonte, no ano de 1977, uma revendedora GM, na BR 040, hoje líder em vendas do carro Celta no Estado de Minas Gerais. Seguindo o seu caminho de desenvolvimento a Jorlan, neste mesmo ano inaugurou também a Jorlan Caminhões, na Rodovia BR 060, em Goiânia, e ainda em 1978 inaugurou outra, no Setor das Indústrias, em Brasília.

O grupo é hoje uma organização totalmente profissionalizada, distinguindo-se entre todas as empresas dos segmentos em que atua.

Os dados abaixo mostram um pouco do perfil da concessionária Jorlan de Minas Gerais:

QUADRO 5: Perfil da concessionária Jorlan

- Líder de vendas do carro Celta no Estado de Minas
- Líder em vendas em Belo Horizonte com 19,9% de participação.
- Venda média de 100 veículos novos por mês
- Venda média de 30 veículos usados por mês
- Manutenção na oficina de média de 1200 veículos por mês
- Faturamento médio de CR\$ 3.500,000, 00 por mês.

Fonte: ABRAVE- 2003

A Jorlan possui um site na Internet onde seus clientes podem manter um processo de comunicação direta com a empresa, para todos os tipos de assuntos e que os informa sobre lançamentos, preços, veículos e peças disponíveis, servindo desta forma de útil sistema de comunicação e aproximação da empresa com os seus diversos públicos.

Pesquisas de marketing e de endomarketing são realizadas constantemente pela concessionária, que busca adaptar a empresa aos anseios e desejos de seus clientes e colaboradores.

Para manter a empresa atualizada tecnologicamente e também sob o ponto de vista de relacionamento com seus clientes, a Jorlan promove, principalmente, através da GM do Brasil, diversos cursos para seus profissionais, que desta forma ficam constantemente em nível com as novas exigências do mercado.

Um pouco de história:

A indústria automobilística se iniciou com a importação de peças vindas de empresas americanas tais como Ford e GM, o que se iniciou por volta de 1920.

QUADRO 6: Evolução da indústria automobilística no Brasil

DATA	FATO
1918/1920	Sistema CKD - Primeiras Montadoras no Brasil
1941	Getúlio Vargas funda a Cia. Siderúrgica Nacional - CSN
1950	Volkswagen monta o Fusca no Brasil, ainda com peças importadas.
1953	Volkswagen do Brasil atrai fabricantes de autopeças
1956	Presidente JK cria o GEIA - Grupo Executivo da Indústria Automobilística
1956	Mercedes-Benz inaugura fábrica de caminhões em São Bernardo do Campo - SP
1956	Surge a Anfavea - Assoc. Nac. dos Fabricantes de Veículos Automotores
1958	Sedan-Turismo, da DKW-Vemag é apresentado - primeiro carro com 50% das peças nacionalizadas.
1969	Indústria comemora 2 milhões de carros produzidos no Brasil
1974	Produção chega a 905 mil unidades ao ano
1977	Produção cai 7%
1981	Indústria produz 67% do que produziu em 1980
1986	Plano Cruzado - Procura é maior que a oferta
1990	Crise econômica leva a demissões na Indústria Automobilística
1995	Indústria produz 1.629.008 unidades
1995	Indústria brasileira enfrenta a "Febre dos Importados"

Fonte: ABRAVE- 2003

QUADRO 7: O Desenvolvimento do setor Automobilístico

DATA	FATO
1903	Brasil agrário-exportador
1910-1920	Começa processo industrial no Brasil
1930	Indústria é principal atividade econômica
ANOS 50	Presidente JK - Brasil deve crescer 50 anos em 5
1961	Presidente Jânio Quadros renuncia e país amarga crise econômica e política
1965	Economia dá sinais de recuperação
1968/73	PIB cresce 11% ao ano - É o "Milagre Brasileiro"
1973/74	Crise do petróleo
1979	Brasil lança projeto Pró-Álcool
1980	Inflação bate 110% ao ano
1986	Governo Sarney lança o Plano Cruzado
1987	Brasil pede Moratória ao FMI
1990	Plano Collor - Poupança é Confiscada
1990/91	Plano Collor II
1991	Câmaras Setoriais são ativadas
1994	Plano Real - Moeda brasileira ganha estabilidade
1994/2000	Governo mantém juros altos para manter economia estável
1999	Brasil pede socorro ao FMI
1999	Governo promove acordos emergenciais no setor automotivo com redução de impostos para manutenção de empregos.

Fonte: ABRAVE-2003

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo busca mostrar os aspectos metodológicos que nortearam este trabalho, apresentando também os critérios que nortearam a pesquisa de campo, sua metodologia e seus objetivos.

Os aspectos que nortearam o presente estudo tiveram como base os conceitos e origens das estratégias e ações de marketing, visando avaliar, na percepção dos clientes, os serviços oferecidos por uma concessionária da empresa General Motors.

Neste trabalho foi utilizada a metodologia de estudo de caso. De acordo com Gil (1996, p. 58) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros detalhamentos considerados. É identificado também pelo autor que o estudo de caso caracteriza-se por grande flexibilidade. Isto significa que é impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa. (...) É possível distinguir quatro fases: Delimitação da unidade de caso, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação final. (p. 121).

No presente estudo foi utilizada também a pesquisa descritiva, que tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 1996. p.46)” .

A pesquisa bibliográfica abrange as publicações já tornadas públicas em relação ao tema de estudo e tem por objetivo permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (Trujillo, apud Lakatos e Marconi, 1991. p.183).

Por questionário, entende-se “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (Gil, 1996. p. 90) onde se identificou subsídios alusivos à questão dos serviços prestados, de acordo com os objetivos desse trabalho.

A técnica da entrevista “consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento” (Ruiz, 1996. p.51) junto aos dirigentes da concessionária GM cujo conteúdo foi de averiguar os fatos, determinar opiniões sobre os fatos e conduta atual e do passado. A pesquisa foi aplicada pela empresa RT consultoria e treinamento Ltda, através de seu colaborador, o Senhor William Marcondes, após treinamento específico para tal fim.

Em função da natureza do presente problema de pesquisa, os dados foram tratados de forma quantitativa, isto é, utilizaram-se procedimentos estatísticos como base do processo de interpretação (Vergara, 1998).

3.1 Objetivos da pesquisa de marketing

Avaliação dos clientes sobre os serviços oferecidos pela concessionária GM – Jorlan. Janeiro 2003 – A qualidade dos serviços prestados e o processo de diferenciação.

3.1.1 Objetivo Geral:

Levantar junto aos clientes da concessionária Jorlan a sua opinião sobre os diversos aspectos referentes aos serviços recebidos, avaliando suas expectativas e real percepção, particularmente verificando a existência ou não de diferenciação sob ótica dos respondentes.

3.1.2 Objetivos Específicos:

- 1 Identificar o perfil dos clientes que utilizam os serviços de assistência técnica da empresa objeto da pesquisa;
- 2 Identificar através de qual meio o cliente tomou conhecimento da concessionária:
- 3 Levantar o tipo de problema que levou o cliente a procurar a concessionária Jorlan;
- 4 Verificar a opinião dos clientes sobre as instalações físicas, incluindo os aspectos de confortabilidade e aparência, oferecidos pela concessionária;
- 5 Avaliar sob a ótica dos clientes a questão da apresentação pessoal e postura dos funcionários da Jorlan;
- 6 Avaliar a qualidade do atendimento prestado pelo Consultor técnico, recepcionistas, mecânicos, seguranças e pessoal de caixa/ cobrança;
- 7 Fazer uma avaliação sobre o cumprimento ou não, pela concessionária, dos compromissos assumidos em termos de tempo para entrega do automóvel.
- 8 Fazer uma avaliação sob o ponto de vista dos clientes se a Jorlan cumpre ou não tudo o que promete;
- 9 Avaliar como é percebido o nível de interesse dos funcionários da Jorlan pelos problemas dos seus clientes e o tipo de esforço despendido para a busca da solução;
- 10 Verificar se os serviços solicitados são feitos com exatidão na primeira vez;
- 11 Avaliar o grau de confiança dos clientes nos serviços prestados pela Jorlan;

- 12 Identificar junto aos respondentes a percepção ou não de serviços diferenciados oferecidos;
- 13 Levantar sugestões para melhoria dos serviços oferecidos.

3.2 Delineamento da pesquisa

A pesquisa em pauta é do tipo descritiva, quantitativa, com entrevista pessoal através de questionário estruturado, não disfarçado, realizada no ponto de fluxo de clientes, no momento de receberem seus veículos de volta da oficina.

3.2.1 Universo da pesquisa

Pessoas acima de 18 anos que colocaram os seus veículos para orçamento, manutenção preventiva/ corretiva ou para instalação de acessórios na oficina da Concessionária autorizada da Empresa General Motors, denominada JORLAN, na rodovia BR 040, em Belo Horizonte.

3.2.2 Seleção da amostra

a) Tamanho da amostra e Controle da Amostra:

Amostra não probabilística do tipo intencional com entrevistas efetuadas de segunda-feira a sábado, sendo 8 no horário de 9:00 as 14:00 e 8 no horário de 14:01 as 19:00, sempre no momento em que o respondente estiver recebendo o seu carro na Concessionária. Estas entrevistas ocorreram nos dias 8, 9, 10 e 11 de maio de 2003, com a participação de 100 respondentes.

3.3 Tabulação e análise dos dados

Os dados foram tabulados através do software SPSS, distribuídos por frequência e colocados em gráficos para melhor visualização dos resultados.

Data de trabalho de campo:

De 13 a 18 de janeiro de 2003

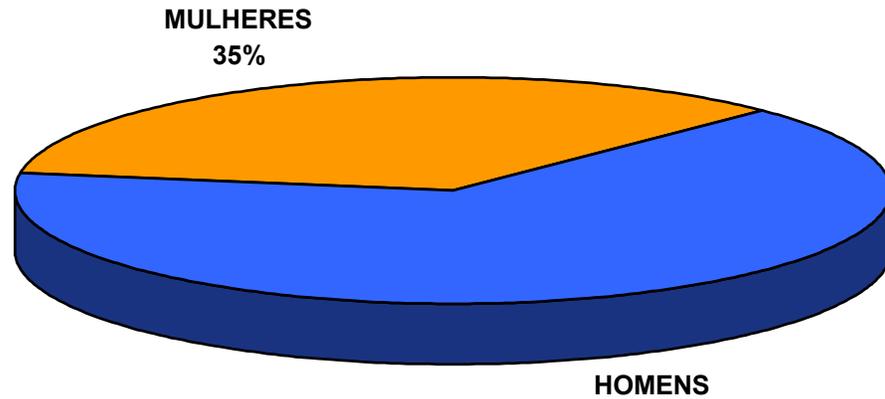
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa de campo efetuada na empresa Jorlan, concessionária da organização General Motors. Os resultados são apresentados em forma de gráficos e análise dos dados, com comentários e recomendações embasadas nos mesmos.

4.1 Análise dos Resultados:

A pesquisa foi realizada de 6 a 11 de janeiro de 2003, com os clientes Jorlan que estavam presentes na concessionária, e tinham o objetivo de apanhar o seu veículo deixado para manutenção.

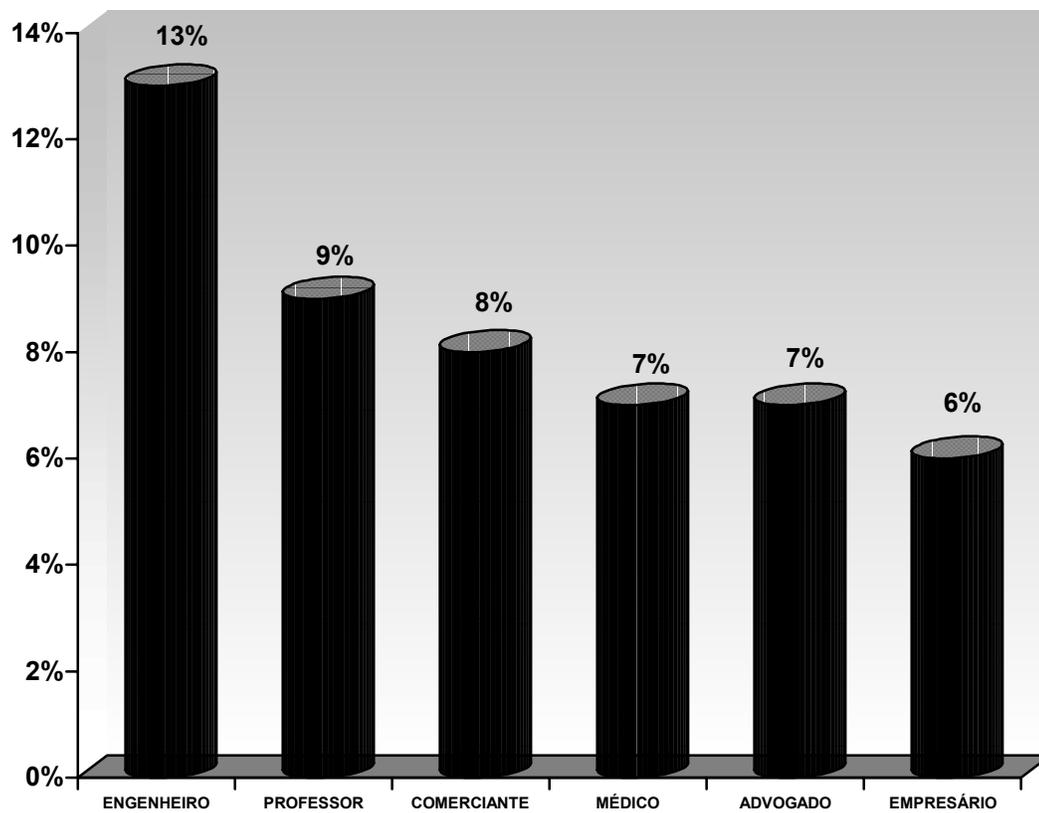
Pôde-se levantar que 65% dos respondentes são do sexo masculino, e por sua vez, 35% são do sexo feminino.

GRÁFICO 1: Distribuição por sexo dos entrevistados

Fonte: dados primários

Profissão dos entrevistados

No que se refere à profissão dos entrevistados, destacam-se a de engenheiro com 13% dos entrevistados, a de professor com 9%, comerciante com 8%; as profissões de advogado e médico com 7% cada e a profissão de empresário com 6%. Essas profissões representaram 50% dos entrevistados. Pode-se inferir pela profissão declarada que no mínimo 52% dos respondentes possuem curso superior.

GRÁFICO 2: Profissão dos entrevistados

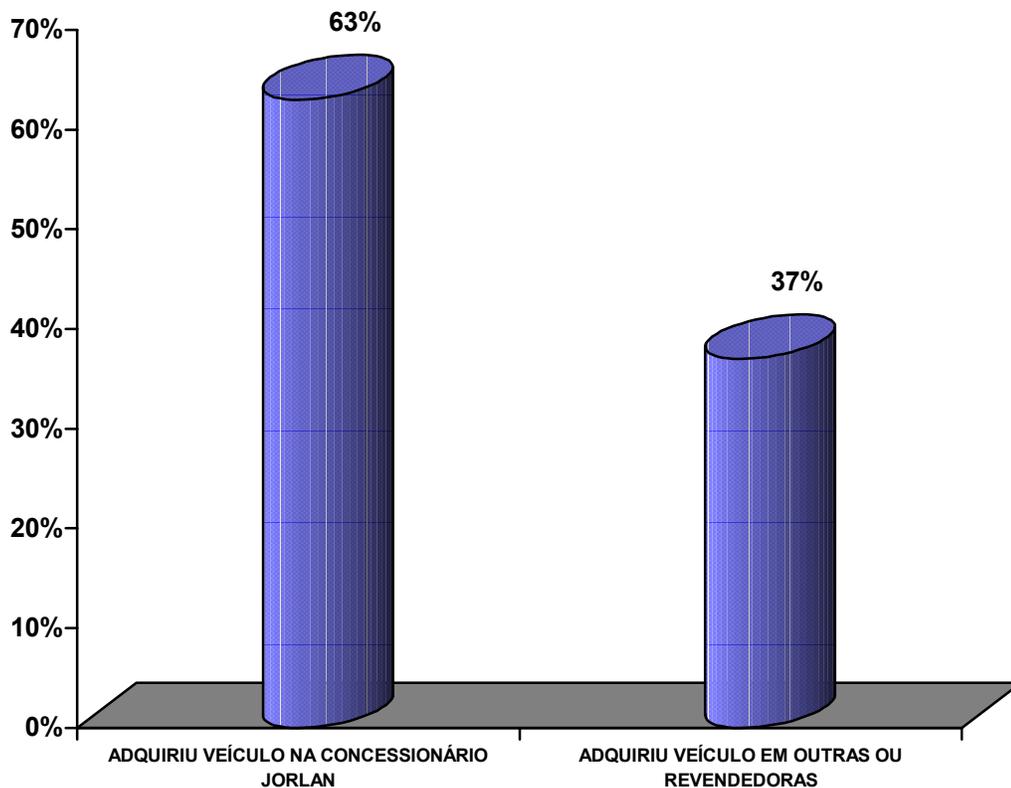
Fonte: dados primários

Empresa onde adquiriu o veículo

Do total de pessoas entrevistadas 63% afirmaram ter adquirido o seu veículo na própria concessionária, e 37% disseram ter comprado em outras concessionárias ou revendas de veículo.

Esses dados mostram que o cliente Jorlan ao adquirir nesta concessionária o seu veículo, em sua grande parte volta a procurar a própria concessionária para os seus serviços de manutenção.

GRÁFICO 3: Empresa onde adquiriu o veículo

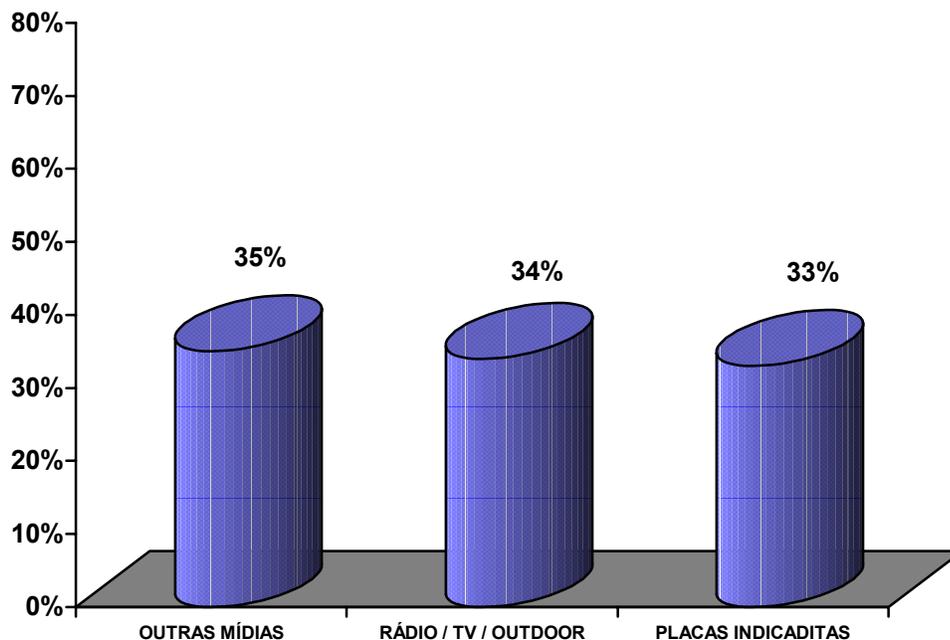


Fonte: dados primários

Meios de conhecimento da concessionária

Ao se perguntar através de qual meio o respondente tomou conhecimento da Concessionária Jorlan, a pesquisa mostrou que a propaganda no rádio/ tv/ out-door que representa 34% e as placas indicativas, que representa 33% são os meios mais percebidos pelos clientes, sendo que esses meios atingem um total de 67% dos respondentes. Outras mídias foram responsáveis por 35% das respostas. Nenhum cliente citou o manual do veículo como referencial para identificar a concessionária a levar o seu veículo GM. O catálogo telefônico também não foi citado por nenhum respondente. Apesar de ser uma mídia de custo relativamente mais baixo, não se mostrou nem um pouco funcional para os objetivos de identificação da empresa.

GRÁFICO 4: Meios de conhecimento da concessionária

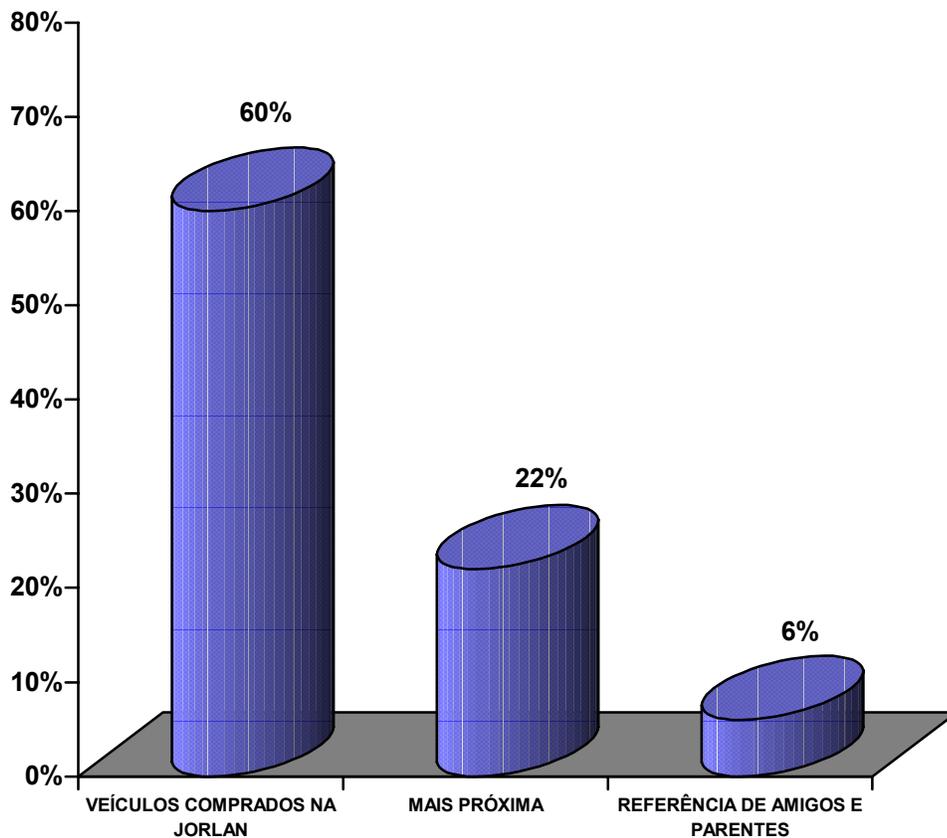


Fonte: dados primários / 2003

Motivo da Preferência pela Jorlan

Ao se questionar sobre o motivo que levou os respondentes a darem preferência à Concessionária Jorlan, pode-se identificar que o principal deles foi o fato dos mesmos terem comprado o seu veículo nesta concessionária, num total de 60% de respostas. 22% responderam que preferiram a Jorlan por ser a mais próxima. Vale ressaltar que 6% responderam que tiveram a referência de amigos ou parentes, o que pode ser visto como algo muito positivo e que precisa ser incentivado, por se tratar de uma forma de mídia alternativa de custo próximo de zero e excelente medidor de resultados.

GRÁFICO 5: Motivos da preferência pela Jorlan

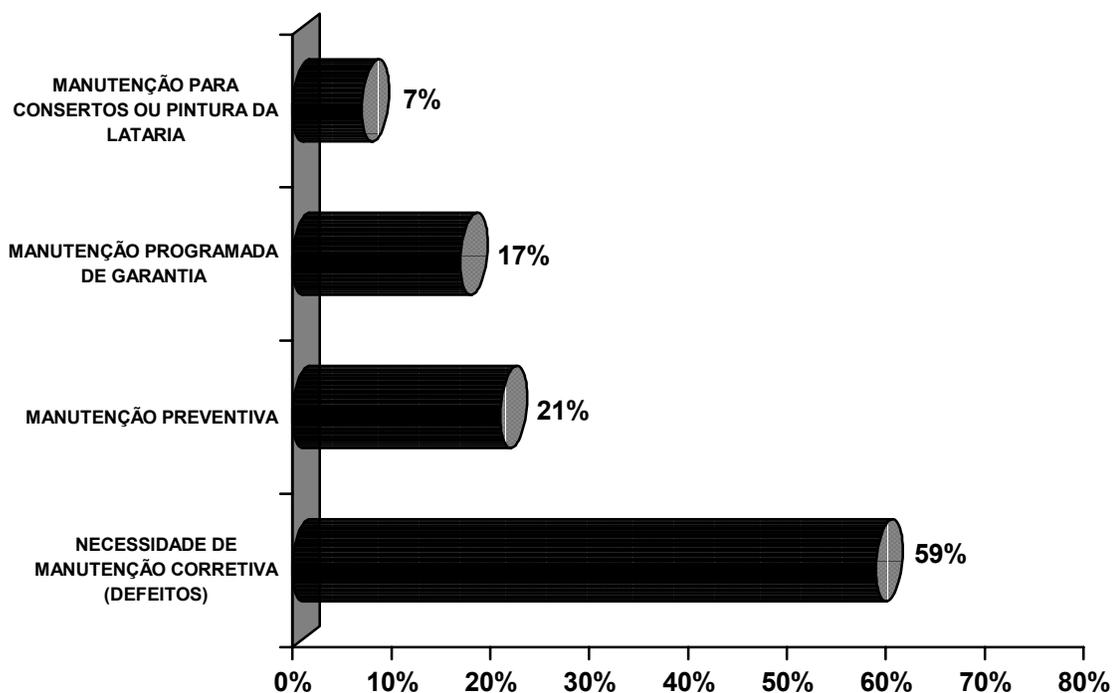


Fonte: dados primários

Motivo para ida a Jorlan

Cerca de 59% dos entrevistados tiveram como motivo para a sua ida até a concessionária a necessidade de solicitarem a manutenção corretiva de seus veículos (defeitos), enquanto 21% o fizeram para manutenção preventiva. 17% afirmaram ter solicitado a manutenção programada pelo processo de garantia oferecido pelo fabricante. Somente 7% dos clientes afirmaram ter procurado os serviços de manutenção para consertos ou pintura da lataria. Nenhum cliente afirmou ter procurado os serviços de instalação de acessórios.

GRÁFICO 6: Motivos para a ida a Jorlan

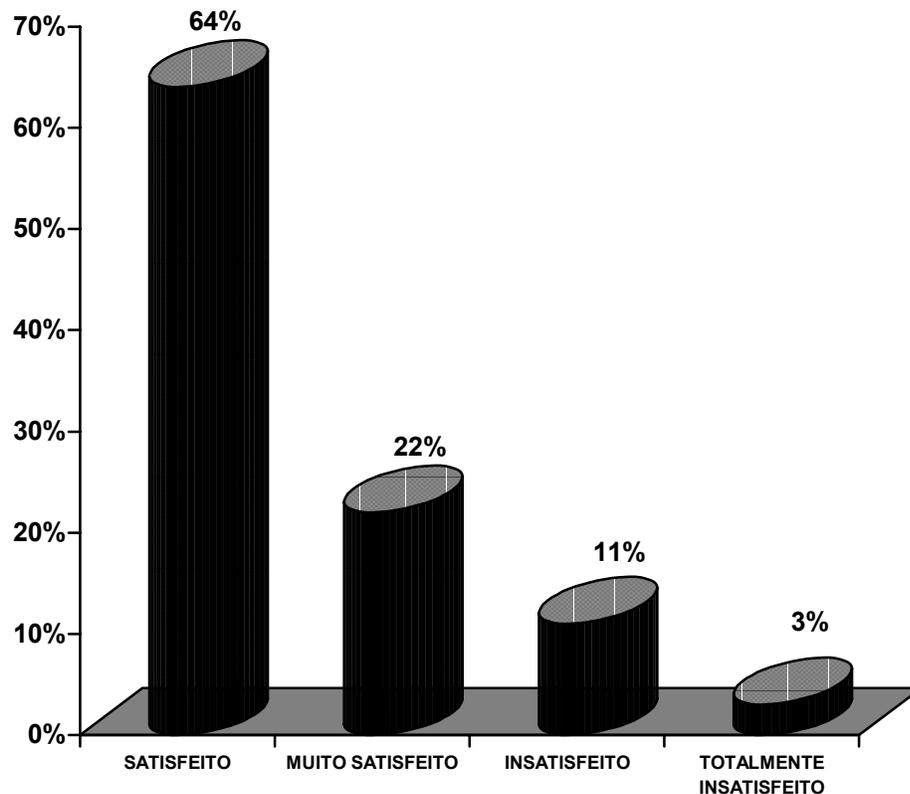


Fonte: dados primários

Grau de Satisfação com os Serviços

O grau de satisfação com os serviços prestados pela Jorlan segundo a opinião dos respondentes, se apresenta muito positivo, pois 86% responderam estar - satisfeito (64%) - ou muito satisfeito (22%). Todavia é importante que sejam trabalhados constantemente os 11% de clientes que se consideram insatisfeitos, bem como os 3% que responderam estarem totalmente insatisfeitos com os serviços recebidos pela Concessionária.

GRÁFICO 7: Nível de Satisfação com os serviços



Fonte: dados primários

Condições das instalações e Atendimento

Ao avaliarem as instalações físicas e atendimento oferecido pela empresa, dentro de um critério de notas de 1 a 4, sendo:

4 - muito satisfeito,

3 - satisfeito,

2 - insatisfeito,

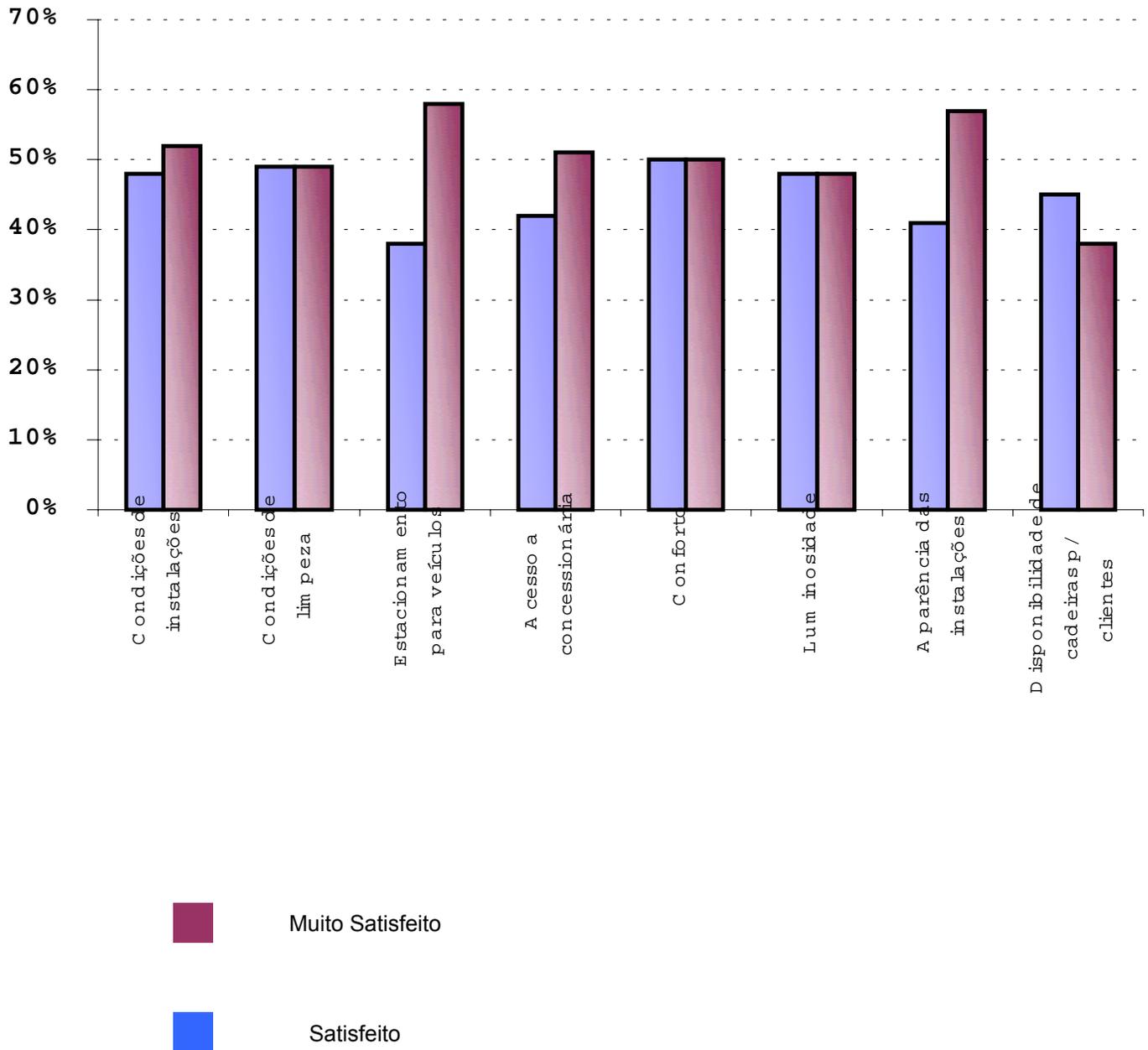
1 - totalmente insatisfeito;

Pôde-se apurar que os itens: tempo para ser atendido pessoalmente, tempo para ser atendido por telefone e tempo médio de manutenção na oficina recebeu a maior quantidade de notas 2 (respectivamente, 14, 18 e 18). Esses itens também receberam respectivamente 3, 3 e 6 notas 1, o que levou os mesmos a naturalmente receberem menor conceituação em comparação com os outros itens.

O item referente à limpeza do veículo aos sair da oficina recebeu um total de 12 notas 2, e 3 notas 1, o que coloca esse serviço como um fator que pode ser ainda melhor trabalhado doravante.

Por outro lado os itens “condições das instalações” e “condições de limpeza”, obtiveram 100% de notas entre 3 e 4 e ainda, os itens “estacionamento para veículos”, “acesso à concessionária”, conforto”, luminosidade”, “aparência das instalações” e “disponibilidade de cadeiras para os clientes” obtiveram, todos, notas entre 3 e 4, as quais somadas atingem um patamar acima de 90%.

Gráfico 8 Condições das instalações e atendimento

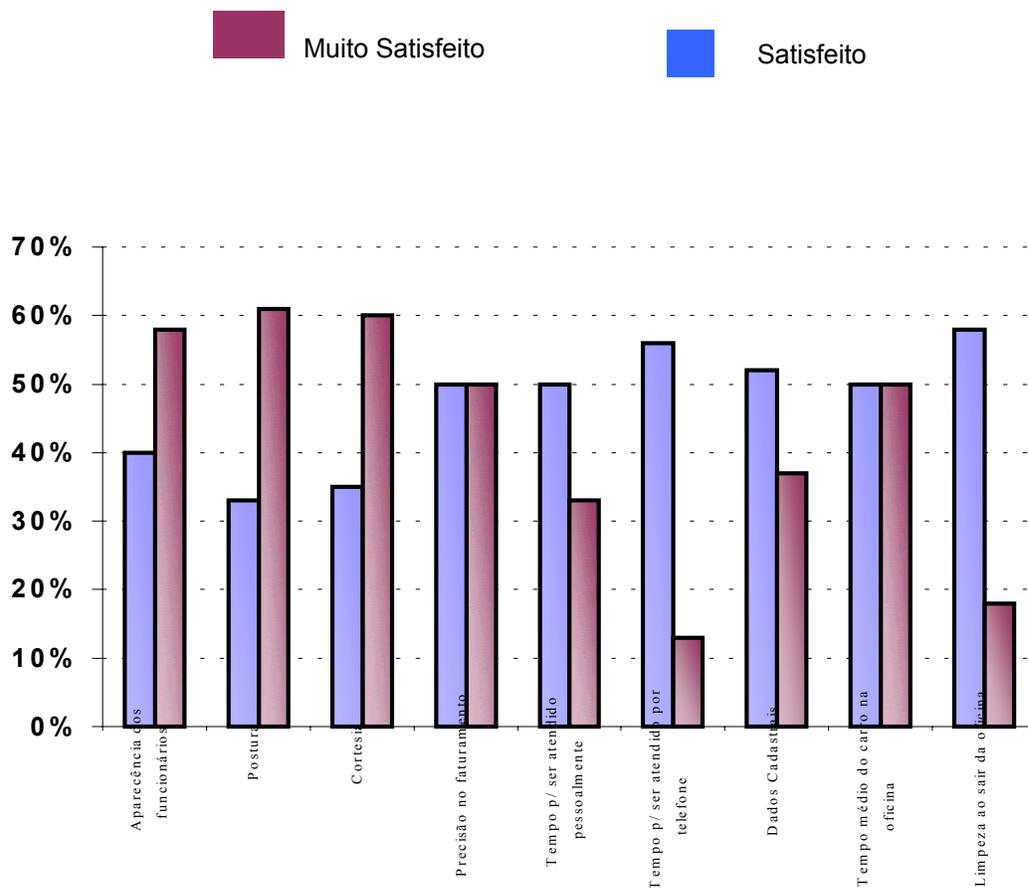


Fonte: dados primários

Avaliação dos Funcionários e Tempo de Serviço

Da mesma forma os itens relativos ao atendimento que foram avaliados, ou seja: “aparência dos funcionários”, “postura”, “cortesia”, e “precisão no faturamento” atingiram 90% ou mais no somatório de notas 3 e 4. No gráfico abaixo se apresentam com destaque todos os itens que nessa forma de análise obtiveram notas abaixo de 90%.

GRÁFICO 9: Avaliação dos Funcionários e Tempo de Serviço

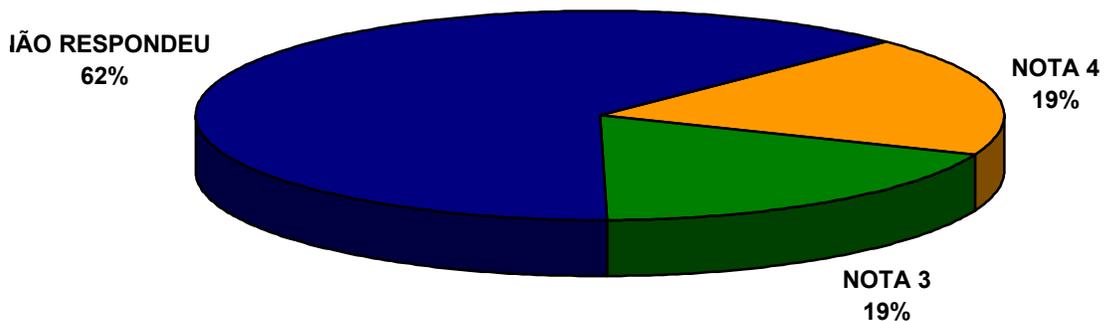


Fonte: dados primários

Instalações Físicas - Banheiro

Dos entrevistados, 62% não avaliaram as condições do banheiro, tendo alguns afirmado que nunca o utilizaram. Dos que responderam a esta questão, o que corresponde a 38% da amostra, 18% deu nota 4 e outros 18% deram a nota a 3. Este item de comodidade oferecida aos clientes, todavia, é merecedor de constante atenção de empresas que buscam oferecer serviços em alto nível aos seus clientes.

GRÁFICO 10: Condições dos banheiros



Fonte: dados primários

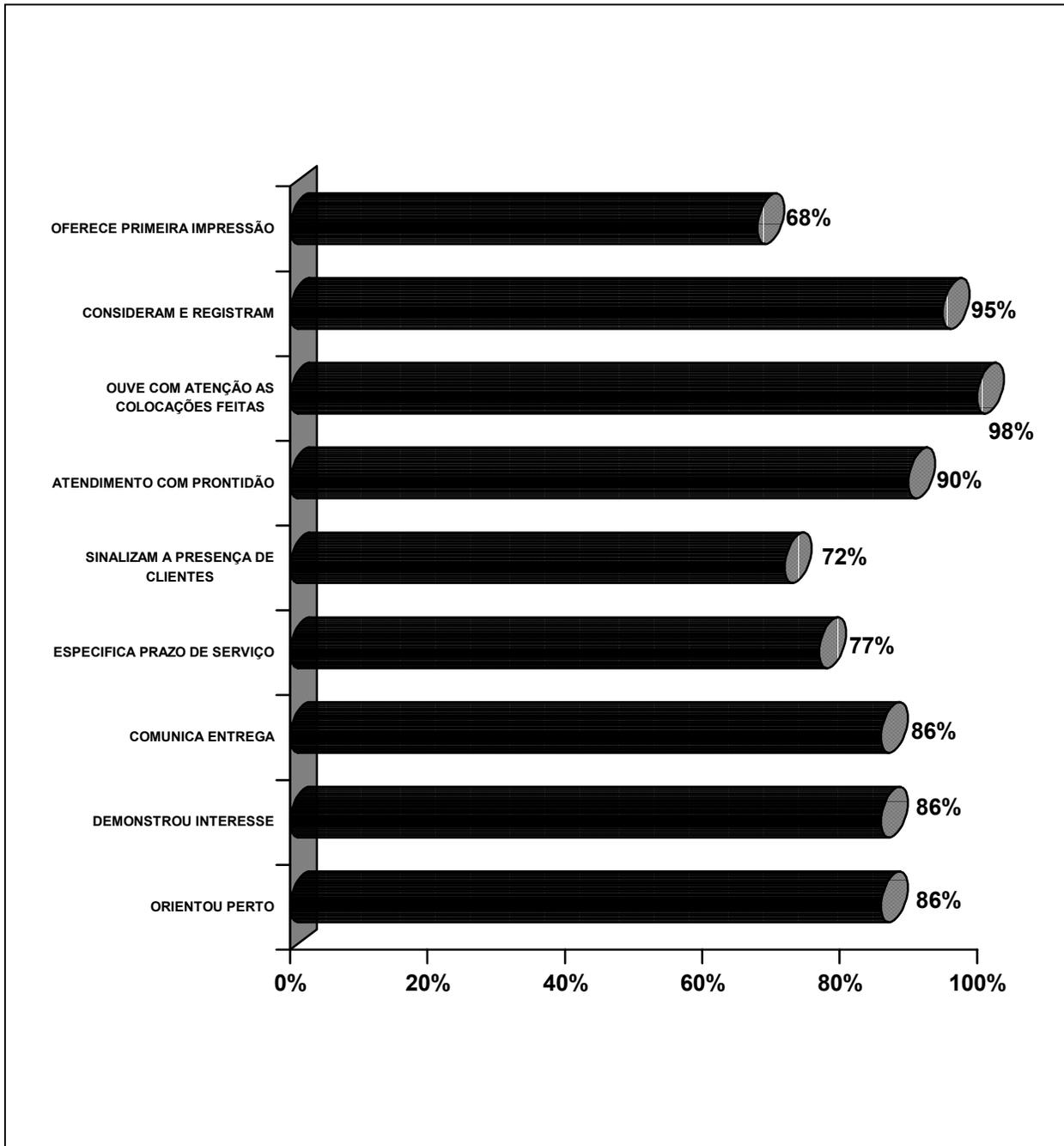
Avaliação Dos Consultores Técnicos

Ao ouvirem algumas afirmativas citadas durante a entrevista, sobre a performance de atendimento e relacionamento dos consultores técnicos 70% dos respondentes concordaram que esses profissionais sempre sinalizam a presença dos clientes, assim que percebe a sua chegada. Para 90% dos entrevistados o consultor técnico atende com prontidão e praticamente 100% deles concordam que o consultor ouve com atenção as colocações feitas por eles.

A afirmativa “Considera importante e registra tudo o que o cliente fala sobre o veículo” recebe a concordância de 95%, enquanto a afirmativa “oferece uma primeira impressão sobre os problemas relatados” e “informa sobre como será conduzida a manutenção” por sua vez, recebe um índice de concordância de 68%, o que comparativamente se torna um índice baixo.

Os dados mostram ainda, que os consultores técnicos, fundamentais no processo de relacionamento da Jorlan, conseguem da maioria dos clientes a concordância sobre o cumprimento adequado dos principais itens de relacionamento e atendimento. Dos entrevistados 98% entendem que os Consultores ouvem com atenção as colocações feitas.

Os itens: comunica entrega, demonstra interesse e deu todas as informações, tiveram resposta positiva de 86% dos entrevistados.

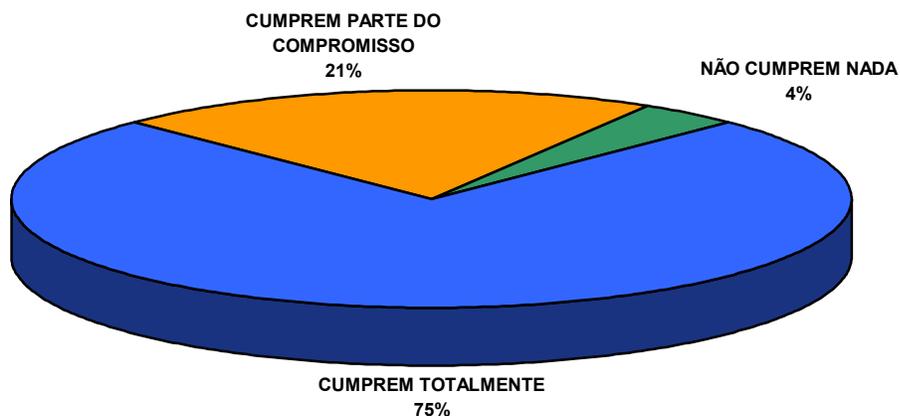
GRÁFICO 11: Performance de atendimento e relacionamento dos consultores

Fonte: dados primários

Compromissos Assumidos

Ao serem averiguadas as opiniões dos entrevistados em relação aos compromissos assumidos, 75% deles afirmam que a Jorlan cumpre totalmente os compromissos assumidos, enquanto 21% afirmam que a concessionária cumpre apenas parte dos compromissos assumidos. Vale registrar que 4% afirmam que a empresa não cumpre nada do que foi prometido.

GRÁFICO 12: Compromissos Assumidos pela Jorlan

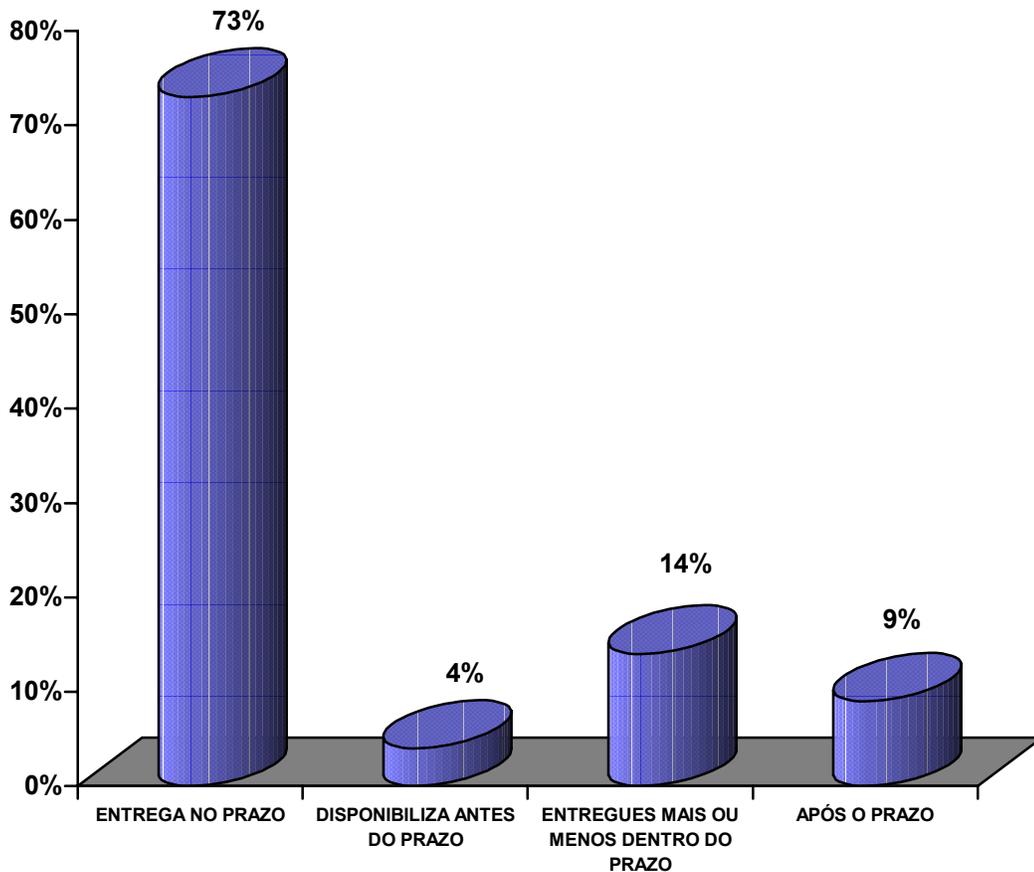


Fonte: dados primários

Prazo de Entrega dos Veículos

No que tange ao prazo de entrega dos veículos prontos, cerca de 73% dos clientes afirmam que a Jorlan os entrega exatamente no prazo e 4% dizem que a empresa os disponibiliza antes do prazo. Dos entrevistados 14% afirmam que os veículos são entregues após o prazo marcado. Ao se considerar esses 14% e os 9% que afirmam que os veículos são entregues mais ou menos dentro do prazo, pode-se concluir que essa questão continua a merecer a atenção continuada por parte da Concessionária em análise.

GRAFICO 13: Percepção sobre o prazo de entrega

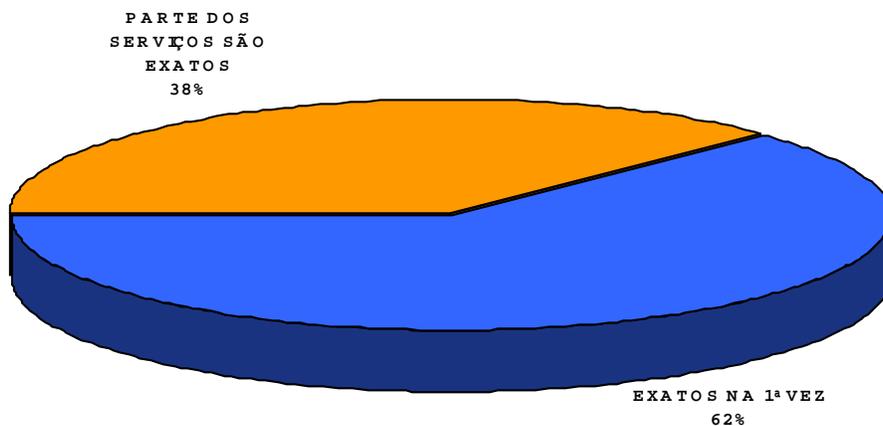


Fonte: dados primários

Avaliação dos Serviços Solicitados

Na opinião de 62% dos entrevistados os serviços solicitados são executados com exatidão da primeira vez, enquanto 38% deles consideram que apenas parte desses serviços é executada com exatidão, sendo esse item também merecedor de constante avaliação, pois se sabe que o processo começa com o Consultor técnico, que é responsável pela adequada abertura da ordem de serviço e pela averiguação se o mesmo foi totalmente efetuado pelos membros da oficina.

GRÁFICO 14: Avaliação dos serviços executados

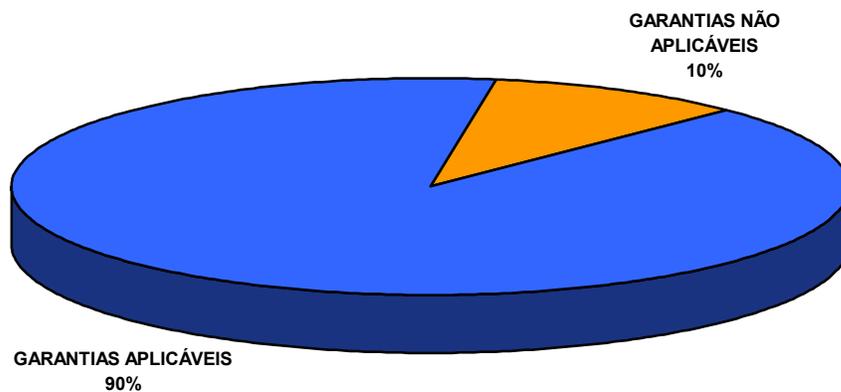


Fonte: dados primários

Aplicação das Garantias pela Concessionária

As garantias aplicáveis sob o ponto de vista de 89% dos clientes foram consideradas pela Jorlan, enquanto 10% entenderam que tais garantias não foram aplicadas.

GRÁFICO 15: Garantias oferecidas pela Jorlan

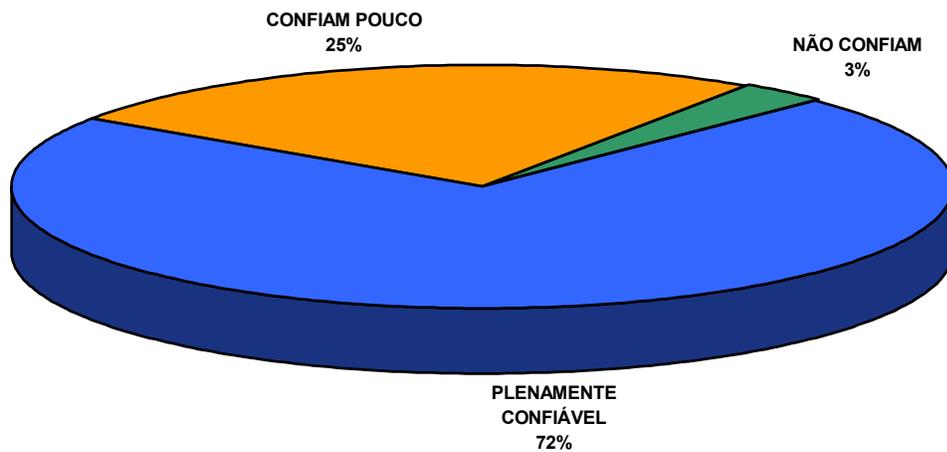


Fonte: dados primários

Confiança nos Serviços Prestados

No quesito confiança nos serviços prestados, pode-se constatar que 72% dos clientes avaliaram a Jorlan como plenamente confiável, enquanto 25% afirmaram “confiar um pouco” nos serviços da Concessionária, enquanto 3% dos respondentes disseram “não confiar” nos serviços prestados.

GRÁFICO 16: Grau de confiança nos serviços



Fonte: dados primários

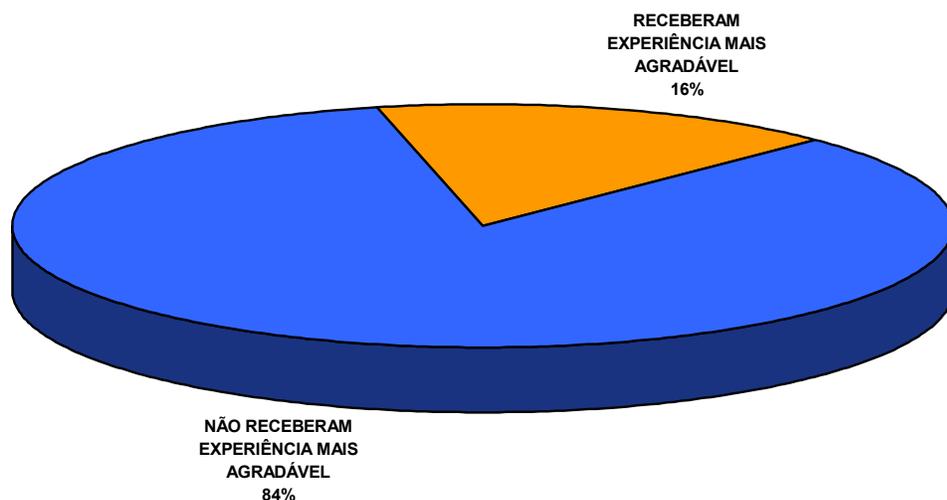
Ao serem perguntados se algum membro da equipe tornou sua experiência mais agradável, ou melhor, do que o esperado na Jorlan, obteve-se o índice de 84% dos clientes que disseram “não”, e 16% que deram uma resposta afirmativa, citando as seguintes iniciativas ou posturas por partes dos profissionais da Jorlan:

QUADRO 8 Iniciativas ou posturas dos profissionais Jorlan

INICIATIVAS/ POSTURAS	CLIENTES	%
Lavagem do carro gratuita	9	9%
Troca de peças como cortesia	2	2%
Pequena lanternagem gratuita	1	1%
Transporte do cliente até sua casa	1	1%
Cortesia na manutenção do retrovisor	1	1%
Diversos serviços efetuados no carro que não eram obrigação	1	1%
O consultor o orientou sobre o prazo de garantia da correia dentada.	1	1%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 17: Experiência diferenciada percebida



Fonte: dados primários

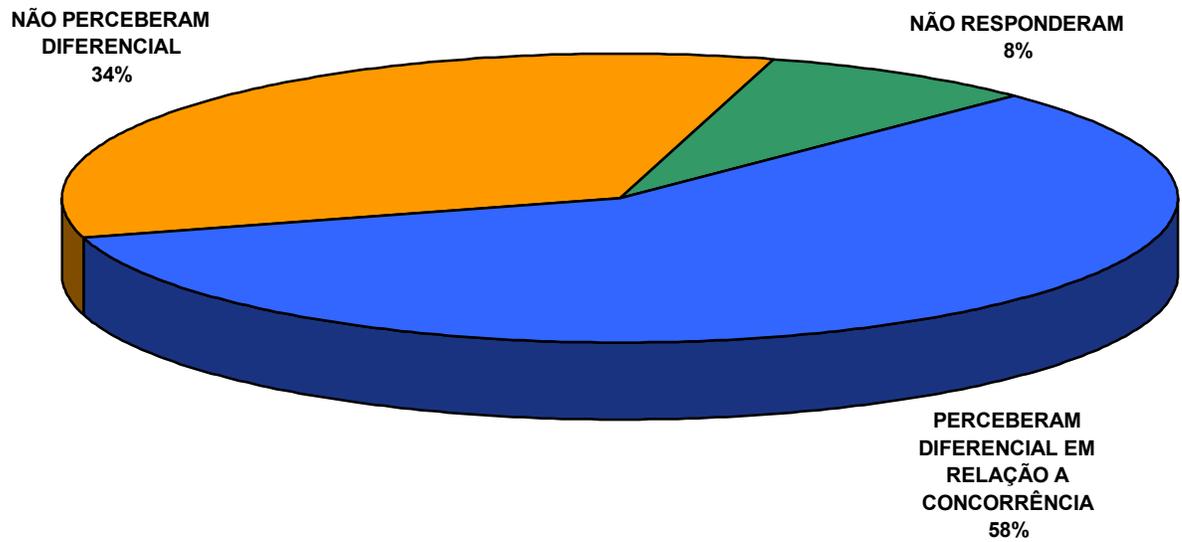
Relação de Diferencial em Relação a Outras Concessionárias

Ao serem perguntados se percebem algum diferencial da Jorlan em relação às outras concessionárias 58% dos entrevistados deram resposta afirmativa, outros 34% disseram não perceber nenhum diferencial, enquanto 8% não responderam a essa pergunta. Os clientes que deram resposta afirmativa citaram os seguintes diferenciais:

TABELA 3: Diferencial percebido pelos clientes

DIFERENCIAL PERCEBIDO	CLIENTES	%
O atendimento	31	31
Localização	5	5
Garantia	2	2
Imagem	2	2
Mais estruturada	2	2
Confiabilidade e Presteza na entrega do serviço	2	2
Levar o cliente em casa	2	2
Mais moderna	1	1
Visual	1	1
Preocupada em melhorar	1	1
É melhor em tudo	1	1
Há muitos anos só trabalha com a Jorlan	1	1
Lavar o carro	1	1
Honestidade e profissionalismo	1	1
Pontualidade	1	1
Comodidade	1	1
Interesse em melhorar	1	1
Atualizada	1	1
Eficiência	1	1

Fonte: dados primários

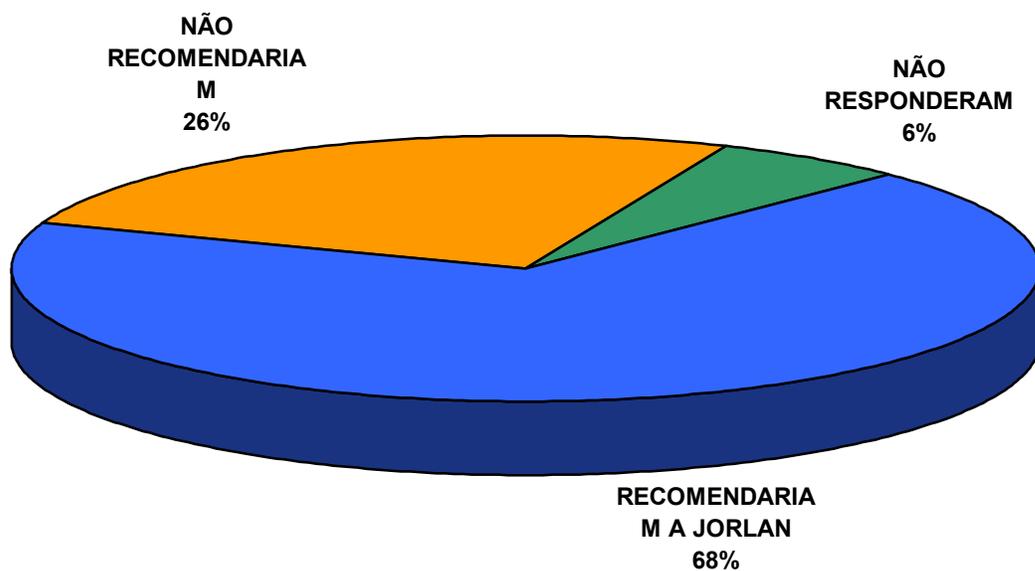
GRÁFICO 18: Diferencial percebido pelos clientes

Fonte: dados primários

Recomendação X Não Recomendação

Dos clientes, 89% recomendariam a Jorlan para amigos e/ou parentes. Outros 34% responderam que não fariam esta recomendação e 8% não responderam a esta questão.

GRÁFICO 19: Indicação da Jorlan pelos clientes

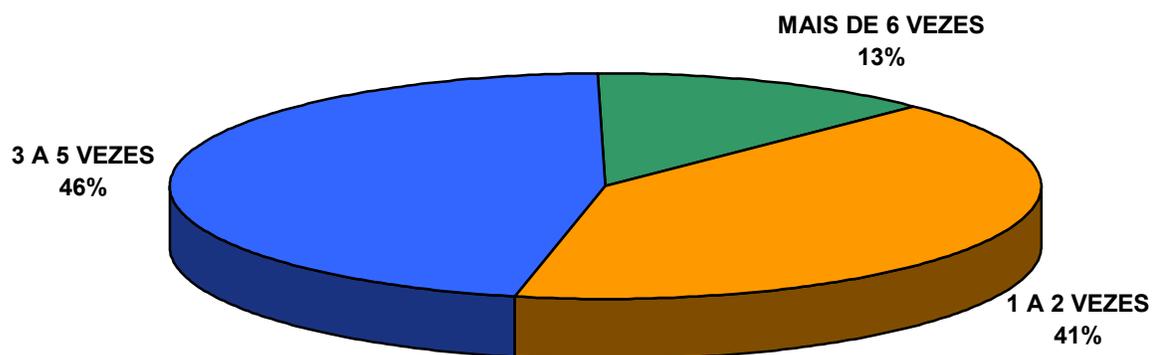


Fonte: dados primários

Frequência dos Clientes à Concessionária

Os resultados mostram que 38% dos entrevistados já estiveram na Jorlan entre 1 e 2 vezes, enquanto 43% estiveram de 3 a 5 vezes, e 12% se dirigiram até a concessionária por mais de 6 vezes.

GRÁFICO 20: Frequência dos clientes Jorlan

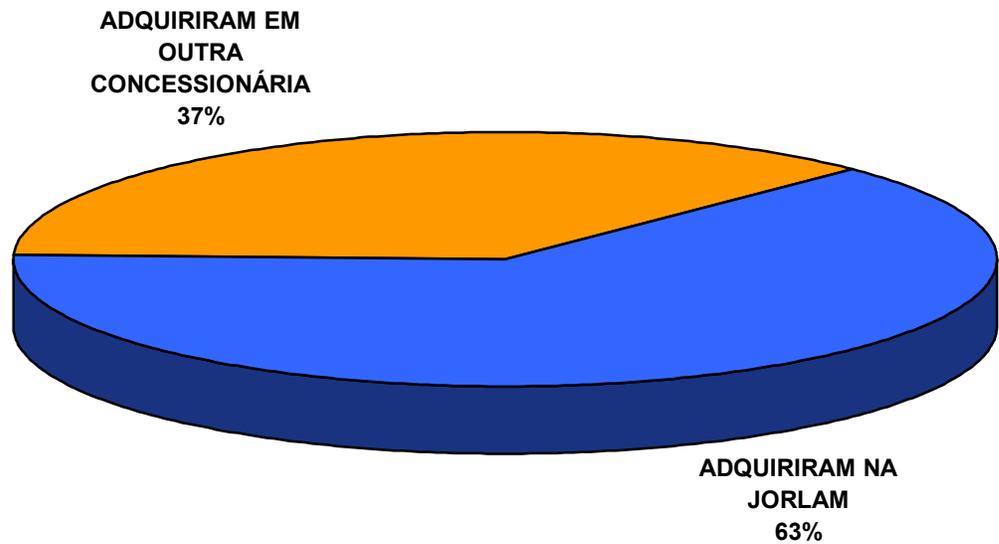


Fonte: dados primários

Local de Aquisição do Veículo

No que se refere ao local da aquisição dos veículos, apurou-se que 63% dos clientes adquiriram o seu na própria Concessionária Jorlan, e outros 37% o compraram em outras concessionárias, revendedoras ou os adquiriu de terceiros.

GRÁFICO 21: Onde adquiriram o veículo



Fonte: dados primários

Modelos de Veículos dos Respondentes

Os entrevistados informaram qual o modelo de veículo que possuem, o que permitiu gerar a tabela 4.

TABELA 4: Modelo do veículo que os entrevistados possuem

MODELOS DE VEÍCULOS	PERCENTUAL
CORSA	37%
CELTA	21%
ASTRA	10%
VECTRA	9%
ZAFIRA	8%
S-10	8%
ÔMEGA	3%
BLAZER	2%
KADET	2%

Fonte: dados primários

4.2 Análise dos resultados apresentados

A obtenção da excelência no relacionamento com clientes precisa ser a meta de toda organização em que sua atividade esteja baseada na prestação de serviços. Resultados medianos podem ser danosos à organização visto que, por serem altamente intangíveis, os serviços prestados não se fixam na mente dos clientes, fazendo com que a sua fidelidade seja algo extremamente tênue. Os resultados da pesquisa efetuada na empresa Jorlan, por sua vez, deixam denotar que a empresa está seguindo num caminho certo adequado, no trato com o seu público-alvo.

A empresa já tem hoje um percentual de 35% de clientes do sexo feminino, o que naturalmente exige que seus funcionários, tanto consultores, quanto recepcionistas e mesmo os mecânicos, estejam preparados para oferecer o melhor atendimento possível a este perfil de público, que já é bastante considerável e que nos últimos anos vem participando cada vez mais do processo econômico do país.

É preciso ressaltar que a pesquisa esclarece que grande parte dos clientes são possuidores de curso superior, ou exercem atividades profissionais consideráveis em termos de remuneração. Isso pode indicar a necessidade de um atendimento mais personalizado, com maior adequação da empresas a este perfil de público.

O fato de mais de 60% dos clientes que procuram os serviços Jorlan já serem clientes, é um forte indicador de que a empresa vem oferecendo serviços num grau que agrada ao público, pois mesmo considerando o fato de que grande parte desses clientes está na concessionária para uma manutenção preventiva garantida pela fábrica, a escolha em retornar à própria concessionária é uma decisão que cabe totalmente a ele.

É preciso levar em consideração que 22% dos clientes disseram que voltaram a Jorlan, tendo em vista as facilidades que a mesma oferece em termos de localização. Este fator torna-se um ponto ainda mais forte para a Concessionária, à medida que se

identifica que 33% dos entrevistados afirmam que para ali se dirigiram, guiados por placas indicativas. A associação de boa localização com placas indicativas de fácil visualização traduzem um forte apelo para a captação de clientes novos e o retorno de clientes já conquistados. A ida à concessionária por indicação de amigos e parentes poderá ser mais bem explorada, à medida que o atendimento e relacionamento de pós-venda, com os clientes atuais, se tornarem ainda melhores. A mídia “boa-a-boca” continua sendo uma das formas de menor custo e mais gratificantes para as empresas, particularmente no caso da empresa Jorlan, em que a credibilidade e a confiança dos clientes passa a ser o seu maior patrimônio de médio e longo prazo.

Dos respondentes, 86% disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com os serviços prestados pela concessionária. É questão sine qua non, porém trabalhar com muito afinco para reduzir o percentual de 11% que manifestaram estarem insatisfeitos com os serviços e atendimentos recebidos. Vale ressaltar que qualquer percentual de clientes insatisfeitos precisa ser visto como uma fatia de clientes que pode a qualquer momento se dirigir para as empresas concorrentes.

As instalações físicas da Jorlan são apontadas pelos respondentes de uma forma geral como adequadas, pois todos os itens dessa natureza receberam notas entre 3 e 4 por parte dos entrevistados. A questão do ponto de venda, sua adequação segundo as expectativas e exigências do público-alvo é fundamental para que a empresa continue disputando mercado com os seus maiores concorrentes. Sabemos que os itens físicos representam hoje, apenas, pré-requisitos para se continuar no mercado, pois são os mesmos oferecidos por qualquer empresa. A diferenciação somente se dará através da prestação de serviços, mas sempre sob a proteção de ambientes adequados sob todos os pontos de vistas.

Em empresas concessionárias de veículos o trabalho do chamado consultor técnico é fator diferencial. A pesquisa mostrou que a empresa em análise tem a aprovação de grande parte dos seus clientes, pois nos itens tais como: sinalizar a presença do cliente quando este chega na concessionária, o atendimento dado com

prontidão, ouvir com atenção as colocações feitas pelos clientes, registrar tudo o que o cliente fala, oferecer primeira impressão sobre o problema apresentado pelo veículo para orientar ao cliente, informar como será conduzida a manutenção, foram registrados pelos clientes como ações que fazem parte do sistema de atendimento dos consultores.

Com referência aos compromissos assumidos sugere-se à direção da concessionária maior atenção, pois 21% dos entrevistados afirmaram que a mesma somente cumpre parte dos compromissos assumidos, que somados aos 4% que afirmaram que a empresa não cumpre nada do que foi prometido temos um percentual preocupante de 25% de pessoas insatisfeitas com essa questão, que é tão importante para a manutenção, fidelização e atração de novos clientes. Para esta questão sugerem-se medidas imediatas para identificação de quais setores específicos estão sendo responsáveis pelo eventual descompromisso. Pode-se também levar em consideração o fato de que apesar dos consultores receberem aprovação por parte dos entrevistados, os mesmos estarem assumindo compromissos, que não estão sendo cumpridos pelas áreas de execução da empresa. Recomenda-se nesse caso a elaboração de uma pesquisa específica buscando detalhar melhor a razão e a origem desse tipo de descontentamento.

É importante ressaltar também que justifica uma avaliação mais criteriosa no quesito cumprimento dos prazos definidos, pois 23% afirmam que a Jorlan entrega os veículos fora do prazo ou mais ou menos dentro do prazo, o que denota uma natural insatisfação, que deve a cada ação da empresa, ser reduzida, e passar a tornar-se uma exceção, somente ocorrendo em casos excepcionais.

Cabe ressaltar também que 36% dos entrevistados consideraram na pesquisa que apenas parte dos serviços solicitados foram feitos com exatidão na primeira vez em que levaram o carro à concessionária. O reserviço e considerado pelos clientes como algo extremamente irritante, pois gera novas idas à concessionária para solução de algo que já havia sido solicitada a manutenção. Isso indica que é preciso maior cuidado na checagem dos itens solicitados pelo cliente, no momento de se liberar o veículo para

o Consultor, que também precisa checar se tudo o que o seu cliente solicitou foi realmente verificado e consertado.

Apesar de apresentar resultados que podem ser considerados como bons, a concessionária Jorlan não se destacou no item “oferecimento de experiência mais agradável”. Somente 16% dos clientes deram resposta afirmativa a essa pergunta. Criar serviços superiores, que encantem os clientes passa hoje a ser um grande requisito para a diferenciação e o conseqüente aumento da taxa de fidelidade de clientes. Pode-se sugerir a criação de premiação por atendimentos excepcionais, por idéias que agreguem valor aos clientes, ou que criem qualquer diferenciação em relação à concorrência.

Como recomendação final se sugere que continuem sendo aplicadas pesquisas que permitam a Jorlan entender cada vez melhor o seu cliente, e que todos os itens questionados pelas pessoas que compõem o seu target sejam seriamente analisados e se busquem soluções compatíveis e rápidas, o que certamente permitirá concessionária oferecer serviços superiores e diferenciados.

5 Considerações Finais

5.1 Conclusões:

Este capítulo visa apresentar as conclusões extraídas deste trabalho, e apresentar algumas recomendações, baseadas no mesmo, referentes à atividade de marketing de serviços nas empresas, e particularmente à empresa em estudo. Busca também apresentar proposições de novos estudos, que sejam capazes de dar continuidade às investigações nele iniciadas.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a competitividade de uma concessionária de automóveis, gerada pelo marketing de serviços, tomando como base um estudo de caso em Belo Horizonte. Este objetivo foi plenamente atingido.

Ao longo do caminho percorrido para atingir o objetivo geral, foram confirmadas as hipóteses de trabalho, e atingidos os objetivos específicos, que se iniciaram com a proposta de identificação da importância da prestação de serviços diferenciados como forma de obtenção da preferência dos clientes. Isto foi mostrado pelos diversos autores consagrados mundialmente e demonstrado nos resultados da pesquisa efetuada na empresa Jorlan, objeto da análise.

Com este estudo pôde-se caracterizar a importância da prestação de serviços diferenciados como forma de obtenção da preferência dos clientes.

A pesquisa de marketing realizada na concessionária permitiu atingir outro objetivo específico que era o desenvolvimento de estudos sobre a qualidade de serviço percebida pelos clientes, através de sistema específico de medição.

Finalmente, foram sugeridas revisões das estratégias de marketing da concessionária, através da utilização dos resultados apontados pela pesquisa. O presente estudo permitiu também que fossem efetuadas sugestões de aplicação das análises e recomendações feitas, de forma a permitir que novas formas de prestação de serviços sejam implementadas na organização.

O presente estudo disponibiliza também contribuições e explicações que facilitam uma maior compreensão dos aspectos estratégicos ligados à prestação de serviços como forma fundamental para a geração de vantagens competitivas pela empresa em análise, o que pode também ser extrapolado para outras organizações que desenvolvem atividades semelhantes.

Recomendações: Espera-se que com este trabalho novos caminhos sejam abertos e que se desenvolvam trabalhos similares e complementares, dentro do mercado de Belo Horizonte, trazendo às organizações novas perspectivas de relacionamento com seus clientes e empresas concorrentes.

5.2 – Sugestões de estudos posteriores

Como advertem vários dos autores aludidos neste trabalho, o Marketing de Serviços só recentemente tem sido objeto de maior quantidade de estudos e foco das atenções de empresários, estudantes, professores e pesquisadores. Nesse sentido pode-se concluir que há ainda um longo e amplo e profundo caminho a ser percorrido nesse campo de conhecimento, o que leva a concluir que muitos estudos há ainda por fazer a respeito desse tão importante tema. A partir da experiência e do conhecimento adquiridos na consecução deste trabalho, vislumbra-se outros que lhe possam seguir e complementar.

Devido às diversas limitações deste estudo, torna-se questão sine qua non que as fronteiras do mesmo sejam extrapoladas. Por essa razão mostra-se extremamente relevante que novos esforços sejam desenvolvidos no sentido de se complementar,

aperfeiçoar e ampliar as formas de desenvolvimento dos estudos, as técnicas de investigação utilizadas, buscando inclusive pesquisar outras organizações do mesmo segmento e de segmentos diferentes, para que possa haver maior base para reflexão e capacidade de comparação.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALBRECHT, Karl. **A Revolução dos Serviços**. São Paulo: Makron, 2000.

_____ **At América's Service**. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1988

_____ **Instilling a service strategy: Like Teaching an Elephant to dance**. *International Management*, novembro de 1985

AMA **Board Approves New Marketing Definition**. *Marketing News*. 1º de março de 1985

AMITAI Etzioni. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

BERRY Leonard L., **On Great Service: A Framework for Action**. Texas, Hardcover, 2003

BERRY Leonard L., PARASURAMAN, **Marketing Service: Competing Through Quality**. Texas, Hardcover

Berry Leonard L., A. A. Parasuraman, and Valerie A. Zeithaml, **“Ten Lessons for Improving service quality”**, Marketing Science Institute report No. 93-104, may 1993

BROWN, T.J., CHURCHILL, Jr. G. A., PETER, J. P. **Research Note: improving the measurement of service quality**. *Journal of Retailing*, 69, 127-139, Spring, 1993.

CARLZON, J. **A Hora da Verdade**. São Paulo: Cop Editora ,1989

CARLZON, J. Hubendinck, U. **The Cultural Revolution in SAS**. Bromma, Suécia: Scandinavian Airline Sytem, 1984

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica para uso dos estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DRUCKER, Peter F. **A prática da administração de Empresas: uma abordagem empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____ **The End of the Economic Man, 1939**

E. Jerome MCCARTHY and William D. PERRAUT, Jr., **Basic Marketing, A Global Managerial Approach** (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin,1993).

ETZEL, Michael J. **Marketing. São Paulo**: Makron, 2001

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996

GOLEMAN Daniel. **Inteligência emocional**. 33. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

GROONROS, Christian. **Marketing de serviços: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____ **“Service quality: The six Criteria of Good Service quality”**.

Review of Business. St. John’s University Press, No 3, 1988.

HOOLEY, Graham J., John A. SAUNDERS, **Estratégia de Marketing e Posicionamento**. São Paulo: Prentice Hall, 2001

RICHARD L. Oliver, Satisfaction, a Behavioral Perspective on the Consumer (New York: McGraw-Hill, 1997).

_____ **“A Service Quality Model and Its Marketing Implications”**
European Journal of Marketing , No 4, 1984.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____, Strategic Intent. **Harvard Business Review**. n.3, mai.-jun. de 1989. p.63-67.

KARL Albrecht and **RON Zemke, Service América! Doig Business in the New economy** (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985)

KOTLER P, **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

_____, Paul N. BLOOM, Marketing Para Serviços Profissionais. São Paulo, Atlas, 1988

_____, **Administração de Marketing a edição do Novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

_____, **Marketing Insights from A to Z**. Chicago, John Wiley & Sons, Inc., 2003

_____, ARMSTRONG, Gary. **Marketing na introduction**. Englewood Cliffs : Prentice- Hall, 1991

JONHN E. G. Bateson, “The Sel-Service Customer – Emprical Findings” in Emerging Perspective in services Marketing, eds. Leonard L.Berry, G. Lynn Shostack, and Grteory D. Upah (Chicago: american Marketing Association,1983) , pp. 50-53

JOSEPH P. Guiltman, "The Price Bundling of Service. A Normative Framework",
Journal of Marketing 51 (april 1987):74-85

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991

LEVITT, Theodore. **Marketing Myopia**. Harvard Business Review, vol.38 (jul-aug/1960).

_____ **A Imaginação em Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LINDA Grant, "**Your Customer Are Telling The Truth**", **Fortune**, February 16, 1998,
pp. 164-66

LOVE John F. **Mc Donalds: A Verdadeira História de Sucesso**. Rio de Janeiro:
Bertrand Brasil, 1988

LOVELOCK Christopher e WRIGHT Lauren, **Marketing de Serviços**. São Paulo:
Saraiva, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research: an applied orientation**. New Jersey:
Prentice Hall, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo:
Atlas, 1997.

MEGGINSON et. al. **Administração: conceitos e aplicação**. São Paulo: Harbra, 1998

MCKENNA Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PARASURAMAN,V.A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, “**A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for future Research,**” Journal of Marketing 49 (Fall 1985), pp. 47-51

PEPPERS Dom and ROGER Martha s, **Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age** (New York: Currency Doubleday, 1997).

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____ Competitive Strategy. New York: Free Press,1980.

RIES Al, TROUT Jack. The 22 Immutable Laws of Marketing. New York, 1993

RODGERS Buck. The IBM Way. Desvendando os Aspectos inéditos da Organização de Marketing de maior sucesso no mundo. São Paulo, 1990

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica:** Guia para eficiência nos estudos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RUST R.; ZAHORIK A.; KEINIGHAM T. **The Return on Quality Model (ROQ) Quality Financially Accountable.** J. of Marketing, 1994.

SCHEMENNER, Roger W. **Administração de Operações em Serviços.** São Paulo: Futura, 1999.

STATISTICAL ABSTRACT OF THE UNITED STATES, 1993

TEAS, R. Kenneth. **Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality.** Journal of Marketing, vol. 57, 18-34, October 1993.

TOFLER Alvin. **A Terceira Onda. A morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização.** Rio de Janeiro, Record, 1980

TROUT Jack. **Differentiate or Die : Survival in our age of Killer Competition,** John Wiley & Sons, Inc., 2000

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERÔNICA Liljander and Tore strandvik, **“Emotions in service Satisfaction” International Journal of Service Industry Management** 8, n. 2 (1997): 148-69

ZEITHAML, Valarie A. I, **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

ZEITHAM, Valarie A. I, **“The acquisition, Meaning, and Use of Price Information by Consumers of Professional Service” in Marketing Theory : Philosophy of Science Perspectives,** ed R. Bush and S Hunt (Chicago: American Marketing Association, 1982), pp. 237-41