

TIPOLOGIAS DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO PARA SERVIÇOS

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES (dmeirelles@gmail.com)
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CLAUDIA FERNANDA FRANCESCHI KLEMENT (klement@mackenzie.br , claudiaklement@hotmail.com)
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Resumo

O objetivo deste ensaio é reunir as contribuições teóricas no campo da literatura de gestão de operações e teoria econômica no tratamento do posicionamento estratégico em serviços. Parte-se de três tipologias de posicionamento estratégico em serviços que apresentam raízes conceituais semelhantes, centradas na perspectiva de processo, e busca-se reunir as suas contribuições na análise de estratégias em serviços. Como resultado, propõe-se uma matriz de integração baseada na reunião de três variáveis: intensidade de capital investido, intensidade tecnológica utilizada e intensidade de contato com o cliente.

Palavras-chave: serviços; classificações; processos; posicionamento estratégico.

1 Introdução

A literatura de serviços apresenta uma série de propostas de classificação das atividades nem sempre convergentes ou complementares no que se refere às características dos serviços.

A hipótese que norteia este artigo é que, no âmbito de algumas propostas de classificação selecionadas, nota-se uma convergência e complementaridade na abordagem do posicionamento estratégico em serviços. A adoção de uma abordagem conceitual semelhante, baseada na concepção de serviço como processo, proporciona uma perspectiva integrada entre a literatura de Gestão de Operações em Serviços (SHOSTACK, 1987; SILVESTRO, 1999; ZARIFIAN; 2001b; COLLIER e MEYER, 1998) e a visão econômica (MILES, 1993; MEIRELLES, 2003, 2006).

O artigo está estruturado em três partes, além da introdução e das considerações finais. Na primeira parte são apresentadas as principais propostas conceituais e de classificação presentes na literatura de operações e na teoria econômica. De um lado, destacam-se, Shostack (1987), Silvestro (1999), Collier e Meyer (1998), Zarifian (2001).

De outro, destacam-se Gershuny e Miles (1983), Nusbaumer (1984), Walker (1985), Riddle (1986), Marshall (1988), Hill (1976; 1999), Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995), Meirelles (2003, 2006a).

Na segunda parte do artigo são apresentadas duas tipologias de posicionamento estratégico em serviços, uma no âmbito da literatura de Operações, baseada nas contribuições de Silvestro (1999) e Collier e Meyer (1998) e outra na teoria econômica, que tem como referência Miles (1993), Gallouj (2002) e Meirelles (2003; 2006b).

A terceira parte consiste na apresentação de uma Matriz de Integração baseada na reunião de três variáveis: intensidade de capital investido, intensidade tecnológica utilizada e intensidade de contato com o cliente. A partir desta Matriz, é apresentada uma proposta de posicionamento estratégico em serviços.

2 Propostas de Classificação das Atividades de Serviço

Quadro 1. Propostas de Classificação das Atividades de Serviço

Autor (es)	Classificação	Critério de Classificação
Browning e Singleman (1978)	<ul style="list-style-type: none"> Serviços produtivos ou serviços às empresas (englobam todos os serviços que estão direta ou indiretamente relacionados ao processo produtivo, como serviços financeiros, serviços de design, consultoria jurídica e administrativa etc.). Serviços distributivos (relacionados ao processo de troca e circulação em geral, como transportes, armazenamento, vendas e comunicação). Serviços sociais (envolvem todos os serviços coletivos de utilidade pública, como educação, saúde, defesa etc.). Serviços pessoais (serviços domésticos, serviços de lazer e entretenimento, turismo, alimentação etc.). 	Características de consumo, funções desempenhadas, tipo de usuário e orientação de mercado.
Nusbaumer (1984)	<ul style="list-style-type: none"> Serviços Primários: fornecidos pelos fatores de produção em todas as atividades econômicas. Serviços Intermediários: relacionados à comercialização e distribuição de bens e outros serviços. Serviços Finais: relacionados ao bem-estar e à qualidade de vida dos consumidores finais, englobando inclusive os serviços públicos de segurança, saúde e educação. 	Funções desempenhadas e posição ocupada no circuito de produção e troca.
Marshall (1988)	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de Processamento de Informações; Serviços relacionados à produção de bens e mercadorias; Serviços de suporte às necessidades pessoais. 	Conteúdo de expertise e função desempenhada.
Walker (1985)	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de suporte à produção de mercadorias cujo resultado é um produto concreto e palpável. Serviços de circulação de mercadorias, trabalho, dinheiro e informação e serviços relacionados a aluguel e transferência de propriedade de ativos. Serviços baseados essencialmente em trabalho (<i>labour services</i>). Serviços Governamentais. 	Vínculo estabelecido no processo produtivo e resultado final (tangível ou intangível)
Meirelles (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Serviço Puro: consiste em realizar um trabalho único e exclusivo. O resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho, não há necessariamente um produto resultante. Serviço de Transformação: consiste em realizar o trabalho necessário à transformação de insumos e matérias-primas em novos produtos. Serviço de Troca e Circulação 	Natureza do trabalho realizado e vínculo com as etapas do processo de produção, troca e circulação.
Gallouj (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Quase-bens: serviços padronizados que exigem alto grau de capacitação profissional Quase-bens, pacotes, serviços manuais ou de operações: são padronizados e exigem grau intermediário ou baixo de capacitação profissional Serviços operacionais ou manuais (artesanais), serviços informacionais ou relacionais: serviços não-padronizados que exigem grau intermediário ou baixo de capacitação profissional Serviços intelectuais ou profissionais: serviços não-padronizados que exigem alto grau de capacitação profissional 	Grau de padronização e grau de capacitação profissional

Continuação do Quadro 1.

Shostack (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços centrais: representam o principal negócio da organização • Serviços periféricos: auxiliares à prestação dos serviços centrais 	Complexidade e diversidade do processo
Silvestro (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços em massa: alto volume de clientes atendidos e baixa variedade no serviço • Loja de serviços: médio volume de clientes atendidos e média variedade no serviço • Serviços profissionais: baixo volume de clientes atendidos e alta variedade no serviço 	Volume produtivo da organização e variedade (grupo de características do serviço)
Collier e Meyer (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço roteado pelo cliente: cliente tem alto grau de liberdade para selecionar a seqüência das atividades de prestação do serviço • Serviço co-roteados: moderado número de possibilidades de seqüências de etapas na prestação do serviço para os clientes • Serviço roteado pelo prestador de serviço: alto grau de controle da gerência sobre o sistema de serviço 	Número de caminhos criados pela gerência e seqüência de atividades do encontro de serviço do cliente

Fonte: Adaptado pelos autores.

3 Tipologias de Posicionamento Estratégico em Serviços

3.1 A visão de Operações

Na visão de Operações, serviço é uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do cliente-usuário (ZARIFIAN; 2001b). Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), mesmo quando difícil de ser feita, existe distinção entre bem e serviço. Os autores utilizam uma classificação de serviços baseada na interação do cliente e na intensidade do grau de trabalho. Assim sendo, destacam as seguintes características especiais que diferenciam os serviços dos bens:

- O consumidor participa do processo da prestação do serviço: ao invés de ser um consumidor passivo, ele se transforma num agregador do produto (serviço).
- Produção e consumo simultâneos do serviço: uma vez que o consumidor é ativo na prestação do serviço, existe simultaneidade entre o momento da produção e do consumo.
- Percibilidade da capacidade: os serviços operam em um sistema aberto, com o impacto total das variações da demanda sendo transmitido ao sistema.
- Seleção da localização em função dos consumidores: o prestador do serviço e o consumidor devem se encontrar, portanto a localização deve considerar a possibilidade de acesso do consumidor.
- Intensidade do trabalho: quando a atividade é centrada nas pessoas exige mais experiência do prestador de serviço; a automação pode eliminar as relações pessoais, mas provoca o aumento da atenção ao trabalho, o que pode gerar uma variação no serviço.
- Intangibilidade: os serviços são atividades, enquanto bens são objetos, assim, eles constituem um problema para os consumidores que dificilmente poderão testar sua eficiência, apenas deverão se basear na reputação dos prestadores desses serviços.
- Dificuldade para medição da produção: como para cada cliente o serviço prestado é diferente, por maior que seja a padronização, a avaliação de um serviço deve ser feita pelo acompanhamento do processo ou de pesquisa de mercado.

Edvardsson *et al.* (2005) criticam algumas das características citadas anteriormente como notórias dos serviços. Os autores argumentam que essas características estão mais

associadas às dificuldades enfrentadas pelos prestadores de serviços na entrega dos serviços, do que às soluções de problemas dos consumidores, uma vez que:

- Existe uma gama de serviços que não exigem a presença do cliente para a sua prestação tais como conserto e transporte de variados bens ou lavagem de roupas a seco, o que não justifica a generalização da inseparabilidade.
- A percibibilidade não é aplicável à maioria dos serviços que envolvem informação, pois essa pode ser “estocada” e acessada em diferentes momentos.
- A tecnologia da informação tem homogeneizado a prestação dos serviços, o que desafia a idéia de heterogeneidade.
- Bens são muitas vezes associados como fatores-chave para a dimensão da qualidade dos serviços, contrariando a questão da intangibilidade.

De qualquer forma, os autores reconhecem que apesar das falhas na generalização, apresentadas pelas características associadas à prestação de serviços, mesmo não abarcando a sua completude, a inseparabilidade, a percibibilidade, a heterogeneidade e a intangibilidade ainda são relevantes e seu uso é importante para uma boa gama de serviços; dependendo de como são retratados e qual é a proposta de seu estudo.

Shostack (1987) explica que serviços não são “coisas”, portanto, devem ser percebidos como processos ao invés de objetos. Como processos, têm as características já citadas (intangibilidade, percibibilidade, simultaneidade na produção/consumo e participação do consumidor na prestação do serviço). A autora sugere dois caminhos para a descrição do processo de serviço, um de acordo com as etapas e seqüências que constituem o processo (complexidade do processo) e outro em consonância com a variabilidade dessas etapas e seqüências (diversidade).

Kang e McDermott (2000) reiteram as colocações de que os serviços se diferenciam da manufatura em quatro questões genéricas: intangibilidade, heterogeneidade, percibibilidade da saída e simultaneidade de produção e consumo. Apontando essa classificação inicial como genérica demais, argumentando que há necessidade de se incluírem as pessoas como parte do sistema de serviços, assim como o fazem Shostack (1987) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). Dessa forma, em linhas gerais, os serviços vistos, como processos, são analisados, basicamente, em relação às seguintes dimensões: complexidade/diversidade, tangibilidade/intangibilidade, baseados em pessoas/baseados em tecnologia, grande/baixa demanda, tempo de contato com o prestador de serviço.

Adiante, a figura 1 apresenta um modelo para análise da prestação de serviços realizada pela linha de frente (*front office*) nas organizações.

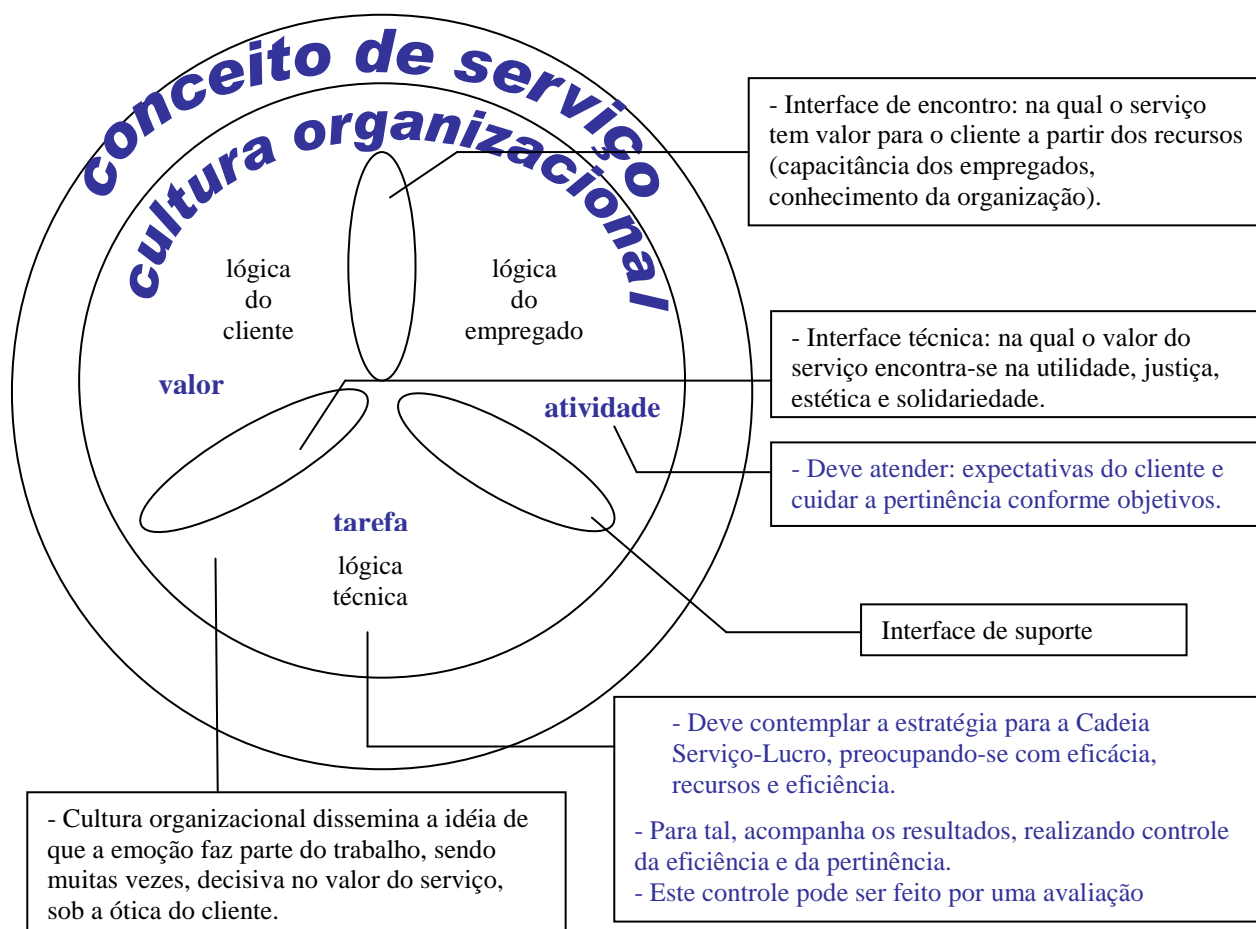


Figura 1. Modelo para análise do trabalho da linha de frente

Fonte: Adaptado de KINGMAN-BRUNDAGE, 1995; ZARIFIAN, 2001b; GADREY, 2001.

O modelo para análise do trabalho da linha de frente parte da tríade de Kingman-Brundage (1995), composta pelas lógicas do cliente, técnica e do empregado. O valor do serviço pode ser percebido pela lógica do cliente a partir de dois pontos, conforme Zarifian (2001b). No encontro entre cliente e empregado, o valor do serviço pode ser percebido pela competência profissional dos empregados em identificar e conhecer a atividade do cliente-usuário e em interpretar e compreender o problema do destinatário do serviço. Na interface técnica, a organização oferece o valor ao cliente (e sociedade), de acordo com Zarifian (2001b), considerando as conseqüências, ou seja, oferecendo um serviço que atenda os aspectos de avaliação da utilidade, da justiça, da solidariedade e da estética.

Ainda para Zarifian (2001b), em uma abordagem do valor do serviço, a sua gestão deve compreender a pertinência (atividade baseada no contato do empregado de linha de frente com o cliente) no intuito de coadunar objetivos organizacionais e expectativas do cliente. Deve, ainda, compreender a eficiência e eficácia, preocupações da lógica técnica, que coordena, respectivamente, as expectativas dos clientes com os recursos organizacionais disponíveis e esses com os objetivos da entidade prestadora de serviço (interface de suporte). Através da relação entre resultados alcançados com objetivos e recursos organizacionais, a entidade pode controlar como estão sua eficiência e pertinência.

Esses resultados representam, não somente o controle, mas um elemento fundamental no conceito do serviço, conforme Heskett *et al.* (1997). Por meio dele pode-se equacionar o valor do serviço aumentando a sua qualidade e diminuindo seus custos. Conforme Heskett *et*

al. (1997), a estratégia da cadeia serviço-lucro, deve contemplar resultados de qualidade e produtividade (através da capacitação e satisfação dos funcionários e de estratégias operacionais) para aumentar o valor do serviço, chegando, assim, à satisfação e fidelização do cliente e, conseqüentemente, ao crescimento da receita e lucratividade da organização.

A visão de serviço estratégico de Heskett *et al.* (1997) consiste em quatro elementos:

- identificação do segmento de mercado-alvo;
- desenvolvimento de um conceito de serviço para contemplar as necessidades de consumidores-alvo;
- priorização dos processos operacionais para sustentar o conceito de serviço;
- projeção de um sistema de entrega de serviço para suportar a estratégia operacional.

Essa visão estratégica pode acoplar uma avaliação multicritério para acompanhar os controles de pertinência e eficiência organizacionais. Conforme Gadrey (2001), critérios técnicos, financeiros, de relacionamento, ecológicos, de inovação e reputação podem fornecer à organização prestadora de serviço o *feedback* necessário sobre sua produtividade.

Silvestro (1999) propõe uma matriz de classificação dos serviços pautada pelo volume produtivo da organização – que no modelo do processo de serviço é definido como o volume de clientes processados por unidade de negócio por período –, e pela variedade, que representa um grupo de características do serviço: foco nas pessoas/equipamentos, nível de contato com o cliente, valor agregado no *front office*, grau de customização, grau de discrição do empregado e foco no produto/processo (ver figura 2).

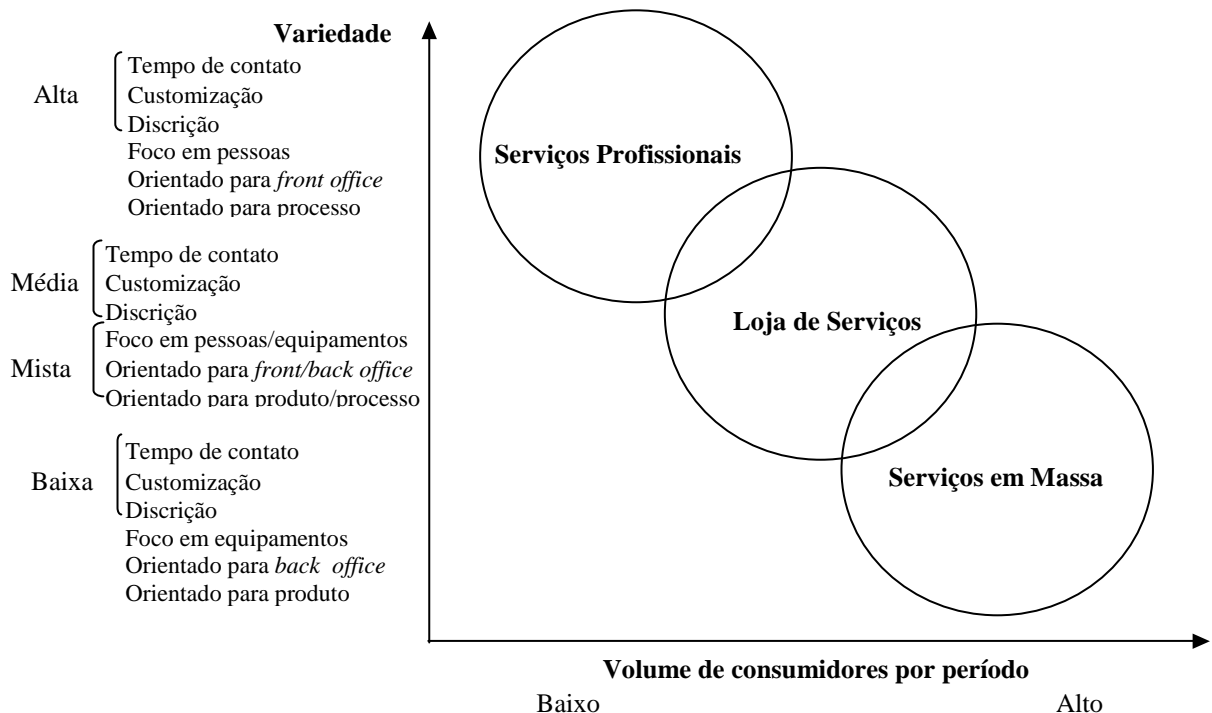


Figura 2. Matriz de classificação dos serviços
Fonte: SILVESTRO; 1999, p.401.

Uma vez que o modelo da figura anterior já é apresentado e discutido no meio acadêmico desde 1992 e é uma adaptação, para serviços, da matriz produto-processo proposta por Hayes e Wheelwright (1979), Collier e Meyer (1998) criticam esse modelo em um de seus trabalhos, pois argumentam que essa relação entre produto e processo não é encontrada em

muitos serviços. Dentre os exemplos citados pelos autores, está o aumento no volume de negócios de empresas hoteleiras que historicamente aumentam o número de unidades, mas não modificam seus processos.

Outra crítica dos autores refere-se à complexidade das seis dimensões que compõem o eixo vertical. Para esses autores, não é clara a forma como essas seis dimensões estão definidas em um único eixo. Mas os autores fazem uma ressalva a essa crítica, pois reconhecem que, com o aumento da capacidade de informação tecnológica, volume de serviço pode estar mais relacionado com decisões sobre o *design* do processo, especialmente em negócios com alto volume de informações.

A partir da análise dessa matriz e do estudo de outros autores (Schmenner, 1986; Tinnila e Vepsalainen, 1995; e Kellogg e Nie, 1995 *apud* COLLIER e MEYER, 1998), Collier e Meyer (1998) propõem uma nova matriz de posicionamento de serviço. Essa matriz está baseada em dois eixos: o eixo vertical retrata o número de caminhos construídos no sistema de serviço pela gerência; o eixo horizontal retrata a seqüência de atividades do encontro de serviço do cliente. (Figura 3)

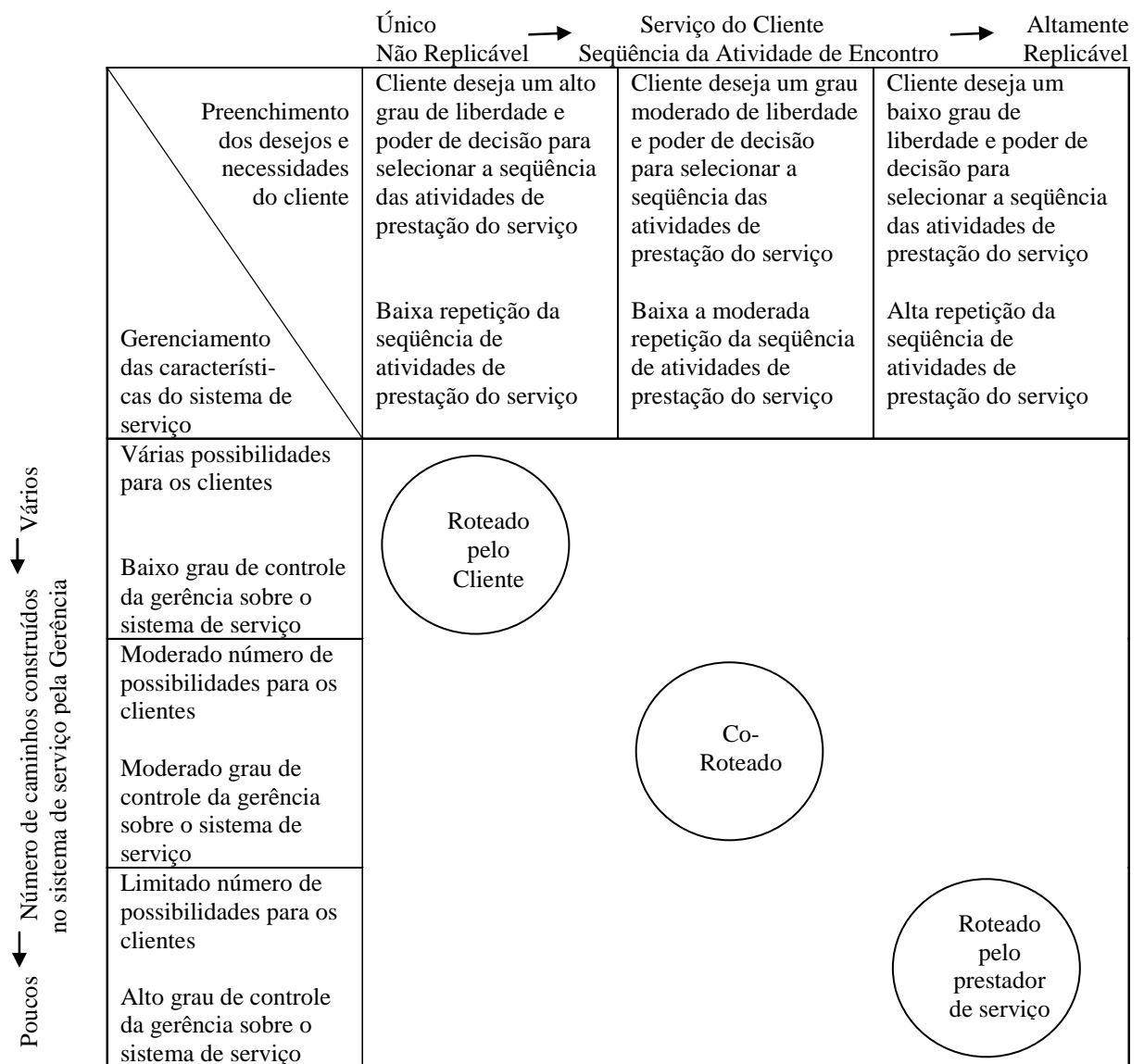


Figura 3. Matriz do sistema de entrega do serviço
 Fonte: COLLIER e MEYER; 1998, p. 1231.

Dessa forma, os autores apresentam uma classificação das empresas de serviço baseada em três aspectos: a direção do processo deriva da natureza do desejo do cliente; os resultados da *performance* do serviço encontram-se na diagonal da matriz; os dois eixos são conceitualmente independentes. Assim, os autores classificam os serviços em três tipos: os roteados pelo cliente, os co-roteados (cliente e organização direcionam o serviço) e os roteados pelo prestador de serviço.

Além da demanda final, há uma crescente demanda intermediária das organizações por serviços em razão do papel da informação e do conhecimento na sociedade, uma vez que as empresas, por razões econômicas, têm preferido abastecer-se a fazer. O setor industrial tem descoberto e incorporado a noção de serviço, assim como o setor de serviços tem industrializado sua forma de funcionamento (ZARIFIAN; 2001a). Dessa forma, as organizações de serviços, assim como as organizações industriais, são compostas por três grandes atividades: o da concepção das novas tecnologias e dos novos produtos e serviços; o dos grandes sistemas técnicos que asseguram a produção material desses produtos ou serviços e o da relação direta com os clientes ou usuários (Figura 4).

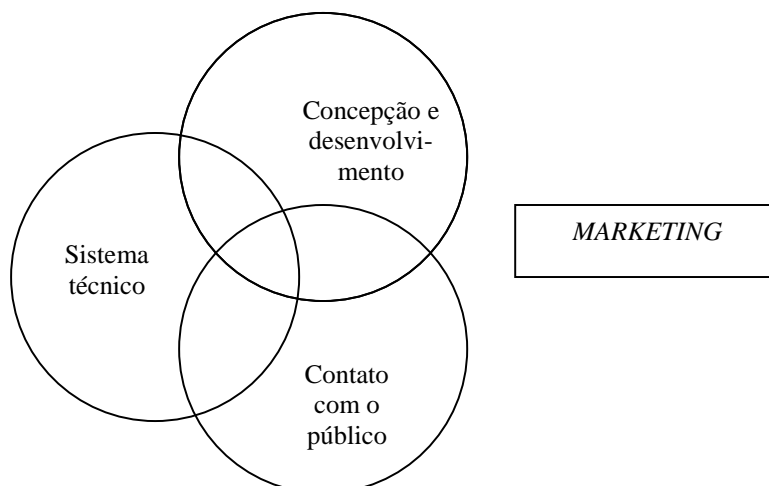


Figura 4. As três atividades da produção
Fonte: ZARIFIAN; 2001a, p.93.

Tendo em conta que para a eficiência do serviço é importante a integração das três dimensões anteriormente citadas, primeiramente há que se interpretar e compreender as expectativas do cliente-usuário, para depois se desenvolver um conjunto de técnicas de levantamento de informações e, finalmente, estabelecer uma distinção entre regime de inovação (quando os clientes ainda são potenciais) e regime de rotina (modos e formas de serviços já existentes). Quando interpretação e compreensão exigem a elaboração de soluções diferenciadas para os clientes-usuários, diz-se que as soluções devem ser criadas para atender uma necessidade não satisfeita dos clientes-usuários e aí entra o papel da inovação.

3.2 A visão Econômica

A literatura econômica sobre o setor de serviços tem se concentrado basicamente na área de Desenvolvimento Econômico, discutindo aspectos relacionados à produtividade e impactos sobre geração de emprego e renda. Na área de Economia Industrial são poucos os trabalhos relacionados à dinâmica de mercado destas atividades, em termos de grau de competição, estratégias de mercado, estruturas de organização da produção e regulação do mercado etc.

Dentre o grupo restrito de autores que tratam dos aspectos de mercado dos serviços, cabe destacar o trabalho de Miles (1993) e Meirelles (2003). De um lado, Miles (1993) contribui no sentido de destacar as especificidades no processo de produção e organização de mercado do setor. De outro Meirelles (2003), avança na compreensão dos condicionantes estruturais da competição em serviços e propõe uma tipologia das estruturas de mercado no setor.

Na visão de Miles (1993), os serviços apresentam uma série de especificidades nas características de produção, produto, consumo e na própria estrutura de organização e regulação do mercado. Conforme se observa no Quadro 2 a seguir, no âmbito do processo de produção, destacam-se as características de interatividade entre produtores e usuários, de intensividade no uso de recursos humanos, característica esta que não se aplica a todo tipo de processo, e os problemas organizacionais daí decorrentes, particularmente no que se refere ao controle do processo produtivo. Nas características de produto, as características específicas incluem a intangibilidade, o uso intensivo de informações, a inestocabilidade e a customização. Por último, no que se refere às características de mercado, destaca-se a variedade das estruturas de organização da produção, tanto em termos dos arranjos societários (se pública, privada ou mista), como de tamanho e desempenho das empresas.

Quadro2. Características e atributos específicos dos serviços

Processo de Produção	<ul style="list-style-type: none"> - Pesados investimentos em prédios e construções: necessidade de espaço físico para a integração produtor-usuário. - Alguns são intensivos em mão-de-obra especializada e altamente qualificada, outros não. - A organização do processo de trabalho é sempre problemática porque é difícil controlar e administrar o processo nos mínimos detalhes.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Intangível e intensivo em informação - Inestocável e de difícil transporte. Processo e produto são praticamente indistinguíveis. - Quase sempre customizado, atendendo especificidades do mercado consumidor.
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - A produção e o consumo são instantâneos no tempo e no espaço. - A produção depende de especificações do consumidor quanto a design e ao próprio processo de produção.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - A organização do mercado varia, desde serviços públicos administrados pelo governo até serviços privados operados em pequena escala por empresas familiares. - Via de regra há dispositivos e mecanismos institucionais de regulação do mercado, com o objetivo de proteger o consumidor e orientá-lo nas suas decisões de consumo, tendo em vista a dificuldade de demonstração dos produtos antecipadamente.

Fonte: Miles; 1993.

O aspecto fundamental na análise de Miles é a diversidade. Todas as características específicas apontadas (uso intensivo de mão de obra, inestocabilidade, customização etc.) podem ser mais ou menos preponderantes dependendo do serviço que se está analisando.

Gallouj (2002) propõe uma tipologia baseada em dois vetores: grau de padronização do serviço e grau de capacitação profissional. Como se pode observar no diagrama a seguir (Figura 5), o autor classifica a prestação de serviços em quatro grupos, a partir destes critérios: quase-bens; quase-bens, pacotes e serviços manuais ou de operações; serviços operacionais ou artesanais; e serviços intelectuais ou profissionais.

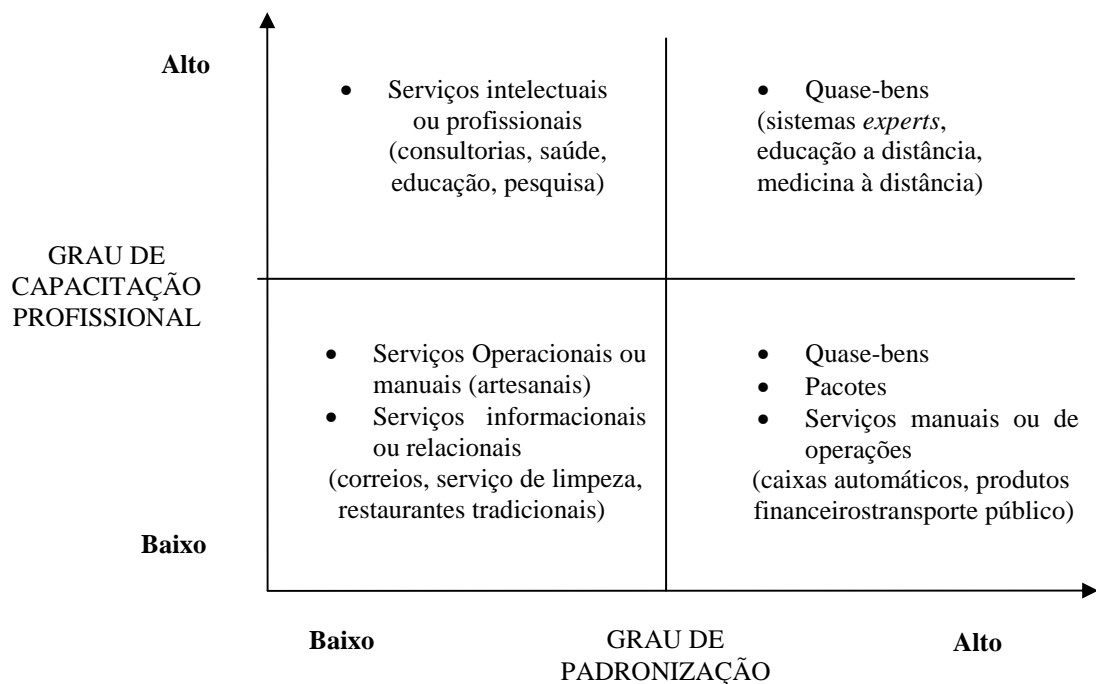


Figura 5. Tipologia de produtos pelo grau de padronização do serviço e pelo grau de capacitação profissional dos prestadores
Fonte: GALLOUJ; 2002, p.44.

Para o propósito desse artigo a proposta de Gallouj (2002) não será explorada, pois, apesar de considerar o nível de capacitação profissional, o foco do autor não é o processo de prestação do serviço, mas sim a descrição do produto resultante deste processo.

A incorporação de aspectos da operação de serviços na literatura econômica pode ser captada no conceito de economias de escala. Nesse sentido vale destacar a proposta de Meirelles (2003) acerca das estruturas de mercado em serviços. Baseada no trabalho original de Bain (1956), a autora propõe uma tipologia de barreiras de entrada de acordo com três condicionantes estruturais: vantagens absolutas de custo, vantagens das preferências dos consumidores e existência de escala ótima mínima de entrada.

Apesar de pensados originalmente para as atividades de produção de bens e mercadorias, estes três condicionantes estruturais de barreiras de entrada também se aplicam aos serviços. Entretanto, a peculiaridade das atividades de serviço de ser trabalho em processo, onde a produção e o consumo se dão de forma simultânea no tempo e no espaço, requer uma ênfase maior nos aspectos relacionados ao processo de realização de trabalho (MEIRELLES, 2003).

Dependendo das condições estruturais de entrada no mercado, as estruturas de mercado podem ser mais ou menos concentradas, isto é, mais competitivas ou mais oligopolizadas.

No caso das atividades de serviço, segundo Meirelles (2003), as condições estruturais dependem fundamentalmente da natureza das relações entre prestadores e usuários e do custo a elas associado. Estas relações, por sua vez, variam conforme a natureza do processo de trabalho. Se o processo de trabalho é intensivo em capital, isto é, há um uso intensivo de máquinas e equipamentos para a prestação de serviço, as relações entre prestadores e usuários são predominantemente técnicas. Em função disso, são fortes as barreiras de entrada associadas a custos e escala, o que inevitavelmente conduz à formação de estruturas de mercado concentradas. A construção e manutenção das redes físicas de conexão requerem um

alto volume de investimento e um alto grau de coordenação, estimulando a operação em larga escala para a diluição dos custos e riscos envolvidos. Este é o caso, em especial, dos serviços de rede, como telefonia fixa, onde a indivisibilidade e a especificidade dos ativos elevam tanto os custos de entrada, quanto de saída (*sunk costs*) do mercado. Nestes casos formam-se monopólios extensos, monopólios regionais, nacionais ou até internacionais.

Via de regra, nas atividades baseadas no uso intensivo de mão-de-obra, onde predominam relações pessoais de produção, as barreiras de entrada são essencialmente relacionais, dadas pelas relações de confiança construídas ao longo do tempo de relacionamento com o prestador do serviço, ou seja, os vínculos pessoais garantem a fidelidade do usuário. Em função disso, não necessariamente se verifica estruturas de mercado concentradas. As barreiras relacionais proporcionam a co-existência de empresas pequenas, médias e grandes, com margens de lucro e padrões de desempenho bastante diferenciados entre si, cada uma com um mercado cativo que garante a sustentabilidade do negócio em escalas variadas.

Na figura a seguir encontra-se esquematizada a visão de Meirelles (2003) no que se refere à presença de barreiras de entrada (de custo, relacional e de escala) nas atividades de serviço. A cada uma destas barreiras estão associadas estratégias típicas (de custos, de diferenciação e volume).

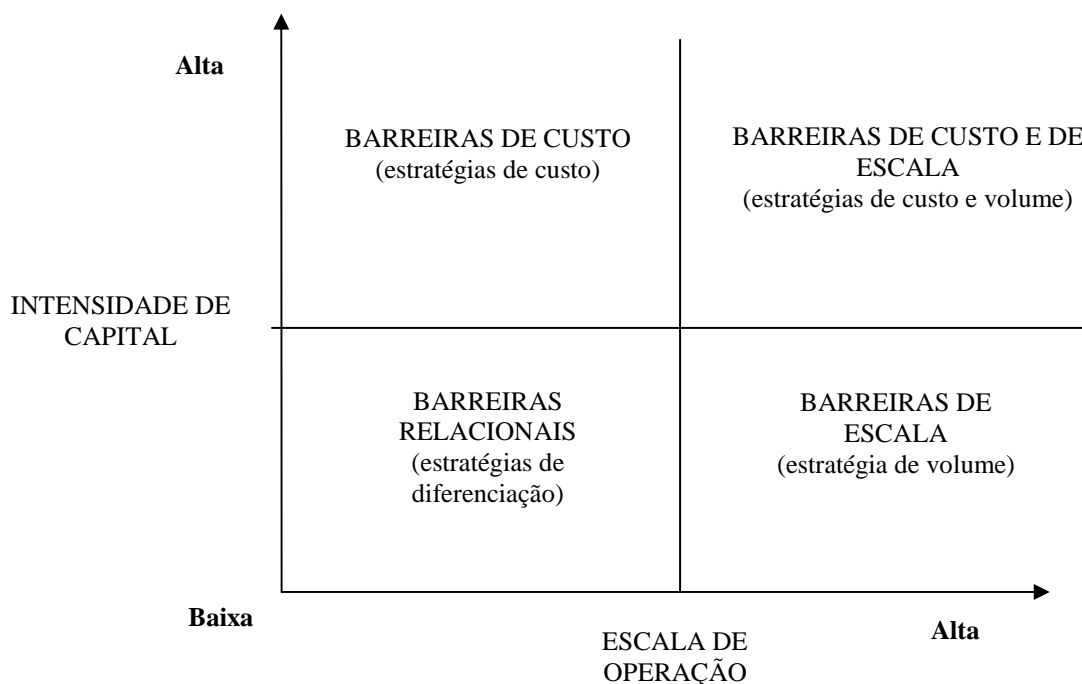


Figura 6. Barreiras de entrada em serviços

Fonte: MEIRELLES; 2003.

Quanto maior a intensidade de capital, maiores serão os gastos em *back office*, relacionados à construção e operação de redes físicas de conexão. Nesses casos a barreira típica de entrada é a de custos e a estratégia associada é a de redução de custos, no sentido da exploração de vantagens absolutas de custos. Por outro lado, quanto menor a intensidade de capital, maiores serão os investimentos em *front office*, relacionados aos gastos em atividades que proporcionem satisfação e fidelidade, como é o caso dos gastos com treinamento e marketing. Nesses tipos de serviços predominam barreiras relacionais e a estratégia associada é a de diferenciação, definida pelos gastos que garantem a posição de mercado das empresas.

Importante observar que nas situações de alta intensidade de capital não necessariamente dar-se-á a exploração de economias de escala. E vice-versa, não necessariamente situações favoráveis à exploração de economias de escala são decorrentes de alta intensidade de capital. São situações em que a vantagem competitiva está na exploração de aspectos gerenciais que permitem a oferta em larga escala. Este é o caso, por exemplo, dos serviços de correios e algumas franquias de serviço.

4 Uma proposta de Matriz de Integração

As três propostas de classificação dos serviços de acordo com o posicionamento estratégico, apresentadas anteriormente, estão baseadas em características do processo de trabalho que são complementares e em alguns casos semelhantes. Na proposta de Silvestro (1999) as características apontadas são: volume de processamento e intensidade de contato com o cliente. A partir destas variáveis são identificadas três tipos de serviços: customização, loja de serviços e massificação.

Em Collier e Meyer (1998), as estratégias utilizadas na prestação do serviço referem-se à liberdade do cliente nas escolhas dos serviços a partir do número de caminhos criados pela gerência e da seqüência de atividades do encontro de serviço do cliente. Dessa forma, as estratégias seriam serviços roteados pelo cliente (maior liberdade do cliente na escolha de seqüências), co-rodeados (cliente e gestores atuam conjuntamente) e roteados pelo prestador de serviço (gestor restringe o número de caminhos e escolhas do cliente). Em Meirelles (2003), as variáveis identificadas são o grau de intensidade de capital e a escala de operação. As estratégias possíveis seriam: de custo, de escala e relacional.

São, portanto, três aspectos analisados nestas tipologias: intensidade de capital, intensidade de contato e tecnologia utilizada.

A hipótese subjacente nas propostas de Silvestro (1999) e Collier e Meyer (1998) é que o contato tende a ser menor quanto maior a intensidade tecnológica, o que permite maior padronização. Em Meirelles (2003), a intensidade de contato não é um aspecto relevante, mas sim a natureza deste contato, se pessoal ou técnico. Nesta perspectiva, a intensidade tecnológica se confunde com a intensidade de capital. Quanto mais técnico o contato, maior a intensidade de capital. Entretanto, nem sempre uma alta intensidade de capital implica na oferta de serviço em larga escala. O que é relevante do ponto de vista do posicionamento estratégico é a combinação entre intensidade de capital e a possibilidade de exploração de economias de escala. Ou seja, o contato pode ser pessoal e, ao mesmo tempo, o serviço pode ser prestado em larga escala. Da mesma forma, o contato pode ser técnico e o serviço pode ser personalizado.

Conforme apresentado na figura 7 adiante, é feita a proposição de uma matriz de integração como forma de reunir as contribuições destas três tipologias, baseada na junção das variáveis intensidade de capital e intensidade tecnológica num único vetor, já que aquela incorpora a intensidade tecnológica. A intensidade de contato é tratada em outro vetor, separadamente. As estratégias daí resultantes podem ser de customização ou de massificação, para diferentes grupos de serviços tanto para baixa, quanto para alta intensidade de capital e de contato.

		INTENSIDADE DE CONTATO			
		Baixa	Alta	Alta	Baixa
ESTRATÉGIA	Massificação	Serviços de troca e circulação padronizados (correios)	Serviços profissionais e pessoais padronizados (cadeias hoteleiras)	Serviços profissionais e pessoais medianamente padronizados (restaurantes tradicionais)	Serviços de troca e circulação altamente padronizados (caixas automáticos)
	Customização	Serviços de troca e circulação de baixo conteúdo tecnológico (serviço de reparo)	Serviços profissionais e pessoais de alto conteúdo tecnológico (serviço hospitalar)	Serviços profissionais e pessoais de baixo conteúdo tecnológico (serviço de táxi)	Serviços de troca e circulação customizados (serviços financeiros)
		Baixa	Alta	Baixa	Alta
		INTENSIDADE DE CAPITAL			

Figura 7. Matriz de integração para estratégia em serviço

Fonte: Construído pelos autores.

No caso da estratégia de customização pode haver tanto alta, quanto baixa intensidade de contato, contrariamente ao que a maioria da literatura vigente defende. Em geral, existe uma associação entre customização e alta intensidade de contato, mas serviços como reparos dos mais diferentes tipos (roupas, por exemplo) ou serviços financeiros em geral, são exemplos claros de baixa intensidade de contato com clientes. Este acontece, normalmente, apenas no momento da “entrega” do serviço, havendo uma maior intensidade de trabalho de *back office* que origina um serviço customizado.

Inversamente, a massificação que é, na maioria das vezes, associada a intensidade tecnológica e de capital, é também associada a baixa intensidade de contato. Porém, existem casos bastante claros de massificação e alta intensidade de contato, como serviços de restaurantes e cadeias de hotéis.

Os estudos e propostas de classificação e estratégias em serviços também associam a intensidade tecnológica e de capital a uma “industrialização” dos serviços. Ela é verdadeira em muitas situações, como serviços de auto-atendimento em geral. Mas também se deve destacar serviços intensivos em capital que exigem grande intensidade de contato, como serviços hospitalares em geral, pela sua complexidade e necessidade de “participação direta” do cliente.

Desta forma, a matriz de integração proposta apresenta quatro diferentes possibilidades para utilização da estratégia de massificação, assim como para a estratégia de customização, a partir dos vetores anteriormente explicados. Para estratégia de massificação propõe-se: serviços de troca e circulação padronizados, serviços profissionais e pessoais padronizados, serviços profissionais e pessoais medianamente padronizados e serviços de troca e circulação altamente padronizados. Para estratégia de customização propõe-se: serviços de troca e circulação de baixo conteúdo tecnológico, serviços profissionais e pessoais de alto

conteúdo tecnológico, serviços profissionais e pessoais de baixo conteúdo tecnológico e serviços de troca e circulação customizados.

Considerações finais

Este artigo teórico buscou identificar elementos comuns, presentes em algumas tipologias de estratégias em serviços na literatura de operações e economia, cuja perspectiva está calcada no processo de prestação do serviço. Nesse sentido reuniu-se aspectos econômicos (custos e escala) bem como aspectos gerenciais e de relacionamento com o cliente.

A partir de três tipologias de posicionamento estratégico em serviços, a saber, Silvestro (1999), Collier e Meyer (1998) e Meirelles (2003), realizou-se a proposição de uma matriz de integração baseada na reunião de três variáveis: intensidade de capital investido, intensidade tecnológica utilizada e intensidade de contato com o cliente.

A matriz propõe estratégias de massificação e customização para oito diferentes interações entre intensidade tecnológica e de capital, conjuntamente, em relação à intensidade de contato com o cliente, na prestação de serviço. Complementarmente são apresentados exemplos ilustrativos na matriz, como forma de clarificar as interações descritas.

Referencial Bibliográfico

- BAIN, J. *Barriers to New Competition*. Cambridge (Mass): Harvard University Press, 1956.
- BROWNING, H.C.; SINGELMANN, J. "The transformation of the US Labor Force: the interaction of industry and occupation". *Politics and Society*, Vol. 8, nº 3-4, p. 481-509.
- COLLIER, D.; MEYER, S. "A service positioning matrix". *International Journal of Operations and Production Management*. v.18, n.12, 1998. p.1223-1244.
- EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROSS, I. "Service portraits in service research: a critical review". *International Journal of Service Industry Management*. v.16, n.1, 2005. p.107-121.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Administração de serviços*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M. *Relação de serviço*. Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001. Cap. 1. p.23-65.
- GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. "New modes of innovation: How services benefit industry". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6, nº 3, 1995. p. 4-16.
- GALLOUJ, F. *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2002. 226 p.
- GERSHUNY, J.I.; MILES, I.D. *The New Service Economy – The Transformation of Employment in Industrial Societies*. London : Frances Pinter, 1983.
- HESKETT, J.; SCHLESINGER, L. Parte I - A cadeia serviços-lucro: justificando a excelência. In: HESKETT, J.; SCHLESINGER, L. *Lucro na prestação de serviços*. 1997.

HILL, T.P. “On goods and services”. *Review of Income and Wealth*. Vol. 23, nº 4, 1976. p.315-38.

HILL, T.P. “Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output”. *Revue Canadienne d’Economique*. vol. 32, nº 2, 1999. p. 426-446.

KANG, H.; McDERMOTT, C. “A Classification Scheme of Services and its Implications for Technology Management in Services”. *Technology management: Strategies & Applications*. v.5, 2000. p.203-213.

KINGMAN-BRUNDAGE, J. “Service mapping: back to basics”. In: GLYNN, W.; BARNES, J. *Understanding services management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. Chapter 5.

MARSHALL, J. N. *Services and uneven development*. Oxford: Oxford University Press, 1988.

MARSHALL, J. N.; WOOD, P.A *Services & Space: Key Aspects of Urban and Regional Development*. Longman Scientific & Technical Publishers, 1995.

MEIRELLES, D. S. “O conceito de serviço”. *Revista de Economia Política*. vol. 26, nº 1 (101), 2006a. p. 119-136.

_____. Características das firmas e setores de serviço segundo a natureza do processo de trabalho. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (ed.) *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. Brasília: Ipea, 2006b. p 349-375.

_____. *O Setor de Serviços e os Serviços de Infra-Estrutura Econômica*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, agosto, 2003. (Tese de Doutorado)

MILES, I. “Services in the new industrial economy”. *Futures*. July/August, 1993. p. 653-72.

NUSBAUMER, J. *Les services: nouvelle donne de l’economie*. Paris: Econômica, 1984.

RIDDLE, D. I. *Service-led Growth: The Role of the Service Sector in World Development*. New York: Praeger Publishers, 1986.

SHOSTACK, G. “How to design a service”. *European Journal of Marketing*. v.16, 1982. p.49-63.

SHOSTACK, G. “Service Positioning Through Structural Change”. *Journal of Marketing*. Jan., 1987. v.51, p.34-43.

SILVESTRO, R. “Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement”. *International Journal of Operations and Production Management*. v.9, n.4, 1999. p.399-420.

WALKER, R. “Is there a service economy?”. *Science and Society*. Vol 49, nº 1, 1985. p. 42-83.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. *Relação de serviço*. Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001a. Cap. 2. p.67-93.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. *Relação de serviço*. Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001b. Cap. 3. p.95-149.