

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
Departamento de Administração

**QUALIDADE DE SERVIÇO:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO**

ANDRÉ TORRES URDAN

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

São Paulo

1993

QUALIDADE DE SERVIÇO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO

ANDRÉ TORRES URDAN

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo, como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutor em Administração

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

São Paulo

1993

AGRADECIMENTOS

Concluindo aqui o doutorado, sinto-me consumando um objetivo cujos benefícios profissionais e pessoais talvez se propaguem pela vida toda. Mas bem se sabe que um trabalho desses resulta da contribuição de muitos, onde grande é a minha satisfação em a estes manifestar gratidão, dizendo-lhes sinceramente muito obrigado.

- À Universidade de São Paulo, através da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), onde se percebe o valor, a capacidade, o ímpeto e a dedicação de muitos, pela inestimável oportunidade de formação acadêmica, ainda por cima sem qualquer ônus, custeada pelo Poder Público, um enorme privilégio em face da realidade do País com amplas parcelas da sociedade carecendo de quase tudo.

- Ao Prof. Marcos Cortez Campomar, pelos inextinguíveis interesse, encorajamento, disponibilidade, respeito, de um lado, competência, discernimento e organização, do outro, servindo de suporte e inspiração, numa relação profícua de ensino-aprendizado sem a qual este trabalho jamais teria progredido na forma como afortunadamente sucedeu.

- Aos vários Professores da FEA na fase curricular do doutoramento, pelo que me propiciaram aprender e o denodo que para tanto tiveram.

AGRADECIMENTOS

Concluindo aqui o doutorado, sinto-me consumando um objetivo cujos benefícios profissionais e pessoais talvez se propaguem pela vida toda. Mas bem se sabe que um trabalho desses resulta da contribuição de muitos, onde grande é a minha satisfação em a estes manifestar gratidão, dizendo-lhes sinceramente muito obrigado.

- À Universidade de São Paulo, através da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), onde se percebe o valor, a capacidade, o ímpeto e a dedicação de muitos, pela inestimável oportunidade de formação acadêmica, ainda por cima sem qualquer ônus, custeada pelo Poder Público, um enorme privilégio em face da realidade do País com amplas parcelas da sociedade carecendo de quase tudo.

- Ao Prof. Marcos Cortez Campomar, pelos inextinguíveis interesse, encorajamento, disponibilidade, respeito, de um lado, competência, discernimento e organização, do outro, servindo de suporte e inspiração, numa relação profícua de ensino-aprendizado sem a qual este trabalho jamais teria progredido na forma como afortunadamente sucedeu.

- Aos vários Professores da FEA na fase curricular do doutoramento, pelo que me propiciaram aprender e o denodo que para tanto tiveram.

- Aos Professores Dilson Gabriel dos Santos e Geraldo Luciano Toledo, pelas pertinentes críticas e valiosas sugestões por ocasião do exame de qualificação.

- Aos funcionários técnico-administrativos da FEA, notadamente aqueles da Seção de Pós-Graduação, Secretaria da Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Biblioteca, pela constante disposição em ajudar.

- À University of Michigan, School of Business Administration, Ann Arbor, EUA, pelo produtivo período de estudos, ensejando contato com o estado-da-arte do tema da tese. Na mesma instituição, em especial, ao Professor Thomas C. Kinnear, Marketing Chairperson, pela viabilização da matrícula, e aos Professores Richard P. Bagozzi, Wayne S. DeSarbo e James R. Taylor, pela inimaginável acolhida e apreciáveis ensinamentos.

- Ao Prof. Benjamin Schneider, da University of Maryland, College Park, EUA, pela graciosa admissão e tantas lições no seu curso ministrado no Executive Education Center da University of Michigan.

- À American Marketing Association, Chicago, EUA, pela doação dos anais de suas conferências sobre marketing de serviços, referências fundamentais indisponíveis nas bibliotecas brasileiras.

- Ao Professor Evert Gummesson, da Stockholm University, Stockholm, Suécia, pelo oferecimento de seus vários e relevantes artigos e o expressivo livro que editou

RESUMO

Esta tese trata da qualidade de serviço, sob a ótica do marketing, e mais precisamente dos modelos conceituais sobre o assunto. O intuito é melhorar o imprescindível suporte teórico reclamado para abordagem da qualidade de serviço, reconhecendo que não bastam conhecimentos isolados do domínio de estudo. Há que se chegar a uma perspectiva englobando os vários elos desse fenômeno e o interrelacionamento entre eles. No trabalho, foi realizada revisão bibliográfica para assimilar e analisar o conhecimento disponível até o presente a respeito de qualidade de serviço, abrangendo: a importância de serviços e da qualidade de serviço; a natureza de serviços; a oferta, produção e interações em serviços; a natureza da qualidade e da qualidade de serviço; os elementos e dimensões da qualidade de serviço; os modelos de qualidade de serviço de Gronroos, Gummesson, Gronroos & Gummesson e Parasuraman, Zeithaml & Berry. Na conclusão, é oferecida uma contribuição pessoal representada pela proposição de modelo integrativo de qualidade de serviço. Acredita-se que este modelo integrativo possivelmente signifique algum passo à frente, embora modesto, melhorando o discernimento da qualidade de serviço, porém dependendo de criteriosa verificação empírica.

ABSTRACT

This dissertation discusses service quality, from the marketing point of view, specifically dealing with the conceptual models of the subject matter. The purpose here is to improve the indispensable theoretical support required to approach service quality, realizing that isolated knowledge about some points are not sufficient. It is necessary to reach a global perspective comprising the phenomenon's several links as well as the relationship among them. It was undertaken a desk research concerning the existing knowledge about service quality including the following topics: services and service quality relevance; nature of services; services offering, production and interactions; nature of quality and service quality; service quality elements and dimensions; service quality models by Gronroos, Gummesson, Gronroos & Gummesson & Parasuraman, Zeithaml & Berry. In the conclusion, as the author's personal contribution, it is presented a integrative service quality model. It is supposed that integrative model possibly means a step further, although restrict, toward better comprehension about service quality, however depending upon strict empirical test.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
I.1 - SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	2
I.2 - OBJETIVOS.....	8
I.3 - METODOLOGIA.....	15
I.4 - APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	24
CAPÍTULO II - A IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS E DA QUALIDADE DE SERVIÇO	26
II.1 - O RECONHECIMENTO DE SERVIÇOS.....	27
II.2 - SERVIÇOS NA ECONOMIA BRASILEIRA.....	47
II.3 - SERVIÇOS NA INDÚSTRIA.....	59
II.4 - SERVIÇOS, QUALIDADE, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO.....	69
CAPÍTULO III - A NATUREZA DE SERVIÇOS	79
III.1 - DEFINIÇÕES DE SERVIÇOS.....	80
III.2 - CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS.....	95
III.3 - CLASSIFICAÇÕES DE SERVIÇOS.....	109

CAPÍTULO IV - OFERTA, PRODUÇÃO, INTERAÇÕES E MARKETING EM SERVIÇOS	119
IV.1 - OFERTA DE SERVIÇOS.....	120
IV.2 - PRODUÇÃO E ENTREGA DE SERVIÇOS.....	128
IV.3 - PERSPECTIVAS NO SISTEMA DE SERVIÇOS E INTERAÇÕES DO CLIENTE DE SERVIÇO.....	134
IV.4 - PARTICULARIDADES DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	144
 CAPÍTULO V - A NATUREZA DA QUALIDADE E DA QUALIDADE DE SERVIÇO	 151
V.1 - DEFINIÇÕES DE QUALIDADE.....	152
V.2 - SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS.....	165
V.3 - QUALIDADE DE SERVIÇO PERCEBIDA.....	182
V.4 - VALOR PERCEBIDO.....	198
 CAPÍTULO VI - ELEMENTOS E DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO	207
VI.1 - QUALIDADE HOLÍSTICA, SEUS ELEMENTOS E DIMENSÕES.....	208
VI.2 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO.....	213
VI.3 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE TANGÍVEIS.....	223
VI.4 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SOFTWARE.....	234

VI.5 - DIMENSÕES EXTERNAS DA QUALIDADE E A OFERTA TOTAL DE SERVIÇOS.....	239
VI.6 - DIMENSÕES INTERNAS DA QUALIDADE DE SERVIÇO.....	242
CAPÍTULO VII - PRINCIPAIS MODELOS DE QUALIDADE DE SERVIÇO .	250
VII.1 - MODELO DE GRONROOS.....	251
VII.2 - MODELO DE GUMMESSON.....	258
VII.3 - MODELO DE GRONROOS & GUMMESSON.....	265
VII.4 - MODELO DE PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY.....	273
CAPÍTULO VIII - CONCLUSÃO	283
VIII.1 - PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO DE QUALIDADE DE SERVIÇO.....	284
VIII.2 - SUGESTÕES PARA PESQUISAS ADICIONAIS.....	313
VIII.3 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	318
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	324

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Molecular de Shostack	85
Figura 2 - A Oferta de Serviços Ampliada Segundo Gronroos ..	124
Figura 3 - Modelo de Produção de Serviços Servuction	131
Figura 4 - Modelo de Produção de Serviços de Gronroos	133
Figura 5 - Modelo de Consumo e Avaliação de Serviços de Fisk	172
Figura 6 - Diferenciação entre Qualidade de Serviço Percebida e Satisfação do Consumidor segundo Zeithaml, Berry & Parasuraman	192
Figura 7 - Modelo de Valor e Qualidade de Serviços Percebidos de Livingston & Zeithaml	203
Figura 8 - Modelo de Qualidade de Serviço de Gronroos	257
Figura 9 - Modelo de Qualidade de Gummesson	260
Figura 10 - Modelo de Qualidade de Serviço e Bem de Gronroos & Gummesson	270
Figura 11- Modelo de Qualidade de Serviço de Parasuraman, Zeithaml & Berry	277
Figura 12 - Modelo Estendido de Qualidade de Serviço de Parasuraman, Zeithaml & Berry	280
Figura 13 - Um Modelo Integrativo de Qualidade de Serviço ..	290

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produto Nacional Setorial Segundo as Faixas de Renda Nacional Per Capita para Diversos Países do Mundo - 1950	44
Gráfico 2 - Distribuição Setorial de Força de Trabalho Segundo as Faixas de Renda Nacional Per Capita para Diversos Países do Mundo - 1950	44
Gráfico 3 - Produto Interno Bruto Brasileiro Segundo o Setor de Atividade - 1950 a 1990	52
Gráfico 4 - Taxas Médias de Crescimento do Produto Real Setorial Brasileiro	53
Gráfico 5 - Produto Interno Bruto do Setor Terciário Brasileiro Segundo os Ramos de Atividade - 1950 a 1990	54
Gráfico 6 - População Brasileira Ocupada Segundo o Setor de Atividade - 1940 a 1990	56
Gráfico 7 - População Ocupada do Setor Terciário Brasileiro Segundo os Ramos de Atividade - 1940 a 1980	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produto Nacional e Força de Trabalho Setorial por Renda Nacional Per Capita para Diversos Países do Mundo - 1950	42
Tabela 2 - Produto Interno Bruto Brasileiro Segundo o Setor de Atividade - 1950 a 1990	51
Tabela 3 - Taxas Médias de Crescimento do Produto Real Setorial Brasileiro	52
Tabela 4 - Produto Interno Bruto do Setor Terciário Brasileiro Segundo os Ramos de Atividade - 1950 a 1990	53
Tabela 5 - População Brasileira Ocupada Segundo o Setor de Atividade - 1940 a 1990	55
Tabela 6 - População Ocupada do Setor Terciário Brasileiro Segundo os Ramos de Atividade - 1940 a 1980	56
Tabela 7 - Diferenças Típicas entre Bens e Serviços	96
Tabela 8 - Dimensões Internas da Qualidade de Serviço do Prêmio de Qualidade Malcom Baldrige	244
Tabela 9 - Dimensões Internas da Qualidade de Serviço de Zeithaml, Berry & Parasuraman	248

CAPÍTULO I
INTRODUÇÃO

I.1 - SITUAÇÃO-PROBLEMA

Serviços fazem-se presentes desde os primórdios da vida social. Todavia, foram precisos milênios para que homens públicos, economistas, administradores e a sociedade em geral passassem a reconhecer razoavelmente a importância de serviços, num processo que só ganhou ritmo nas últimas cinco décadas. Ainda hoje muito se questiona o papel e valor de serviços. Até quando se discute o Brasil em crise, logo se pensa em indústria, agricultura, quase nunca em serviços. Parece ignorado que no País, como nos Estados Unidos, na Comunidade Européia e no Japão, o setor serviços responde pelas maiores parcelas de produto econômico e absorção de mão-de-obra.

Em que pese a preponderância de serviços, os negócios e a administração permanecem centrados em bens. A literatura e a pesquisa em Administração têm por foco as atividades industriais e os problemas da produção e marketing de bens. Praticantes e acadêmicos só muito recentemente começaram a expressar a necessidade de mudança desse foco ou, no mínimo, dispor de arcabouço conceitual alternativo para lidar com as características distintivas e as questões intrínsecas a serviços. O estudo de serviços na Administração é realmente muito novo. Somente no curso das duas décadas passadas começou-se a explorar e discutir as particularidades da oferta de serviços

separadamente do caso de bens. A rigor, contribuições mais expressivas só despontaram a partir do fim dos anos 70.

Resume este quadro Toledo¹, não perdendo em atualidade mesmo após tantos anos, quando afirmava que a literatura de marketing, em particular, é muito rica sendo o objeto de interesse bens de consumo ou os negócios entre organizações, ao passo que a atenção dispensada ao marketing de serviços é muito menor. Ainda hoje pertine dizer, como então, haver poucas tentativas no sentido de cientificamente verificar se os princípios e conceitos desenvolvidos no marketing de bens são realmente transferíveis e adequados ao marketing de serviços.

Marshall, Schmalensee & Venkatesan² vislumbram três fases constituindo a curta história do marketing de serviços. Na primeira delas, a Fase Exploratória, a pretensão era situar profissionais perdidos em um mundo onde muitos truísmos de bens simplesmente não funcionavam para serviços. Durante esta fase, grande parcela da pesquisa se voltou para a definição de como o marketing de serviços difere do marketing de bens. Seguiu-se a Fase de Descoberta, onde foram legitimada a pesquisa de marketing

1. TOLEDO, Geraldo L. Contribuições ao Estudo do Marketing Bancário: Aspectos da Análise, do Planejamento e do Programa de Marketing para Bancos Comerciais. Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1977. p. 16-8.

2. MARSHALL, Claudia; SCHMALENSSEE, Diane & VENKATESAN, M. Preface. In: _____ . Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing. Chicago, American Marketing Association, 1985. p. i.

de serviços e estabelecidos alguns princípios básicos. Boa parte do trabalho nesta fase indagava sobre porque certas empresas de serviços eram mais bem sucedidas que outras e os elementos do composto de marketing das primeiras. Na atualidade, vive-se a Fase de Consolidação, quando se espera fazer o marketing de serviços chegar ao nível alcançado em outras áreas da Administração, com o desenvolvimento de teoria e técnicas que cubram grandes hiatos ainda existentes.

O tópico qualidade de serviço inscreve-se nessa terceira fase: só veio a ganhar corpo na década de 80. Foi quando duas linhas separadas de pesquisa, uma voltada para o caráter de serviços e a outra calcada na natureza de qualidade, foram reunidas para investigar as especificidades da qualidade de serviço. Desde então, as empresas atribuem crescente importância à qualidade de serviço. Hoje, uma forte corrente no marketing e nos negócios sustenta que serviços, tal qual bens, de alta qualidade ocupam posição competitiva privilegiada no mercado. Há trabalhos acadêmicos e a experiência concreta de organizações endossando tal posição, sugerindo que qualidade de serviço produz benefícios expressivos em retorno sobre o investimento, participação de mercado e até redução de custos. Como resultado dessa crença, muitas empresas já vêm a busca da prestação de serviços de qualidade como um ponto essencial ou, no mínimo, a merecer cuidadoso exame.

Sem embargo, o espaço teórico da qualidade de serviço encontra-se na sua infância. Isto está evidenciado nas inúmeras questões ainda sem resposta ou imprecisamente respondidas, como refletido no alto grau de desorientação nas empresas sobre como lidar com a qualidade de serviço. Persiste uma enorme carência nessa área. Este é um quadro previsível, todavia, porquanto o estudo e a prática sistemáticos da qualidade de serviço transcorrem em proporções muito menores do que as experimentadas no caso de bens, onde uma longa tradição vem sendo forjada na indústria desde 1920.

Da pesquisa acerca de qualidade de serviço, somente uma diminuta parcela enfoca a temática num tratamento buscando levar em conta toda a sua constituição multifacetada. Na literatura, amiúde, não se vai além do exame e conceituação de entes isolados que integram esse domínio. Tal precariedade da abordagem da qualidade de serviço, é inegável, decorre das dificuldades interpostas pela natureza do próprio construto. Qualidade e serviço são conceitos, por si só, de difícil apreensão. A qualidade também não constitui tarefa simples na hipótese de bens, mas a qualidade de serviço parece ser ainda mais intrincada. Muitos entes básicos da qualidade de serviço diferem substantivamente de seus correspondentes da arena industrial. Então, com serviços, a adição de seus traços singulares (como a intangibilidade), representa obstáculo a mais para a compreensão de sua qualidade. Malgrado, decifrar esse fenômeno requer necessariamente integrar

as partes e suas interrelações; isto é, levar em conta o seu complexo todo.

Em acréscimo, para que se possa perscrutar a qualidade de serviço, insta antes explorar uma série de outros aspectos conexos atinentes a serviços e qualidade. Eis aí uma outra séria barreira. Ao falar-se em serviços, a tendência é convergir prontamente para a noção de qualidade, ficando o conteúdo do primeiro conceito sem ser adequadamente esclarecido.

Tem-se nesse cenário um vasto campo a ser explorado se o propósito é fazer avançar o conhecimento, a aplicabilidade e a utilidade da qualidade de serviço. Afinal, qualidade é uma das tendências mais importantes na manifestação insofismável do consumidor. Logo, assim como a qualidade acabou sendo vital para fabricantes e comerciantes de bens, torna-se imperativo para o marketing fazê-la introduzida e corrente nos mercados de serviços.

Tais circunstâncias têm estimulado alguns pesquisadores, sobretudo nos Estados Unidos e em países nórdicos (Finlândia e Suécia), a um grande empenho pela concepção de modelos conceituais de qualidade de serviço, ensejando melhor entendimento da matéria. No entanto, uma marca comum e inafastável está presente nesses esforços. O cerne da teoria da qualidade de serviço traduz-se largamente em entes puramente abstratos: expectativas, percepções, satisfação, etc. Isto torna

o trabalho teórico em qualidade de serviço uma empreitada de monta.

Mas, acima de tudo, nesta situação o problema central é ainda haver um enorme caminho a ser percorrido para alcançar, nos modelos de qualidade de serviço, representação fidedigna de tão complexo fenômeno.

I.2 - OBJETIVOS

Esta tese, diante da situação-problema exposta, trata exatamente da qualidade de serviço, sob a ótica do marketing, do insubstituível ponto de vista do cliente, e mais precisamente dos modelos conceituais sobre tão relevante assunto. Neste âmbito, dois são os objetivos básicos. O primeiro deles consiste em uma revisão bibliográfica, para reunir, assimilar e analisar o conhecimento disponível até o presente a respeito de qualidade de serviço, incluindo naturalmente os modelos conceituais. O segundo objetivo é, com a base erguida pela consecução do objetivo anterior, oferecer a contribuição pessoal representada pela proposição de um modelo integrativo de qualidade de serviço.

Mas, de qualquer forma, são poucos os modelos conhecidos de qualidade de serviço, todos surgidos nos últimos anos: Gronroos, Gummesson & Gronroos e Parasuraman, Zeithaml & Berry. Não obstante, espera-se, num exercício teórico, examinar quão bem o conhecimento estabelecido parece refletir a realidade e, até indo além, quão bem ele é adequado como orientação gerencial, identificando como é possível aprimorá-lo pela integração das perspectivas de uns e outros autores. Ao final do trabalho, com o modelo integrativo, espera-se dar algum passo à frente, provavelmente modesto, melhorando o discernimento da qualidade de serviço. Afinal, sínteses são fundamentais para fazer progredir o

incipiente estágio do conhecimento a ponto de apurar categorias, conceitos, modelos e, enfim, teoria.

Neste sentido, em que pesem as limitadas condições de atuação científica no Brasil, acredita-se dever haver ímpeto para avaliar criticamente as proposições aduzidas nos países desenvolvidos; aceitá-las, simplesmente por virem de centros avançados, é uma atitude temerária, acarretadora de alto risco. O senso de dúvida intrínseco à investigação científica deve ser exercitado. Tanto mais quando se constata que, mesmo nos Estados Unidos e Europa, qualidade de serviço carece e muito de pesquisa. Portanto, é possível contribuir!

Por outro lado, há mais um objetivo indireto pretendido neste trabalho. Não se nega que, até certo ponto, seja preciso adotar uma atitude de cautela diante de novas concepções lançadas na literatura de administração. Isto bem vale para o marketing de serviços e a administração da qualidade; simplificações imoderadas e incoerentes tanto quanto equívocos danosos não são raros. Mas nada pode justificar, já que por demais contraproducente, a forte aversão que circunda a introdução de novas abordagens gerenciais nas empresas brasileiras. Assim sendo, tem-se nesta tese uma pretensão instrumental. Esclarecer melhor o tema escolhido pode ser, quem sabe, um pequeno mas válido estímulo ao potencial para maior efetividade na administração da qualidade em organizações de serviços no País.

É imprescindível dispor de suporte teórico para abordar a qualidade de serviço. Infelizmente, ainda pouco tem sido invertido para melhorar o instrumental analítico destinado, enfim, a orientar o profissional de marketing no complexo processo de tomada de decisão acerca de qualidade de serviço. Não bastam conhecimentos isolados do domínio de estudo. Há que se chegar a uma perspectiva englobando os vários elos desse fenômeno e o interrelacionamento entre eles.

Na consecução dos objetivos traçados, várias são as contribuições à administração que podem advir do estudo realizado nesta tese. A título de ilustração, vale indicar, muito concisamente, quatro situações bem palpáveis indicadoras da relevância teórica e prática que compreensão mais abrangente e consistente da qualidade de serviço, como aqui se aspira alcançar, pode proporcionar.

Há considerável literatura sugerindo que qualidade de serviço pode ser muito rentável. Tais estudos, embora importantes para realçar o argumento de que melhor serviço vale a pena, não propiciam orientação sobre onde e como aplicar em melhoria de serviço, que aspectos específicos do serviço atacar na realidade concreta específica de cada organização. Então, ao administrador que precisa justificar ações e inversões com esse fim, os critérios por trás de pretendida melhoria de serviços podem parecer tão intangíveis quanto os próprios serviços.

Além disso, sobretudo em momentos econômicos difíceis, como o que o País e o Mundo vivem, programas de aprimoramento de serviços sem adequado embasamento a justificá-los estão fadados a enfrentar resistência, notadamente das áreas financeiras. Evans³, por exemplo, entende que programas de melhoria de serviços podem ser bem caros e a recompensa não ser imediata. Sempre há críticos da qualidade de serviço, profissionais que, até demonstração em contrário, a questionam como uma opção de potencial superestimado, decorrência de voga desacompanhada de evidência que possa sustentá-la como prioridade empresarial.

Em consequência, é imperioso dispor de muito mais que o relato entusiasmado de exemplos bem sucedidos de outras organizações. Necessita-se, isto sim, de conhecimento para esclarecer o que o cliente de serviços espera receber, detalhado em termos de cada um dos diversos componentes da oferta de serviços, bem como o que a organização precisa fazer para oferecer-lhe qualidade. Tendo as empresas recursos limitados, há que se investigar os fatores determinantes da qualidade para o cliente e em que nível ele deseja vê-los ajustados. De outra sorte, incorre-se no risco de até se gastar em demasia ou desperdiçar fundos em atributos do serviço de menor relevância para o cliente ou desnecessariamente ultrapassar o nível esperado.

3. EVANS, David. The Myth of Customer Service. Canadian Business, Mar. 1991. p. 34-9.

Mas não há como a administração de serviços avaliar e ajustar a configuração ideal da sua oferta de serviço sem compreender a fundo qualidade de serviço. Um bom diagnóstico em cada situação particular, para orientar o administrador na organização de melhores serviços, demanda essa compreensão. Existe uma oportunidade estimulante para contribuições substanciais à prática de marketing nessa área.

É notório que as organizações de serviço guardam vários pontos importantes em comum, seja dentro de categorias determinadas, no âmbito de algumas categorias e até ao longo de todas as categorias. A natureza intangível de serviços implica, genericamente, que serviços (ao contrário de bens) sejam produzidos e consumidos ao mesmo tempo, elevando a importância do relacionamento entre prestador-cliente tanto quanto a variabilidade na qualidade do serviço. Assim sendo, concepções que possam melhorar a administração da qualidade de serviço em dada categoria têm a possibilidade de serem generalizadas, tornando-se aplicáveis a tantas outras categorias. Entretanto, para a realização e o exame científico de tais comparações e generalizações, é imprescindível dispor de um mesmo quadro básico de referências de qualidade de serviço sendo utilizado nas diversas categorias estudadas e de interesse.

Serviços são prestados a consumidores e também a organizações, logicamente. Nos últimos anos, as empresas têm mais e mais colocado serviços internos (operações administrativas) nas mãos

de contratantes externos especialistas; é a tão propalada tendência da terceirização. Com bens, processo similar começou tempos atrás. Grandes indústrias diminuían a proporção de componentes internamente fabricados e preferiam adquiri-los via rede de subcontratantes e alianças estratégicas. Agora, é cada vez mais comum que também serviços (por exemplo, conservação predial e processamento de dados) sejam realizados por terceiros. A questão é que, obtendo mais e mais serviços de fontes externas, as empresas "importam" sérios problemas de qualidade. Resolver essa situação requer, necessariamente, entendimento apropriado de qualidade de serviço que proporcione ao produtor contratante (colocado na posição de cliente), não só equacionar internamente a qualidade, como também orientar e assegurar o nível do serviço que recebe de seus contratados.

Tome-se, ainda, a tão debatida problemática das atividades governamentais. No Brasil, como na maior parte do Mundo, a entidade governo significa primariamente serviços. Critica-se asperamente o governo, aqui e em inúmeras nações, por prestar serviços julgados como de qualidade inaceitável. Sem embargo, administração da qualidade de serviço virtualmente inexiste nas organizações públicas. Muito do legítimo clamor, em consequência, transforma-se em um debate meramente político e quase estéril, embora tenha-se um desafio de cunho administrativo. Em vez disso, conhecimento da qualidade é o recurso elementar para uma busca concreta de melhoria dos serviços públicos.

Eis o que se pretende, em linhas muito gerais, com a realização de uma tese sobre "Qualidade de Serviço: Proposição de um Modelo Integrativo". Sintetizando o conhecimento a esse matéria vinculado, espera-se incrementar o seu valor teórico e a sua utilidade gerencial.

I.3 - METODOLOGIA

Sendo o objetivo central desta tese a proposição de um modelo integrativo de qualidade de serviço, metodologicamente é central empreender um esforço de análise comparativa dos principais modelos existentes, buscando os pontos positivos e limitações sanáveis presentes em cada concepção. Por esse caminho é que se pode chegar a proposta pessoal de modelo que seja, pela articulação coerente das várias contribuições, uma melhor representação do fenômeno qualidade de serviço.

Antes disso, porém, é indispensável realizar um levantamento minucioso da literatura atinente aos principais aspectos que conformam o substrato da área de estudo. Para abordar qualidade de serviço e tornar a sua administração eficaz é preciso conhecimento acurado dos variados detalhes e atividades associadas aos processos de projeto, produção e entrega ao cliente de serviços, do mesmo modo acontecendo com o campo da qualidade. Cabe, pois, investigar os fundamentos de serviços e qualidade, assim como a junção de ambos. Aí, então, estarão lançados os alicerces viabilizando tratar com razoável propriedade o âmago desta tese, que está nos modelos de qualidade de serviço (de Gronroos, Gummesson, Gronroos & Gummesson e Parasuraman, Zeithaml & Berry) e, como contribuição do autor, uma sugestão de modelo integrativo de qualidade de serviço.

Esta é, claramente, uma tese em marketing, sendo tal disciplina da Administração a base de todo o trabalho a ser desenvolvido. Dentro desse vasto campo que é o Marketing, com mais precisão, aqui há relação direta com as áreas de marketing de serviços, Administração da qualidade e comportamento do consumidor. De forma suplementar, toca-se também nas esferas das disciplinas teoria das organizações, recursos humanos e operações. Com efeito, cumpre fazer um esclarecimento fundamental a esse respeito.

Mais tradicionalmente, o estudo de serviços, como na Administração em geral, tem-se dado dentro dos limites de disciplinas. O pesquisador de marketing restringe suas discussões a outros pesquisadores de marketing, pesquisadores de recursos humanos e teoria das organizações compartilham seus pontos de vista uns com os outros, e pesquisadores de operações assumem ainda outra perspectiva. Entretanto, cada grupo está contemplando o mesmo "objeto", embora mudando o prisma, o referencial e a linguagem pelo qual ele é abordado.

Essa interrelação entre as diversas funções está presente em qualquer esfera da Administração; a sua ausência pode também comprometer a efetividade da organização industrial. Todavia, no que concerne a serviços, o alto grau em que se manifesta a interdependência funcional a torna não só desejável como imprescindível. Ignorar a integração funcional acarreta efeitos graves e imediatos na prestação de serviços.

Assim sendo, em serviços há que se olhar por cima das barreiras convencionais das disciplinas da Administração. Marketing não é apenas a função do departamento respectivo ou responsabilidade daqueles que nele trabalham; é atribuição de todos na organização. Operações não se voltam apenas para os equipamentos e funcionários da organização, pois igualmente tem de envolver os clientes como co-produtores. Recursos humanos selecionam e treinam funcionários destinados à preencher os requisitos internos da organização, mas que concomitantemente fazem o seu marketing nos encontros com clientes. Almeja-se, portanto, ter essa orientação abrangente norteando este trabalho.

Considerável parcela da pesquisa em serviços, tal como em qualidade, tem sido empírica. Mesmo assim, a opção nesta tese é por um trabalho de cunho teórico, cuja justificativa radica aqui na essência do explicar. Como ensina Kaplan⁴, explicação significa a descoberta do que é semelhante naquilo que, à primeira vista, parece dessemelhante: é o encontro da identidade na diferença. Leis científicas explicam nossa experiência porque a ordenam, referindo exemplos particulares a princípios gerais. A explicação será tanto mais satisfatória, quanto mais geral o princípio e maior o número de casos particulares que a ele possam ser referidos.

4. KAPLAN, Abraham. A Conduta na Pesquisa: Metodologia para as Ciências do Comportamento. São Paulo, Herder/EDUSP, 1969. p. 346.

Acontece que já há um certo volume de material produzido sobre qualidade de serviço. Dessa forma, a escolha metodológica por uma análise teórica defluiu exatamente da crença na necessidade de integração do conhecimento que vem sendo acumulado. Parece essencial procurar sínteses, como meio de lograr maior poder explicativo, perspectiva mais abrangente, holística como hoje se fala, capacitando visualização do todo. Pretende-se, isto sim, reordenar e integrar as contribuições de terceiros. É oportuno lembrar que a própria "perspectiva" de qualidade de serviço é uma síntese de vários fenômenos disseminados pela administração, que por sua vez são uma síntese e desenvolvimento adicional de partes de outras disciplinas. Em acréscimo, nesta tese os objetivos traçados impõem tomar, antes de mais nada, os conceitos, categorias e relacionamentos em sedimentação na literatura.

De fato, ao que se vê, na pesquisa em administração não prevalece ênfase na obtenção de integração dos alvítilos existentes. A razão disto talvez esteja na impressão muito comum de que estudos genuinamente acadêmicos são aqueles empíricos, onde o pesquisador coleta ele próprio dados primários no campo. Entretanto, Glaser & Strauss⁵ mencionam simbolicamente **interviewing the library shelves** como uma alternativa não menos relevante e profícua para a ação científica.

5. GLASER, Barney G. & STRAUSS, Anselm L. The Discovery of Grounded Theory. New York, Aldine, 1967. p. 167.

O método neste estudo é, portanto, o dedutivo. Segundo Salmon⁶, nos argumentos dedutivos: i) se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira; ii) toda a informação ou conteúdo factual da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas. Em contraste, nos argumentos indutivos sobrevêm que: i) se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão é provavelmente verdadeira, mas não necessariamente verdadeira; ii) a conclusão encerra o que não estava, nem implicitamente, nas premissas. Os dois tipos de abordagem, conforme Lakatos & Marconi⁷, têm finalidades diversas: o dedutivo visa explicitar o conteúdo das premissas, ao passo que o indutivo se destina a ampliar o alcance dos conhecimentos. A indução aumenta o conteúdo das premissas estabelecidas, com sacrifício da precisão, ao passo que a dedução sacrifica a ampliação do conteúdo para atingir a certeza. No método dedutivo, a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas na relação entre as premissas e a conclusão que acarretam.

A investigação neste trabalho planejada centra-se em modelos, um recurso de largo emprego na ciência e, até além dela, também na existência cotidiana. Forrester⁸ observa que toda pessoa, seja na

6. SALMON, Wesley C. Lógica. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. p. 30-1.

7. LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina A. Metodologia Científica. São Paulo, Atlas, 1991. p. 57-8.

vida privada ou profissional, de modo intuitivo usa constantemente modelos na tomada de decisão. A imagem mental do mundo ao redor que se carrega no cérebro é um modelo; a rigor, lá não há nada concreto, mas apenas conceitos e relacionamentos usados para representar os sistemas reais. Sendo as decisões tomadas com base em modelos, à ciência incumbe, na interpretação de Forrester, propugnar pelo estabelecimento de melhores e melhores modelos.

Zaltman & Wallendorf⁹ reconhecem modelos com servindo, em geral, a quatro funções de grande significado para a Ciência. Primeiro, modelos proporcionam um contexto mais amplo em que descobertas de pesquisa podem ser lançadas. A maioria dos estudos científicos focaliza um espaço limitado, mas é preciso dispor de meios capacitando enxergar o quadro mais largo em que as pesquisas se encaixam, o que se viabiliza por modelos. Segundo, modelos enunciam explicitamente relacionamentos entre seus componentes. Isto ajuda o pesquisador a organizar os dados de tal forma a realmente testar um modelo, em vez de apenas aparentar testá-lo. Terceiro, modelos oferecem à comunidade científica uma perspectiva comum de discussão e comunicação. Mas é claro que aqueles que não concordam com um modelo em particular podem propor, testar e tentar substanciar modelos alternativos. Assim

⁸. FORRESTER, Jay W. Citado por SMITH, Herman W. *Strategies of Social Research*. London, Prentice-Hall, 1975. p. 21.

⁹. ZALTMAN, Gerald & WALLENDORF, Melanie. *Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications*. New York, John Wiley & Sons, 1979. p. 515-20.

sendo, modelos contribuem para o avanço do conhecimento em qualquer campo. Quarto, pelo exame dos aspectos que os modelos deixam de fora ou que relacionamentos não estão ainda firmemente estabelecidos pela pesquisa, modelos informam sobre o que está por fazer, as etapas a vencer. Isto é, modelos realçam tanto descobertas quanto lacunas no conhecimento a serem sanadas.

Mas lidar com modelos definitivamente não é uma tarefa simples; há que se ter rigor e critério. Naert & Leeflang¹⁰ definem modelo como uma representação dos elementos mais importantes, uma condensação, de um sistema do mundo real percebido. Apesar dessa definição realmente simples, nesse âmbito há muitas controvérsias e interrogações, como manifestam os autores. Primeiro, sistemas podem ser tomados como qualquer coisa relacionada ao problema em questão, o ambiente total do problema. Dessa forma, sistema consiste de todos os elementos que têm ou possam ter influência sobre o problema sendo estudado. Segundo, o que vem a ser os elementos mais importantes é algo mais das vezes obscuro e desafiador, mesmo porque um modelo demasiadamente complexo tende a torna-se incompreensível e inaplicável. Terceiro, um sistema é potencialmente suscetível de variadas, às vezes inúmeras representações. Quarto, em virtude da natureza percebida da representação que é o modelo, a construção de modelos constitui um processo de caráter subjetivo. Daí a noção de relativismo de

10. NAERT, Philippe A. & LEEFLANG, Peter S. H. Building Implementable Marketing Models. Leiden, Martinus Nijhoff, 1978. p. 9-10.

modelo, traduzindo a inexistência de uma única e melhor representação de certa situação.

Mas como bem esclarece Mazzon¹¹, conquanto a elaboração de um modelo comece por simplificações, a sucessão histórica de modelos é um progresso de complexidade. Essa sucessão temporal de modelos simples para modelos mais complexos é o caminho para a abordagem de sistemas mais intrincados. Para o autor, portanto, modelos simplificados tendem a morrer, mas isto pode ser altamente instrutivo no sentido de sugerir as modificações a introduzir para se dispor de modelos mais realistas. Esta fundamental e abalizada orientação metodológica guia esta tese.

Finalizando a metodologia, cabe firmar uma definição. Os termos serviços e qualidade de serviço, assim como bens e qualidade de bem, são correntemente empregados nesta tese, sendo necessário ter claro o significado deles. Seguindo a tendência da literatura, fica estabelecido que o termo produto designa tanto serviços como bens. Sabe-se que o termo produto é também usado na prática de negócios significando apenas bens e, às vezes, apenas serviços. Por ora é suficiente ter em mente o par "serviços-bens", com "produto" abrangendo ambos. Propriamente a

11. MAZZON, José A. Formulação de um Modelo de Avaliação e Comparação de Modelos em Marketing. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1978. p. 13-5.

definição de serviço e as distinções entre este e bem, por sua vez, serão mais à frente em detalhes examinadas.

I.4 - APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

A disposição nesta tese do conteúdo remanescente segue o seguinte arranjo:

- no Capítulo II, a importância de serviços e da qualidade de serviço, tratando do reconhecimento de serviços, serviços na economia brasileira e na indústria, as relações entre serviços, qualidade, competitividade e desempenho;
- no Capítulo III, a natureza de serviços, abrangendo definições, características e classificações de serviços;
- no Capítulo IV, a oferta, produção, interações e marketing em serviços, incluindo a oferta de serviços, a produção e entrega de serviços, perspectivas no sistema de serviços e interações do cliente de serviço e particularidades do marketing de serviços;
- no Capítulo V, a natureza da qualidade e da qualidade de serviço, abordando definições de qualidade, satisfação do consumidor de serviços, qualidade de serviço percebida e valor percebido;

- no Capítulo VI, os elementos e dimensões da qualidade de serviço, focalizando qualidade holística, seus elementos e dimensões, dimensões da qualidade de serviço, tangíveis e software, dimensões externas da qualidade e a oferta total de serviços e dimensões internas da qualidade de serviço.

- no Capítulo VII, os modelos de qualidade de serviço de Gronroos, Gummesson, Gronroos & Gummesson e Parasuraman, Zeithaml & Berry;

- no Capítulo VIII, como conclusão, uma proposta de modelo integrativo de qualidade de serviço, sugestões para pesquisas adicionais e limitações do estudo.

CAPÍTULO II

A IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS
E DA QUALIDADE DE SERVIÇO

II.1 - O RECONHECIMENTO DE SERVIÇOS

A Administração nos moldes de ciência é muito nova, embora, como atividade humana, seja importante desde quando o primeiro trabalho humano organizado foi empreendido. O esforço sério para desenvolver um corpo sistemático de conhecimentos - uma ciência - capaz de suportar a prática gerencial é, basicamente, um fenômeno deste século (Koontz¹²). Mesmo assim, não é nada razoável que a atenção devotada à administração de serviços só tenha adquirido vulto nas últimas duas décadas, contra noventa anos de ênfase para a administração industrial. A explicar esse quadro está um lento processo, que em muito antecede à própria existência da Administração como ciência, de reconhecimento da importância de serviços na vida econômica e social.

Para chegar na raiz dessa situação é preciso recuar milênios e ir tão longe quanto a Grécia Antiga, século IV antes de Cristo. Pois já então Sócrates¹³ avaliava as atividades de serviços como profissões menores, supérfluas, não produtivas e por vezes até condenáveis. A primazia era para a agricultura, vista como a única verdadeira criadora de riqueza e sem a qual, concretamente, a subsistência da humanidade não poderia ser assegurada. Para o

12. KOONTZ, Harold. The Management Theory Jungle Revisited. Academy of Management Review, no. 2 1980. p. 157-87.

13. SOCRATES. Citado por XÉNOPHON. Économique. Paris, Belles Lettres, 1971. p. 46-55.

sábio, quando a agricultura prospera, todos os outros ofícios florescem com ela; mais quando se abandona a cultura, não importando a causa, todos os demais trabalhos, tanto sobre a terra como o mar, se arruínam ao mesmo tempo. Elogiava-se o cidadão que, ligado à agricultura, não se deixava seduzir por outras atividades. Acontece que Atenas comandava a economia mundial se notabilizando pela concentração em atividades comerciais. Após a Guerra do Peloponeso se produziu um surto de desenvolvimento do comércio e da manufatura, levando muitos camponeses a abandonar suas terras. Simbolicamente, o pensamento era que, sem nada tirar da terra, tudo podia ser conseguido no mar. Talvez tenha sido em reação ao exagerado mercantilismo dessa sociedade e seus efeitos negativos sobre a provisão de alimentos e os próprios costumes da época que se insurgia Sócrates. De qualquer forma, inaugurada estava perspectiva que se propagaria por longo tempo desmerecendo o significado econômico-social de serviços.

Platão¹⁴, ao descrever em detalhes as condições de formação de um cidade, mostrava que da diferenciação das necessidades humanas resultava a divisão das atividades econômicas. A nomenclatura empregada para estas últimas incluía o comércio e várias outras atividades de serviço: cabeleireiro, sapateiro, médico ou os serviços à agricultura. Entre as profissões, ele apontava os agricultores, os outros artífices e os guardiões do Estado. A

14. PLATON. Les Lois. Livre X. Paris, Pichon, 1832. p. 261-95.

utilidade e nem o valor da produção das atividades de serviços eram colocados em dúvida por Platão¹⁵. A interpretação era que toda profissão produz seu efeito próprio não sobre quem a exerce, mas sempre em benefício daquele sobre o qual se aplica. Reconhecia-se que, sem uma recompensa a atrair os homens (como dinheiro ou honra), ninguém desejaria prestar adequadamente um serviço. Por isso, seria legítimo que todo profissional de serviços percebesse uma contrapartida pessoal, visto que mesmo sem ela não cessa a utilidade de seu ofício. Na realidade, se há condenação da renda de serviços em Platão¹⁶, ela decorre de seus exageros. Tomava-se o exemplo das hospedarias de então, tratando seus clientes como inimigos cativos e exigindo-lhes injustamente preços exorbitantes. Platão indignava-se não com as atividades de serviço em si, mas pela percepção de uma renda não justificada pelas qualidades da população ativa nesse setor.

No entanto, Platão¹⁷ guardava outras sérias razões para ter serviços em má conta. Ele discernia no ser humano: i) um centro mais elevado, a inteligência, tendo sede na cabeça; ii) dois outros centros, o desejo e o coração, estando na dependência do corpo e como ele perecíveis. Os trabalhos manuais, neles compreendidos serviços, eram assumidos como não necessitando de

15. PLATON. La République. Livre I. Paris, Rey et Gravier, 1833. p. 44-5.

16. PLATON. Les Lois. Livre XI. Paris, Pichon, 1832. p. 293.

17. PLATON. La République. Livre IX. Paris, Rey et Gravier, 1833. p. 229.

inteligência alguma e não sendo ocupações para cidadãos; deviam ser reservados aos escravos e imigrantes. A condição social de artífice e serviçal expressava um tipo de injúria, já que supondo indivíduos marcados por tal fraqueza no melhor dos centros do ser a ponto de impossibilitá-los de estabelecer autoridade sobre os dois outros centros. Estas pessoas, como estúpidos, estariam reduzidos à função de servir, por não serem capazes de estudar mais que os meios de prover satisfação a outras pessoas. À repartição da população ativa segundo as atividades econômicas (agricultores, artífices, comerciantes, mercenários, magistrados, políticos) justapunha-se uma divisão por profissão centrada no status pessoal: cidadãos, imigrantes e escravos.

Aristóteles¹⁸ endossava radicalmente a exclusão dos prestadores de serviços da classe de cidadãos, chegando a expressar que uma boa constituição jamais deveria admitir tal sorte de reunião. De qualquer modo, para ele seria em vão dar ao artífice o nome de cidadão. A qualidade de cidadão pertenceria não a todos os homens livres, não só porque são livres, mas apenas a quem não tivesse necessidade de laborar para viver. Trabalhar para um indivíduo seria ser escravo. Trabalhar para o público seria ser obreiro ou mercenário. Esta separação procedia de uma condenação, ainda mais manifesta que em Platão, das atividades conducentes a uma ato de

18. ARISTÓTELES. A Política. Rio de Janeiro, Edições de Ouro, 1976. p. 110-2.

compra e venda. Não seria possível praticar a virtude se sendo artífice.

Aristóteles¹⁹ propunha três categorias de fortuna. Primeiro vinham as riquezas naturais ou econômicas, provindas da agricultura e de todos os modos de existência onde o homem não tem necessidade de empregar mais que seu trabalho pessoal, sem requerer comércio. Dizia-se que todo ser recebe de sua mãe a vida e, como complemento necessário, a alimentação; aí estaria porque a riqueza oriunda dos frutos da terra, ou do aproveitamento dos animais, seria uma riqueza conforme com a natureza. Em seguida havia as riquezas intermediárias, envolvendo a exploração de florestas e minas, compreendendo o produto que naturalmente brota da terra e as matérias extraídas de seu interior. Por fim, existiam as riquezas de troca, cuja fonte é a circulação e que giram em torno do dinheiro, o qual é o começo e o fim desse gênero. Sob essa ótica, serviços podiam ser classificados como riqueza econômica ou de troca, conforme fossem prestados ou não no círculo doméstico. Neste aspecto divergindo de Platão, Aristóteles simplesmente negava justificação à obtenção de rendimento nas atividades de serviços, tido como censurado por não se adaptar à natureza.

A essência da distinção aristotélica entre riqueza natural e riqueza de troca foi retomada nos escritos dos pensadores

19. ARISTÓTELES. A Política. p. 28-38.

medievais, a partir do século XIII. Aquino²⁰ fundava boa parte de sua teoria de justiça sobre a distinção entre: i) troca, comutação de coisa por coisa, autorizada; ii) comércio, comutação de coisa por dinheiro, a princípio vedada. De uma maneira geral, a doutrina diferencia as ocupações possessivas e aquisitivas e as ocupações pecuniárias. As primeiras teriam por objeto a produção de riquezas diretamente utilizáveis pelo homem, os bens de consumo assegurando a satisfação de necessidades da vida. As segundas visariam à obtenção de riquezas artificiais (dinheiro). As ocupações possessivas e aquisitivas abrangiam, em lugar destacado, a agricultura, depois a indústria. As ocupações pecuniárias abarcavam tudo quanto ligado ao manuseio do dinheiro, em consequência serviços inclusos, em definitivo mal vistas.

Numa outra vertente despontavam os fisiocratas insistindo no primado da agricultura. Quesnay²¹ firmava que uma nação se resume a três classes de cidadãos: a produtiva, a proprietária e a estéril. A classe produtiva seria a que faz renascer as riquezas da nação através do cultivo da terra. Incluem-se nos limites desta classe todos os trabalhos e gastos por ela realizados até a primeira venda dos produtos, pela qual se conhece o valor da reprodução anual das riquezas da nação. A classe dos

20. AQUINO, Tomás de. Suma Teológica. 2a. Parte da 2a. Parte. Volume V. Caxias do Sul, Livraria Sulina, 1980. p. 2616-32.

21. QUESNAY, François. Análise da Fórmula Aritmética do Quadro Económico. In: _____ . Quadro Económico: Análise da Variação do Rendimento de Uma Nação. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1969 (1767). p. 239-41.

proprietários abrangeria o soberano, os possuidores de terra e os dizimeiros. Esta classe subsistiria por meio do rendimento ou produto líquido do cultivo, parcela do qual lhe era pago pela classe produtiva anualmente. A classe estéril seria constituída precisamente de todos os cidadãos ocupados de serviços e outros trabalhos estranhos à agricultura. Suas despesas seriam pagas pelas classes produtiva e proprietária, embora esta, por sua vez, tirasse seu rendimento da classe produtiva.

Discordando da tônica geral, no século XVII Petty²² sugeria pioneiramente que, à medida que as sociedades humanas atingem um estágio mais avançado de desenvolvimento econômico, se avulta o setor serviços. No transcurso do progresso, o contingente engajado na agricultura tenderia a declinar frente ao pessoal na manufatura, o qual, em seqüência, diminuiria relativamente à força de trabalho em serviços. A demonstrar esta realidade estava o mais destacado fato econômico da época: a concretização de níveis de progresso pela Holanda, com ênfase em serviços, superiores aos vigentes na Inglaterra, França e outros vizinhos no mesmo continente.

Mas ainda prevaleceria um enfoque francamente negativo sobre serviços. No século XVIII, num marco do pensamento econômico

22. PETTY, William. 1691. Citado por: CLARK, Colin. Conditions of Economic Progress. London, Macmillan, 1957. p. 492-3.

moderno, Smith²³ chamava a atenção para a existência de duas categorias de trabalho: produtivo e improdutivo. Os trabalhos fabril e agrícola eram interpretados como produtivos, já que adicionando ao valor dos materiais manipulados o valor da manutenção de quem os executa e mais o lucro do mestre. Ao contrário, o trabalho em serviços permanecia qualificado como absolutamente improdutivo, porque julgado como não acrescentando valor algum. O raciocínio era que o trabalho despendido em serviços, não se fixando em objeto algum em particular ou objeto vendável, perece no próprio instante de sua execução. Do serviço, raras vezes seria deixado para trás valor pelo qual igual quantidade de serviço pudesse ser posteriormente obtida. Mas agentes produtivos e improdutivos teriam de ser sustentados pela produção, naturalmente finita. Logo, quanto maior a parcela da produção canalizada num período para a manutenção das "mãos improdutivas", menos sobraria para as produtivas e proporcionalmente menor seria a produção no período seguinte. Esta categórica avaliação aplicava-se tanto ao serviçal doméstico como às mais honoráveis ordens, fossem elas profissionais (médicos, advogados), públicas (militar, justiça), artísticas e mesmo religiosas.

23. SMITH, Adam. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Chicago, University of Chicago Press, 1976 (1776). p. 351-71.

Say²⁴ reconhecia dois tipos de valor econômico. Uma espécie era o valor que se pode ligar à matéria e, assim incorporado, é capaz de conservar-se por tempo mais ou menos longo. A outra espécie referia-se ao valor dos produtos imateriais (serviços), também vistos como reais (podendo ser até muito bem remunerados), mas cuja natureza não lhes permite durar além do momento de sua produção. Ilustrava-se com a visita de um médico a um doente: o profissional observa os sintomas de seu mal, prescreve-lhe um remédio, cobra seus honorários e sai sem deixar nenhum produto que o doente ou sua família possam dar a outras pessoas, nem sequer conservar para consumo em outra ocasião. No entanto, não caberia dizer improdutivo tal espécie de trabalho, notadamente se o doente for salvo, mesmo que esgotado seu valor após o momento de sua produção. A diferenciação de Smith entre trabalho produtivo e improdutivo é, pois, substituída em Say pela terminologia de produtos materiais e imateriais. Considerando que não se sabe acumular produtos imateriais, deduzia o autor que eles de nada serviam para aumentar o capital nacional. Por isso, tornar mais necessário o trabalho de uma dessas profissões seria agir contra a prosperidade pública, seria criar um sistema deplorável. Aumentar esse tipo de trabalho implicaria aumentar, ao mesmo tempo, o seu consumo. Em resumo, os produtos imateriais seriam uma utilidade à qual as pessoas não deveriam

24. SAY, Jean-Baptiste. Tratado de Economia Política. São Paulo, Abril Cultural, 1983 (1803). p. 123-31.

deliberadamente se submeter (o melhor seria não precisar de serviços médicos, por exemplo).

Mill²⁵ estabelecia três classes de atividades econômicas segundo as utilidades produzidas. Na primeira estão os trabalhos aplicados a produtos, cujo resultado fosse palpável em algum objeto material e capaz de ser transferido de uma pessoa para outra. Na segunda situam-se os trabalhos aplicados aos homens, utilizados para dar aos seres humanos qualidades que os tornem preparados para servir a si mesmos e aos outros. Na terceira encontram-se os trabalhos nem aplicados a produtos e nem a homens, consistindo de um simples serviço prestado, um prazer, um inconveniente poupado, durante um período mais ou menos longo, mas que não deixa rastros duráveis. Mas Mill firmava que, se o trabalho é indispensável para a produção, nem sempre ele tem por efeito a produção. Ficava algo reduzido o espectro das atividades improdutivas por um certo reconhecimento, como fonte de produção, dos trabalhos aplicados sobre os homens (saúde, ensino). Entretanto, demais serviços, ainda que reconhecidos como uma produção direta de utilidade, não eram tomados como riqueza. Para o conceito de riqueza era imprescindível a possibilidade de acumulação. Serviços, que depois de produzidos não podem ser mantidos por mais algum tempo antes de serem utilizados, nunca poderiam ser considerados como riqueza. A explicação era que, por

25. MILL. John S. Princípios de Economia Política, Com Algumas de Suas Aplicações à Filosofia Social. São Paulo, Abril Cultural, 1983 (1848). p. 61-8.

mais que de serviços se produzisse e desfrutasse, a pessoa beneficiada não seria mais rica, sua situação em nada melhoraria.

A despeito de tamanhas reticências, no século XIX já se começava lentamente a perceber a contribuição que serviços podem prestar ao desenvolvimento. Giffen²⁶ notava que, nos últimos tempos, uma parte cada vez maior da população passava a dedicar-se à criação de serviços, ou "funções incorpóreas" como ele referia. O mais importante era a interpretação do autor de que, na proporção da prosperidade, se uma nação decide produzir mais serviços (de modo que o progresso diminui nos demais setores tradicionais), não se caminha para o empobrecimento. Nestas circunstâncias, ocorre apenas que a riqueza e a renda tomam uma forma diferente.

A Economia, como observa Giarini²⁷, volta-se para a criação e distribuição de riqueza, sendo que o advento da Revolução Industrial foi um período sem precedentes de incremento da produção econômica e de impulso no estudo da Economia. No progresso alcançado pelo homem ocidental, reconhece-se unanimemente o papel decisivo da Revolução Industrial. Por isso, impressiona constatar que ainda por esse tempo perdurou a mesma

26. GIFFEN, Robert. *Economic Inquiries and Studies*. Vol. II. 1887. Citado por FISHER, Allan G. B. *Progresso Econômico Y Seguridad Social*. México, Fondo de Cultura Económica, 1949. p. 16.

27. GIARINI, Orio. *The Service Economy: New Strategies for Creating the Wealth of Nations*. In: _____. *The Emerging Service Economy*. Oxford, Pergamon, Press, 1987. p. v-vii.

milenar visão desairosa acerca de serviços; continuava-se desconsiderando a sua função como gerador de riqueza. A prioridade era produzir mais e mais bens para elevar a prosperidade das nações. As atividades de serviço continuaram sendo vistas, via de regra, quase como um supérfluo que subsistiria às custas do esforço industrialista. Dessa forma, o uso de serviços precisava ser mantido dentro de limites moderados, compatíveis com as disponibilidades e excedentes de riqueza de cada sociedade. Mantinha-se intacto o preconceito contra as chamadas produções imateriais.

Somente neste século XX vieram a consolidar-se abordagens econômicas e sociais considerando agricultura, indústria e serviços irrestritamente como importantes. Desde a década de 1930, Fisher²⁸ difundia a estrutura de três setores econômicos. O primário agrupando todos os trabalhos agrícolas e também a extração mineral, dedicados à produção de alimentos e matérias-primas. O secundário envolvendo as indústrias de transformação. O terciário, enfim resgatado, compreendendo um vasto "resíduo" de variadas atividades voltadas basicamente para a produção de serviços. Toda economia era vista pelo autor como uma composição dos três setores, apenas variando as suas proporções em cada país.

28. FISHER, Allan G. B. Progreso Economico Y Seguridad Social. México, Fondo de Cultura Económica, 1949 (1945). p. 14-9; 62-80.

Acima de tudo, Fisher insistia na relevância de serviços. Era citada a dura experiência da II Guerra Mundial como ilustrativa do significado de serviços para elevar o nível de vida, mesmo para as pessoas de rendimentos modestos, cujo significado pode estar até fora de relação com o seu custo em dinheiro. O autor buscava demonstrar que a história da humanidade tem por característica a passagem das formas de atividade primária (sem as quais seria impossível a sobrevivência) às formas secundárias e, numa etapa mais avançada, às terciárias.

Nas décadas de 40 e 50, Clark²⁹ reformulava em alguns aspectos os limites dos três setores econômicos de Fisher e consolidava a mudança de enfoque ao denominar o setor terciário indistintamente como de serviços. Ademais, o autor apresentava colossal trabalho de análise de dados macroeconômicos reunidos para dezenas de países ao redor do Mundo. A preocupação metodológica era substituir o estudo da Economia fundado em conceitos teóricos pela coleta e exame de fatos reais. Quiçá pela primeira vez aparecia nítido e irrefutável o peso expressivo e em crescimento de serviços como fator econômico. As análises mostravam correlação positiva do nível de produto nacional per capita (um indicador importante de desenvolvimento) tanto com participação de serviços no produto nacional como proporção da população empregada em serviços.

29. CLARK, Colin. *Conditions of Economic Progress*. London, Macmillan, 1957 (1940). p. 375-420; 490-520.

Fourastié³⁰ introduzia uma nova concepção na classificação de atividades em setores, não mais em função de seu objeto, mas segundo a taxa de crescimento da produtividade, expressão do progresso técnico. O setor primário era caracterizado por um progresso técnico médio. O setor secundário por um progresso técnico intenso. Por último, o terciário por um progresso técnico fraco. Em tese, a definição de setores tornava-se móvel: uma certa atividade poderia ser primeiro enquadrada como terciária, depois primária e até chegar a ser secundária, se pudesse progredir tecnicamente. Em que pese a desfavorável visão de serviços em termos de rendimento do trabalho, Fourastié não deixava de registrar a sua grande importância econômica e social.

Em seguida, Kuznets³¹ submetia ampla análise de dezenas de países cujos resultados reforçavam a tese de um sistema de conexões entre estrutura setorial e crescimento econômico, colocando em destaque a função exercida por serviços nesse processo (Tabela 1, Gráficos 1 e 2). Tal qual Clark, o indicador de nível econômico utilizado era renda per capita, sendo examinadas as proporções de força de trabalho absorvida e produto gerado por cada setor. Mesmo para os países mais atrasados, o peso de serviços girava em torno de expressivos 1/4 da mão-de-obra e 1/3 do produto

30. FOURASTIÉ, Jean. *Le Grand Espoir du XXe. Siècle.* Paris, Presses Universitaires de France, 1958. p. 39-45.

31. KUZNETS, Simon. *Six Lectures on Economic Growth.* Glencoe, Free Press, 1959. p. 43-67.

nacional. Entre as conclusões centrais, verificava-se que nas nações mais desenvolvidas a participação do setor primário na força de trabalho era baixa e que as parcelas dos setores secundário e terciário eram altas, ao mesmo tempo em que o contrário era verdadeiro para as nações menos desenvolvidas. De modo semelhante, as dimensões relativas dos setores secundário e terciário, no tocante a produto nacional, eram positivamente relacionadas com renda per capita.

Tabela 1 - Produto Nacional e Força de Trabalho Setoriais por Renda Nacional Per Capita para Diversos Países do Mundo - 1950

	Grupos de Nível de Renda Nacional Per Capita		
	I e II	III e IV	V, VI e VII
Faixas de Renda Nacional Per Capita (US\$)	1700 e 1000	650 e 400	270, 200 e 100
Número de Países na Amostra	13	10	15
Produto Nacional Setorial (%)			
Primário	15,1	25,4	45,6
Secundário	39,7	26,4	17,9
Terciário	45,2	48,2	37,2
Força de Trabalho Setorial (%)			
Primário	15,1	25,4	45,6
Secundário	39,7	26,4	17,9
Terciário	45,2	48,2	37,2

Fonte: Kuznets³².

32. KUZNETS, Simon. Six Lectures on Economic Growth. p. 45-6

Gráfico 1 - Produto Nacional Setorial Segundo as Faixas de Renda Nacional Per Capita para Diversos Países do Mundo - 1950

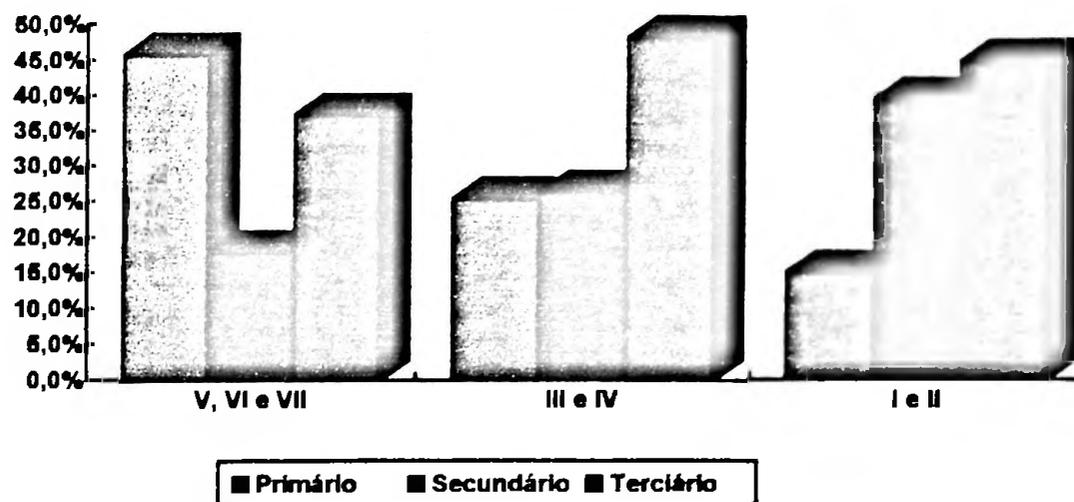
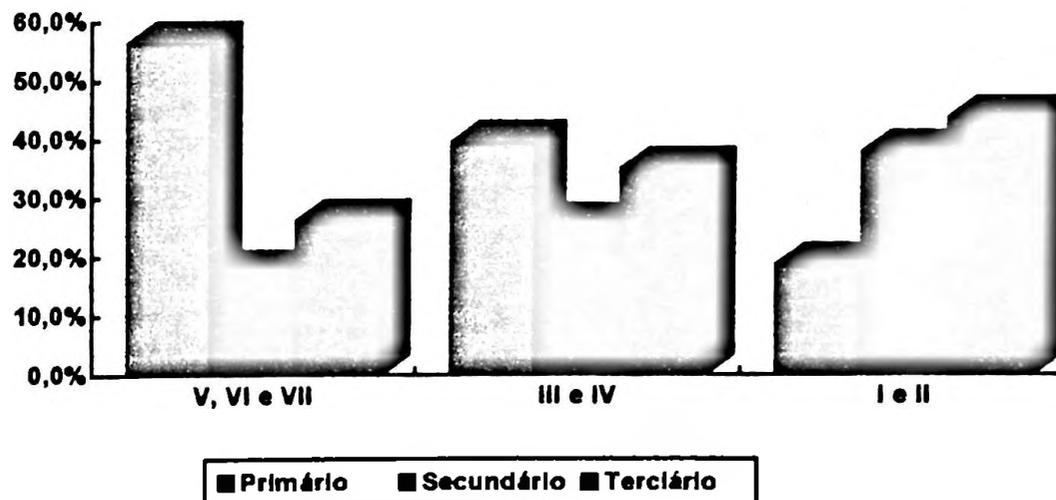


Gráfico 2 - Força de Trabalho Setorial Segundo as Faixas de Renda Nacional Per Capita para Diversos Países do Mundo - 1950



Na década de 1960, Fuchs³³ analisava em profundidade o setor serviços nos Estados Unidos, concentrando-se no longo período indo da crise de 1929 até então. Os resultados mostravam que o emprego em serviços crescia mais rapidamente que nos demais setores, um fenômeno evidente também para o século anterior. Mas a explicação desse quadro estaria no crescimento muito mais lento da produtividade no setor terciário que na agricultura e indústria. Em outras palavras, a quantidade de trabalho requerida por uma dada unidade de produto caía mais rapidamente na agricultura e na indústria que em serviços. As taxas médias anuais de ganhos de produtividade para o período 1929-65 eram: agricultura com 3.4%, indústria com 2.2% e serviços com meros 1.1%.

Já na década de 1970, Bell³⁴ oferecia um impressionante ensaio a respeito do futuro das sociedades industriais adiantadas. Era cunhada a expressão sociedade pós-industrial para designar a nova estruturação social que começava a se manifestar nas nações mais desenvolvidas. Esta distinguia-se, entre outros fatores, pela mudança de uma economia de produção de bens para uma de serviços. Mantidas as tendências em curso, assim como a humanidade caminhava gradativamente da sociedade pré-industrial para a

33. FUCHS, Victor R. *The Service Economy*. New York, National Bureau of Economic Research, 1968.

34. BELL, Daniel. *O Advento da Sociedade Pós-Industrial: Uma Tentativa de Previsão Social*. São Paulo, Cultrix, 1978 (1973). p. 15-142.

industrial, Bell predizia a passagem, numa etapa subsequente, da sociedade industrial à sociedade pós-industrial. O significado extremo desse processo estava estampado nos atributos dos três estágios. Nas sociedades pré-industriais, estando a força de trabalho absorvida pelas atividades primárias, a existência representaria um jogo contra a natureza. Nas sociedades industriais, concentradas na produção de bens, a existência transformar-se-ia em um jogo contra a natureza fabricada; um jogo que giraria em torno das relações homem-máquina e utilizaria a energia para transformar o ambiente natural no ambiente técnico. Por último, numa sociedade pós-industrial, baseada em serviços, ter-se-ia um jogo entre pessoas. De mais a mais, se na sociedade industrial o principal recurso é o capital, na sociedade pós-industrial o recurso central seria o humano e a questão mais relevante estaria na organização da ciência. Seguindo este esquema de transformação social, destarte endossando a sua validade, os Estados Unidos convertiam-se na primeira sociedade pós-industrial; no início dos anos 70, já extraíam de serviços 50% de seu produto nacional bruto e por volta de 60% dos empregos.

Tem-se aí descortinado o quão negativamente o papel de serviços foi por tempos tomado e o lento processo para que ele chegasse a ser valorizado. A reduzida atenção dispensada a serviços na administração nada mais é que resultado dessa realidade social. Ainda hoje, a equivocada concepção de que riqueza econômica está presente exclusivamente em bens preserva certas raízes na

literatura econômica e até na percepção do cidadão comum (Murdick, Render & Russell³⁵). A visão mais tradicional é estimular a produção de bens como caminho para o desenvolvimento das nações. Todavia, sob um prisma lógico, este pressuposto afigura-se há tempos improcedente. Sensatamente, na maior parte do mundo é impossível negar o reconhecimento a que serviços fazem jus como fator de prosperidade. Afinal, como figuradamente observam Faivret, Missika & Wolton³⁶, a rã terciária está feita tão grande quanto o touro industrial. Havia a agricultura, a indústria e, depois, "o resto". Mas este "resto" cresce, cresce, e eis que o outrora resíduo se torna majoritário.

O crescimento do setor serviços parece ser, ao mesmo tempo, causa e consequência do processo de desenvolvimento econômico. Se, por um lado, as transformações que ocorrem numa economia ao se desenvolver determinam maior e mais diversificada demanda por serviços, há também sinais de que tal desenvolvimento não se possa realizar sem o auxílio de uma eficiente estrutura no setor serviços. Neste contexto, em seguida será examinada a realidade brasileira.

35. MURDICK, Robert G.; RENDER, Barry & RUSSELL, Roberta S. Service Operations Management. Boston, Allyn and Bacon, 1990. p. 14-5.

36. FAIVRET, Jean P.; MISSIKA, Jean-Louis & WOLTON, Dominique. Le Tertiaire Introuvable. In: CFDT. La Tertiaire Éclaté: Le Travail Sans Modèle. Paris, Seuil, 1980. p. 329-71.

II.2 - SERVIÇOS NA ECONOMIA BRASILEIRA

À medida que os países se desenvolvem, como precedentemente demonstrado pelos estudos de diversos autores, o setor serviços tende a aumentar a sua participação, até certos limites, nos dois fatores fundamentais que são a geração de produto e a absorção de mão-de-obra. Em relação direta com esse aspecto, para não fugir do escopo da tese, serão apenas salientados alguns traços característicos de serviços na economia brasileira. Não cabe aqui maiores digressões e nem de outra forma poderia ser, já que no Brasil, mesmo na Economia, há uma grande carência de análises sobre serviços. Os relativos crescimento do setor industrial e declínio do setor agrícola despertam atenção acadêmica muito maior.

De início, pode-se ter uma melhor idéia da magnitude do setor serviços conhecendo a imensa gama de atividades dentro de seus limites oficialmente enquadradas no Brasil pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística³⁷. No levantamento de dados de trabalho, aparecem no setor serviços os seguintes ramos principais:

37. FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Anuário Estatístico do Brasil 1992. Rio de Janeiro, 1993. p. 1051.

- * comércio de mercadorias

- * prestação de serviços:
 - de alojamento e alimentação
 - de reparação e conservação
 - pessoais
 - domiciliares
 - de diversões
 - radiodifusão e televisão

- * serviços auxiliares da atividade econômica:
 - serviços técnicos-profissionais
 - outros

- * transportes

- * comunicações

- * atividades sociais:
 - serviços comunitários
 - médicos
 - odontólogos
 - veterinários
 - ensino

- * administração pública:
 - administração e segurança públicas
 - defesa nacional

- * outras atividades:
 - instituições de crédito, seguros e capitalização
 - comércio e administração de imóveis e valores mobiliários
 - organizações internacionais e representações estrangeiras

Já para fins de cômputo de produto, figuram sete grande:
rubricas:

- * comércio
- * transportes
- * comunicações
- * instituições financeiras
- * administrações públicas
- * aluguéis
- * outros serviços

Da inspeção direta de alguns dados estatísticos bem básicos, como adiante mostrado, emerge inequívoco que, ao menos nos últimos decênios, o Brasil não tem fugido ao aludido padrão de correlação entre as dimensões do produto gerado e mão-de-obra ocupada no setor serviços (de um lado) e desenvolvimento econômico (do outro). O rápido crescimento da economia brasileira nas décadas de 50, 60 e 70 representou um forte estímulo para a constituição da estrutura de serviços que hoje se conhece no País.

No produto nacional bruto, pelo menos desde a década de 50 o setor serviços prepondera no Brasil, respondendo por mais de metade de seu total (Tabela 2 e Gráfico 3). Na realidade, o crescimento da participação relativa de serviços no produto, no período de 1950 a 1990, não foi de monta extraordinária: por

volta de 9,5%. Este resultado é compatível com referências apontando a existência, a partir de níveis de renda mais altos, de um quase limite por volta de 60% para a contribuição de serviços (FIESP-CIESP³⁸). Mesmo assim, os patamares sempre elevados do peso de serviços decorrem da manutenção de taxas de crescimento acima das experimentadas pela economia como um todo (Tabela 3 e Gráfico 4). Em particular na década de 80, o produto real do setor serviços subiu 62,5% acima da média geral do País, significando um importante amortecedor num período de grandes dificuldades e recessão.

Na distribuição relativa do produto pelos ramos de atividade de serviços no interregno 1940-1990, as variações mais importantes foram (Tabela 4 e Gráfico 5): i) o decréscimo do comércio (de 30,2% para 11,4%); ii) os crescimentos das instituições financeiras (de 7,0% para 19,3%) e administrações públicas (12,8% para 18,6%). Nos demais ramos, têm-se um quadro bastante estável.

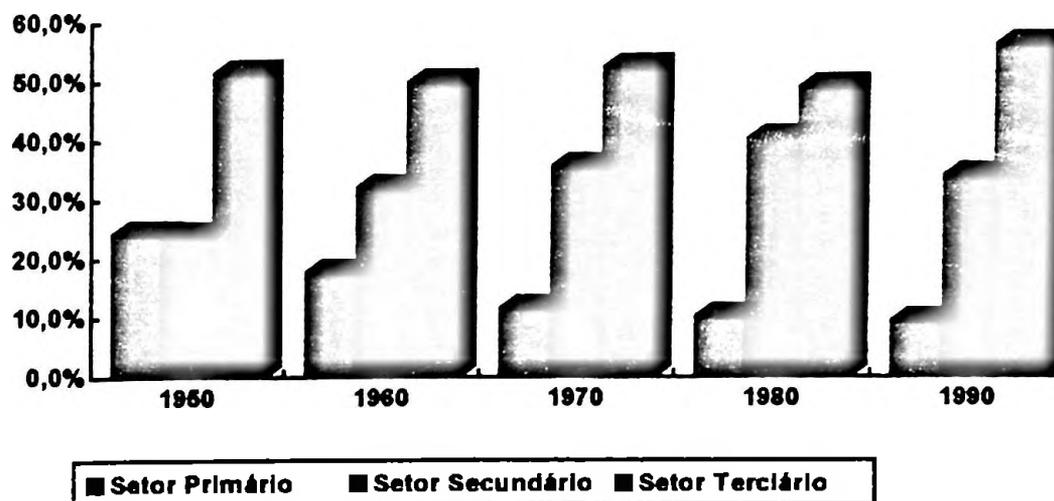
38. FIESP-CIESP. O Setor Serviços na Expansão da Economia Brasileira. São Paulo, 1974. p. 9.

Tabela 2 - Produto Interno Bruto Brasileiro
Segundo o Setor de Atividade - 1950 a 1990

Ano	Produto Interno Bruto (%)		
	Setor Primário	Setor Secundário	Setor Terciário
1950	24,3	24,1	51,6
1960	17,8	32,2	50,0
1970	11,6	35,8	52,6
1980	10,2	40,6	49,2
1990	9,3	34,2	56,5

Fontes: - IBGE 39, 40.

Gráfico 3 - Produto Interno Bruto Brasileiro
Segundo o Setor de Atividade - 1950 a 1990



39. FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas Históricas do Brasil: Séries Econômicas, Demográficas e Sociais de 1550 a 1988. Rio de Janeiro, 1990. p. 125-8.

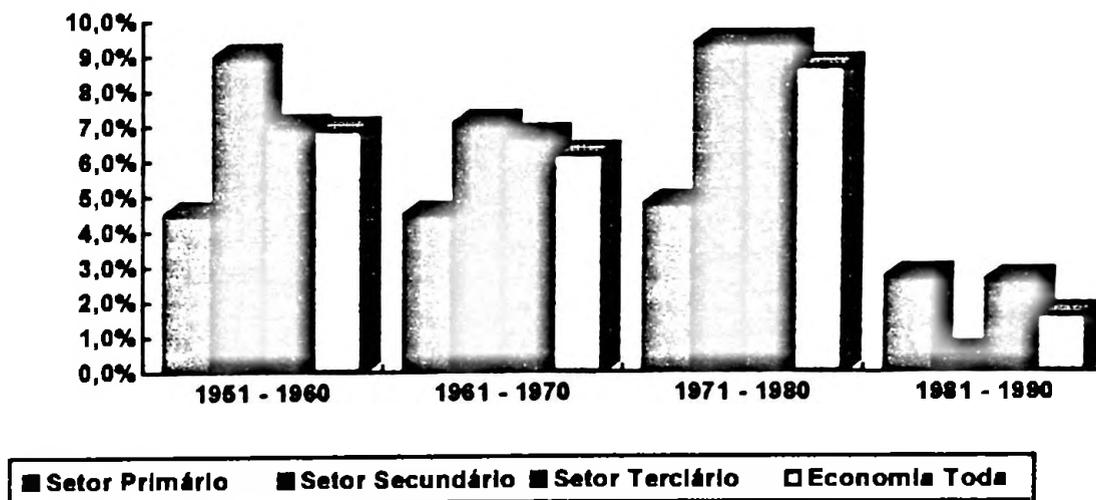
40. _____ Anuário Estatístico do Brasil 1992. p. 1028.

Tabela 3 - Taxas Médias de Crescimento do Produto Real Setorial Brasileiro

Período	Taxas Médias de Crescimento do Produto Real (%)			
	Setor Primário	Setor Secundário	Setor Terciário	Economia Toda
1951 - 1960	4,5	9,0	7,0	6,9
1961 - 1970	4,5	7,1	6,7	6,2
1971 - 1980	4,8	9,4	9,4	8,7
1981 - 1990	2,7	0,5	2,6	1,6

Fontes: IBGE 41, 42.

Gráfico 4 - Taxas Médias de Crescimento do Produto Real Setorial Brasileiro



41. _____ . Estatísticas Históricas do Brasil: Séries Econômicas, Demográficas e Sociais de 1550 a 1988. p. 118-9; 125-7.

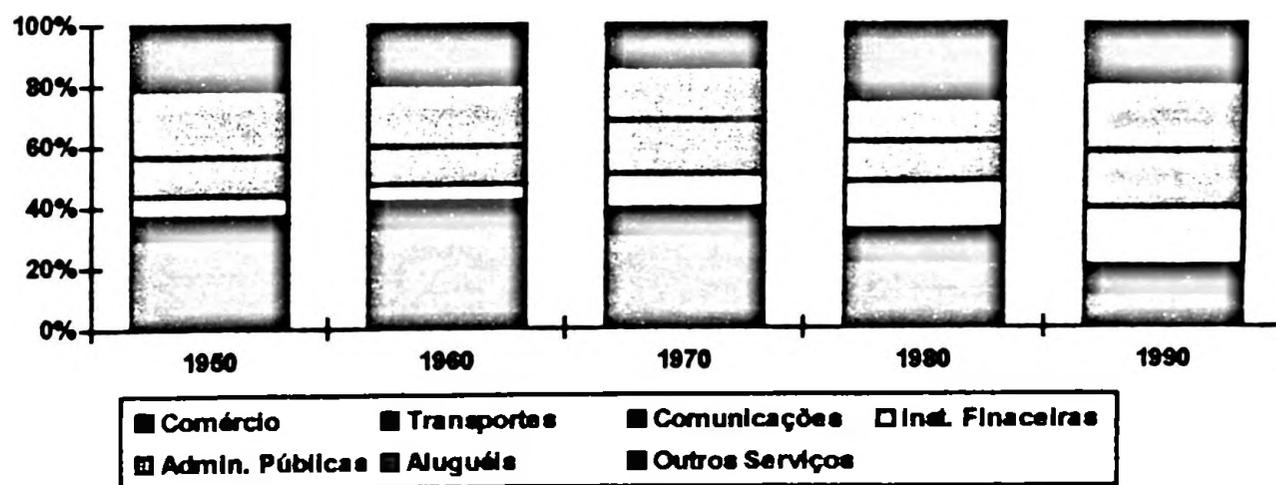
42. _____ . Anuário Estatístico do Brasil 1992. p. 1031.

Tabela 4 - Produto Interno Bruto do Setor Terciário Brasileiro Segundo os Ramos de Atividade - 1950 a 1990

Ramo	Produto Interno Bruto (%)				
	1950	1960	1970	1980	1990
Comércio	30,2	33,9	31,1	22,3	11,4
Transportes	6,7	7,9	7,0	7,8	6,6
Comunicações	- -	- -	1,2	1,9	2,0
Instit. Financ.	7,0	5,4	11,4	16,1	19,3
Admin. Públicas	12,8	12,7	17,6	13,1	18,6
Aluguéis	22,4	20,5	17,7	13,9	22,9
Outros Serviços	20,9	19,6	14,0	24,9	19,2

Fontes: IBGE 43, 44.

Gráfico 5 - Produto Interno Bruto do Setor Terciário Brasileiro Segundo os Ramos de Atividade - 1950 a 1990



43. _____ . Estatísticas Históricas do Brasil: Séries Econômicas, Demográficas e Sociais de 1550 a 1988. p. 125-8.

44. _____ . Anuário Estatístico do Brasil 1992. p. 1028.

No que toca à absorção de mão-de-obra, o setor serviços brasileiro tem experimentado mudanças acentuadas. A participação relativa de serviços na população ocupada, de 1940 a 1990, saltou de 19,6% para 54,5% (Tabela 5 e Gráfico 6). Uma evolução impressionante que coloca serviços num papel central na determinação das relações sociais e do padrão de vida da coletividade. No mesmo período, cresceu em ritmo não tão intenso o setor secundário e reduziu-se drasticamente a parcela do setor primário. Tem-se configurado um movimento de transferência de mão-de-obra da agricultura para a indústria e serviços.

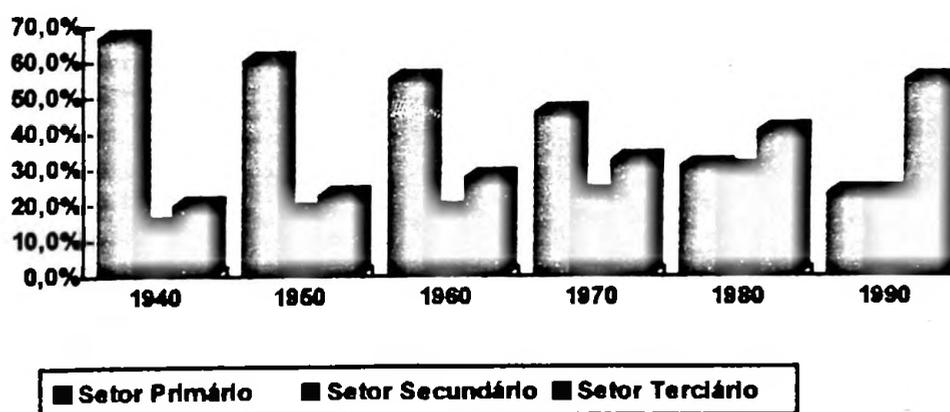
Na distribuição segundo os ramos de atividade, de 1940 a 1980 as principais modificações relativas foram (Tabela 6 e Gráfico 7): i) o crescimento dos serviços comunitários (de 10,2% para 24,4%), que incluem educação, saúde e serviços médicos, recreação e outros profissionais liberais; ii) o crescimento das instituições financeiras (de 1,8% para 5,9%); iii) o encolhimento de transportes (de 16,1% para 9,9%) e de serviços domésticos (de 21,6% para 14,8%).

Tabela 5 - População Brasileira Ocupada Segundo o Setor de Atividade - 1940 a 1990

Ano	População Ocupada por Setor(%)		
	Primário	Secundário	Terciário
1940	66,4	14,0	19,6
1950	60,0	17,7	22,3
1960	19,6	17,9	27,2
1970	45,5	22,3	32,2
1980	30,4	29,3	40,3
1990	22,8	22,7	54,5

Fontes: IBGE⁴⁵, 46.

Gráfico 6 - População Brasileira Ocupada Segundo o Setor de Atividade - 1940 a 1990



45. _____ . Estatísticas Históricas do Brasil: Séries Econômicas, Demográficas e Sociais de 1550 a 1988. p. 75.

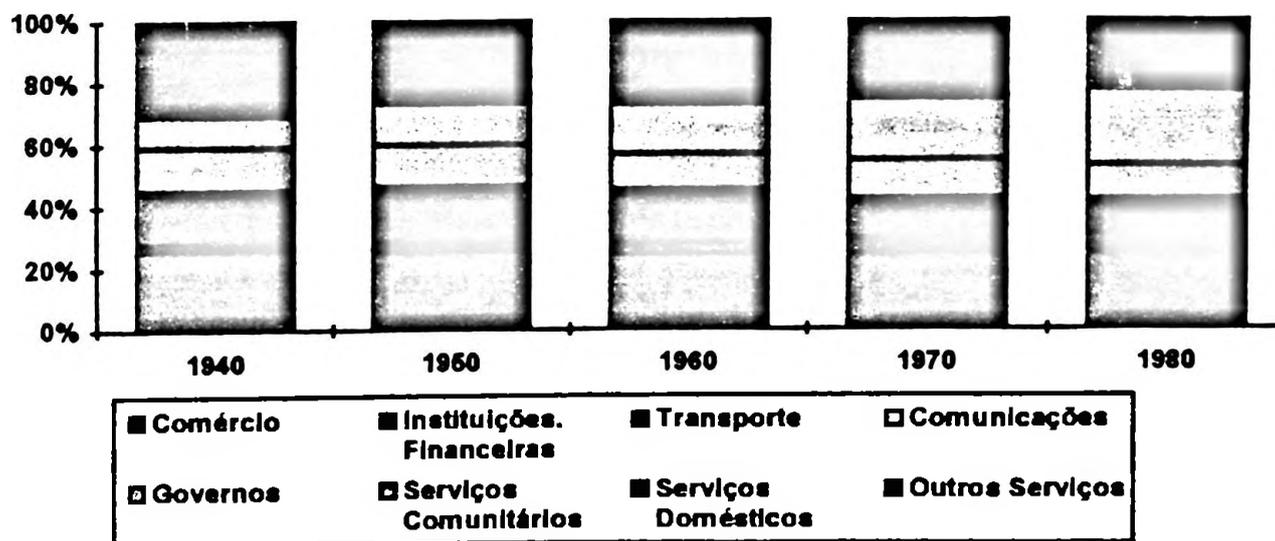
46. _____ . Anuário Estatístico do Brasil 1992. p. 293.

Tabela 6 - População Ocupada do Setor Terciário Brasileiro Segundo os Ramos de Atividade - 1940 a 1980

Ramo	População Ocupada (%)				
	1940	1950	1960	1970	1980
Comércio	26,1	25,4	24,6	24,5	24,6
Inst. Financ.	1,8	3,0	3,4	4,7	5,9
Transporte	16,1	16,7	15,9	11,8	9,9
Comunicações	1,2	1,4	1,3	1,4	1,3
Governos	14,0	13,5	11,7	12,4	11,1
Serv. Comunit.	10,2	13,4	16,0	19,8	24,4
Serv. Domést.	21,6	17,7	16,2	18,8	14,8
Outros Serviços	9,0	8,9	11,0	6,6	8,0

Fonte: IBGE 47

Gráfico 7 - População Ocupada do Setor Terciário Brasileiro Segundo os Ramos de Atividade - 1940 a 1980



47. _____ . Estatísticas Históricas do Brasil: Séries Econômicas, Demográficas e Sociais de 1950 a 1988. p. 75.

Hoje no Brasil, pois, o setor serviços responde por mais de metade do produto nacional e da população ocupada. Além do mais, olhando para o futuro, tal qual já interpretava há anos Almeida⁴⁸ (num dos poucos estudos brasileiros de profundidade sobre a matéria), no País há perspectivas animadoras para o setor serviços. Isto nem tanto pelo aumento das participações relativas em produto e trabalho, em virtude dos níveis já tão altos. A importância é mais de cunho intrasetorial, traduzida na diminuição do peso das atividades de caráter mais tradicional e pouco especializadas (como é o caso de comércio de gêneros alimentícios e ambulante, confecção e conservação de vestuário e serviços domésticos remunerados) e o impulso de ramos mais avançados de profissões liberais, meio financeiro e atividades sociais.

A explicar esse positivo prognóstico está conjunção de várias fatores, como a demanda derivada por serviços acompanhando a maior industrialização, a melhoria da qualificação e escolarização dos contingentes atuando em serviços e o avanço da urbanização. A urbanização, por exemplo, exige não só novos serviços como provoca uma tendência de elevação da produção dos demais. Isto porque as grandes cidades possibilitam que alguns serviços possam ser produzidos de modo mais eficiente e/ou em maior escala, viabilizando redução de preços. As concentrações

48. ALMEIDA, Wanderley J. M. Serviços e Desenvolvimento Econômico no Brasil: Aspectos Setoriais e suas Implicações. Rio de Janeiro, Instituto de Planejamento Econômico e Social, 1974. p. 7-16, 75-81.

urbanas naturalmente pressionam, ainda, pela expansão dos serviços de infra-estrutura (transporte coletivo, comunicações, etc), vistos como direitos da cidadania.

As características do setor serviços no Brasil que foram aqui concisamente escrutinadas são realmente impressionantes. Consoante a terminologia de Bell⁴⁹, é razoável afirmar que o Brasil já constitui, sob certos aspectos, uma sociedade pós-industrial, embora talvez pouca gente disso se dê conta.

49. BELL, Daniel. O Advento da Sociedade Pós-Industrial: Uma Tentativa de Previsão Social.

II.3 - SERVIÇOS NA INDÚSTRIA

Em que pesem as distinções entre serviços e bens e entre a administração de uns e outros, é inconcebível desconhecer o significativo e diversificado papel desempenhado por serviços no âmbito das organizações propriamente industriais. A marcha vigente em boa porção do Mundo de redução do peso econômico relativo da indústria não representa uma ameaça (como se é levado a pensar) para o setor industrial; em termos absolutos, é uma considerável oportunidade (Heskett⁵⁰). Esta mudança não significa haver proporções fixas de quantidades de bens e serviços que organizações e pessoas irão/precisam consumir. O maior poder de compra criado pelo emprego aumentado nos mercados de serviços proporciona demanda para a produção do setor industrial. Os fabricantes, por seu turno, utilizam no processo produtivo o concurso de empresas do setor serviços. O crescimento desses dois maiores setores de atividade econômica, como um todo, são complementares, não antagônicos.

Também a fronteira entre os produtores de bens e produtores de serviços é bastante fluida. Serviços bastante puros como pesquisa e desenvolvimento ou contabilidade são registrados como custos da indústria quando executados dentro de negócios industriais; se obtidos externamente, são computados como serviços (Quinn &

50. HESKETT, James L. *Managing in the Service Economy*. Boston, Harvard School Press, 1986. p. 175-6.

Paquette⁵¹). Se a empresa industrial deve prover serviços dentro de sua própria organização ou buscá-los no mercado, isto depende de sua perícia, recursos, tempo, recompensas, confiança e controle (Lusch, Brown & Brunswick⁵²). Em qualquer hipótese, tais atividades são as mesmas: simplesmente serviços.

Um grande volume de serviços está realmente associado ao setor industrial. As estatísticas correntes captam apenas parcialmente o peso da indústria sobre a ocupação da força de trabalho e o produto gerado com serviços (Almeida⁵³). Melhor alternativa para retratar essa realidade seria também considerar, além do setor de ocupação, informações sobre as classes de ocupação do pessoal empregado.

Igualmente próximas de serviços ficam as organizações de bens pelo desenvolvimento tecnológico, o qual forma abundante potencial para cruzamento de fronteiras entre um e outro. A indústria pode estender a abrangência de suas operações assumindo

51. QUINN, James B. & PAQUETTE, Penny C. Service Technologies: Key Factors in Manufacturing Strategy. In: BOWEN, David E. et al. Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations and Marketing. San Francisco, Jossey-Bass, 1990. p. 64-94.

52. LUSCH, Robert F.; BROWN, Stephen W. & BRUNSWICK, Gary J. A General Framework for Explaining Internal vs. External Exchange. Journal of the Academy of Marketing Science, Spring, 1992. p. 119-39.

53. ALMEIDA, Wanderley J. M. Serviços e Desenvolvimento Econômico no Brasil: Aspectos Setoriais e suas Implicações. p. 88-93.

funções de serviço adjacentes, por vezes lhe abrindo novos mercados inteiros. Serviços tanto podem ser uma entrada, um insumo da fabricação, como o fabricante pode ser um prestador de serviços. Não é por outra razão que, com a enorme força das atividades de serviço dentro das empresas industriais, algumas delas começam a pensar o próprio fabricar como um serviço (Quinn & Paquette⁵⁴).

As empresas industriais, para atender a contento as necessidades de suporte de seus clientes, são impelidas a utilizar uma variedade de abordagens, em pelo menos três esferas, tendo em vista serviços (Lele⁵⁵). Há que se atuar no projeto para aumentar a confiabilidade do bem, torná-lo mais modular e incorporar redundâncias, assim diminuindo a frequência de serviços e facilitando a sua realização. Carece agir sobre sistemas para encurtar o tempo de resposta ao cliente que solicita serviços, o que pode incluir tópicos como quantidade e localização de técnicos. Não menos necessário é voltar-se para a diminuição de riscos para o cliente, o que se dá através de serviços do tipo garantia e contratos de manutenção.

Bens podem ser pensados como a incorporação física dos serviços que prestam. Como esclarecido na concepção de produto aumentado,

54. QUINN, James B. & PAQUETTE, Penny C. Service Technologies: Key Factors in Manufacturing Strategies. p. 71-3.

55. LELE, Milind M. How Service Needs Influence Product Strategy. Sloan Management Review, Fall 1986. p. 63-70.

as pessoas não compram ou consomem produtos, mas sim a expectativa de benefícios. É demasiado estreita a mentalidade orientada para produção que assimila bens como apenas dotados de propriedades intrínsecas (Levitt⁵⁶). Um disquete magnético entrega um programa de computador, tem-se um serviço. Um automóvel fornece transporte mais flexível que um ônibus, trata-se também de um serviço. Pode-se interpretar a maioria dos bens como proporcionando uma forma alternativa de serviço (por exemplo, o que é comum, mais cômoda ou menos cara). Nessa linha de raciocínio, todos os "bens" e "serviços" são somente meios para propiciar satisfação ao consumidor.

Consumada a produção de um bem, entram em cena os serviços ao cliente fundamentais para apoiar o processo de comercialização e a utilização no pós-venda. Ao marketing compete contemplar o sistema total de consumo do cliente, a maneira pela qual ele desempenha a tarefa total de utilização do produto. Isto fica claro pensando-se no produto em três níveis concêntricos, derivados do conceito de produto aumentado de Levitt (Kotler⁵⁷). O primeiro nível é o produto nuclear, representando a necessidade do consumidor que se quer satisfazer. Todo produto é o embalamento de um serviço de solução de problemas. No segundo nível há o produto tangível, que é a materialização do produto

56. LEVITT, Theodore. *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York, McGraw-Hill, 1969. p. 1.

57. KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning & Control*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984. p. 462-5.

nível tem-se, então, o produto aumentado, onde entra toda a gama pensável de serviços e benefícios adicionais que complementam a oferta.

Serviços cada vez mais se vinculam, e de forma decisiva, à estratégia competitiva de bens. A visão tradicional de manufatura é a de um selo interposto entre a produção e o mundo externo, obtido pelo emprego de ajustadores organizacionais entre o cliente e o sistema produtivo. Entretanto, menos e menos mercados podem ser servidos adequadamente através dessa filosofia. O que se precisa na indústria é completamente o oposto - um sistema aberto que inclua o cliente e possa reunir e agir sobre informação provinda do mercado em tempo real. Daí a introdução da expressão simbólica de fábrica de serviços (Chase & Erikson⁵⁸).

Ao fabricante torna-se imprescindível ser responsivo ao cliente e oferecer-lhe serviços superiores, tanto quanto bens de qualidade. Os serviços adicionados ganham peso como campo de batalha em inúmeros mercados. A organização industrial efetiva de amanhã - seja uma montadora de automóveis ou um fabricante de semicondutores - terá de enfatizar serviços (Peters⁵⁹). O

58. CHASE, Richard B. & ERIKSON, Warren J. The Service Factory. The Academy of Management Executive, no. 3 1988. p. 191-6.

59. PETERS, Thomas J. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. New York, Harper & Row, 1988. p. 108-15.

confronto tende a ser mais e mais sobre o produto aumentado. A concorrência não é só entre aquilo que as empresas fazem em suas fábricas, mas também entre o que elas somam à saída de suas plantas na forma de serviços (Levitt⁶⁰).

Uma quantidade enorme de estratégias estão centradas em preço e especificações técnicas superiores. É comum ver empresas vangloriando-se de contar, por exemplo, com um produto 25% mais possante que a concorrência. Mas muito mais profícuo pode ser o estabelecimento de posições baseadas em fatores intangíveis, como a qualidade de serviço (McKenna⁶¹). Embora intangíveis não se encaixem facilmente num gráfico de comparação de produtos, eles são mais poderosos como alavancas de posicionamento.

Serviços que acrescentam valor (o que inclui mesmo itens tão comuns como suporte ao cliente e crédito ao consumidor) representam um instrumento precioso para diferenciação de bens, mesmo de supostas **commodities**, sendo fonte de vantagem competitiva (Porter⁶²). Na atualidade do meio industrial, uma boa solução no sentido técnico não é o suficiente em muitas situações. Grosso modo, as barreiras ao desenvolvimento de bens

60. LEVITT, Theodore. The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth. p. 2, 7.

61. MCKENNA, Regis. The Regis Touch. Reading, Massachusetts, 1985. p. 41-4.

62. PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986. p. 201.

são cada vez menores, donde vantagens tecnológicas e de características experimentam propensão a uma vida útil curta. Desse modo, a vantagem competitiva tem de ser encontrada em alguma outra origem. Em especial porque, do lado do consumidor, crescem as expectativas e o seu nível de exigências. Por isso o papel crucial que assumem serviços oferecidos ao cliente como parte da oferta total (Gronroos⁶³). Nesse caminho, as alternativas são inesgotáveis, mercê de criatividade e competência.

Diante desse cenário adverso, com frequência serviços não são tanto base de vantagem competitiva, mas requisito mesmo para competir em mercados de bens concorridos. Neste ponto, serviços podem ser incluídos como barreiras à entrada de empresas que desejem competir em certo espaço, do mesmo modo como barreiras mais comumente reconhecidas do tipo exigências de capital e gastos com propaganda (Porter⁶⁴).

A percepção total de qualidade de um bem formada pelo consumidor tem nos serviços a ele associados um importante determinante (Buzzell & Gale⁶⁵). E a qualidade de bens, relativamente aos

63. GRONROOS, Christian. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington, Lexington Books, 1990. p. 3.

64. PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. p. 27.

concorrentes, é apontada como o mais notável fator a afetar desempenho a longo prazo. Atingir liderança de qualidade não é função somente de pioneirismo em atributos de bens, mas também de serviços supernos.

Ainda outra face do vínculo entre serviços e estratégia de empresas industriais refere-se à emergência de serviços como campo de oportunidades para bons negócios, dadas as taxas de retorno e crescimento (Lele⁶⁶). Com as margens de lucro nas vendas de bens sob pressão em face da competição internacional e doméstica mais acirrada nesta alçada, muitas empresas elegem serviços de pós-venda como opção chave para investimento.

Não paira dúvida que, ao lado do setor serviços formalmente considerado, reside um imensurável setor serviços oculto, inserido na manufatura (Evans & Berman⁶⁷). Por conseguinte, é injustificável que a indústria não leve em conta as enormes contribuições potenciais que um mais aprofundado conhecimento sobre administração de serviços pode oferecer. Qualquer que seja o negócio, não apenas para as empresas em serviços concentradas,

65. BUZZELL, Robert D. & GALE, Bradley T. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York, Free Press, 1987. p. 103-34.

66. LELE, Milind M. *How Service Needs Influence Product Strategy*. *Sloan Management Review*, Fall 1986. p. 63-70.

67. EVANS, Joel R. & BERMAN, Berry. *Marketing*. New York, Mcmillan, 1987. p. 618.

serviços sempre têm algo a ensinar. Estritamente falando, todo mundo está na economia de serviços (Heskett⁶⁸).

Para que a organização industrial incorpore concomitantemente uma genuína orientação para serviço, é indispensável compreender e assimilar os princípios peculiares a serviços e à organização de serviços, bem como compatibilizar esses princípios com a configuração central voltada para bens. Para tanto, tem o fabricante de criar clima e cultura de serviços, incluir dados do cliente na avaliação da efetividade organizacional, integrar produção e marketing, estabelecer relacionamento com o mercado, reconhecer a importância de intangíveis, entre várias diretrizes fundamentais. Unicamente por esse caminho uma mentalidade de serviço pode permear a empresa de bens e assegurar bons resultados (Bowen, Siehl & Schneider⁶⁹).

Embora ainda pouca adotada, não é mera pretensão teórica esse objetivo de uma melhor administração de serviços na indústria. Também aqui se justifica plenamente o estudo de serviços, pois qualquer empresa pode dele extrair substanciais benefícios. Dispondo-se de suficiente e consistente bagagem de conhecimentos, a orientação de serviço em ambiente industrial é plenamente

68. HESKETT, James L. Lessons in the Service Sector. Harvard Business Review, Mar-Apr. 1987. p. 118-26.

69. BOWEN, David E.; SIEHL, Caren & SCHNEIDER, Benjamin. A Framework for Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing. Academy of Management Review, no. 1 1989. p. 75-95.

factível. Afinal, vislumbra-se um futuro onde, tal qual em serviços, operários fabris e gerentes industriais precisarão ser capazes de forjar e sustentar novos relacionamentos com os clientes num contato direto e permanente (Chase & Garvin⁷⁰). As fábricas flexíveis de hoje, talvez, serão as fábricas de serviços de amanhã.

70. CHASE, Richard B. & GARVIN, David A. The Service Factory. Harvard Business Review, July-Aug. 1989. p. 61-9.

II.4 - SERVIÇOS, QUALIDADE, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO

Como competir, como vencer, tais questões sempre foram centrais para a Administração. Até poucas décadas atrás, muitos pensavam que a resposta chave estava na curva de experiência e na estratégia de arrebatamento de participação de mercado que ela ditava (Kiechel⁷¹). A lógica por trás da curva é que o concorrente com mais experiência de um produto, aquele com o maior volume, seria por isso capaz de fazê-lo o mais barato. Mas esta opção acabou revelando-se insuficiente, não explicando ocorrências como organizações com pequena participação de mercado ganhando muito dinheiro ou distribuidores regionais auferindo mais por unidade do que qualquer concorrente de âmbito nacional.

Quando economistas, gerentes e analistas de mercados olham para a última década, Hall⁷² assevera que não resta dúvida ter o ambiente de negócios crescido e muito em hostilidade. Já quando estes especialistas olham para o futuro, para o autor parece haver pequena dúvida de que a adversidade do ambiente continuará aumentando, refletindo o efeito combinado de forças como crescimento lento e errático nos mercados internos e mundial;

71. KIECHEL, Walter. Three (or Four, or More) Ways to Win. *Fortune*, Oct. 19 1981. p. 181; 184; 188.

72. HALL, William K. Survival Strategies in a Hostile Environment. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1980. p. 75-85.

pressão inflacionária intensificada sobre os custos de produção e distribuição; maior rigor na regulamentação sobre a conduta empresarial e investimentos; acirramento da competição, tanto dos adversários domésticos como internacionais. O resultado previsível dessa preocupante configuração é, segundo Hall, uma evolução nas estruturas dos mercados e nos comportamentos competitivos.

A visão contemporânea de estratégia enseja um leque maior de opções. Porter⁷³ consagrou-se identificando três alternativas genéricas de estratégia para a construção de vantagem diferencial sobre concorrentes e obtenção de melhor desempenho: liderança no custo total, enfoque ou diferenciação de produto (bem ou serviço). Liderança no custo total implica produzir unidades de um produto padronizado e por ele cobrar mais barato que os demais fornecedores. Enfoque envolve concentração para destacar-se nas especificidades de um grupo particular de clientes, mercado geográfico, canal de distribuição ou linha de produto. Diferenciação requer oferecer alguma coisa que os clientes percebam como única, um item cujo, por exemplo, projeto, reputação, qualidade ou serviço comandarão preços acima da média.

Embora existindo muitas bases de diferenciação, qualidade superior é uma opção freqüentemente usada nesta estratégia. Para

73. PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. p. 49-60.

Leonard & Sasser⁷⁴, qualidade é mesmo uma variável estratégica crucial, cuja relevância se avulta cada vez mais. Diferenciação por qualidade isolaria uma organização de rivalidade competitiva criando lealdade do cliente, diminuindo sua sensibilidade a preço e protegendo o negócio de outras forças competitivas redutoras de margens. Diante desse panorama, salienta Lewis⁷⁵, em muitos mercados prevalece nítida tendência de considerar-se qualidade de serviço como o fator crítico na determinação de vantagem competitiva. Acadêmicos e executivos discutem qualidade de serviço como habilitação para alcançar diferencial competitivo sobre a concorrência.

Também estudiosos do espantoso sucesso de empresas japonesas sugerem qualidade como um seu ingrediente estratégico fundamental (Ouchi⁷⁶). De modo semelhante, qualidade é assinalada como o sustentáculo das corporações norte-americanas mais bem sucedidas (Garvin⁷⁷). Agora, ao contrário do passado, são poucas as chances de sucesso para a reação empresarial típica, em face da maior competitividade, de ênfase somente em eficiência operacional e financeira e/ou estratégias de volume a baixo custo.

74. LEONARD, Frank S. & SASSER, W. Earl. The Incline of Quality. Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1982. p. 163-71.

75. LEWIS, Barbara R. Quality in the Service Sector: A Review. International Journal of Bank Marketing, no. 5 1989. p. 4-12

76. OUCHI, William G. Theory Z. New York, Avon Books, 1981.

77. GARVIN, David A. Product Quality: An Important Strategic Weapon. Business Horizons, May-June 1984. p. 40-3.

Vários autores lograram enorme publicidade expondo, para o grande público de administradores, o sucesso alcançado por empresas orientadas para serviços e qualidade. Nessa linha, há mais de uma década, Peters & Waterman⁷⁸ apresentavam os resultados de análise de uma amostra incluindo 75 empresas norte-americanas e européias. Desse total, cinco operavam em atividades de extração de recursos naturais (como petróleo), para as quais custos eram o princípio primeiro, algo justificável nessas circunstâncias. Porém, das demais setenta corporações, sessenta e cinco haviam se tornado e permanecido vitoriosas notabilizando-se por foco em qualidade e serviços.

Peters⁷⁹ qualifica de uma longa evidência ignorada a vinculação direta entre qualidade e lucros. A evidência estaria no valor que os clientes conferem à qualidade e na disposição em pagar um extra por ela, como facilmente indicariam levantamentos de opinião. Portanto, mais ainda nos tempos difíceis, as chances de prosperar seriam bem maiores para empresas oferecendo alta qualidade. O autor ressalta, igualmente, o papel de serviços. O nível de serviços seria tão baixo que mesmo pequenas melhorias assumiriam considerável significado. Um punhado de pontos

78. PETERS, Thomas & WATERMAN Jr., Robert H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York, Harper & Row, 1982.

79. PETERS, Thomas. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. p. 81-3; 108-112.

positivos poderia constituir forte apelo para o cliente e barreira para a concorrência.

Desatnick⁸⁰ acredita que os historiadores futuros descreverão os anos 80 e 90 como a era da soberania, ou talvez até de rebelião, dos clientes. Estes estão corretamente exigindo aquilo por que pagam, seja isto um copo limpo, um quarto de hotel impecável, uma refeição decente num hospital ou tratamento cortês no ponto de venda. Consoante o autor, as organizações que doravante terão sucesso serão aquelas que reconhecerem esta revolução em curso dos clientes, preparando-se por completo para enfrentar o desafio com os mais altos padrões de serviço. A chave da competitividade estaria em serviços - atenção para o cliente. Serviço seria o novo critério pelo qual a clientela estaria avaliando o desempenho das organizações, não sendo somente "uma" vantagem competitiva, mais sim "a" vantagem competitiva. Qualquer negócio ou instituição, antes que seja tarde, precisaria agarrar este recurso, para estabelecer um diferencial perceptível capaz de levá-los à frente.

Ainda é pequeno o esforço empírico para rigorosamente quantificar o impacto da qualidade sobre as variáveis do desempenho empresarial. Os trabalhos mais expressivos de cunho acadêmico versando sobre a questão giram em torno do banco de dados do

⁸⁰. DESATNICK, Robert L. *Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Maintain Superior Customer Service Throughout the Organization*. San Francisco, Jossey-Bass, 1988. p. 1-14.

projeto Profit Impact of Market Strategies⁸¹ (PIMS). O PIMS engloba tanto empresas de bens como de serviços, embora preponderando as do primeiro tipo, num esquema analítico de seção cruzada. Mesmo assim, é lastimável constatar a virtual inexistência de estudos nesse campo tratando especificamente de serviços; o foco é em bens. Tem-se aí um importante vazio a merecer investigação. Não obstante, a confirmação de desempenho superior para organizações atuando com bens que se distinguem pela qualidade é uma indicação forte a favorecer a adoção de similar orientação também para organizações de serviços.

Ross & Shetty⁸², estudando duas mil unidades de negócio, são levados a afirmar que tudo quanto verificaram sobre estratégia e planejamento estratégico favorece a adoção de qualidade como um componente básico de missão e vantagem competitiva. Não é por outra razão, para eles, que qualidade apresenta-se como uma prioridade corporativa. Os autores constatarem crescente número de organizações dirigindo atenção para a qualidade na busca de maiores participação de mercado e margens de lucro.

81. SCHOEFFLER, Sidney; BUZZELL, Robert D. & HEANY, Donald F. Impact of Strategic Planning on Profit Performance. Harvard Business Review, Mar.-Apr. 1974. p. 137-145.

82. ROSS, Joel E. & SHETTY, Y. Krishna. Making Quality a Fundamental Part of Strategy. Long Range Planning, no. 1 1985. p. 53-8.

Buzzell & Wiersema⁸³ analisaram as classes de produtos de consumo, matérias-primas e produtos industriais do PIMS. Reportaram que qualidade não só exerce uma influência positiva expressiva sobre participação de mercado como apoiam a visão de que alcançar uma posição de alta qualidade pode interferir beneficemente, em alguns mercados, sobre os custos diretos. O estudo levanta a possibilidade de que qualidade de produto tenha uma ação indireta redutora nos custos diretos através de seus efeitos sobre a posição de mercado. De acordo com esse raciocínio, melhor qualidade resultaria em maior participação de mercado, o qual, por sua vez, abaxaria os custos diretos em decorrência de economias de escala absoluta e de experiência.

Buzzell & Gale⁸⁴, igualmente explorando o PIMS, inferiram não haver dúvida que qualidade percebida e rentabilidade são fortemente relacionadas. Seja a medida de rentabilidade retorno sobre vendas ou ROI, empresas com uma oferta superior de serviços ou bens claramente superariam aquelas com qualidade inferior. Vários benefícios redundariam para organizações oferecendo qualidade de serviço superior: lealdade mais forte dos clientes, maior repetição de transações, menor vulnerabilidade a guerras de preços, menores custos de marketing, melhoria de participação de

83. BUZZELL, Robert D. & WIERSEMA, Frederick D. Successful Share Building Strategies. Harvard Business Review, Jan-Feb. 1981. p. 135-44.

84. BUZZELL, Robert D. & GALE, Bradley. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. p. 103-34.

mercado, capacidade de impor maior preço relativo sem afetar a participação de mercado. Os autores divisam três opções que podem tornar possíveis tais benefícios para a organização que alcança qualidade percebida superior. Primeiro, pode-se cobrar um preço mais alto pela oferta de qualidade superior, onde a diferença significa melhoria do resultado. Segundo, é factível cobrar um preço maior e investir a diferença em pesquisa e desenvolvimento e novos produtos, assegurando a qualidade percebida e a participação de mercado também no futuro. Terceiro, há a possibilidade de oferecer-se ao cliente mais valor, cobrando-se o mesmo preço que os concorrentes, mas por uma oferta de bem ou serviço superior. Não se adquire participação de mercado apenas através de preços mais baixos, sendo a razão entre qualidade e preço cobrado também um caminho fértil. Isto permitiria construir base para o futuro, ganhando em participação de mercado.

Phillips, Chang & Buzzell⁸⁵ investigaram seis classes de negócios de bens (indo dos de consumo não duráveis aos de capital) presentes no PIMS, vasculhando vínculos causais entre qualidade e maiores taxas de ROI. A diferenciação por meio de alta qualidade relativa foi um determinante de ROI em todos os negócios, embora variando a maneira pela qual se manifestava o efeito. A qualidade de produto nem sempre (metade dos negócios) tem impacto direto

85. PHILLIPS, Lynn W.; CHANG, Dae R. & BUZZELL, Robert D. Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Marketing*, Oct. 1987. p. 26-43.

sobre o ROI. Entretanto, ao longo de todos os negócios qualidade se mostrou afetando o ROI indiretamente via seus efeitos positivos sobre posição de mercado. Concluía-se: i) endossando investimentos em qualidade como determinante de posição futura de mercado e, subseqüentemente, ROI; ii) negando a difundida interpretação de que alta qualidade precisa ser uma estratégia de nicho oferecida apenas por marcas exclusivas, em pequena escala. Ademais, para apenas um dos negócios se configurou uma relação direta entre qualidade de produto e custos diretos, contrariando o ponto de vista de que a consecução de uma posição de alta qualidade tende a envolver custos extras.

Jacobsen & Aaker⁸⁶, para aprimorar a avaliação do relacionamento entre qualidade e ROI, conceberam um esquema de pesquisa incorporando os efeitos de feedback ao longo do tempo entre qualidade e outras variáveis estratégicas (ROI, participação de mercado, preço relativo, custos diretos relativos). Procedeu-se a uma composição de seção cruzada e séries temporais. Operando sobre as seis classes de negócios adotados por Phillips, Chang & Buzzell, os resultados indicavam efeito positivo da qualidade sobre participação de mercado, ROI e preço. Embora verificando que a influência da qualidade sobre o ROI pode ser diferente em diferentes situações, surgiram sinais nítidos de um impacto direto, consistente e relevante da qualidade sobre o ROI.

86. JACOBSEN, Robert & AAKER, David A. The Strategic Role of Product Quality. *Journal of Marketing*, Oct. 1987. p. 31-44.

A conclusão é que tudo indica haver uma relação significativa entre qualidade, serviços, competitividade e desempenho. Uma quantidade de opções baseadas em qualidade e serviços podem ser escolhidas pelas empresas com ótima probabilidade de conduzirem a resultados destacados. Tanto é exequível explorar nichos com qualidade superior, sustentando preços mais altos e a combinação de ambos propiciando incremento da rentabilidade, quanto utilizar qualidade para conseguir maiores participação de mercado e rentabilidade. O potencial e a versatilidade de qualidade e serviços como alavancas para o sucesso empresarial são por demais atraentes.

CAPÍTULO III
A NATUREZA DE SERVIÇOS

III.1 - DEFINIÇÕES DE SERVIÇOS

Há duas abordagens extremas sobre definições, em termos genéricos que valem também para serviços (Lehtinen⁸⁷). Uma escola mantém que, sendo qualquer definição suscetível a críticas, é injustificável insistir neste rumo. Os partidários desta posição simplesmente evitam definir, como Bateson⁸⁸, para quem compreender serviços prescinde de defini-los. A própria existência de um espectro bens-serviços (como adiante discutido) tornaria qualquer definição de serviços fadada a controvérsias, com exceções sendo facilmente encontráveis. Bateson desenvolve a sua obra cingindo-se à suposição implícita de que os benefícios de serviços são entregues através de uma experiência interativa envolvendo o cliente em maior ou menor extensão. Esta suposição, porém, não deixa de constituir um rasgo indireto de definição.

A outra escola sustenta que definições são inevitavelmente requeridas. Os representantes desta linha tentam definir quase tudo - nem sempre de forma muito satisfatória. A visão da maioria dos pesquisadores, contudo, provavelmente exprime um meio termo. Vale dizer, definições são úteis e por conseguinte necessárias quando dizem respeito a pontos básicos do conhecimento ou

87. LEHTINEN, Uolevi. On Defining Service. Proceedings of the XIIIth Annual Conference of the European Marketing Academy. Breukelen, European Marketing Academy, 1984. p. 373-87.

88. BATESON, John E. G. Managing Services Marketing: Text and Readings. Fort Worth, Dryden Press, 1991. p. 7-8.

questões centrais. Ao que parece, tal é a situação de serviços. Não se pode esquecer, ademais, que definições não são fins em si mesmas, mas instrumentos que devem prestar-se à exploração da realidade em diferentes situações. Nesse sentido, entre as vantagens de uma definição de serviços pode estar o seguinte:

- Utilidade para propósitos de ensino e pesquisa, como ponto de partida para a compreensão do fenômeno e de suas divisões em partes, algo imperioso para ensejar exame mais detalhado;

- Utilidade para organizações, vez que orienta a administração e conduz a objetivos e ações mais acuradas, evitando-se o estreitamento de perspectivas e o ignorar alternativas típicas;

- Utilidade para a Economia e outras discussões públicas, pois de outro modo interpretações diferentes tem o condão de tornar a comunicação incoerente.

De fato, aponta-se como contribuindo para o lento reconhecimento da importância de serviços exatamente a falta de compreensão clara sobre o que constitua, em última instância, uma empresa ou ramo de serviços. Para muitas pessoas, serviços envolvem somente

atividades estritamente pessoais como reparos de automóveis, assistência dentária ou consultoria (Sasser, Olsen & Wyckoff⁸⁹).

Não obstante, um quase dilema interpõe-se a quem tente definir serviços de forma significativa para a Administração. Isto porque, nessa vasta categoria, generalização excessiva é inacurada e pouco informativa; demasiada especialização perde em aplicabilidade e conduz a confusão (Rathmell⁹⁰). Verdade é que serviços, e mesmo bens, são entidades de difícil definição; parece não haver ainda conhecimento preciso sobre o que eles sejam.

Um aspecto central, que perdura desde o princípio da atenção acadêmica dispensada a serviços, é a discussão acerca das diferenças entre eles e bens. Há até quem argumente a inexistência de razão para distinguir serviços e bens, que poderiam ser tratados mais ou menos da mesma maneira. Levitt⁹¹, nessa linha, considera uma tal diferenciação desprovida de significado e mesmo um obstáculo. Não haveria empresas de serviços ou bens, mas sim ramos onde o componente serviços seria maior ou menor que em outros ramos; todo mundo estaria, com

89. SASSER, W. Earl; OLSEN, R. Paul & WYCKOFF, D. Daryl. *Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings*. Boston, Allyn and Bacon, 1978. p. 2.

90. RATHMELL, John M. *Marketing in the Service Sector*. Cambridge, Winthrop, 1974. p. 3.

91. LEVITT, Theodore. *Production Line Approach to Service*. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1972. p. 41-52.

variada intensidade, vinculado à atividades de serviços. Enis & Roering⁹² complementam que nem bens nem serviços são comercializados. O que seria oferecido no mercado é um pacote de benefícios, comumente incluindo itens tangíveis e intangíveis. Assim sendo, um serviço é simplesmente um artigo propiciador de benefícios ou de satisfação de necessidades.

Entretanto, sob o ponto de vista de definição, este enfoque baseado no aspecto benefício não diferencia serviços e bens. Um bem, um produto físico, na realidade oferece benefícios que são igualmente imateriais e, como tal, ficam equiparados a serviços. Mas é inconcebível ignorar o caráter singular de serviços intrinsecamente, o que tem de ser devidamente considerado pela Administração.

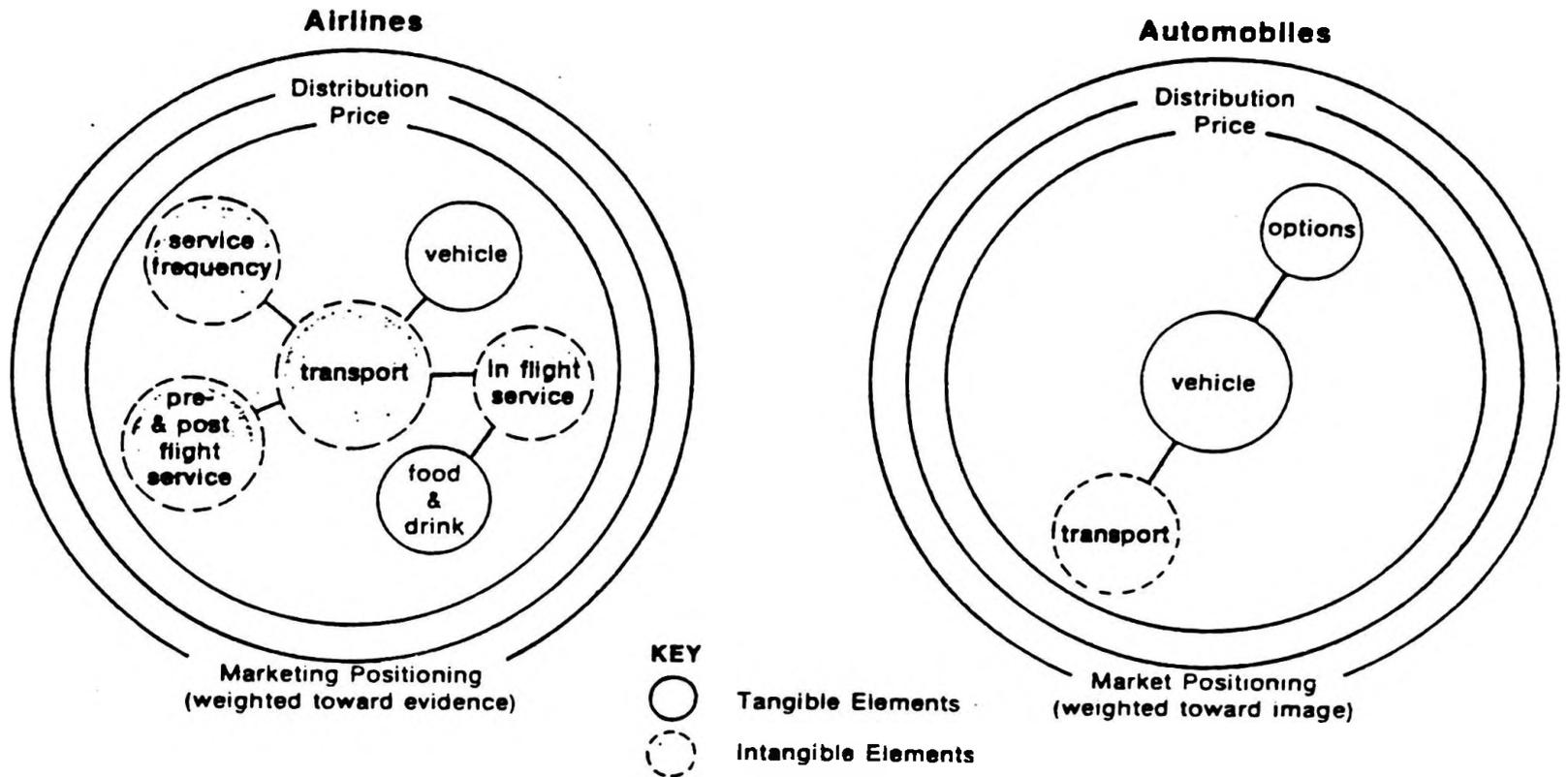
A análise de Shostack⁹³ ajuda a assimilar melhor esse quadro, partindo da constatação de que existem no mercado poucos serviços ou bens "puros". Um automóvel, para ilustrar, é um objeto físico, com uma série de componentes e opcionais tangíveis. Mas um outro elemento igualmente importante incluído na oferta do automóvel é o serviço de transporte. Transporte é uma entidade para o marketing que pode perfeitamente ter existência própria, ser

92. ENIS, Ben M. & ROERING, Keneth J. Services Marketing: Different Products, Similar Strategy. In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. Marketing of Services. Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 1-9.

93. SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing, Apr. 1974. p. 73-80.

comercializada por si só, logo sendo independente do automóvel. O carro é apenas uma alternativa para satisfação da necessidade de transporte do mercado. A dicotomia bem versus serviço, deduz-se, não descreveria a realidade do mercado, pois seus entes apenas traduzem extremos incomuns de um contínuo. As entidades de mercado, via de regra, são combinações de elementos discretos (podendo ser tanto tangíveis como intangíveis) ligados num todo, tal como uma molécula. Uma entidade pode ter um núcleo tangível ou intangível e, da composição do conjunto dos elementos, forma-se uma dominância na direção de bens ou serviços. Esse modelo molecular de Shostack (Figura 1) oferece oportunidade de visualização das entidades de mercado como um todo, indicando a necessidade de administração adequada, em qualquer categoria, de elementos tangíveis e intangíveis.

Figura 1 - Modelo Molecular de Shostack



Fonte: Shostack⁹⁴.

94. SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing, Apr. 1974. p. 76.

Scheuing⁹⁵ assume a proposição de Shostack, salientando o termo produto cobrindo serviços e bens. Se um produto é acatado como serviço ou bem, isto dependeria da participação dos componentes tangíveis e intangíveis no seu preço total. De forma bem precisa, se menos da metade do preço de um produto é justificado por elementos tangíveis, pode-se chamá-lo serviço. De outra parte, se mais de 50% do valor de mercado consiste de características tangíveis, tem-se um bem.

Embora assim demonstrada, em qualquer hipótese, a existência de uma categoria de serviços, com efeito há para ela variedade de definições. Isto fica patente consultando-se o Dicionário Aurélio⁹⁶, onde a entrada "serviço" engloba não menos que 22 acepções. Entre tantos significados, estão os seguintes: i) ato ou efeito de servir; ii) exercício de cargos ou funções obrigatórias; iii) desempenho de qualquer trabalho, emprego ou comissão; iv) estado de quem serve por salário; v) serventia; vi) modo de servir; vii) produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade.

A International Organization for Standardization⁹⁷ (ISO) define serviços como as atividades do fornecedor na interface com um

95. SCHEUING, Eberhard E. *New Product Management*. Columbus, Merril Publishing, 1989. p. 22.

96. FERREIRA, Aurélio B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986. p. 1304-5.

cliente e os resultados de todas as atividades do fornecedor para preencher as necessidades do cliente. Três notas são acrescentadas a esta definição. A primeira expressa que o fornecedor ou o cliente podem estar representados na interface por pessoal ou equipamento. A segunda enuncia que atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais para a prestação do serviço. A terceira expõe que a entrega ou uso de bens tangíveis podem formar parte do serviço. Esse todo de definição e notas pode ser sumariado no seguinte: o serviço é produzido em interação entre fornecedores e clientes, as atividades dos clientes podem ser importantes para a prestação do serviço e bens podem estar incluídos. Por aí já se verifica que discernir serviços de bens não é tarefa nada simples. Consoante essa definição, num certo sentido, eles quase se superpõem.

As classificações estatísticas nacionais da atividade econômica, como aqui mostrado em passagem anterior, estão tradicionalmente calcadas na divisão em três setores: i) primário com agricultura; ii) secundário com indústria; iii) terciário incluindo tudo o mais, algo como uma categoria residual, e também definido como setor serviços. O conteúdo dos três grupos tem sofrido, com o passar do tempo, alterações em resposta a mudanças na sociedade e na Economia. Serviços já estão melhor definidos nos sistemas estatísticos, mas ainda persistem limitações. Há uma carência

97. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9004-2. Quality Management and Quality System Elements. Part 2: Guidelines for Services. Genève, 1991. p. 5.

muito grande de melhores estatísticas de serviços e definições são a base para que o estatístico decida onde classificar cada fenômeno.

Mas a ênfase, também aqui, parece voltar-se para bens. Veja-se o tão conhecido esquema Standard Industrial Classification (SIC) do governo norte-americano (Sasser, Olsen & Wyckoff⁹⁸), o qual enquadra estabelecimentos pelo tipo de atividade em que estão engajados. Na SIC, estabelecimentos de serviços são aqueles primariamente devotados a oferecer serviços para indivíduos, estabelecimentos de negócios e governamentais, e outras organizações, incluindo os seguintes ramos: hospedagem; serviços pessoais, de negócios, reparo e divertimento; serviços profissionais como saúde, engenharia, advocacia; instituições educacionais; associações; outros serviços diversos. Ficam excluídos, por conseguinte, ramos como o financeiro, imobiliário, atacado e varejo, transportes, administração pública. No entanto, estes ramos todos envolvem para o cliente uma gama substancial de benefícios intangíveis ou, mais simplesmente, serviços. A inconstância está estampada no fato de estes ramos tomados como não sendo serviços na SIC serem freqüentemente tomados como tal, no próprio Estados Unidos, por outros órgãos públicos como os Departamentos do Comércio e do Trabalho.

⁹⁸. SASSER, W. Earl; OLSEN, R. Paul & WYCKOFF, D. Daryl. Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings. p. 2-3.

Definições como essas sucintamente expostas (de um dicionário, de uma instituição normatizadora com marcante influência da engenharia, das estatísticas macroeconômicas) oferecem alguma orientação ao iluminar certas facetas de serviços. Entretanto, emanadas que são de outras áreas, parecem não incorporar todas as especificidades da Administração.

No âmbito peculiar do marketing, uma das primeiras definições de serviços foi firmada pelo Committee on Definitions of the American Marketing Association⁹⁹ (AMA). Este expressa serviços como atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda ou proporcionadas em conexão com a venda de bens. O termo serviços também se aplica às várias atividades pelas quais o vendedor serve à comodidade da clientela (como no caso de orientação no processo de compra ou entrega à domicílio).

Tal definição da AMA foi posteriormente modificada por Regan¹⁰⁰, que então qualifica serviços desdobradamente como o conjunto de:

- i) intangíveis proporcionando satisfação diretamente (seguros);
- ii) tangíveis proporcionando satisfação diretamente (transporte);
- iii) intangíveis proporcionando satisfação conjuntamente quando adquiridos seja com mercadorias ou outros serviços.

99. COMMITTEE ON DEFINITIONS OF THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. A Glossary of Marketing Terms. Chicago, American Marketing Association, 1960. p. 21.

100. REGAN, William J. The Service Revolution. Journal of Marketing, July 1963. p. 57-62.

Tem-se aqui novamente o equívoco de definir serviços com as noções de benefícios e satisfações. O problema é que, como já dissecado, bens igualmente geram benefícios e satisfações. Não é sem razão que Judd¹⁰¹, por esse tempo, percebia pouco avanço em relação à definição popular que coloca serviços como "tudo que não seja sólido nem líquido". Apoiado no princípio de definição por exclusão, serviços comercializados são então qualificados por Judd como as transações de mercado de uma empresa ou empreendedor onde o objeto é outro que não a transferência de propriedade (e posse, se houver) de uma mercadoria intangível. Tal definição e a oferecida para bens abrangeriam totalmente a categoria geral de produtos econômicos. Mas se serviços não englobam transferência de propriedade de bens, então ficam desde logo fora de sua alçada todo o comércio em geral, algo nada razoável pelo seu expressivo conteúdo de intangíveis levado ao cliente.

Noutra tentativa de aperfeiçoar a definição da AMA, Blois¹⁰² enuncia serviços como uma atividade oferecida para venda que produz benefícios e satisfações sem conduzir a mudanças físicas na forma de um bem. Aqui, desse modo, ter-se-ia superada a restrição de Judd no que concerne ao comércio, mas sairiam ramos

101. JUDD, Robert C. The Case for Redefining Services. *Journal of Marketing*, Jan. 1964. p. 58-9.

102. BLOIS, K. J. The Marketing of Services: An Approach. *European Journal of Marketing*, no. 2 1974. p. 137-45.

como os de bares, restaurantes e cabeleireiros, via de regra tomados como serviços típicos.

Já Stanton¹⁰³ interpreta a definição da AMA como por demais ampla para utilização prática. Ele aventava desconsiderar como serviços as atividades intangíveis vendidas em conjunto com bens ou outras atividades intangíveis (como crédito, entrega, embalagem). A definição de serviços fica limitada às atividades intangíveis separadamente identificáveis que propiciem satisfação de desejos quando oferecidas a consumidores e/ou usuários industriais e que não sejam vinculadas à venda de um bem ou outro serviço central prestado.

Kotler & Bloom¹⁰⁴ definem serviços como qualquer atividade que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte em propriedade de alguma coisa. A produção de serviço para eles pode ou não estar ligada a um produto físico. A definição de Lehtinen¹⁰⁵, por sua vez, expressa serviços como o objeto de transação proporcionador de benefícios que é uma atividade abstrata essencialmente produzida e comercializada ao mesmo tempo em que é consumida.

103. STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. São Paulo, Pioneira, 1980 (1974). p. 690-1.

104. KOTLER, Philip & BLOOM, Paul N. Marketing Professional Services. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984. p. 147.

105. LEHTINEN, Uolevi. On Defining Service. p. 373-87.

No definir de Johnson, Scheuing & Gaida¹⁰⁶ serviços são simplesmente atividades executadas para outras pessoas ou firmas. No caso de um bem, a titularidade e a posse física de um item tangível são transferidas para o novo proprietário. Adquirentes de serviços, em contraste, em geral nada têm a mostrar por suas compras e saem de mãos vazias. Os autores entendem como também útil, em muitos casos, pensar em serviços como uma experiência, embora lembrando que os efeitos da experiência (educação, cirurgia) possam durar mais que chamados bens duráveis (carro, máquina de lavar).

Murdick, Render & Russell¹⁰⁷ relevam que os ganhos materiais de uma sociedade são obtidos pela adição de valor a recursos naturais. Nas sociedades modernas, isto dá-se pelas inúmeras instituições que extraem e processam matérias-primas e transformam materiais intermediários e componentes em produtos finais acabados. Há um outro tipo de instituição, porém, que facilita a produção e distribuição de bens e agrega valor às nossas vidas pessoais, cujos produtos são justamente serviços. Nesse prisma, serviços são definidos como atividades econômicas que proporcionam utilidades de tempo, lugar, forma ou psicológica. É colocado em pauta, assim, mais um lado

106. JOHNSON, Eugene M.; SCHEUING, Eberhard E. & GAIDA, Kathlee A. Profitable Service Marketing. Homewood, Dow Jones-Irwin, 1986. p. 12.

107. MURDICK, Robert G.; RENDER, Barry & RUSSELL, Roberta S. Service Operations Management. p. 4-5.

significativo de serviços. O serviço de uma arrumadeira poupa o tempo da patroa que não precisa desempenhar as tarefas domésticas. Lojas de departamentos provêm muitos artigos à venda em um mesmo cômodo lugar. Um serviço de banco de dados reúne informações sob forma mais prática para o usuário. Uma noite descontraída em um restaurante é psicologicamente reconfortante em meio a um ritmo estafante de trabalho.

Gronroos¹⁰⁸ reconhece os benefícios, em pontos particulares, desse diversificado cenário de definições; mas também as considera evitadas de limitações. Então, numa combinação de enunciados de terceiros, ele define serviços como uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente (mas não necessariamente) ocorre em interações entre o cliente e empregados de serviço (e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do prestador de serviço), as quais são oferecidas como soluções para problemas do cliente. Embora sendo tal síntese realmente uma conjunção de elementos de várias proposições, ela não deixa de encerrar incongruência. A expressão "atividades intangíveis" (ou abstratas), como se tem nesta e em definições anteriores, é muito empregada em referência a serviços. Ora, mas desde quando há atividades concretas? O resultado de uma atividade, na verdade, é que pode ser material ou imaterial,

108. GRONROOS, Christian. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. p. 27-8.

jamais a atividade em si. Atividades intangíveis é um lugar comum, em decorrência não diferenciando serviços de bens.

É por reconhecer tantas restrições que Gronroos subscreve a consciência de talvez ser mesmo impossível equacionar por completo o debate em torno de definições de serviço. Tal qual a natureza sem fim da Ciência, definir e definições são questões eternas. Embora definições possam ser úteis, Pauli¹⁰⁹ lembra, oportunamente, que talvez não seja mesmo preciso dispor de definição perfeita para serviços ("uma vez e para sempre"), assim como o General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) jamais chegou a definir bens. Logo, alternativamente, se revela um caminho válido atentar também para as características básicas comuns a serviços em geral.

109. PAULI, Gunter A. Services: the Driving Force of the Economy. London, Waterlow Publishers, 1987. p. 33-4.

III.2 - CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS

Algumas características são comuns a praticamente todo e qualquer tipo de serviço, dessa forma provendo uma distinção bastante transparente entre bens e serviços. Tais traços genéricos constituem desafios particulares para a administração e o marketing, já que não estão presentes em bens, pelo menos não no mesmo grau. Normann¹¹⁰ lista onze diferenças entre bens e serviços, embora salientando que elas possam não ser absolutas (Tabela 7).

110. NORMANN, Richard. Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses. Chichester, John Wiley & Sons, 1984. p. 8.

Tabela 7 - Diferenças Típicas entre Serviços e Bens

Serviços	Bens
O serviço é imaterial.	O bem geralmente é concreto.
A propriedade geralmente não é transferida.	A propriedade é transferida quando uma compra é feita.
O serviço não pode ser revendido.	O bem pode ser revendido.
O serviço não pode ser efetivamente demonstrado antes da compra.	O bem pode ser demonstrado antes da compra.
O produto não pode ser estocado.	O bem pode ser estocado por vendedores e compradores.
Produção e consumo geralmente coincidem.	O consumo é precedido por produção.
Produção, consumo e venda são espacialmente unidas.	Produção, venda e consumo ocorrem em locais diferentes.
O serviço não pode ser transportado.	O bem pode ser transportado.
O comprador/cliente toma parte na produção.	O vendedor não é o produtor.
Na maioria dos casos, contato direto é necessário.	Contato indireto é possível entre empresa e cliente.
O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços sim.	O bem pode ser exportado.

Fonte: Normann¹¹¹.

111. NORMANN, Richard. Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses. p. 8.

Quatro características bem fundamentais de serviços podem ser apontadas: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade. Estas características serão adiante examinadas e discutidos os principais problemas a elas associados, bem como registradas breves indicações dos meios pelos quais se busca gerenciá-los.

Intangibilidade é a primeira e mais óbvia característica de serviços. Embora haja objetos tangíveis associados com quase todo serviço, o cerne da oferta de serviço é uma atividade, um processo, um fenômeno de natureza intangível. Ao contrário de bens que tem existência em si mesmos, porque são tangíveis, o serviço extingue-se no próprio momento em que é prestado, ainda que seus efeitos possam durar por algum tempo (Johnson, Scheuing & Gaida¹¹²). É plausível interpretar que serviços encerram uma dupla intangibilidade: física e mental. Primeiro, não é possível ver, tatear, ou tocar serviços, como atos que são. Segundo, mesmo mentalmente, em muitas situações, é difícil apreender o que seja o serviço (Bateson¹¹³).

A dificuldade na comunicação de serviços é um problema derivado da intangibilidade. Esta limitação fica clara ao pensar-se em

112. JOHNSON, Eugene M; SCHEUING, Eberhard E. & GAIDA, Kathleen A. Profitable Service Marketing. p. 13-5.

113. BATESON, John E. G. Do We Need Service Marketing? In: EIGLIER, Pierre et al. Marketing Consumer Services: New Insights. Cambridge, Marketing Science Institute, 1977. p. 1-30.

tarefas como descrever serviços, demonstrá-los para o público comprador e mais ainda ilustrá-los em material promocional. Em geral, não é fácil para o consumidor saber o que será obtido de um serviço previamente à experiência concreta. Costuma ser árduo avaliar a qualidade do serviço recebido até depois da experiência. Há que se enfatizar, em consequência, o benefício a ser obtido da prestação do serviço e não o serviço propriamente. Para atrair clientes, a administração tem de empregar esforços de marketing que identifiquem e resolvam uma necessidade particular ou revelem uma vantagem competitiva. Por conta da intangibilidade, o projeto do pacote de serviço e o controle desse projeto requerem, em comparação a bens, uma maior compreensão da psicologia do consumidor (Sasser, Olsen & Wyckoff¹¹⁴). Outra solução parcial para a dificuldade de comunicação de serviços é torná-los menos intangíveis através do emprego de sugestões tangíveis. Infinitas são as possibilidades: o projeto do prédio da organização, a decoração dos interiores, o nível de barulho, a aparência do pessoal de contato. Tais sugestões comunicam ao cliente, indiretamente, sobre a capacidade e perfil da empresa (Shostack¹¹⁵).

114. SASSER, Earl W.; OLSEN, R. Paul & WYCKOFF, D. Daryl. Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings. p. 15.

115. SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing, Apr. 1977. p. 73-80.

O estabelecimento de preços para serviços, dada a intangibilidade, é consideravelmente mais complexo que para bens. Em muitos mercados de bens há um forte e claro vínculo entre preços e o custo dos insumos. Diferentemente, determinar os custos básicos quando se trata de serviços costuma ser uma tarefa penosa. É preciso muito critério na decisão sobre qual base adotar na definição de preço de serviços: custos (apesar das restrições mencionadas), demanda, percepção de valor do consumidor, concorrência, etc. (Zeithaml¹¹⁶).

Outro ponto problemático em serviços, associado à intangibilidade, é a inexistência de patentes. Isto torna-se sobremaneira sério para serviços novos e inovativos. Empresas de bens têm a vantagem de patentes e acordos de licenciamento para proteger seus produtos. Serviços podem ser formalmente resguardados apenas, e sob certas condições limitadas, pelos direitos de marca e cópia e pelo estabelecimento de padrões singulares de projeto de instalações e pacote de serviço. Há a opção de levantar barreiras à entrada de terceiros no mercado, com se dá com as grandes cadeias de lanchonete adquirindo (não importando o preço) os melhores pontos disponíveis nos mercados que lhes interessam. Tem-se ainda o recurso final de apelar à justiça para dirimir sobre direitos considerados feridos

116. ZEITHAML, Valarie A. The Acquisition, Meaning, and Use of Price Information by Consumers of Professional Services. In: BUSH, Robert F. & HUNT, Shelby D. Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives. Chicago, American Marketing Association, 1982.

envolvendo aspectos de um sistema de prestação de serviços. Mas a administração é vista como o verdadeiro protetor de conceitos e sistemas de empresas de serviços, quando ela é capaz de agir com competência para neutralizar os assaltos de concorrentes tentando copiar modelos de prestação de serviços (Collier¹¹⁷).

Pela intangibilidade, com serviços não podendo ser sentidos na forma admissível para bens, os clientes tendem a estar especialmente atentos para tangíveis associados com serviços em busca de indícios sobre a sua natureza e qualidade. Gerenciar evidências significa assegurar que tais objetos tangíveis transmitam os indícios apropriados. Os tangíveis a administrar podem incluir sem número de possibilidades: as instalações físicas do serviço, a aparência do pessoal de contato, instrumentos ou equipamentos utilizados nas operações, impressos e mesmo logotipos. Planejar os elementos tangíveis e intangíveis de um serviço para que sejam, no conjunto, reforçadores ajuda a organização a melhorar sensivelmente a avaliação do cliente (Berry, Zeithaml & Parasuraman¹¹⁸).

Inseparabilidade de produção e consumo significa que, na maioria das situações, serviços são produzidos ao mesmo tempo em que são

117. COLLIER, David A. Service Management: The Automation of Services. Reston, Reston Publishing, 1985. p. 12-3.

118. BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A. & PARASURAMAN, A. Quality Counts in Services, Too. Business Horizons, May-June 1985. p. 44-52.

consumidos. Bens são primeiro produzidos, depois vendidos e, então, consumidos. Serviços, por outro lado, são primeiro vendidos e, só após, produzidos e consumidos simultaneamente (Regan¹¹⁹).

Um primeiro problema resultante da inseparabilidade está nos impecilhos para isolar, em serviços, os sistemas de marketing, produção e mesmo recursos humanos (Lovell¹²⁰). Uma decisão tomada por qualquer uma das três áreas funcionais tende a afetar imediata e diretamente as demais. Isto coloca a necessidade de gerentes que coordenem distintas perspectivas funcionais e resolvam conflitos interfuncionais. O típico empregado de serviços engloba traços tanto do operário fabril como de um profissional de vendas (Sasser & Arbeit¹²¹).

Por participar e estar presente durante a produção da maioria dos serviços, a inseparabilidade força o cliente a estar em contato próximo com o processo de produção, podendo afetar a transação da qual participe (Carmam & Langeard¹²²). Logo, os inputs e ações do

119. REGAN, William J. The Service Revolution. Journal of Marketing, July 1963. p. 57-62.

120. LOVELOCK, Christopher. Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988. p. 360-1.

121. SASSER, W. Earl & ARBEIT, Stephen P. Selling Jobs in the Service Sector. Business Horizons, June 1976. p. 61-5.

122. CARMAN, James M. & LANGEARD, Eric. Growth Strategies of Service Firms. Strategic Management Journal, Jan.-Mar. 1980. p. 7-22.

consumidor precisam ser monitorados e administrados. De modo similar, outros clientes também podem afetar a transação. Todos os componentes humanos (empregados, cliente e outros clientes) envolvidos na prestação de serviço precisam interagir adequadamente. Por isso, a produção em massa padronizada é de difícil implementação para serviços, senão impossível (Bitner & Zeithaml¹²³).

Considerando que o executor e o comprador do serviço usualmente têm de interagir e estar no mesmo lugar ao mesmo tempo, tem-se limitada a área geográfica que uma empresa de serviço pode cobrir. Ou o comprador desloca-se para a instalação de serviço ou o executor visita o local em que se encontra o comprador. Em ambas hipóteses a proximidade física é essencial para a prestação do serviço. Por tal razão, para crescer muitos serviços precisam descentralizar suas operações. Todavia, as economias de escala comuns a bens industriais tornam-se praticamente inalcançáveis em serviços (Carmam & Uhl¹²⁴).

Em decorrência das características precedentes de intangibilidade e inseparabilidade (destacando-se a presença freqüente de interação humana), forma-se um potencial para alta variabilidade

123. BITNER, Mary J. & ZEITHAML, Valarie A. Fundamentals in Services Marketing. In: SURPRENANT, Carol. Add Value to Your Service; the Key to Success. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 7-11.

124. CARMAN, James D. & UHL, Keneth P. Marketing: Principles and Methods. Homewood, Richard D. Irwin, 1973. p. 364.

na execução de serviços. O serviço pode variar tanto de prestador a prestador de serviço, de cliente a cliente, de dia a dia. A heterogeneidade no resultado do serviço é particularmente crítica em atividades com utilização intensiva de mão-de-obra. Muitos empregados diferentes podem estar em contato com um cliente individual, levantando o problema da consistência de comportamento (Zeithaml, Berry & Parasuraman¹²⁵). Também o desempenho de um mesmo empregado está sujeito a variações. A atuação das pessoas tende a oscilar ao longo do tempo, e mesmo em curtos intervalos como os da ordem de dias. O nível de desempenho dos empregados, com que se pode contar e comunicar à clientela, não é um dado de natureza precisa (Knisely¹²⁶).

A heterogeneidade afigura-se um problema mais severo para a administração da qualidade de serviços que para a de bens. Não sendo o serviço padronizado, torna-se espinhoso certificar-se que o serviço esteja sendo prestado em conformidade com o modo pelo qual foi originalmente planejado e promovido. O pessoal de marketing tende a não ter influência direta sobre a entrega do serviço. Torna-se para eles frustrante a falta de conhecimento ou

125. ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing, Spring 1985. p. 33-46.

126. KNISELY Gary. Financial Services Marketers Must Learn Packaged Goods Selling Tools. Advertising Age, Mar. 19 1979. p. 58-9; 62.

controle sobre o que efetivamente transcorre na experiência de serviço (Booms & Bitner¹²⁷).

Uma resposta muito debatida aos incômodos da heterogeneidade é tentar padronizar o desempenho de serviço ao máximo possível. É a chamada industrialização de serviços. O ponto central desta abordagem é substituir o pensar sobre serviços em termos humanísticos pela visão tecnocrática prevalecente nos ambientes industriais. Tecnologia e sistemas tomariam o lugar tradicional de pessoas e da discricionariedade. Tratando-se a prestação de serviços como "fábrica no campo" geraria o mesmo tipo de minuciosa atenção que a produção industrial recebe. Por esse caminho, não só seria equacionada a heterogeneidade como incrementada a produtividade (Levitt¹²⁸). A assim chamada industrialização de serviços, todavia, nem sempre constitui uma solução aceitável. A busca extrema de padronização pode ter resultados negativos se os mercados almejados desejam, como é muito comum, a liberdade de escolher a oferta sob medida (Surprenant & Soloman¹²⁹).

127. BOOMS, Bernard H. & BITNER, Mary J. Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. Marketing of Services. Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 47-51.

128. LEVITT, Theodore. Production-Line Approach to Services. Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1972. p. 41-52.

129. SURPRENANT, Carol F. & SOLOMAN, Michael R. Predictability and Personalization in the Service Encounter. Journal of Marketing, Apr. 1987. p. 86-96.

Com vistas à redução da variabilidade em serviços, uma alternativa à idéia de industrialização é o desenvolvimento nos empregados de uma genuína mentalidade de orientação para o serviço ao cliente. Vale dizer, ter pessoal que compreenda por completo, acredite e promova o serviço, sendo sensitivo às necessidades individuais dos clientes (Gronroos¹³⁰). Educação e treinamento do empregado assumem um papel fundamental em serviços. Capacitação é um fator chave de alavancagem para a qualidade, já que, em geral, é impraticável monitorar continuamente o desempenho de cada empregado (Sasser, Olsen & Wyckoff¹³¹). Um consistente marketing interno, tratando-se o empregado como um cliente, pode ajudar bastante a empresa a atrair e reter tal desejável perfil de funcionário (Berry¹³²).

A perecibilidade, uma característica proximamente relacionada com a intangibilidade e a inseparabilidade, expressa o fato de serviços não poderem ser preservados, estocados, possuídos, distribuídos ou revendidos. Por encerrar-se a existência do serviço no momento de sua criação, ele precisa ser produzido

130. GRONROOS, Christian. Internal Marketing: Theory and Practice. In: BLOCK, Thomas M. et al. Services Marketing in a Changing Environment. Chicago, American Marketing Association, 1985. p. 41-7.

131. SASSER, W. Earl; OLSEN, R. Paul & WYCKOFF, D. Daryl. Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings. p. 17.

132. BERRY, Leonard L. The Employee as Customer. Journal of Retailing Banking, Mar. 1981. p. 33-40.

segundo a demanda vigente a cada tempo. Assim, não está disponível para serviços a valiosa função ajustadora de descompassos entre produção e consumo cumprida pelo estoque. A empresa de serviços, ao contrário daquela lidando com bens, não tem a faculdade de produzir para estocagem durante período tranquilos e usar os estoques nas fases de pico da demanda (Johnson, Scheuing & Gaida¹³³).

Assim sendo, o problema de sincronizar produção e demanda de serviços tem de ser resolvido por outros caminhos. O ponto chave é emparelhar capacidade de produção (e não produção em si) e a demanda com as suas variações. Isto pode ser buscado de duas formas, sendo a mais tradicional agir sobre a capacidade. A outra alternativa, mais complexa, consiste em tentar interferir na demanda através de ações de marketing (Eigliier & Langeard¹³⁴).

Atuando-se sobre a oferta de serviços, a capacidade instalada desempenha papel algo análogo ao de estoque. Mas o custo de capacidade ociosa para atender oscilações de demanda pesa sobre a empresa de serviços tal qual o custo de estoques onera a empresa de bens (Collier¹³⁵). Logo, no controle da oferta de serviços é

133. JOHNSON, Eugene M.; SCHEUING, Eberhard E. & GAIDA, Kathleen A. Profitable Service Marketing. p. 15.

134. EIGLIER, Pierre & LANGEARD, Eric. A New Approach to Service Marketing. In: EIGLIER, Pierre et al. Marketing Consumer Services: New Insights. Cambridge, Marketing Science Institute, 1977. p. 31-58

135. COLLIER, David A. Service Management: The Automation of Services. p. 9-10.

indispensável planejar em vez de apenas reagir. De um lado, compete prever sistematicamente a demanda. Do outro, insta desdobrar o sistema de prestação de serviços em suas diversas partes, calcular a capacidade de cada uma delas e chegar a uma estimativa de qual será a utilização de cada componente, dada a demanda prevista. Existindo inúmeros níveis de demanda, é preciso questionar que proporção da demanda de pico deve ser atendida. Há diversas opções para alteração de capacidade: uso de empregados em tempo parcial nos momentos de maior movimento, treinamento cruzado de empregados para deslocá-los para os gargalos do sistema de produção, aumento da participação do consumidor no processo de produção, etc. Mensurando-se os custos e avaliando-se a qualidade propiciada pelas diferentes opções, identifica-se a melhor configuração para uma empresa de serviços em particular (Sasser¹³⁶).

No que tange à demanda, há várias situações onde atividades de marketing têm possibilidade de mudar o comportamento da clientela, aumentando a produtividade operacional. Uma abordagem é alterar os padrões de distribuição da demanda no tempo, fazendo os clientes consumir os serviços em momentos diferentes. Para tanto, é preciso saber os critérios determinantes da programação do consumidor (hábito, norma social, estilo de vida, prioridades, demanda derivada), para sobre eles dirigir as ações de marketing.

136. SASSER, W. Earl. Match Supply and Demand in Service Industries. Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1976. p. 133-40.

Em certos casos o cliente tem certa flexibilidade e, então, pode-se estimulá-lo a mudar a sua programação de uso do serviço. Outro enfoque é levar o cliente a assumir um papel mais ativo no processo de prestação do serviço. O marketing é capaz, sob certas circunstâncias, de influenciar consumidores a desempenhar eles mesmos mais do trabalho envolvido, porquanto mutuamente benéfico (Lovelock & Young¹³⁷).

137. LOVELOCK, Christopher H. & YOUNG, Robert F. Marketing's Potential for Improving Productivity in Service Industries. In: EIGLIER, Pierre et al. Marketing Consumer Services: New Insights. Chicago, American Marketing Association, 1977. p. 110-26.

III.3 - CLASSIFICAÇÕES DE SERVIÇOS

Em que pese a existência de características comuns, sob outros aspectos há considerável diversidade dentro do todo serviços. Muitos serviços diferem entre si, em certos sentidos, em grau elevado. Entretanto, com frequência serviços são tomados indistintamente, ensejando interpretações equivocadas. Uma compreensão das especificidades das categorias de serviços pode ajudar sobremaneira a administração na identificação de oportunidade e seleção de abordagens mais convenientes em cada situação (Thomas¹³⁸). Não menos contraproducente é o enfoque oposto, de operações, que insiste em ver cada negócio como único. Esta opinião manifesta-se em atitudes gerenciais sugerindo, por exemplo, que o marketing de linhas aéreas nada guarda de similaridade com aquele de bancos, seguradoras ou hospitais. Por isso, mostrando-se que grupos de serviços compartilham características relevantes à administração e ao marketing, é viável caminhar para um estágio mais avançado de fertilização cruzada de conceitos, técnicas e estratégias (Lovelock¹³⁹).

138. THOMAS, Dan R. E. Strategy is Different in Service Businesses. Harvard Business Review, July-Aug. 1978. p. 158-65.

139. LOVELOCK, Christopher H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing, Summer 1983. p. 9-22.

Nessa circunstância, esquemas de classificação prestam uma importante contribuição. Categorizações, ao explicitarem a variedade de tipos de serviços, realçam a necessidade de análise cuidadosa dos detalhes da natureza de cada negócio. Tal conhecimento é que assegura decisões acertadas na gestão do processo de prestação do serviço. Mas isto não significa que um serviço específico seja tão especial que os princípios fundamentais de serviços lhe sejam inaplicáveis; os traços gerais são quase universalmente verdadeiros (Gronroos¹⁴⁰).

Judd¹⁴¹, num esforço pioneiro, propõe um esquema de classificação de serviços consistindo de três categorias: i) serviços de aluguel de bens (direito de usar um bem por um período definido de tempo); ii) serviços em bens possuídos (criação sob medida, reparo ou aprimoramento de bens de propriedade de cliente); iii) serviços não-bens (casos que não envolvem bens, mas sim uma experiência ou o que se chama de "posse experiencial"). Percebe-se que as duas primeiras categorias são demasiado específicas, ao passo que a terceira é muito vasta e pouco clara (mesmo porque a exposição do autor é bastante sucinta).

140. GRONROOS, Christian. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition.* p. 31.

141. JUDD, Robert C. *The Case for Redefining Services.* *Journal of Marketing*, Jan. 1964. p. 58-9.

Rathmell¹⁴² considera seis fatores relevantes na categorização de serviços. Primeiro, o tipo de comprador, que pode ser consumidor ou não consumidor (empresas, instituições, governos). Segundo, a execução do serviço, que pode ser centrada em pessoas ou em máquinas. Em outras palavras, a utilidade do serviço para o comprador deriva primariamente do desempenho de pessoas ou de máquinas. Terceiro, o porte do prestador do serviço, que pode ser classificado em pequeno, médio ou grande em termos absolutos como investimento, volume de vendas ou número de empregados. Quarto, a natureza do prestador de serviço: privada com fins lucrativos, privada sem fins lucrativos ou empreendimento público. Quinto, a extensão e a natureza da regulamentação sobre as atividades. Sexto, tem-se a função desempenhada com o serviço: comunicações, consultoria e facilitação de negócios, educacional, financeira, saúde, operações domiciliares, habitação, seguro, legal, pessoal, recreacional, transporte e diversos. Mas esse quadro todo parece pecar por excessiva generalidade. Em verdade, exceto pelo último e primário critério, o esquema nada tem de específico de serviços; poderia ser igualmente aplicado a bens.

Thomas¹⁴³ observa que a imagem tradicional de serviços é a de atividades pessoais, algo desempenhado por indivíduos para outros

142. RATHMELL, John M. Marketing in the Service Sector. p. 10-17.

143. THOMAS, Dan R. E. Strategy is Different in Service Businesses. Harvard Business Review, July-Aug. 1978. p. 158-65.

indivíduos. Mas esta seria uma perspectiva errônea. Serviços bancários automatizados e compartilhamento de computadores seriam apenas dois, dentre incontáveis, exemplos de serviços prestados por equipamentos automatizados. Para estes negócios, as implicações estratégicas seriam completamente diferentes daqueles em que pessoas executam serviços para outras pessoas. Isto posto, o autor recomenda classificar serviços adotando o seguinte esquema:

1. Serviços primariamente baseados em equipamentos.

- 1.1. Automatizados (lavajatos de automóveis).

- 1.2. Monitorados por operadores não qualificados (cinemas).

- 1.3. Operados por pessoal qualificado (linhas aéreas).

2. Serviços primariamente baseados em pessoas.

- 2.1. Utilizando mão-de-obra não qualificada (jardinagem).

- 2.2. Utilizando mão-de-obra qualificada (reparos).

- 2.3. Utilizando quadros profissionais (advogados).

Para situar um negócio específico nesse espectro de Thomas, bastaria verificar como o serviço é prestado e que tipo de equipamento ou pessoal é utilizado. Muitas empresas estão em mais de uma posição. Embora seguindo mais uma orientação operacional que de marketing, essa classificação fornece uma maneira útil de entender alguns atributos relevantes de serviços.

Chase¹⁴⁴ vê como imprescindível um esquema de classificação de serviços que indique com mais precisão a natureza das demandas sobre o sistema produtivo. Neste caso, o item fundamental a distinguir, operacionalmente, um sistema de serviço de outro seria a extensão do contato do cliente na criação do serviço. Obviamente, quanto maior o contato do cliente maior o seu grau de interação com o sistema de serviço no curso do processo produtivo. Levando em conta também bens, estabelece-se um contínuo onde: i) na posição de mais alto contato, há os serviços puros; ii) na posição de mais baixo contato, encontra-se a indústria.

144. CHASE, Richard B. Where Does the Customer Fit in a Service Operation. Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1978. p. 137-42.

Alto Contato --)

1. Serviços Puros

- hotéis
- restaurantes
- escolas

2. Serviços Mistos:

- agências
 - * de bancos
 - * postais
 - * imobiliárias

3. Quase Indústria:

- centrais:
 - * de bancos
 - * postais
- atacadistas

Baixo Contato --)

4. Indústria:

- fábrica de bens duráveis
- plantas químicas
- mineradoras

Inferir Chase que sistemas de serviço com elevado contato do cliente são mais difíceis de controlar e racionalizar que aqueles em que essa variável está presente num nível reduzido. Sendo alto o grau de contato, o cliente pode afetar a distribuição da demanda no tempo, a exata natureza e a qualidade do serviço, já que ele se envolve no próprio processo. Quando se tem baixo nível de contato, a curta interação do cliente exerce, logicamente, reduzido impacto sobre o sistema durante a prestação do serviço.

Kotler¹⁴⁵, de certa forma sintetizando trabalhos prévios, sugere quatro critérios de classificação de serviços. O primeiro é a extensão em que o serviço é baseado em pessoas ou equipamentos. O segundo é o grau em que a presença do cliente na prestação do serviço se faz necessária. O terceiro é os motivos de compra do cliente. Tem-se aqui necessidades pessoais e serviços pessoais de um lado e, do outro, necessidades empresariais e serviços empresariais. O último critério diz respeito aos propósitos do prestador do serviço (visando ou não lucro) e sua natureza (privada ou pública).

Lovelock¹⁴⁶ chama a atenção para a carência de classificações de serviços segundo características significativas sob o ponto de

145. KOTLER, Philip. Principles of Marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980. p. 626-7.

146. LOVELOCK, Christopher H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing, Summer 1983. p. 9-22.

vista de marketing, dificultando o subsequente essencial exame das implicações para a ação de marketing. Cinco esquemas de classificação são então oferecidos pelo autor, cada qual organizado em torno de duas dimensões. O primeiro esquema trata da natureza do ato de serviço, sendo as dimensões para quem ou para que o ato é dirigido (pessoas ou coisas) e a espécie de ação (tangível ou intangível). Este esquema auxilia, por exemplo, a responder se o cliente precisa estar física ou mentalmente presente na prestação do serviço. O segundo esquema concerne ao relacionamento que a organização de serviços mantém com seus clientes, sendo as dimensões a natureza da prestação do serviço (relacionamento contínuo ou transações discretas) e o tipo de relacionamento (não formal ou de membro). O terceiro esquema envolve adaptação e julgamento na entrega do serviço, onde as dimensões são extensão (alta ou baixa) em que as características do serviço podem ser adaptadas e extensão (alta ou baixa) em que o pessoal de contato exercita julgamento para atender necessidades individuais dos clientes. O quarto esquema aborda o caráter da demanda e oferta para o serviço, sendo constituído pelas dimensões amplitude de flutuação (ampla ou estreita) da demanda ao longo do tempo e grau de restrição da oferta (demanda de pico pode ser usualmente atendida sem maiores atrasos ou a demanda de pico regularmente excede a capacidade). O último esquema refere-se ao método de prestação de serviço, cujas dimensões são caminho pelo qual interagem cliente e prestador de serviço (cliente vai à organização de serviço, organização de serviço desloca-se até o cliente ou ambos interagem à distância)

e tipo de disponibilidade de pontos de serviço (local único ou múltiplos locais).

Murdick, Render & Russell¹⁴⁷ estabelecem uma classificação de serviços segundo a saída do sistema produtivo, contando com três classes. Na primeira classe a saída do sistema é consumida simultaneamente com a produção (cortes de cabelo, tratamento médico, varejo). Na segunda classe a saída do sistema é informação ou energia, que são guardadas em algum artefato de armazenagem para uso posterior (uma empresa que realiza pesquisa econômica, arquiva os resultados num banco de dados e vai vendendo-os durante um certo período). Na terceira classe a saída do sistema supre atividades de suporte que não são diretamente parte de atividades primárias de fabricação ou construção (jardinagem, atividades financeiras, processamento de informações).

Esses esquemas todos de classificação, no seu conjunto, oferecem contribuições importantes para a teoria e a prática da administração. Simplificam, por exemplo, a tarefa de compreensão das peculiaridades de virtualmente qualquer negócio de serviços. Além disso, organizações em ramos inteiramente distintos podem guardar relevantes características em comum, pertencendo a uma mesma classe de serviços. Então, explorando-se esse caminho é

147. MURDICK, Robert G.; RENDER, Barry & RUSSELL, Roberta S. Service Operations Management. p. 24-5.

factível agregar experiência e ir além dos concorrentes imediatos em busca de novas idéias sobre como resolver problemas administrativos comuns.

CAPÍTULO IV
OFERTA, PRODUÇÃO, INTERAÇÕES
E MARKETING EM SERVIÇOS

IV.1 - OFERTA DE SERVIÇOS

Normann¹⁴⁸ descreve o produto serviço como um pacote ou feixe de itens, diferentes mas relacionados, que conjuntamente formam a oferta ao cliente, dividida em duas categorias principais: serviço central e serviços periféricos. Esta é uma interessante retratação da natureza de qualquer serviço. O serviço central é a razão para a empresa estar no mercado, ao passo que os serviços periféricos complementam a oferta. Todavia, a distinção entre serviços central e periféricos nem sempre é transparente. Sobretudo quando há pequena diferença entre o serviço central de empresas concorrentes, a escolha do cliente pode ser determinada pelo que, a rigor, seriam apenas componentes periféricos.

De igual forma posicionam-se Eiglier & Langeard¹⁴⁹, para quem um negócio de serviços, mesmo quando formalmente trabalhando com um único serviço, de fato oferece vários: o central e um grupo de auxiliares, existindo relacionamentos estreitos entre todos. O serviço de um hotel pode incluir o uso de um quarto e de uma cama como o serviço principal, além de recepção, camareira e restaurante como serviços auxiliares no mesmo pacote. Para o cliente de uma empresa de consultoria, as recomendações do

148. NORMANN, Richard. Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses. p. 23-8.

149. EIGLIER, Pierre & LANGEARD, Eric. Services as Systems: Marketing Implications. In: EIGLIER, Pierre et al. Marketing Consumer Services: New Insights. Cambridge, Marketing Science Institute, 1977. p. 83-103.

consultor (o serviço central) com certeza são mais relevantes que a aparência física de seu relatório (serviços auxiliares).

Já Sasser, Olsen & Wyckoff¹⁵⁰ interpretam o pacote de serviço como constituído por três entidades: i) serviços explícitos ou benefícios sensuais, que são as características passíveis de definição por um ou mais dos cinco sentidos; ii) serviços implícitos ou benefícios psicológicos, que não podem ser claramente definidos por senso algum, estando representados por status, conforto e sensação de bem-estar; iii) bens facilitadores, os itens físicos necessários ao processo de prestação do serviço.

Gronroos¹⁵¹ reconhece a conveniência de distinguir um pacote como formado por serviço central e outros serviços complementares, mas introduz um modelo de pacote modificado e não mais bi-dimensional (serviço central e serviços periféricos ou auxiliares). Ele demonstra que, sob o ponto de vista gerencial, uma terceira categoria de serviços se faz presente. Além do serviço central, são propostas as categorias de serviços facilitadores e serviços de suporte. Serviços facilitadores são aqueles requeridos para tornar possível ao cliente o uso do serviço central; tal é o caso

150. SASSER, W. Earl.; OLSEN, R. Paul & WYCKOFF, D. Daryl. Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings. p. 9-14.

151. GRONROOS, Christian. An Applied Service Marketing Theory. European Journal of Marketing, no. 7 1982. p. 30-41.

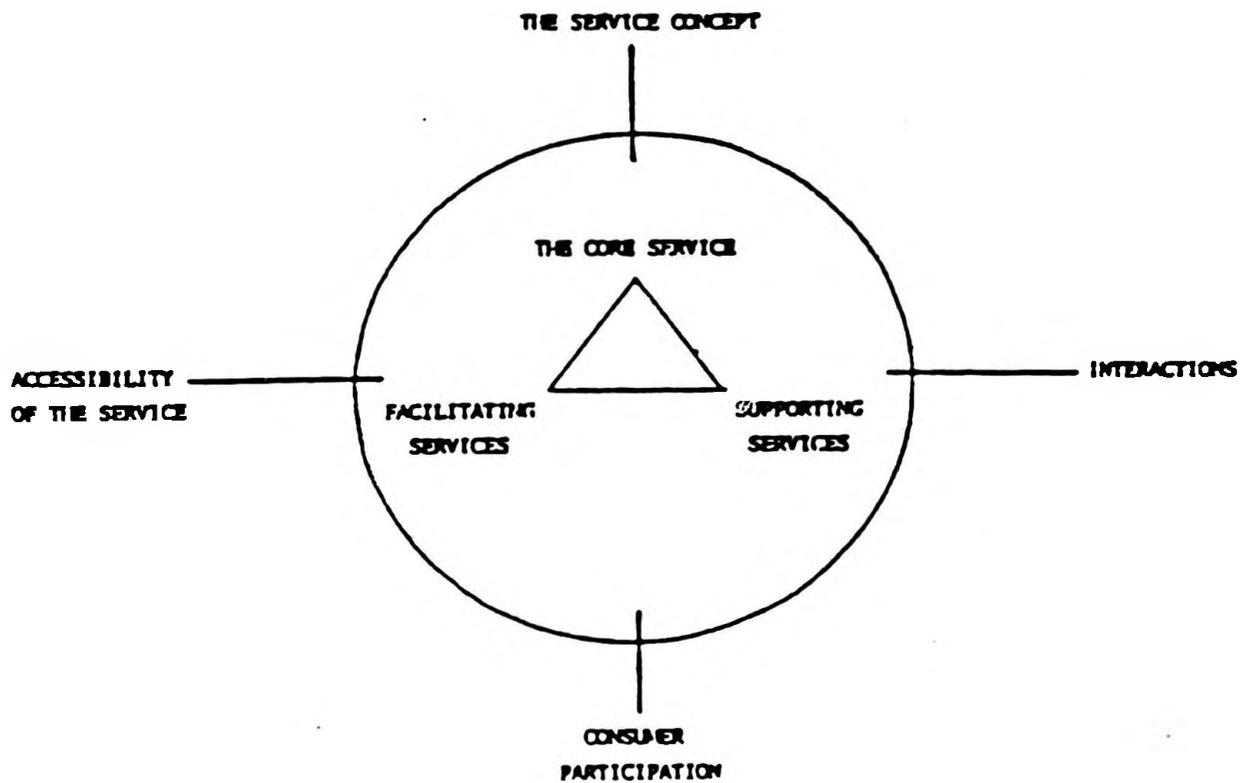
da recepção em um hotel e do check-in numa companhia aérea. Serviços de suporte são aqueles implantados apenas para fazer o serviço central mais atrativo, introduzidos com fito competitivo. Os serviços facilitadores podem ser projetados de tal maneira que sirvam como instrumento competitivo também, mas seu real objetivo é facilitar o consumo do serviço central. A diferença entre serviços facilitadores e serviços de suporte nem sempre é cristalina. Um serviço que em uma situação está facilitando o serviço central (por exemplo, uma refeição à bordo em um voo de longa distância) pode transformar-se em um serviço de suporte em outro contexto (a mesma refeição num voo de curta duração).

No entanto, Gronroos constata (e isto é grande significado) que os elementos do pacote de serviço, como exposto, representam o que o cliente recebe do prestador do serviço, mas nada dizem sobre o processo em si. O processo pelo qual o serviço é produzido e entregue, porém, representa parte relevante da oferta total que o cliente experimenta e avalia. A percepção do processo de serviço não pode ser separada da percepção dos elementos do pacote básico, o que reclama integrar o processo na descrição do produto serviço. Deduz-se que o pacote de serviço básico configura um modelo insuficiente, sendo indispensável aprimorá-lo, tornando-o mais abrangente. Chega-se, então, à oferta de serviços ampliada.

Gronroos¹⁵² conceitua a forma pela qual o processo de serviço é percebido e avaliado pelo cliente usando três dimensões: i) a acessibilidade do serviço; ii) a comunicação interativa entre empregados e clientes; iii) a participação dos clientes. Tais dimensões são chamadas de condutores do serviço, porquanto fazem os vários serviços central, facilitadores e de suporte chegar ao mercado. Da combinação destas dimensões com aquelas do pacote básico de serviço forma-se a oferta de serviços ampliada (Figura 2).

152. GRONROOS, Christian. Developing the Service Offering - A Source of Competitive Advantage. In: SURPRENANT, Carol. Add Value to Your Service: the Key to Success. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 81-85.

Figura 2 - A Oferta de Serviços Ampliada Segundo Gronroos



Fonte: Gronroos¹⁵³.

153. GRONROOS, Christian. Developing the Service Offering - A Source of Competitive Advantage. p. 83.

Na mesma proposição de Gronroos, entre os fatores de que depende a acessibilidade do serviço estão: i) o número e a capacidade do pessoal do prestador do serviço; ii) o horário de funcionamento e o tempo utilizado para realizar as várias tarefas; iii) o exterior e o interior das instalações e outras saídas de serviço; iv) ferramentas, documentos, etc.; v) o número e o conhecimento dos clientes envolvidos no processo de prestação do serviço. O conceito de comunicação interativa envolve primariamente o par empregados-clientes, conquanto viesse a ser alargado para incluir as relações entre o cliente e outros clientes, produtos físicos e sistemas. Participação do cliente no processo significa que o próprio cliente tem um impacto no serviço que ele percebe e no serviço percebido por outros clientes. Em geral, espera-se que o cliente realize tarefas como preencher um documento, prestar informações, operar máquinas, etc. Dependendo de quão bem ele esteja preparado e disposto para fazê-lo, o cliente melhorará o serviço ou o contrário. De forma análoga, se há muitos clientes simultaneamente envolvidos no processo de consumo, o tempo de espera pode aumentar e a funcionalidade do processo deteriorar-se; isto fatalmente refletir-se-á na percepção dos clientes.

Inferre-se que os serviços central, facilitadores e de suporte do pacote básico de serviço podem ser percebidos no processo de produção do serviço de vários modos, conforme o grau em que os serviços sejam acessíveis, as interações sejam fáceis e atraentes e a participação do cliente dê-se favoravelmente.

Toffler¹⁵⁴ vai mais além. Cunhou os termos "prosumer" e "prosumption" para indicar que o cliente é uma parte integral do sistema de produção e que a fronteira entre prestador de serviço e cliente tem sido parcialmente apagada. Com efeito, esta fronteira não existira de forma nítida na sociedade agrícola, vindo a ser criada somente na sociedade industrial.

Já o conceito de serviço, pode ser compreendido como um "guarda-chuva" que guia o desenvolvimento dos elementos do pacote básico e os condutores do serviço para a oferta ampliada. Portanto, o conceito de serviço deve firmar quais serviços central, facilitadores e de suporte devem ser adotados e como o pacote básico pode ser tornado acessível, as interações favorecidas e estimuladas e os clientes preparados para participar positivamente do processo.

Por causa das características intrínsecas a serviços, os vários elementos da oferta são raramente percebidos isoladamente. Este enfoque de oferta de serviço ampliada propicia ao administrador incluir todos os elementos na concepção do serviço que os clientes percebem como o produto. Assim procedendo, assegura-se que tanto as dimensões do resultado técnico como as dimensões do processo funcional do serviço sejam devidamente levadas em conta na concepção e administração do produto. Projetar e gerenciar uma

154. TOFFLER, Alvin. *The Third Wave*. New York, Bantam Books, 1980. p. 37-45.

oferta de serviço são, de forma incontornável, incumbências altamente integradas.

IV.2 - PRODUÇÃO E ENTREGA DE SERVIÇOS

Não é possível, como já visto, contar com uma definição precisa de serviços. Para melhor compreender serviços, boa alternativa é estudar como eles passam a existir. Para tanto, insta antes relacionar as quatro categorias básicas de atores envolvidos na produção de praticamente todo serviço.

- Clientes. O termo refere-se a clientes externos, salvo de outra forma explicitado. Isto porque o conceito de cliente interno, também derivado da administração da qualidade (Ishikawa¹⁵⁵), está sendo crescentemente usado.

- Pessoal de Contato. São aqueles empregados com quem o cliente interage durante a produção do serviço. Às vezes é uma única pessoa, às vezes um grande número de pessoas. Outros termos empregados são pessoal de frente e linha de frente.

- Pessoal de Suporte. Refere-se ao pessoal que, normalmente, não têm contato com clientes externos, interagindo apenas com outros empregados e unidades internas. Também usado é o termo pessoal de apoio.

155. ISHIKAWA, Kaoru. What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985.

- Gerência. É encontrada em diversos níveis, sendo responsável pelo trabalho a ser realizado em certa área ou unidade e dotada de autoridade sobre os papéis de funcionários subordinados. A gerência pode ser uma dentre outras atribuições que uma pessoa desempenha. O gerente, em empresas de serviço, amiúde também ajuda como elemento de contato ou suporte.

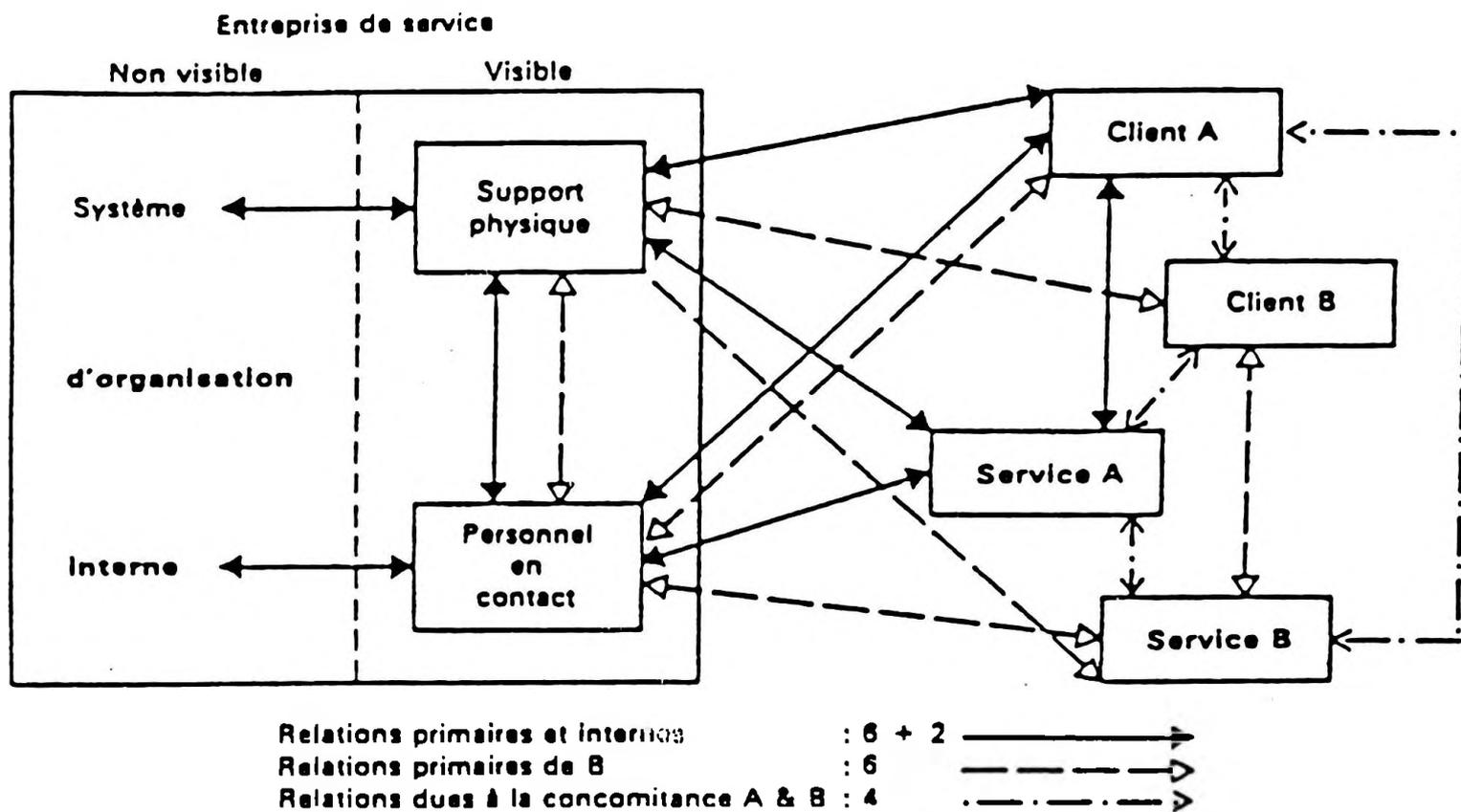
Desenvolvimento, produção, entrega, marketing e consumo de serviços são, numa certa extensão, processos simultâneos nos quais o cliente é parcialmente envolvido. Termos como produção de serviço e entrega de serviço, usados para corresponder à terminologia da fabricação de bens, a rigor não são muito adequados para esclarecer o conteúdo desses processos, embora consagrados pelo uso corrente.

Superando essas limitações, Eiglier & Langeard¹⁵⁶ introduziram uma modelo básico de produção de serviço denominado Servuction (Figura 3). O termo servuction (por analogia a production), é uma palavra útil para indicar exatamente que serviços devem ser abordados em suas características únicas. O modelo mostra como um dado cliente "A" influencia o prestador do serviço, com efeitos

156. EIGLIER, Pierre & LANGEARD, Eric. Servuction. Paris, McGraw-Hill, 1987. p. 12-29.

tanto sobre o seu pessoal como o ambiente inanimado, na sua parte visível para o cliente. Há uma parte invisível, porém, consistindo da organização e sistemas internos do prestador. Igualmente ocorre interação interna na organização do prestador do serviço. O cliente "A" também influencia o outro cliente "B", denotando que clientes podem ser mutuamente dependentes no processo de produção de serviços. Reconhe-se no modelo, ainda, que podem haver diversos tipos de serviços sendo ao mesmo tempo produzidos e entregues (A, B e outros).

Figura 3 - Modelo de Produção de Serviços Servuction



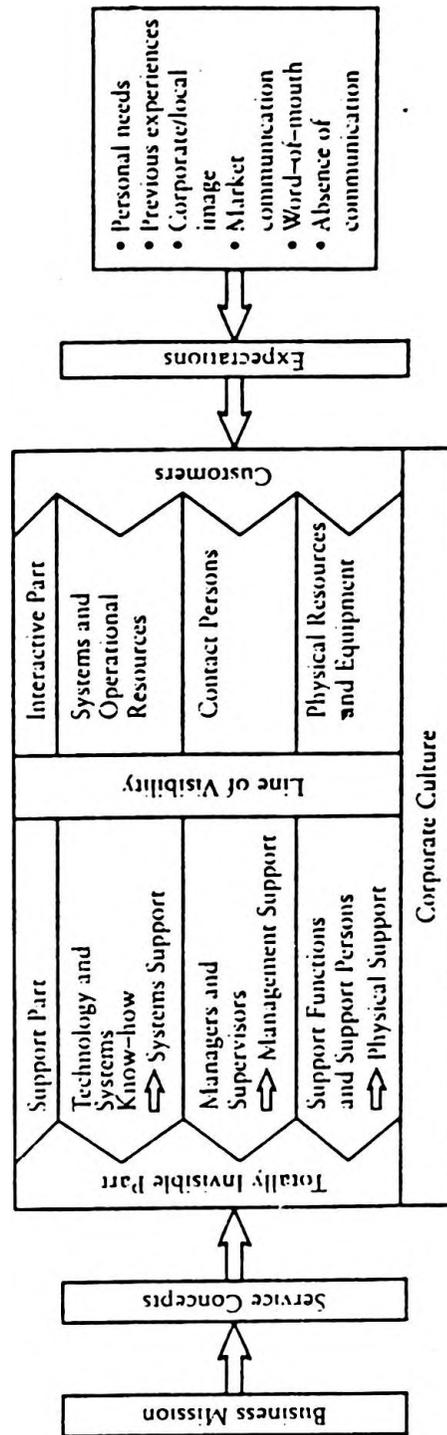
Fonte: Eiglier & Langeard¹⁵⁷.

157. EIGLIER, Pierre & LANGEARD, Eric. Servuction. p. 18.

Gronroos¹⁵⁸ também oferece modelo de sistema de produção de serviços (Figura 4), com clara influência do modelo Servuction. São adicionados os conceitos de parte interativa e parte de suporte, bem como enfatizada a importância de cultura organizacional, missão empresarial e o conceito de serviço. A parte interativa constitui-se de sistemas e recursos operacionais, pessoal de contato e recursos físicos e equipamentos. A parte de suporte é descrita como compreendendo três categorias: suporte de sistemas, suporte gerencial e suporte físico. Os clientes são tratados mais coletivamente que no modelo anterior, além de serem introduzidos fatores que afetam o comportamento dos clientes, incluindo notadamente suas expectativas.

158. GRONROOS, Christian. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. p. 208.

Figura 4 - Modelo de Produção de Serviços de Gronroos



Fonte: Gronroos¹⁵⁹.

159. GRONROOS, Christian. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. p. 208.

IV.3 - PERSPECTIVAS NO SISTEMA DE SERVIÇOS E INTERAÇÕES DO CLIENTE DE SERVIÇO

Os modelos de produção de serviços fundam-se na concepção sistêmica e não deixam de ser influenciados pelo modo como a indústria aprecia a produção de bens. Na realidade, nesses modelos há um número de componentes e relacionamentos que precisam ser objeto de análise mais detalhada. Há que se examinar as distintas perspectivas dos grupos de atores (clientes, pessoal de contato, pessoal de suporte e gerência) envolvidos na produção de serviços.

Lovelock¹⁶⁰ exprime que tais perspectivas são todas importantes e, o mais possível, devem estar em harmonia umas com as outras. Embora tendo-se em consideração o mesmo fenômeno serviços, as diferenças substantivas entre as posições dos vários grupos de atores não podem ser ignoradas. A lógica do cliente (a maneira como ele vê o serviço) é diversa da lógica do negócio (a forma de os prestadores olharem o serviço); seus conhecimentos são diferentes, como o são seus objetivos. Na verdade, a lógica do negócio compreende várias divisões particulares. Os empregados de

160. LOVELOCK, Christopher. Managing Interactions Between Operations and Marketing and Their Impact on Customers. In: BOWEN, David E. et al. Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing. San Francisco, Jossey Bass, 1990. p. 343-68.

contato, interagindo com o cliente, têm uma ótica dessemelhante do pessoal de suporte, que não encontram o cliente. Do mesmo modo dispar é a posição da gerência. Acrescente-se que, dentro de cada grupo de perspectiva, subsiste um número desconhecido, mas seguramente grande, de perspectivas individuais. Lovelock lembra que, se administrar qualquer tipo de organização pressupõe conflitos entre objetivos e agendas divergentes, isto é particularmente procedente quando o contato com o cliente é intenso. É indispensável que a alta administração tome a iniciativa de buscar compatibilidade entre os diversos atores.

Contudo, a atenção aqui será restringida à perspectiva do cliente, pois central ao marketing, buscando-se analisar tudo o que ocorre durante a produção do serviço como visto pelos olhos do cliente. É uma singularidade de serviços a sua produção ocorrer, numa certa medida, em interação com o cliente. Por isso, como explica Gummesson¹⁶¹, o cliente toma parte em quatro tipos básicos de interação: com empregados de contato (o chamado encontro de serviço), outros clientes, produtos físicos e sistemas.

No estudo de serviços, a interação entre o cliente e o pessoal de contato, o chamado encontro de serviço, é tida como de extrema importância. Afinal, o cliente, no encontro, está fazendo

161. GUMMESSON, Evert. The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships. Long Range Planning, Aug. 1987. p. 10-20.

(consciente ou não) uma avaliação da qualidade do serviço. A interação sucede, quase sempre, durante todo ou parte do tempo em que o serviço está sendo realizado. Isto é, o cliente consome o serviço e participa de sua produção, além de poder arcar com parcela do trabalho envolvido (Normann¹⁶²). "Momento de verdade" é o sugestivo termo originado da Suécia para designar o encontro de serviço (Carlzon¹⁶³). Daí a importância do que é esperado tanto do prestador do serviço como do próprio cliente. Relações humanas, atitudes a respeito de tipos de trabalho, diferenças de classe, tudo isso afeta o encontro de serviço.

Manning¹⁶⁴ relaciona cinco tipos de cliente de serviço, cada qual com seu próprio estilo. O pacifista é um cliente contente e não muito exigente, que não reclama mas que, insatisfeito, se dirige a outro prestador de serviço sem nada dizer. O resistente não tenta o novo a menos que seja fácil e natural, não responde a propaganda, mas é influenciado por amigos. O realista é ativo e tenta idéias novas, mas exige boa qualidade. O compulsivo é o primeiro a experimentar idéias novas e guarda altas expectativas e exigências de qualidade. O abusador possui expectativas irrealistas, reclama prontamente e não pode ser influenciado por

162. NORMANN, Richard. Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses.

163. CARLZON, Jan. Moments of Truth. Cambridge, Ballinger, 1987.

164. MANNING, Jeff. How to Tell a Service Pacifist from an Abuser. Marketing News, 4 Feb. 1991. p. 18.

propaganda, apenas por contato com o prestador de serviço. É possível caracterizar, de modo similar, os estilos do pessoal de contato.

A teoria de papéis é um dos quadro referenciais aplicados para investigação de encontros de serviço (Solomon, Surprenant, Czepiel & Gutman¹⁶⁵ e Crosby & Cowles¹⁶⁶). Os atores principais do drama serviços são o cliente e o pessoal de contato, havendo grande preocupação com a sua administração. Tendo em vista que o cliente assume papéis na produção e entrega de serviços, é tão desejável ativamente gerenciar e controlar o seu comportamento quanto o dos empregados.

Mas administrar clientes é algo bastante problemático porque as empresas tipicamente não tem autoridade sobre eles (ao contrário do que se dá com funcionários). Nesse sentido, Mills & Morris¹⁶⁷ descrevem como as organizações podem buscar definir os papéis dos clientes e controlar-lhes o desempenho nos papéis. Na

165. SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT, Carol; CZEPIEL, John A. & GUTMAN, Evelyn G. A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: the Service Encounter. *Journal of Marketing*, Winter 1985. p. 99-111.

166. CROSBY, Lawrence A. & COWLES, Deborah. A Role Consensus Model of Satisfaction with Service Interaction Experiences. In: VENKATESAN, M. *Creativity in Services Marketing*. Chicago, American Marketing Association, 1986. p. 40-43.

167. MILLS, Peter K. & MORRIS, James H. Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *Academy of Management Review*, no. 4 1986. p. 726-35.

visão de Bowen¹⁶⁸, conquista-se a colaboração do cliente introduzindo em seu papel a clareza, a motivação e as habilidades que ele carece para bem realizá-lo. Nos dois casos, clientes são tomados como possíveis "funcionários parciais" da empresa, podendo ser envolvidos na co-produção dos serviços. Do outro lado, a administração de empregados de serviço enfatizando os requisitos do encontro de serviço tem sido objeto de vários estudos. As áreas investigadas incluem, entre tantas: expressão emocional dos empregados (Rafaeli & Sutton¹⁶⁹), auto-administração como mecanismo de controle (Mills¹⁷⁰), atitudes e clima organizacional (Schneider¹⁷¹), particularidades de recursos humanos (Tansik¹⁷²).

168. BOWEN, David E. Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. *Human Resource Management*, Fall 1986. p. 371-83.

169. RAFAELI, Anat & SUTTON, Robert I. Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Display of Positive Emotion. *Academy of Management Journal*, no. 3 1990. p. 623-37.

170. MILLS, Peter K. The Control Mechanisms of Employees at the Encounter of Service Organizations. In: CZEPIEL, John A. et al. *The Service Encounter*. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 163-178.

171. SCHNEIDER, Benjamin. The Perception of Organizational Climate: The Customer's View. *Journal of Applied Psychology*, no. 3 1973. p. 248-56.

172. TANSIK, David A. Managing Human Resources Issues for High-Contact Service Personnel. In: BOWEN, David E. et al. *Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, and Marketing*. San Francisco, Jossey-Bass, 1990. p. 152-176.

Mas um dos temas mais abordados na literatura é a energização do empregado de serviço. Energização tem sido definida de várias maneiras, mas um aspecto comum é a concessão aos empregados da autoridade para tomada de decisão de que eles precisem, para lidar com questões e problemas que aparecem no trabalho, sem antes ter de procurar aprovação de supervisão e gerência. O realce parece justificado pela tendência muito comum de subutilização do potencial do empregado de serviço. Entretanto, este também não é um assunto simples.

Bowen & Lawler¹⁷³ subscrevem a idéia de uma teoria contingencial da energização. Afinal, alguns modelos exemplares de serviço, como a empresa aérea Scandinavian Airlines Services, utilizam empregados com alto grau de energização. Em contrapartida, o inquestionável sucesso da rede McDonald's adere ao enfoque de linha de produção onde os empregados usufruem reduzido espaço decisório. Outra evidência é a história de pesquisa em enriquecimento de cargo mostrando um número significativo de empregados que não desejam um trabalho com maiores autonomia e desafios. Por conseguinte, há que se ter discernimento, pois energização pode nem sempre ser a melhor prática ou, no mínimo, o seu grau deve ser ajustado aos diferentes tipos de situação de serviço.

173. BOWEN, David E. & LAWLER, Edward E. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. Sloan Management Review, Spring 1992. p. 31-52.

Um cliente individual é também influenciado por outros clientes. Filas de espera são um exemplo típico, já que os demais clientes são um impecilho para ter-se o serviço realizado. Conquanto a fila seja negativa para o cliente individual, há também situações positivas ensejadas pelos demais clientes. Um restaurante com música para dançar provê uma arena para os clientes, onde certos benefícios do serviço só são alcançados se os clientes interagirem uns com os outros. Para tanto, porém, é necessário que os clientes tenham interesses ou estilos de vida algo comuns e, assim, suportem-se reciprocamente. Pode-se até falar em "recrutar" os clientes certos tal qual se fala em recrutar o pessoal certo.

Já a interação entre o cliente e tangíveis tem recebido atenção crescente na literatura. Zeithaml, Berry & Parasuraman¹⁷⁴ incluem como tangíveis aparência de instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação. Armistead¹⁷⁵, por seu turno, discerne quatro grupos de tangíveis no pacote de serviço: i) itens adquiridos pelo cliente diretamente ou fornecidos gratuitamente como amostras (bens em uma loja); ii) itens que são modificados durante o processo de serviço (reparo

174. ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing, Spring 1985. p. 33-46.

175. ARMISTEAD, Colin G. Design of Service Operations. In: VOSS, Christopher et al. Operations Management in Service Industries and the Public Sector: Text and Cases. Chichester, John Wiley & Sons, 1985. p. 51-64.

de um carro); iii) itens que não são parte do núcleo do serviço mas facilitam a entrega do serviço (ingressos de espetáculos); iv) itens que são parte do ambiente da operação de serviço (jardins). Tangíveis, vê-se, estão presentes em virtualmente qualquer serviço.

Lehtinen & Lehtinen¹⁷⁶ distinguem os termos produtos físicos e suporte físico. Produtos físicos são os bens consumidos durante o processo de produção do serviço. Em alguns casos, o produto físico é praticamente inexistente ou sem importância, como se dá com um serviço de consultoria. Por vezes, o produto físico é crítico, como em um restaurante. Ocasionalmente, uma certa parte do produto físico pode ser tecnicamente mensurada (em metros, quilos, etc.), mas, mesmo então, isto pode não ser suficiente para tê-lo em bom nível. Suporte físico é o arcabouço que possibilita ou facilita a produção do serviço, desdobrando-se em ambiente e instrumentos. O ambiente inclui o interior e decorações e o layout do aparato de produção do serviço. Instrumentos concernem ao equipamento em geral.

Destaca-se, na interação entre cliente e tangíveis, o significado de evidência. Isto é, símbolos daquilo que o prestador do serviço deseja transmitir: uma impressão de paz ou calma (numa livraria) ou profissionalismo (roupa branca em pessoal de enfermagem).

¹⁷⁶. LEHTINEN, Uolevi & LEHTINEN, Jarmo R. Two Approaches to Service Quality Dimensions. Service Industries Journal, July 1991. p. 287-303.

Bitner¹⁷⁷ argumenta que o ambiente físico afeta a percepção do serviço que forma o cliente, mesmo quando todas as demais condições são iguais. A autora comparou as reações de clientes a um agente de viagem, num cenário onde o cliente encontrava um local de trabalho bem organizado e em um outro onde se deparava com um ambiente mais casual. Na primeira circunstância, a resposta dos clientes em todas as variáveis estudadas foi significativamente mais positiva que na segunda, mesmo sem receber um serviço mais gabaritado nos demais aspectos.

Norman¹⁷⁸ fala de uma psicopatologia das coisas do cotidiano, tangíveis que, sob o ponto de vista do usuário, são erradamente projetados (como botões em equipamentos eletrônicos de difícil interpretação). Não há dúvida que muitos desses produtos estão conectados à produção de serviços. Schneider, Parkington & Buxton¹⁷⁹ demonstram como tangíveis, seja a aparência do equipamento ou um simples formulário de depósito em agências bancárias, podem influenciar as percepções do cliente.

177. BITNER, Mary J. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Apr. 1990. p. 69-82.

178. NORMAN, Donald A. *The Psychology of Everyday Things*. New York, Basic Books, 1988.

179. SCHNEIDER, Benjamin; PARKINGTON, John & BUXTON, Virginia M. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly*, no. 2 1980. p. 252-267.

Na interação do cliente com o sistema de produção, é preciso que o primeiro compreenda o segundo, aceite-o e sintá-se por ele atraído. O sistema de produção de serviço cobre todos os atores, papéis e produtos físicos envolvidos, bem como as interações entre eles. O projeto de um serviço nada mais é que uma descrição de seu sistema. Este precisa ser pedagógico e amistoso ao cliente, o que demanda tê-lo concebido observando acuradamente a lógica do cliente. Se um sistema de serviço é ininteligível, inacessível ou possui outras características percebidas pelo cliente como insatisfatórias, com certeza será afetada a sua avaliação.

O essencial, em conclusão, é reconhecer que serviços são parcialmente produzidos, comercializados e consumidos em um relacionamento interativo e multifacetado entre o cliente e a empresa prestadora. Por isso, os resultados desse relacionamento e do serviço decorrem dos esforços e da integração de ambas as partes.

IV.4 - PARTICULARIDADES DO MARKETING DE SERVIÇOS

O conceito de composto de marketing é um dos pilares da disciplina marketing, como subscrito por McCarthy¹⁸⁰, significando os elementos influenciando a satisfação do consumidor e sobre os quais a organização tenha algum grau de controle. Tradicionalmente, este composto inclui quatro grandes categorias de variáveis conhecidas como os 4 Ps: preço, produto, promoção e ponto. Há três décadas, o composto de marketing e seus 4 Ps têm sido o modelo geral dos textos básicos de administração de marketing, descrevendo como o conceito de marketing é transformado em prática.

Shapiro¹⁸¹ destaca os 4 Ps como intensamente usados sob a forma de instrumento de organização no planejamento de estratégias de marketing e na formulação de planos de implementação para alcançar objetivos especificados. A crença nos 4 Ps é tão firme que qualquer variável e recursos de marketing são neles enquadrados. Oferecendo um atraente senso de simplicidade a estudantes, professores e praticantes do marketing, a noção de 4 Ps terminou por consagrar-se. No Brasil, os dois livros acerca de

180. MCCARTHY, E. Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, Richard D. Irwin, 1960. p. 41-8.

181. SHAPIRO, Benson P. Rejuvenating the Marketing Mix. Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1985. p. 28-34.

marketing de serviços, de Cobra & Zwarg¹⁸² e Las Casas¹⁸³, são estruturados em torno dos 4 Ps.

Na verdade, há outras antigas proposições de composto de marketing diferindo dos quatro Ps. Assim é que Borden¹⁸⁴ sugeria um composto integrado por 12 categorias de variáveis cobrindo as principais área de marketing reclamando decisão gerencial: planejamento de produto, preço, marca, canais de distribuição, venda pessoal, propaganda, promoções, embalagem, disposição, serviços, manuseio físico e descoberta e análise de fatos. Este autor difundia a simbólica frase "misturador de ingredientes" para descrever o profissional de marketing como uma pessoa que combina variedade de atividades num composto de marketing. No entanto, Borden não tinha essa sua configuração de composto como definitiva, reconhecendo que outros poderiam construir relações diversas, mercê das classificações e subclassificações pessoalmente desejadas.

Acontece que as diferenças marcantes de características e processos de serviços (como discutido em seções e capítulos

182. COBRA, Marcos & ZWARG, Flávio A. Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1986.

183. LAS CASAS, Alexandre L. - Marketing de Serviços. São Paulo, Atlas, 1991.

184. BORDEN, Neil H. The Concept of Marketing Mix. Journal of Advertising Research, June 1964. p. 2-7.

anteriores) em relação a bens desemboca em desafios também distintos encontrados pelos profissionais de marketing nas organizações de serviços. Embora a satisfação de necessidades identificadas de clientes através de troca de bens e serviços seja a meta comum do marketing, as ações envolvidas na consecução desta meta são discrepantes para os dois tipos de organizações. Isto decorre de fatos fundamentais em serviços como a sua natureza intangível, o processo interativo de produção, a simultaneidade de produção e consumo, a organização toda servir de promotora perante o cliente. Logo, o marketing de serviços carece refletir essa realidade única.

Em busca de uma solução para tal quadro, Booms & Bitner¹⁸⁵ recomendam a ampliação do conceito de marketing para serviços, traduzida em duas medidas: i) alterar o composto de marketing, com modificações nos 4 Ps e sobretudo adição de três novos elementos (participantes, evidência física e processo), passando-se a ter 7 Ps (evidência física em inglês, **physical evidence**, tem também um P por inicial); ii) reconhecimento de um papel ampliado para o marketing nas organizações de serviços.

No novo composto de marketing alvitado por Booms & Bitner, participantes são todo o pessoal de contato e demais clientes no ambiente de serviço, atores humanos que tomam parte na entrega de

185. BOOMS, Bernard H. & BITNER, Mary J. *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. *Marketing of Services*. Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 47-51.

serviços e, como tal, influenciam as percepções do comprador. Evidência física refere-se ao ambiente em que o serviço é montado e onde o prestador e clientes interagem, além de qualquer objeto tangível que facilite o desempenho ou comunicação do serviço. Processo diz respeito aos procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades pelo qual o serviço é entregue. Estes novos elementos são essenciais para a definição e promoção de serviços aos olhos do cliente, tanto antes como durante a experiência de serviço, razão pela qual não podem deixar de ser adequadamente manobrados pelo prestador para influenciar as respostas do cliente.

Por papel ampliado do marketing nas organizações de serviço, Booms & Bitner expressam que se impõe ao profissional de marketing não só gerenciar o processo de troca e os elementos do composto de marketing mas também se preocupar com a administração do processo total de interação, o qual engloba variáveis operacionais e de pessoal. Efetivamente satisfazer os desejos do cliente e facilitar as trocas numa organização de serviços, dada a natureza interativa, contínua e experiencial do produto serviço, é objetivo que não pode ser realizado em isolamento, nem esta responsabilidade pode ser totalmente assumida por um grupo só dentro da organização. Marketing em serviços, portanto, tem de ser uma orientação filosófica adotada pela organização toda, sem exceções.

No geral, este composto expandido propugnado por Booms & Bitner vem recebendo apreciável atenção como uma referência de marketing

de serviços usada por empresas no planejamento estratégico e na implementação tática e operacional. Os 7 Ps proporcionam um mecanismo simples de organização abordando questões de sumo interesse em serviços (Bitner¹⁸⁶).

Mas em posição francamente contrária se apresenta Gronroos¹⁸⁷, refutando validade no emprego da noção de composto de marketing em serviços, seja sob a forma convencional (4 Ps) ou no modo expandido (7 Ps). Acredita ele que, na esfera de serviços, o relacionamento entre compradores e vendedores tem se mostrado diferente daquilo que implícito está no de composto de marketing. A visão emergente de marketing seria muito mais abrangente, não estando baseada na idéia de quais áreas de tomada de decisão (os Ps) são de interesse do marketing, mas antes no que precisa ser gerenciado de maneira orientada para marketing com vistas a viabilizar relacionamentos com clientes.

Gronroos¹⁸⁸ prossegue verberando que o conceito de composto toma o profissional de marketing como um especialista em marketing a

186. BITNER, Mary J. Evaluating Service Encounters: the Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Apr. 1990. p. 69-82.

187. GRONROOS, Christian. Fundamental Research Issues in Services Marketing. In: BITNER, Mary J. & CROSBY, Lawrence A. *Designing a Winning Service Strategy*. Chicago, American Marketing Association, 1989. p. 9-10.

188. _____. Seven Key Areas of Research According to the Nordic School of Service Marketing. In: BERRY, Leonard L. et al. *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, American Marketing Association, 1983. p. 108-10.

manipular variáveis que são de marketing exclusivamente. Em consequência, marketing torna-se uma função apenas para especialistas, usando recursos e atividades supostas como de marketing somente. Tal visão, para o autor, é útil para um fabricante de bens. No caso do prestador de serviços, marketing precisa estar espalhado através da organização, pois recursos de marketing são encontrados igualmente em áreas como as de produção e operações, pessoal, pesquisa e desenvolvimento e mesmo finanças. Esta situação é inteiramente díspar da vigente para bens.

Assim sendo, Gronroos¹⁸⁹ sustenta para o marketing de serviço uma abordagem centrada, isto sim, em relacionamento, onde os objetivos das partes envolvidas são alcançados por meio de vários tipos de troca. Relacionamentos com clientes é o conceito chave aqui, como o emparelhamento de segmentos de oferta e demanda. Nesta linha, o empenho é simplesmente por definir marketing como o estabelecimento, manutenção e incremento de relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de modo que os objetivos das partes presentes sejam atingidos, através de troca mútua e realização de promessas. Esta posição alicerçada em relacionamento não significa que as variáveis do composto de marketing sejam inaplicáveis ou irrelevantes em serviços, mas sim

189. _____ . Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. p. 134-7.

implica haver muito mais a ser levado em consideração e provavelmente mais importante sob o ponto de vista de marketing.

Constata-se existirem dois enfoques para orientação de marketing com vistas à observar as particularidades das organizações de serviços. De um lado, Bitner & Booms com a idéia de 7 Ps, do outro Gronroos com a concepção de marketing como relacionamento. Em qualquer hipótese, a idéia ainda prevalecente do composto de marketing com 4 Ps afigura-se inequivocamente superada, pois insuficiente para o tratamento das singularidades de serviços. A idéia de relacionamento é crucial, já que manter a base de clientes é cada vez mais necessário e as transações de curta-duração são, via de regra, muito menos rentáveis, já que mais onerosas para o prestador de serviço que um relacionamento de longo-prazo. O composto de marketing, com os 7 Ps, não deixa de constituir um arcabouço de grande utilidade como guia, notadamente lembrando que ele não precisa representar a exaustão das atividades de marketing, cujas preocupações em serviços se estendem muito além dele. Talvez, então, mais apropriadamente estas duas alternativas devessem ser tomadas em conjunto, pelas contribuições significativas que propiciam, onde uma síntese de ambas constituiria passo mais à frente na matéria.

CAPÍTULO V

A NATUREZA DA QUALIDADE E
DA QUALIDADE DE SERVIÇO

V.1 - DEFINIÇÕES DE QUALIDADE

Uma das questões mais formuladas por administradores ligados a serviços versa sobre como avaliar a qualidade de serviço. Muitos esperam um método quantitativo preciso e facilmente aplicável em quaisquer circunstâncias. Mas para que isto seja possível, antes é preciso procurar compreender qualidade e qualidade de serviço em todos os seus diversos componentes e aspectos. O ponto central é que somente pelo conhecimento da natureza de qualidade (em geral) e da qualidade de serviço (em particular) torna-se exequível estabelecer o que deve ser analisado e conceber como analisar.

Sem tal orientação, não faz sentido a administração indagar a esmo (seja de clientes, empregados ou gerentes) sobre qualidade, já que faltará fundamento para interpretar as respostas e traduzi-las em ações efetivas. Porém poucos autores parecem apreender a real essência da qualidade de serviço (Shostack¹⁹⁰). É comum, neste campo, simplificação e reducionismo excessivos desprovidos de mínimas evidências que possam sustentar-lhe a validade. A exata natureza da qualidade de serviços, então, é deixada à imaginação ou descrita em frases vagas.

190. SHOSTACK, G. Lynn. Service Design in an Operating Environment. In: GEORGE, William R. & MARSHALL, Claudia E. Developing New Services. Chicago, American Marketing Association, 1984. p. 27-43.

Qualidade é algo muito difícil de ser definido em umas poucas palavras, um traço não raro em fenômenos da Administração e Ciências Sociais. A natureza complexa da qualidade está refletida na variada gama de definições existentes. O espectro vai desde enfoques de cunho humanista (onde a preocupação é com clientes, pessoal, cultura, etc.) até as perspectivas estritamente técnicas (onde prevalece a administração de operações).

Uma das mais atuantes e renomadas instituições devotando-se à normatização da qualidade é a International Organization for Standardization (ISO). Muito de seu trabalho é seguido no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), como membro daquela organização. A ISO constitui um importante auxílio geral e internacional para facilitar a compra e venda de produtos, desenvolver a qualidade nas empresas e estabelecer credibilidade de fornecedores no mercado. Inicialmente, a ISO¹⁹¹ tratava somente da qualidade de projeto e fabricação de bens, quando em 1990 foi aprovado um adendo estabelecendo alguns padrões sobre processos de serviços.

A definição geral (para bens e serviços) de qualidade da ISO¹⁹² é uma das mais difundidas no mundo todo. Define-se qualidade como a

191. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9004.2. Quality Management and Quality Systems. Part 2: Guidelines for Services.

192. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 8402. Quality Terminology. Genève, 1986. p. 6.

totalidade de componentes e características de um produto ou serviço que influenciam a sua habilidade para satisfazer necessidades manifestas ou implícitas. Há aí vários conceitos chaves. A totalidade de componentes e características expressa uma visão abrangente, holística. Isto é, não se vê o consumidor como comprando uma série de partes tecnicamente discretas, cada qual avaliada separadamente. É a oferta total que conta. Habilidade para satisfazer necessidades indica uma posição orientada para o consumidor, o qual nem sempre pode precisamente articular suas necessidades. Portanto, todo e qualquer fornecedor precisa interpretá-lo e buscar continuamente aperfeiçoar a compreensão do consumidor. Essa definição da ISO é consistente e bem elaborada, vindo recebendo crescente aceitação por parte de empresas e administradores. Malgrado, com certeza ela não transmite todo o riquíssimo e multifacetado conteúdo do fenômeno qualidade.

Holbrook & Corfman¹⁹³ brincam dizendo ser possível encontrar quase tantas definições de qualidade quanto escritores cuidando da matéria. Mas os dois autores, num esforço sério, propõem classificar genericamente as definições de qualidade, cobrindo a variedade de disciplinas que dela tratam, com base em duas amplas

¹⁹³. HOLBROOK, Morris B. & CORFMAN, Kim P. Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again. In: JAOCBY, Jacob & OLSON, Jerry C. Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 31-57.

dimensões: qualidade implícita/explicita, qualidade
mecanicista/humanista.

Qualidade Implícita/Explícita - Esta dimensão distingue entre definições que consideram qualidade como algo implicitamente presente num objeto em oposição a algum aspecto ou função explícito. A qualidade implícita vê qualidade como uma essência incorporada, ao passo que a qualidade explícita focaliza qualidade diretamente como um aspecto chave de interesse.

Qualidade Mecanicista/Humanista - O primeiro gênero toma qualidade como um aspecto ou características objetivas de um objeto - algo que está presente não importando se alguém o nota ou não. O segundo gênero assume qualidade como uma resposta subjetiva de pessoas a objetos e, portanto, como um fenômeno altamente relativo que difere entre avaliadores.

Combinando as duas dimensões e suas variações, Holbrook & Corfman formam quatro tipos básicos de definições de qualidade. Primeiro, definições baseadas em produção reputam qualidade como uma característica implícita que depende, de uma forma mecanicista, das entradas e processos usados para criar um objeto. Segundo, definições baseadas em confiabilidade são também de cunho mecanicista, mas voltam-se para aspectos explícitos de um objeto

como sua durabilidade ou ausência de defeitos. Terceiro, definições qualitativas geralmente reconhecem que qualidade depende de respostas humanas mas tendem a tratar tais fenômenos como aspectos implícitos não abrangidos pela teoria ou técnica. Quarto, definições baseadas em características exprimem qualidade como uma resposta subjetiva às várias características ou propriedades de um objeto explicitamente reconhecidas.

Holbrook & Corfman ainda mencionam uma terceira dimensão, mais específica, que versa sobre qualidade conceitual/operacional. Qualidade conceitual emerge de discussões puramente teóricas e incorpora regras para uso sistemático de linguagem. Já qualidade operacional aparece no contexto de consecução de mensurações visando orientar ações práticas e assimila regras para observações válidas e reproduzíveis independentemente do executor.

Mas não é de estranhar-se esse quadro de grande diversidade de definições de qualidade. Enfim, como pondera Garvin¹⁹⁴, acadêmicos de quatro disciplinas (filosofia, economia, operações e marketing) têm examinado o assunto qualidade segundo distintos pontos de vista. Desse quadro resulta uma série de perspectivas concorrentes, cada qual se fundando em diferente referencial e empregando terminologia própria. Por essa razão, Garvin empreendeu um esforço para condensar e ordenar a ampla variedade

194. GARVIN, David A. What Does "Product Quality" Really Means. Sloan Management Review, Fall 1984. p. 23-43.

de definições propostas nas várias áreas. Como conclusão, são sugeridos cinco grandes grupos de definições de qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada na produção, baseada em valor e baseada no usuário. Cabe observar que o estudo do autor voltou-se precipuamente para a qualidade de bens, sendo apenas em algumas passagens explicitada referência ao domínio de serviços. Não obstante, acredita-se que as definições de qualidade derivam de percepções dotadas de caráter geral, como ocorrem na vida cotidiana. Desse modo, tal sistematização de definições mostra-se cabível, em linhas gerais, também para serviços. As ilustrações adiante acrescentadas à exposição das posições do autor, centradas em bens, deixam isso claro.

Na abordagem transcendental, para Garvin, qualidade é sinônimo de excelência inata, desse modo envolvendo bom gosto e sensibilidade. Qualidade é vista como absoluta e universalmente reconhecida, uma marca de padrões sem restrição e alta realização. Mas, nesse enfoque, qualidade não pode ser precisamente definida. Antes, ela seria uma propriedade simples e não analisável que se aprende a reconhecer apenas pela experiência. Como um ente logicamente primitivo, um indivíduo só compreende qualidade após ser exposto a uma sucessão de objetos com seus traços.

No caso de serviço, qualidade transcendental pode ser tanto um trabalho humano de grande mestria, uma produção de toque artístico, a diferença entre o medíocre e o perfeito. Também em

serviços a percepção de qualidade transcendental pode existir, ser real, mesmo não sendo mensurável em sentido objetivo. Contudo, definições transcendentais de qualidade envolvem interpretações muito vagas, desse modo sendo de pouco utilidade para a Administração.

Na abordagem baseada no produto, segundo Garvin, qualidade é o nível de atributos relevantes incorporados num produto. Como tal, qualidade é uma variável objetivamente avaliável e precisamente mensurável. Deixa de ser calcada somente em preferências pessoais. Confere-se uma dimensão vertical ou hierárquica à qualidade, já que os produtos podem ser classificados consoante a quantidade que possuem do atributo desejado. Mas uma classificação sem ambiguidade alguma só é possível se os atributos forem preferíveis por virtualmente todos os consumidores.

Para serviços, a qualidade baseada no produto tem os níveis de atributos representados por requisitos nas especificações do serviço oferecido. Um exemplo típico está nos fluxogramas e, de forma mais poderosa, nas técnicas de planta de serviço concebidas por Shostack¹⁹⁵. A diferença de qualidade entre dois serviços pode ser avaliada examinando-se a presença ou não de certos elementos, da proporção dos elementos em relação à oferta total e

195. SHOSTACK, G. Lynn. Service Design in an Operating Environment. p. 27-43.

da descrição de suas características. Uma aplicação direta da qualidade baseada no produto para serviços concerne ao tempo: a pontualidade de companhias de aviação ou o tempo de espera em um restaurante "fast food".

Na abordagem baseada na produção, de acordo com Garvin, tem-se como foco primário as práticas de engenharia e fabricação. A rigor, todas as definições desse tipo identificam qualidade como conformidade com requisitos. Uma vez estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica redução de qualidade. Qualidade é igualada a observância de especificações e com fazer certo logo na primeira vez. Num certo sentido, essa abordagem não deixa de reconhecer o interesse do consumidor em qualidade. Um produto que desvia das especificações provavelmente está mal feito e é pouco confiável, propiciando menor satisfação que um outro adequadamente construído. Mas o enfoque neste tipo de definição é eminentemente interno.

No que se refere a serviços, a qualidade baseada na produção tem um caso típico na variável tempo. Assim, os horários de partida e chegada de uma companhia de aviação em comparação com o quadro programado de horários constituem um valorizado indicador da qualidade da produção do serviço.

A diferença entre as definições baseadas em produto e em produção podem ser sutis mas são de considerável importância. A qualidade centrada no produto liga-se a projeto e engenharia, ao passo que

a qualidade centrada no produção se materializa no produto efetivamente entregue ao consumidor.

Na abordagem baseada no usuário, consoante Garvin, parte-se da premissa de que a qualidade repousa nos olhos do consumidor, segundo o seu soberano entendimento e avaliação. Tendo os consumidores individuais desejos e necessidades distintos, aqueles produtos que melhor satisfazem suas preferências são por ele julgados como os de qualidade mais alta. Esta é uma visão idiossincrática e pessoal de qualidade, altamente subjetiva. Mas a qualidade baseada no usuário não deixa de ser mensurável, já que sobre ela se pode indagar ao consumidor.

Em certas circunstâncias, a visão centrada no usuário pode conflitar com as definições baseada no produto e na produção. O consumidor pode gostar de uma marca particular por causa de características interessantes ou inusitadas, porém ainda considerar alguma outra marca como de qualidade superior. Pode-se preferir uma roupa barata da moda, de um tecido ordinário e tecnicamente mal feita, à uma peça de excelente material e produção perfeita.

No campo de serviços, exatamente como transcorre com bens, a qualidade baseada no usuário é significativa e pode ser medida (ao menos em tese) pelas avaliações individuais e subjetivas de cada consumidor. O cliente pode experimentar alta qualidade em um restaurante onde a cozinha seja criticável mas que tenha a

atmosfera "certa" e onde possam ser encontradas as pessoas "certas".

Na abordagem baseada em valor, no ponto de vista de Garvin, qualidade é avaliada em relação a custos e preços. Nesse enfoque, um produto de qualidade precisa oferecer desempenho a um preço aceitável ou conformidade a um custo aceitável. Então, um tênis de corrida a U\$500.00, não importando quão bem projetado e construído seja, não seria um produto de qualidade para a grande maioria dos consumidores, somente para o pequeno número que por ele se interessaria.

Nada difere na abordagem baseada em valor quando se trata de serviços. É apenas uma questão de avaliação pessoal do consumidor sobre o serviço que ele obtém em relação ao preço que está disposto ou é capaz de pagar. Tome-se o caso de hotéis de luxo que oferecem pacotes promocionais para fins de semana fora das épocas de férias, na chamada baixa estação, quando então seus serviços representam uma oferta de valor para um considerável público, o qual, em condições normais, julgá-los-ia fora de cogitação, como de valor despropositado.

No entanto, a rigor, essa concepção baseada em valor não representa uma definição de qualidade, ao contrário do que expõe Garvin. Valor, isto sim, é um construto que pode envolver qualidade. Como mais adiante será detalhado, valor para o

consumidor é uma função do que é dado, de uma parte, e do que é obtido, de outra, entre esta podendo estar qualidade.

A sistematização de definições de qualidade organizada por Garvin é reconhecida como a mais acurada disponível até o presente. No entanto, de um lado, há diversas limitações sem solução perfeita à vista pesando sobre a categorização estabelecida. Do outro, quase todas as definições de qualidade dispersas pela literatura estão sujeitas a numerosas controvérsias aqui não debatidas. Basta citar a relativa superposição das abordagens transcendental e baseada no usuário; uma e outra essencialmente expressam a percepção do consumidor sobre dado produto. Mas se deve reconhecer que, para um fenômeno de contornos difusos como a qualidade, talvez ainda leve muito tempo para se contar com uma classificação ideal de definições mutuamente exclusivas e conjuntamente exaustivas.

Apesar disso, o todo formado pelas definições de Garvin ilumina um aspecto capital da qualidade, quase sempre mal compreendido: a abordagem cabível de qualidade varia no caminho percorrido por um produto, na trajetória que começa pelas necessidades do mercado, passa pelo projeto e chega à produção. Primeiro, as características que conotam qualidade precisam ser identificadas por meio de pesquisa sobre o consumidor; tem-se aí a abordagem de qualidade baseada no usuário. Etapa seguinte, as características desejadas precisam ser traduzidas em atributos do produto, envolvendo a abordagem de qualidade baseada no produto. Na

continuação, o processo de produção tem de ser organizado para assegurar que o produto siga precisamente as especificações estabelecidas, o que reflete a abordagem de qualidade baseada na produção. Um produto em que se descure de qualquer dessas etapas muito provavelmente não resultará em um produto de genuína alta qualidade.

Analiticamente, fica clara a existência de duas grandes vertentes de administração da qualidade: uma externa e outra interna. A administração da qualidade externa distingue-se pela orientação para o cliente. Já a administração da qualidade interna é caracterizada pela orientação para os prestadores de serviços e suas organizações, englobando as atividades, processos e fatores determinantes de qualidade que tem de ser controlados dentro das organizações com vistas a produzir qualidade. Para bens, a administração interna transcorre quase inteiramente atrás da "linha de visibilidade", ou seja, não é vista pelos clientes. No que tange a serviços, algumas atividades são vistas pelos clientes no curso da interação com o prestador durante a entrega do serviço, sendo que outras ficam escondidas nos "fundos".

Os fatores internos a uma organização acionáveis para obter qualidade podem ser chamados de dimensões internas da qualidade. Já a administração da qualidade externa demanda habilidade para compreender os clientes e produzir qualidade que preencha as suas necessidades e desejos, os quais constituem as dimensões externas de qualidade.

Discutida a questão de definições de qualidade, cabe examinar com mais profundidade especificamente a qualidade de serviço baseada no usuário, ou qualidade de serviço percebida como é correntemente referida na literatura. Portanto, antes é indispensável esclarecer um outro construto, satisfação do consumidor, que guarda importante relação com a qualidade de serviço percebida.

V.2 - SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS

Satisfação do consumidor envolve dois conceitos básicos (Fisk¹⁹⁶). Consumidor diz respeito a um processo de consumo (tipicamente compra e uso) que consumidores realizam. Satisfação concerne a um processo de avaliação em que cada consumidor incorre, cujo resultado, na realidade, tanto poder ser satisfação como insatisfação. Assim sendo, os processos de consumo e avaliação precisam estar no foco de qualquer tentativa para conceituar satisfação/insatisfação com serviços.

Howard & Sheth¹⁹⁷ estão entre os primeiros a tratar de satisfação num contexto de consumo, onde vários pontos importantes desse fenômeno já eram discutidos. Satisfação é enunciada pelos autores como o estado cognitivo do consumidor de sentir-se adequada ou inadequadamente recompensado numa situação de compra pelo sacrifício que realizou. Recompensa aqui não é tomada em sentido necessariamente objetivo; a satisfação derivada de um presente de \$10 pode variar entre pessoas e para uma mesma pessoa ao longo do tempo. A adequação seria uma consequência da equiparação da experiência real passada de consumo com a

196. FISK, Raymond P. Toward a Consumption Evaluation Process Model for Services. In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. Marketing of Services. Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 191-5.

197. HOWARD, John A. & SHETH, Jagdish N. The Theory of Buyer Behavior. New York, John Wiley & Sons, 1969. p. 145-50.

recompensa que era esperada do produto em termos de seu potencial antecipado de satisfazer os motivos servidos pela sua classe particular. Mas se a satisfação esperada pelo consumidor fosse maior do que a sua satisfação real experimentada, o resultado seria uma satisfação final menor. Nesta hipótese, instalar-se-ia no consumidor um desapontamento, uma resposta emocional decorrente da satisfação real menor do que a satisfação esperada. Por essa razão, já se chamava a atenção para o risco de construção pelo fornecedor de expectativas demasiado altas para um produto. Outro aspecto relevante indicado por Howard & Sheth é a sugestão de uma relação direta entre satisfação e atitude para dado produto no conjunto evocado do consumidor.

Oliver¹⁹⁸ vê a satisfação do consumidor como uma avaliação da surpresa inerente à experiência de aquisição ou consumo de um produto ou, mais precisamente, o estado psicológico sumário resultante quando a emoção ao redor de expectativas desconfirmadas é acoplada com os sentimentos prévios do consumidor sobre a experiência de consumo. Ademais, a surpresa ou excitação desta avaliação seria de duração finita, de modo que satisfação logo decairia em atitude (embora a esta afetando expressivamente) da pessoa em relação ao produto.

198. OLIVER, Richard L. Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. Journal of Retailing, n. 3 Fall 1981. p. 25-47.

No seu cerne, o referencial teórico por trás do processo de satisfação do consumidor, conhecido como paradigma da desconformidade, é uma ligação de teorias estática e dinâmica sobre julgamento perceptual e resposta emocional. De um lado, a teoria de nível de adaptação descreve o processo pelo qual as pessoas julgam novos estímulos quando um nível base para julgamento foi previamente estabelecido. Do outro, a teoria do processo de oposição modela a trilha emocional experimentada por organismos quando emoções extremas perturbam a busca de homeostase do sistema nervoso central.

A teoria do nível de adaptação de Helson¹⁹⁹ firma que estímulos são percebidos apenas em relação a um padrão adaptado. O padrão é uma função das percepções do próprio estímulo, do contexto e características psicológicas e fisiológicas do organismo. Uma vez criado, o nível de adaptação serve para sustentar avaliações subsequentes em que desvios positivos ou negativos tendem a permanecer na vizinhança geral da posição original do sujeito; somente impactos contundentes no nível de adaptação mudariam o patamar final da avaliação.

O papel desempenhado pelo fenômeno do nível de adaptação nos processos de satisfação pode ser descrito, expõe Oliver²⁰⁰, com

199. HELSON, Harry. *Adaptation-Level Theory*. New York, Harper & Row, 1964.

base nos seus determinantes: o nível de expectativas pré-compra e o grau em que o desempenho do produto (serviço ou bem) desvia daquele nível. Este último ente, que é a desconformidade, pode ter um resultado favorável (o desempenho excede expectativas), desfavorável (o desempenho cai abaixo das expectativas) ou zero (o desempenho iguala as expectativas). O autor entende que as expectativas do consumidor realizam a função de um nível de adaptação, definindo o nível básico ou padrão contra o qual o desempenho subsequente é julgado. A desconformidade, por sua vez, atua como a força maior causando movimentos de nível. O efeito líquido é satisfação ou insatisfação e, no curto prazo, uma revisão do nível de adaptação.

Acerca da dinâmica das respostas de satisfação, Solomon²⁰¹ apresenta com algumas reformulações a teoria do processo de oposição. Esta deriva do fenômeno fisiológico básico denominado homeostase, o qual manifesta que o organismo se adapta a estímulos de tal maneira que um nível constante de excitação (como temperatura corporal) é mantido. Tal regulação é cumprida por um processo neurofisiológico conhecido como oposição, tendo por efeito contrabalançar um estímulo perturbador de tal forma

²⁰⁰. OLIVER, Richard L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, Nov. 1980. p. 460-9.

²⁰¹. SOLOMON, Richard L. The Opponent Process Theory of Acquired Motivation: The Costs of Pleasure and the Benefits of Pain. *American Psychologist*, Aug. 1980. p. 713-28.

que o resultado líquido do estímulo e do processo de oposição esteja no nível de homeostase.

Solomon & Corbit²⁰² mostram que o mesmo processo fisiológico da homeostase pode ser aplicado a estados emocionais. Estando o indivíduo ajustado a um estado de equilíbrio, desvios emocionais excessivamente adversos ou agradáveis recebem oposição do sistema nervoso central. A teoria avança que o ataque de um estímulo provocador de resposta emocional desencadeia processo de reação primária que retira da normalidade o estado emocional da pessoa. Se um nível limite de excitação, individualmente especificado, seja positivo ou negativo, é ultrapassado, o organismo será motivado a introduzir o processo de oposição.

A terminologia usada na teoria do processo de oposição pode ser traduzida para os conceitos mais familiares do comportamento do consumidor. O estado neutro de homeostase equivale à atitude ou expectativa do sujeito em relação a um produto antes de usá-lo. O processo primário é a experiência de desconformidade (positiva ou negativa) que redundará num estado de satisfação ou insatisfação, enquanto o processo de oposição é de origem interna e leva aquele estado a decair para um novo ou prévio nível de homeostase (atitude). O grau em que satisfação causa mudanças em atitude

202. SOLOMON, Richard L. & CORBIT, John D. An Opponent-Process Theory of Motivation: I. Temporal Dynamics of Affects. *Psychological Review*, Mar. 1974. p. 119-145.

depende da força da desconformidade e da correspondente força do processo de oposição da pessoa.

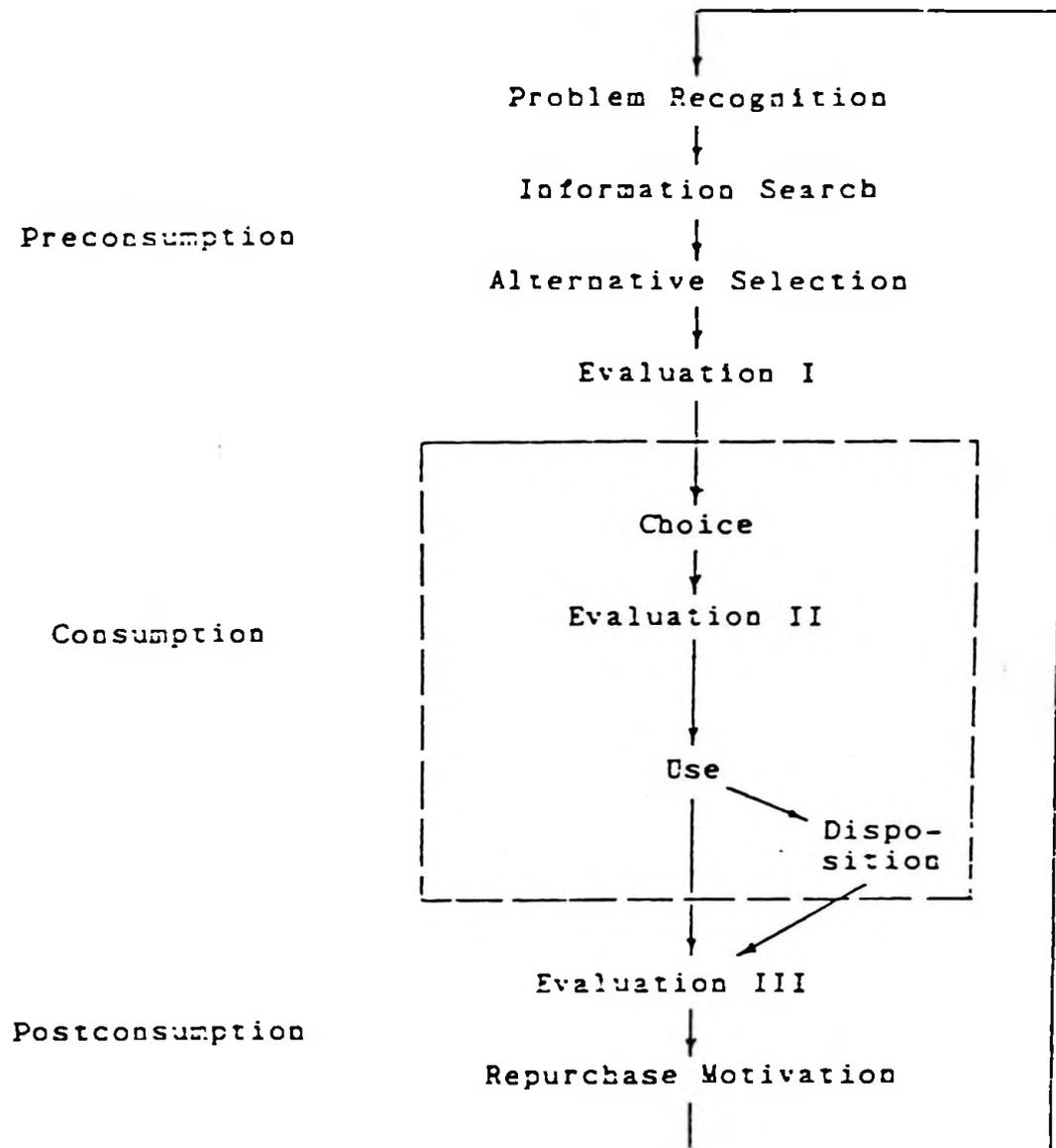
Swan & Trawick²⁰³ ilustram a satisfação como o resultado de um processo em quatro etapas, seguindo a concepção de desconformidade. Primeiro, há as expectativas pré-compra do consumidor, que são crenças de que um produto alcançará certo nível de desempenho num conjunto saliente de atributos. Na segunda etapa, o cliente faz a compra e forma percepções de seu desempenho nos atributos salientes. O usuário compara essas percepções de desempenho com as expectativas relembradas. As expectativas, por conseguinte, são positivamente confirmadas, simplesmente confirmadas ou negativamente desconfirmadas. O resultado deste processo de comparação é algum nível de desconformidade percebida. Na terceira etapa, a desconformidade percebida determina um nível de satisfação com o produto. Na última etapa, a satisfação determina intenções de patrocinar ou não o produto no futuro. Repare-se que expectativas são criadas, desconformidades são encontradas e níveis de satisfação são formados, onde estes últimos agem sobre a atitude inicial da pessoa diante de um produto ou vendedor.

203. SWAN, John E. & TRAWICK, I. Frederick. Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service. *Journal of Retailing*, no. 3 Fall 1981. p. 49-67.

Algo muito esclarecedor, Fisk²⁰⁴ desenvolveu um modelo descritor de consumo e avaliação que, ao contrário de quase todos os demais na literatura, atenta para as especificidades de serviços (Figura 5). O modelo é dividido em três estágios: pré-consumo, consumo e pós-consumo. No pré-consumo situam-se, é lógico, os eventos e ações do consumidor que precedem o comportamento de consumo. Inicialmente, o consumidor precisa reconhecer um problema requerendo solução. Um problema pode ser pensado como uma discrepância entre um estado desejado e estado real. Reconhecimento de Problema é um percurso obrigatório de todo o comportamento de consumo, sendo motivado pela necessidade de solucionar problemas. Um vez reconhecido o problema, o consumidor engaja-se em comportamentos de Procura de Informações, que podem ser internos (experiências passadas) ou externos (mensagens promocionais, outros consumidores, mídia de massa). Em seqüência à Procura de Informações, o consumidor seleciona um conjunto relevante de soluções alternativas para o problema, o qual provavelmente será um grupo pequeno de opções potencialmente factíveis. A Avaliação I ocorre após a Seleção de Alternativas, almejando identificar a melhor solução, segundo os critérios pessoais do consumidor, para o seu problema. Esta Avaliação I é proposta como função do Reconhecimento de Problema, Procura de Informações e Seleção de Alternativas.

204. FISK, Raymond P. Toward a Consumption Evaluation Process Model for Services. p. 191-5.

Figura 5 - Modelo de Consumo e Avaliação de Serviços de Fisk



Fonte: Fisk²⁰⁵.

205. FISK, Raymond P. Toward a Consumption Evaluation Process Model for Services. p. 192.

Prosseguindo no modelo de Fisk, adentra-se no estágio de consumo. Quando uma melhor solução é identificada, o consumidor age escolhendo aquele serviço. Ocorrida a Escolha, esta torna-se o foco saliente para uma avaliação de satisfação ou insatisfação. A Avaliação II é proposta como função da Avaliação I e da Escolha. A Avaliação I forma uma base de expectativas que o consumidor guarda em relação ao serviço. A Escolha e quaisquer experiências com ela associadas são comparadas com as expectativas do consumidor. Neste passo, se o consumidor estiver satisfeito com a Escolha, ele prosseguirá para usar o serviço. Mas mesmo que ele esteja insatisfeito com a Escolha, ainda assim tipicamente o consumidor usará o serviço. Apenas em casos extremos de insatisfação com a Escolha, acredita-se, o consumidor tomaria medidas imediatas para eliminar esse estado, como não seguir para o Uso. Após a Avaliação II, o consumidor usa o serviço, o que finaliza o processo de consumo, se não há vestígios físicos acompanhando ao serviço. Se houver vestígios físicos, Disposição é a última etapa do consumo.

O estágio pós-consumo principia depois do Uso do serviço, quando acontece a Avaliação III, sobre a satisfação ou insatisfação com o Uso. A Avaliação III é proposta como função das Avaliações I e II e do Uso. As Avaliações I e II formam expectativas e o Uso é um desempenho cujo nível é confrontado com tais expectativas. Se o resultado da Avaliação III é satisfação, o consumidor sentirá Motivação para Recompra, a qual conecta feedback para o estágio de Pré-Consumo. Caso ocorra insatisfação, não haverá Motivação de

Recompra. Se esta insatisfação for de grande monta, o consumidor pode ser estimulado a desencadear um comportamento de reclamação.

Uma face a ressaltar no modelo de Fisk pertine ao fato de a avaliação de serviço ser uma parte importante do consumo durante ele próprio, e não somente antes ou depois. Esta é uma característica típica de serviços em que os consumidores estão envolvidos com o fornecedor não só durante as atividades de pré-compra e pós-compra, mas igualmente ao longo do consumo e uso. A avaliação do consumidor no curso do consumo constitui um aspecto significativo de serviços, como parte de um processo cognitivo contínuo e acumulativo.

Mas a literatura também mostra que o fenômeno satisfação tem muitas variações dentro da sistemática geral. Entre outros aspectos, há indicações de que os níveis de expectativas e percepções de desempenho podem afetar a satisfação do consumidor diretamente, tanto quanto indiretamente pela desconformidade (Tse & Wilton²⁰⁶). Isto é, argui-se que expectativas, desempenho e desconformidade teriam efeitos independentes e aditivos para determinadas classes de produto. Churchill & Surprenant²⁰⁷, por exemplo, constataram que a satisfação/insatisfação do consumidor

206. TSE, David K. & WILTON, Peter C. Models of Consumer Satisfaction Formation: an Extension. Journal of Marketing Research, May 1988. p. 204-12.

207. CHURCHILL, Gilbert A., Jr. & SURPRENANT, Carol. An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. Journal of Marketing Research, no. 4 1982. p. 491-504.

com bens não duráveis é função de todos aqueles três construtos, enquanto para bens duráveis é função somente de avaliações de desempenho, com efeito mínimo da desconformidade.

A esse propósito, Oliver²⁰⁸ acredita que as respostas do consumidor relativas a serviços prestados continuamente e bens de longa duração sejam diferenciadas por expectativas passivas e, por isso, a desconformidade não opera substantivamente a menos que o desempenho esteja fora da faixa normativa baseada na experiência. Assim sendo, a satisfação de clientes de serviços como os públicos de infra-estrutura urbana (coleta de lixo, transporte coletivo, etc.), podem somente depender de avaliações de desempenho. De modo mais prudente, pois, expectativas, desempenho e desconformidade devem ser tomados como antecedentes "potenciais" de satisfação do consumidor de serviços ou bens, reclamando verificação empírica em cada situação particular.

De qualquer forma, um grande número de estudos têm corroborado e consagrado a perspectiva do paradigma da desconformidade como, em essência, explicação genérica adequada da satisfação do consumidor. A maioria dessas pesquisas cobre ampla gama de serviços e bens, constatando que a satisfação é, em graus variados, influenciada pela desconformidade e também, em alguns

208. OLIVER, Richard L. Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, no. 2 1989. p. 1-16.

casos, pelos seus dois próprios componentes (expectativas e desempenho). Disto são exemplos, entre tantos outros, os relatos clássicos de Oliver²⁰⁹; Swan, Trawick & Carrol²¹⁰; Westbrook²¹¹.

Porém, ao falar-se tanto em desconformidade, é mister conhecer melhor o significado e a natureza de expectativas, outro ente fundamental para a compreensão que se buscará adiante de qualidade de serviço baseada no usuário. Olson & Dover²¹² reputam expectativas como crenças pré-teste sobre um produto que servem de padrões ou pontos referenciais contra os quais o desempenho de produtos é julgado. A relevância de expectativas está indicada por Davidow & Uttal²¹³, vislumbrando-as como a razão de duas organizações num mesmo negócio poderem oferecer níveis de serviço muito diferentes e ainda manterem seus clientes satisfeitos. É por conta de níveis de expectativas, exemplificam os autores, que

209. OLIVER, Richard L. Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation. *Journal of Applied Psychology*, Aug. 1977. p. 480-6.

210. SWAN, John E. ; TRAWICK, I. Frederick & CARROL, Maxwell G. The Effect of Participation in Marketing Research on Consumer Attitudes toward Research and Satisfaction with a Service. *Journal of Marketing Research*, Aug. 1981. p. 356-63.

211. WESTBROOK, Robert A. Intrapersonal Affective Influences upon Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, June 1980. p. 49-54.

212. OLSON, Jerry C. & DOVER, Philip. Disconfirmation of Consumer Expectations through Product Trial. *Journal of Applied Psychology*, Apr. 1979. p. 179-89.

213. DAVIDOW, William H. & UTTAL, Bro. Service Companies: Focus or Falter. *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1989. p. 77-85.

a rede McDonald's é capaz de estender pelo Mundo excelentes serviços quase industrializados com poucos empregados por cliente, ao passo que um restaurante de luxo com garçons de smoking pode ser incapaz de se sair tão bem, sob o ponto de vista do cliente.

Sobre as influências formadoras de expectativas, Gronroos²¹⁴ agrupa-as em duas classes. Primeiro, há as atividades tradicionais de marketing (propaganda, vendas, preço), que podem ser usadas para transmitir promessas aos clientes alvo, logo afetando o serviço esperado. Na outra classe estão as influências externas, tais como tradições, ideologia (religião, envolvimento político, etc.), propaganda de boca e a própria experiência passada com o serviço. Parasuraman, Zeithaml & Berry²¹⁵, entre os determinantes de expectativas, além de experiência passada e propaganda de boca incluídos por Gronroos, inscrevem necessidades pessoais, o que parece muito procedente.

Todavia, não existe um tipo único de expectativas. De fato, o tipo mais citado na literatura é aquele tomando expectativas como predições feitas pelo consumidor sobre o que é provável de

214. GRONROOS, Christian. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, no. 4 1984. p. 36-44.

215. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall 1985. p. 41-50.

acontecer durante uma transação ou troca vindoura. Prakash²¹⁶ qualifica esta categoria de expectativas preditivas, posicionadas como estimativas de nível antecipado de desempenho. Em outras palavras, expectativas preditivas são probabilidades definidas pelo consumidor da ocorrência de eventos positivos ou negativos se ele engajar-se em certo comportamento.

Em que pese o predomínio de expectativas como predições, há evidências empíricas da existência de outros padrões de expectativas. Prakash destaca: i) um padrão normativo de expectativas, versando sobre qual deve ser o desempenho de um produto para o cliente torna-se completamente satisfeito; ii) um padrão comparativo de expectativas, a partir de outras marcas similares de um produto.

Já Woodruff, Cadotte & Jenkins²¹⁷ enunciam uma norma baseada em experiência, defendendo que o consumidor se baseia em padrões refletindo o que o produto em foco deve proporcionar para atender suas necessidades e desejos, porém sendo tais expectativas restringidas pelo desempenho que ele acredita ser possível a partir de suas experiências com produtos reais.

216. PRAKASH, Ved. Validity and Reliability of the Confirmation of Expectations Paradigm as a Determinant of Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1984. p. 63-76.

217. WOODRUFF, Robert B.; CADOTTE, Ernest R. & JENKINS, Roger L. Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms. *Journal of Marketing Research*, Aug. 1983. p. 296-304.

Abordando diretamente serviços, Zeithaml, Berry & Parasuraman²¹⁸ especificam três níveis distintos de expectativas:

- Serviço desejado. Reflete o que o cliente deseja, o que ele tem esperança de receber; é uma mistura do que o cliente acredita que o serviço possa e deva ser.

- Serviço adequado. Embora o cliente tenha esperança em realizar seu nível de serviço desejado, ele propende a reconhecer que isto não é sempre (ou mesmo usualmente) possível. Por isso, o cliente guarda um nível mais baixo de expectativas, um padrão que ele se dispõe a aceitar, definido como serviço adequado.

- Serviço predito. É simplesmente o nível de serviço que o cliente objetiva e sensatamente acredita que provavelmente receberá. Este tipo constitui uma influência importante sobre o serviço adequado.

Zeithaml, Berry & Parasuraman concluem essa apreciação destacando que o serviço desejado é relativamente idiossincrático e estável, mudando de maneira incremental. O que o cliente está disposto a

218. ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L & PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. Cambridge, Marketing Science Institute, 1991. p. 11-23.

aceitar num serviço pode mudar prontamente, mas os seus desejos em si são menos sujeitos a alterações, tendo em vista que parecem vir de uma acumulação de experiências. Comparado com o serviço desejado, o nível de serviço adequado é consideravelmente mais variável.

Tal existência de mais de um tipo de expectativas reveste-se de particular significado em face de conceituações mais recentes da satisfação do consumidor mostrando-a como processo envolvendo interações complexas e simultâneas abrangendo mais de um padrão de comparação. Cadotte, Woodruff & Jenkins²¹⁹ propuseram e testaram modelos alternativos de satisfação do consumidor com diferentes padrões de comparação. Despontou uma moderada correlação entre os padrões, daí se aduzindo que as normas de comparação compartilham um núcleo comum mas guardam também componentes únicos. Tse & Wilton²²⁰ encontraram bases indicando a influência tanto de expectativas preditivas como ideais, com diferentes construtos contribuindo separadamente para o processo de formação de satisfação do consumidor.

219. CADOTTE, Ernest R.; WOODRUFF, Robert B. & JENKINS, Roger L. Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Aug. 1987. p. 305-14.

220. TSE, David K. & WILTON, Peter C. Models of Consumer Satisfaction Formation: an Extension. *Journal of Marketing Research*, May 1988. p. 204-12.

Para concluir, neste enfoque mais detalhado, é recomendável sublinhar original concepção de Zeithaml, Berry & Parasuraman²²¹. Estes decifram, no sistema de expectativas, entre os níveis de serviço desejado e serviço adequado, a existência de uma zona de tolerância, espelhando a extensão em que os clientes reconhecem e dispõem-se a aceitar a heterogeneidade tão presente em serviços. Esta zona, como a diferença entre o serviço desejado e o nível considerado adequado, está sujeita a expansões e contrações. Isto é, as expectativas de serviços dos clientes são caracterizadas por uma faixa de níveis (cujos limites são serviço desejado e serviço adequado), em vez de um único nível. Mas as flutuações na zona de tolerância do cliente individual são mais o resultado de mudanças no nível de serviço adequado (que se move prontamente em virtude de circunstâncias contextuais) do que mudanças no nível de serviço desejado (que tende a mover-se incrementalmente). Além disso, deve-se ter em mente que zonas de tolerância podem também variar para diferentes atributos de um serviço.

Examinada e assimilada a complexa natureza do fenômeno satisfação do consumidor, torna-se possível agora adentrar na qualidade de serviço percebida, de interesse central nesta tese.

221. PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. & ZEITHAML, Valarie A. Understanding Customer Expectations of Service. Sloan Management Review, Spring 1991. p. 39-48.

V.3 - QUALIDADE DE SERVIÇO PERCEBIDA

No tocante a serviços, a qualidade baseada no usuário, tal qual exposta por Garvin²²², é referida na literatura como qualidade percebida, subentendendo-se percebida pelo cliente (Zeithaml²²³). A qualidade de serviço percebida, da mesma forma que acontece com bens, representa uma avaliação global de excelência ou superioridade de um produto subjetivamente empreendida pelo usuário.

Percepção, consoante Monroe & Krishnan²²⁴, é um processo de organização, interpretação e derivação de significado de estímulos através dos sentidos. Sensação, de sua parte, é um processo de recebimento dessas impressões sensoriais. Mas necessidades pessoais, memórias e experiências também influenciam a percepção. É de ressaltar-se a natureza subjetiva de percepção. A cognição do consumidor sobre um estímulo (serviço ou bem) não é uma "foto" do objeto, e sim um "desenho" que exprime sua visão individual da realidade. Para cada pessoa, realidade é uma

222. GARVIN, David A. What Does "Product Quality" Really Mean. Sloan Management Review, Fall 1984. p. 23-43.

223. ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, July 1988. p. 2-22.

224. MONROE, Kent B. & KRISHNAN, R. The Effect of Price on Subjective Product Evaluations. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 209-32.

questão de interpretação pessoal, sendo exatamente isto o que acontece na percepção de um serviço pelo cliente.

Howard²²⁵ avista como indispensável discernir entre atributos por si e as percepções dos consumidores desses atributos, porque os consumidores diferem em suas percepções e estas é que podem afetar comportamento, não os atributos em si. Para Howard, deve-se ter cuidado nesta distinção, evitando-se o grave equívoco de usar "atributo" para referir-se à sua imagem mental formada pelo consumidor, o que significa reificar o que está na mente do consumidor. Jacoby & Olson²²⁶ estendem o significado da matéria lembrando que o foco do marketing não pode ser sobre a realidade objetiva, e sim as percepções do consumidor, as quais podem ser alteradas seja pela mudança da realidade objetiva ou reinterpretção da realidade objetiva pelos consumidores.

Volume abundante de pesquisas endossa a noção de que qualidade de serviço percebida funda-se no paradigma da desconformidade, como o grau e a direção da discrepância entre percepções e expectativas do cliente. Isto é, a comparação do cliente entre as suas expectativas sobre o serviço e como ele percebe o seu desempenho real (Sasser, Olsen & Wyckoff²²⁷; Lewis & Booms²²⁸;

225. HOWARD, John A. Consumer Behavior: Application of Theory. New York, McGraw-Hill, 1977. p. 28.

226. JACOBY, Jacob. & OLSON, Jerry C. Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise. Lexington, Lexington Books, 1985. p. xii-xiv.

Gronroos²²⁹; Parasuraman, Zeithaml & Berry²³⁰; Lewis & Klein²³¹; Gummesson & Gronroos²³²; Brown & Swartz²³³). Mesmo assim, convém observar persistir quem questione e reclame mais evidências comprovando peremptoriamente a distância entre desempenho e expectativas como o aracabouço definidor de qualidade de serviço percebida (Carman²³⁴).

A sistemática em serviços de cotejo de expectativas e percepções não é, na sua essência, diferente da avaliação que o cliente faz

227. SASSER, W. Earl; OLSEN, R. Paul & WYCKOFF, D. Daryl. Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings.

228. LEWIS, Robert C. & BOOMS, Bernard H. The Marketing Aspects of Service Quality. In: BERRY, Leonard L. et al. Emerging Perspectives on Services Marketing. Chicago, American Marketing Association, 1983. p. 99-104.

229. GRONROOS, Christian. A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing, no. 4 1984. p. 36-44.

230. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, Fall 1985. p. 41-50.

231. LEWIS, Robert C. & KLEIN, David M. The Measurement of Gaps in Service Quality. In: CZEPIEL, John A. et al. The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 33-8.

232. GUMMESSON, Evert & GRONROOS, Christian. Quality of Services: Lessons from the Product Sector. In: SURPRENANT, Carol. Add Value to Your Service: the Key to Success. Chicago, American Marketing Association, 1988. p. 35-39.

233. BROWN, Stephen W. & SWARTZ, Teresa A. A Gap Analysis of Professional Service Quality. Journal of Marketing, Apr. 1989. p. 92-8.

234. CARMAN, James M. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. Journal of Retailing, no. 1 1990. p. 33-55.

da qualidade de bens. O que destoa é a natureza das propriedades segundo as quais a avaliação se dá em um caso e no outro. Há que se compreender, pois, as particularidades do processo de avaliação de serviços. Nelson²³⁵ identifica duas categorias de propriedades de produtos: i) de procura, atributos que o cliente pode determinar previamente à aquisição de um item; ii) experimentais, atributos que só podem ser discernidos pelo cliente após a aquisição ou o consumo. Propriedades de procura incluem exemplos como cor e dureza, enquanto propriedades experimentais abrangem gosto e confiabilidade.

Darby & Karni²³⁶ adicionam à classificação de Nelson uma terceira categoria: características credenciais, as quais o cliente pode achar impossível avaliar mesmo após a compra e o consumo. Exemplos de ofertas com propriedades credenciais incluem ajuste de freios de automóveis ou uma cirurgia de apendicectomia. Em casos como estes, poucos clientes possuem conhecimento de mecânica ou medicina suficiente para avaliar se tais produtos são necessários ou foram desempenhados adequadamente, mesmo depois de prescritos e produzidos pelo vendedor e recebidos e usados.

É intuitivo que ofertas altas em propriedades de procura são as mais fáceis de avaliar. Em seguida vêm as ofertas altas em

235. NELSON, Phillip. Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, Mar.-Apr. 1970. p. 311-29.

236. DARBY, Michael. R. & KARNI, Edi. Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. *Journal of Law and Economics*, Apr. 1973. p. 67-86.

propriedades experimentais como de avaliação mais difícil. Por fim, ofertas altas em propriedades credenciais são as mais difíceis de todas para serem avaliadas. A diferença com a maioria dos serviços é que, esclarece Zeithaml²³⁷, as suas características fundamentais (intangibilidade, heterogeneidade, etc.) os levam a ter poucas propriedades de procura e uma ocorrência significativa de propriedades experimentais.

Veja-se que a intangibilidade representa inabilidade de serviços serem vistos, sentidos, saboreados, sentidos, dispostos, fisicamente demonstrados ou ilustrados do mesmo modo que bens. Por isso, serviços guardam poucas propriedades de procura e muitas experimentais. A heterogeneidade leva o cliente a não estar certo sobre o desempenho de um serviço que encontrará em um dia qualquer, ainda que ele use o mesmo serviço em bases regulares, o que reflete propriedades experimentais.

Ademais, propriedades credenciais também se destacam em muitos serviços, especialmente aqueles prestados por profissionais e especialistas. Embora os clientes possam ter alguma condição de avaliar o desempenho de certos serviços cotidianos antes do consumo (refeição num restaurante ou trabalhos domésticos), eles podem achar impossível julgar aqueles realizados por

237. ZEITHAML, Valarie A. How Consumers Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. Marketing of Services. Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 186-90.

profissionais e especialistas com amplo treinamento ou experiência numa área específica (diagnóstico médico ou reparo de televisão).

Esta configuração de preponderância de propriedades experimentais e credenciais em serviços é que faz a avaliação de sua qualidade um processo distinto e mais complexo que o de bens, onde dominam as propriedades de procura. Tal discrepância processual possivelmente abrange diversas faces, como busca de informações, critérios de avaliação, conjunto evocado de alternativas, risco percebido, adoção de inovações, lealdade de marca, atribuição de insatisfação.

À título de ilustração, para não fugir do escopo da tese, vale mencionar de passagem a questão de risco percebido. Embora, ainda consoante Zeithaml, algum grau de risco percebido provavelmente acompanhe todas as transações de compra, maior risco manifesta-se na aquisição de serviços que em bens. Entre as razões, primeiro, a natureza intangível de serviços e o seu alto grau de propriedades experimentais implica que eles precisam ser selecionados com menor volume de informações pré-compra vis-a-vis bens. Mas a pesquisa indica a diminuição de quantidade ou qualidade de informações como ladeada por incremento de risco percebido. Segundo, malgrado um cliente possa ter adquirido o mesmo serviço (corte de cabelo, por exemplo) várias vezes na sua vida, sempre haverá, pela heterogeneidade, recorrente incerteza sobre o resultado e consequências do serviço cada vez que ele for

utilizado. Terceiro, serviços encerram maior risco percebido por conta da ausência, com poucas exceções, de garantias, mesmo porque, em geral, o cliente já terá consumido o serviço ao tempo em que perceber seu desagrado. Por último, muitos serviços são tão técnicos ou especializados que os clientes não possuem nem o conhecimento nem a experiência para avaliá-los, mesmo depois de o terem consumido.

Já retomando o assunto qualidade de serviço percebida, é interessante notar que ela e a satisfação do consumidor seguem o mesmo paradigma da desconformidade. Isto, entretanto, desperta certa dúvida, haja vista que os dois construtos são apontados como distintos (Parasuraman, Zeithaml & Berry²³⁸). Estes autores enxergam a diferença aí no fato de qualidade de serviço percebida ser uma avaliação de longo prazo, enquanto satisfação seria uma medida específica de dada transação isolada. Com esta posição concorda Oliver²³⁹, para quem qualidade percebida de serviço é um julgamento global, ao passo que satisfação se limita a certa transação em particular.

Haveria, contudo, interrelação entre os dois construtos: episódios de satisfação ao longo do tempo gerariam no cliente

238. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring 1988. p. 12-40.

239. OLIVER, Richard. Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings. *Journal of Retailing*, Fall 1981. p. 27-47.

percepções de qualidade de serviço. Bolton & Drew²⁴⁰ manifestam que a satisfação do consumidor forma-se do impacto de desconformidade, expectativas e desempenho, quando então se torna uma entrada para as percepções de qualidade de serviço. Ou seja, qualidade de serviço percebida seria diretamente afetada pela desconformidade e indiretamente afetada, via satisfação, pela desconformidade, expectativas e desempenho. LaBarbera & Mazursky²⁴¹ subscrevem este enfoque de satisfação como um antecedente a influenciar as percepções de qualidade de serviço do cliente e também suas intenções de compra e comportamento.

Entretanto, também no que diz respeito à ordem causal da relação entre qualidade percebida e satisfação do consumidor não há consenso. Inicialmente, Parasuraman, Zeithaml & Berry²⁴² propunham que níveis mais altos de qualidade de serviço percebida geravam incremento da satisfação do consumidor. Posteriormente, outros estudos mostravam a satisfação como um antecedente da

240. BOLTON, Ruth N. & DREW, James H. A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, Mar. 1991. p. 375-84.

241. LA'BARBERA, Priscilla A. & MAZURSKY, David. A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. *Journal of Marketing Research*, no. 4 1983. p. 393-404.

242. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall 1985. p. 41-50.

qualidade de serviço (Bitner²⁴³, Bolton & Drew²⁴⁴). Já estudo recente sugere que, ao contrário, qualidade de serviço pode mesmo conduzir a satisfação do consumidor (Cronin & Taylor²⁴⁵). Em qualquer hipótese, resposta definitiva para esta divergência demanda mais pesquisa.

Uma explicação original para distinguir, noutra direção, qualidade percebida e satisfação do consumidor é oferecida por Zeithaml, Berry & Parasuraman²⁴⁶, mediante utilização dos conceitos de serviço desejado, serviço adequado e serviço predito (Figura 6), como descritos na seção anterior. No ponto de vista destes autores, a diferença crítica nas avaliações pelo cliente de qualidade percebida e satisfação decorrem dos díspares padrões de comparação adotados em um caso e no outro. Assim, a satisfação do consumidor resultaria da comparação de serviço predito com serviço percebido. Já qualidade de serviço percebida seria função de duas outras comparações: i) de serviço percebido com serviço desejado, denominada de superioridade de serviço percebido; ii)

²⁴³. BITNER, Mary J. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Apr. 1990. p. 69-82.

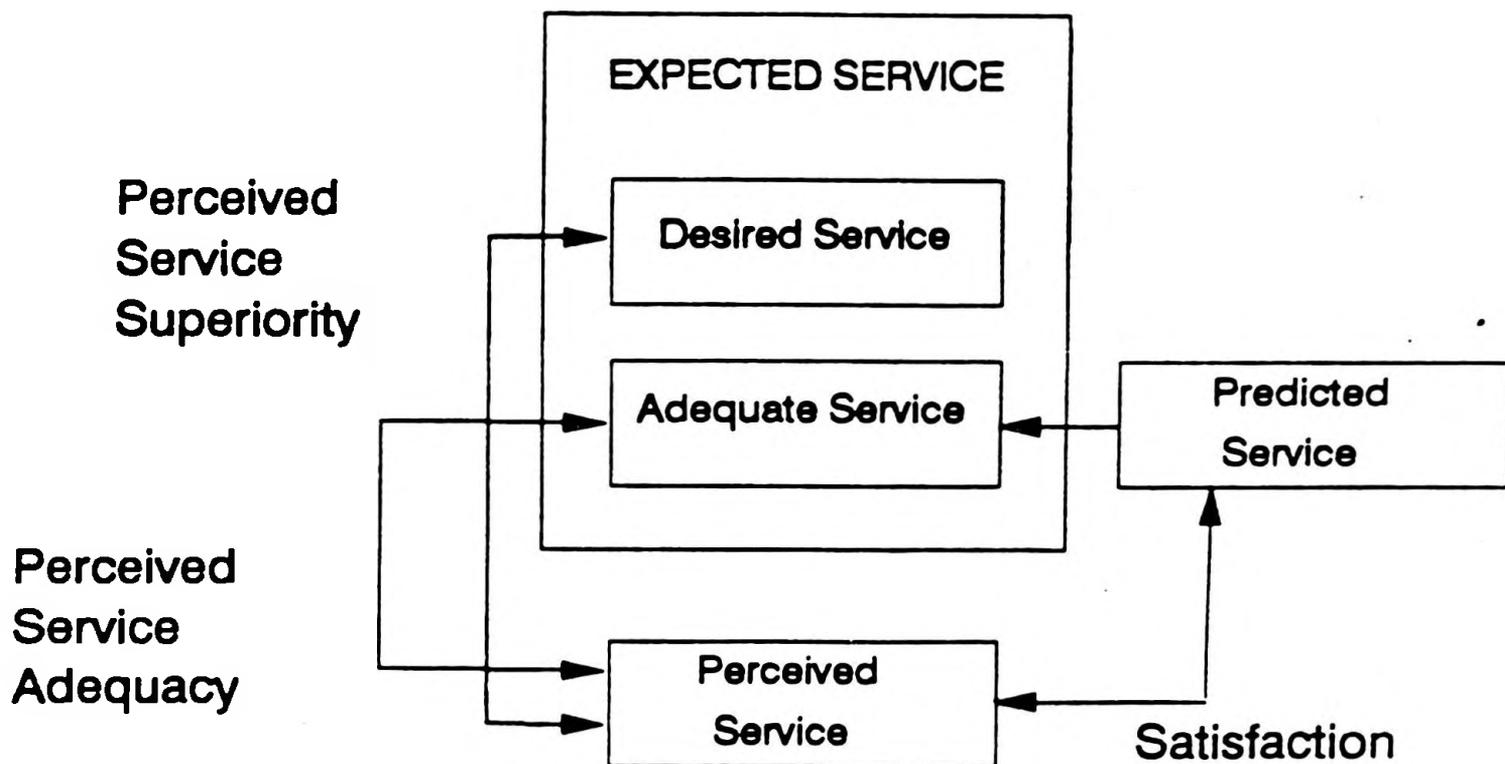
²⁴⁴. BOLTON, Ruth N. & DREW, James H. A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*, Jan. 1991. p. 1-9.

²⁴⁵. CRONIN, J. Joseph & TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, July 1991. p. 55-68.

²⁴⁶. ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L & PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. p. 11-23.

de serviço percebido com serviço adequado, nomeada de adequação de serviço percebido. Enquanto serviço predito exerce um papel direto na avaliação de satisfação, aquele tipo de expectativas afeta qualidade de serviço apenas indiretamente, pela sua influência sobre o serviço adequado.

Figura 6 - Diferenciação entre Qualidade de Serviço Percebida e Satisfação do Consumidor segundo Zeithaml, Berry & Parasuraman



Fonte: Zeithaml, Berry & Parasuraman²⁴⁷.

²⁴⁷. ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. p. 19.

Igualmente controversa é a descrição de qualidade de serviço como uma forma de atitude, relacionada mas não equivalente a esta. Atitude, como se sabe, é uma orientação afetiva relativamente duradoura em relação a um produto, loja, processo, etc. No entanto, Onkvisit & Shaw²⁴⁸ parecem elucidar a contento o quesito. O processo perceptual, de formação de impressão de um objeto, envolveria no indivíduo a seleção de certos aspectos de um estímulo por um "seletor de entrada" para manipulação pelo "centro de processamento", com a saída sendo algum tipo de resposta interna, emotiva, não comportamental. No total, o processo perceptual compreenderia seleção, interpretação e combinação de sugestões. Então vem a relação entre percepção e atitude: a saída do processo perceptual constituiria entrada para o processo atitudinal. Do processamento das respostas internas e não comportamentais forma-se uma atitude, desdobrada em cognição, afeto e conação. Por fim, a saída do processo atitudinal tende a ser um comportamento. Atitude é uma tendência aprendida para responder favorável ou desfavoravelmente a um objeto, implicando um relacionamento entre uma pessoa e um objeto, vez que atitudes não são auto-geradas.

Também insta firmar que qualidade percebida difere de qualidade objetiva ou real, não sendo diretamente mensurável ou verificável

²⁴⁸. ONKVISIT, Sak & SHAW, John J. The Measurement of Service Value: Some Methodological Issues and Models. In: SUPRENANT, Carol. Add Value to Your Service: the Key to Success. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 55-9.

segundo padrões predeterminados ideais. Qualidade percebida é, expõe Olshavsky²⁴⁹, mais uma abstração de alto grau que um atributo claramente definido. Qualidade é inferida, esclarece o autor, pela percepção que o sujeito forma de traços explícitos específicos (características e propriedades) de um objeto, num processo que ele denomina de "comportamento de formação de preferência baseado em substitutos". Um ou alguns atributos, do conjunto total de atributos, aparecem servindo como sinais confiáveis de qualidade do produto. Em algumas categorias de produto, certos atributos podem mesmo ser altamente correlacionados com qualidade.

Pois é conveniente dicotomizar os atributos que sinalizam qualidade, acompanhando Monroe²⁵⁰, em sugestões intrínsecas e extrínsecas. Sugestões intrínsecas envolvem a composição do próprio produto, desse modo não podendo ser modificadas sem alteração da natureza do produto. Sugestões extrínsecas são relacionadas com o produto, mas não são parte dele em si; por definição, estão fora dele. Preço, marca e nível de propaganda são exemplos típicos de sugestões extrínsecas. Esta dicotomia de sugestões extrínsecas-intrínsecas é útil para discussão de

249. OLSHAVSKY, Richard W. Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 3-29.

250. MONROE, Kent B. Buyer's Subjective Perceptions of Price. Journal of Marketing Research, Feb. 1973. p. 70-80.

qualidade, embora não sendo livre de certas limitações conceituais. Isto porque algumas poucas sugestões interpõem dificuldade na classificação como intrínsecas ou extrínsecas.

Os atributos intrínsecos, explana Zeithaml²⁵¹, são indicadores de qualidade específicos no nível de produto, diferindo amplamente ao longo de produtos. No entanto, num nível de abstração mais elevado, há dimensões genéricas capazes de captar o significado de qualidade percebida para as diversas categorias de produto. Na proporção que um atributo se torna mais abstrato, ele fica comum a uma quantidade maior de alternativas de produto. Já os atributos extrínsecos, para a autora eles não guardam especificidade em relação a produtos, de sorte que servem como indicadores genéricos de qualidade de qualquer tipo de produto.

Preço, marca e nível de propaganda são três sugestões extrínsecas muito destacadas, ainda que diversas outras possam ser expressivas para o consumidor. Preço, a sugestão extrínseca recebendo a maior atenção acadêmica, funciona como um substituto de qualidade quando as informações do consumidor sobre as sugestões intrínsecas são inadequadas (Olson²⁵²). Similarmente,

251. ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, July 1988. p. 2-22.

252. OLSON, Jerry C. Price as an Informational Cue: Effects in Product Evaluation. In: WOODSIDE, Arch G. et al. *Consumer and Industrial Buying Behavior*. New York, North Holland Publishing, 1977. p. 267-86.

marca presta-se a um papel de resumo da qualidade, fornecendo ao consumidor certas indicações sobre o produto (Jacoby, Szybillo & Busato-Schach²⁵³). O nível de propaganda, mais que os próprios argumentos nela utilizados, transmite ao consumidor a idéia de que a empresa acredita valer a pena anunciar seu produto, levando o público a deduzir que marcas muito propagandeadas são geralmente de melhor qualidade.

Uma questão central diz respeito à importância relativa de sugestões intrínsecas e extrínsecas para a percepção de qualidade do consumidor. Pois Zeithaml²⁵⁴ sustenta abalizadamente que: i) no ponto de compra, não havendo no produto atributos de procura, que possam ser sentidos e avaliados neste estágio, o consumidor tem de depender de sugestões extrínsecas; ii) no ponto de consumo, a maioria dos atributos intrínsecos pode ser avaliada e, por conseguinte, ficam acessíveis como indicadores de qualidade, logo diminuindo a força do papel de sugestões extrínsecas.

Em síntese, pode-se afirmar que as sugestões extrínsecas são usadas pelo consumidor como indicadores determinantes de qualidade quando ele está desprovido de informações suficientes

253. JACOBY, Jacob; SZYBILLO, George J. & BUSATO-SCHACH, Jacqueline. Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations. *Journal of Consumer Research*, no. 3 1977. p. 209-15.

254. ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, July 1988. p. 2-22.

acerca dos atributos intrínsecos do produto. Isto notadamente pode ocorrer quando o consumidor: i) tem pouca ou nenhuma experiência com o produto; ii) não dispõe de tempo ou interesse para avaliar os atributos intrínsecos; iii) não pode avaliar prontamente os atributos intrínsecos (Stokes²⁵⁵; Peterson & Wilson²⁵⁶). Caso contrário, o papel decisivo na percepção de qualidade pelo consumidor cabe às sugestões intrínsecas, razão pela qual nestas será concentrado o foco desta tese.

255. STOKES, Raymond C. The Effect of Price, Package Design and Brand Familiarity on Perceived Quality. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 233-46.

256. PETERSON, Robert A. & WILSON, William R. Perceived Risk and Price-Reliance Schema and Price-Perceived-Quality Mediators. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 247-68.

V.4 - VALOR PERCEBIDO

Olshavsky²⁵⁷ observa que valor é uma entidade fundamental para compreender, entre outros pontos, porque nem todos os consumidores compram a opção de mais alta qualidade em cada categoria. De fato, a percepção de valor do consumidor é um fator central na determinação do comportamento de compra e da escolha de produto. Mas há poucas pesquisas dirigidas para o esclarecimento de valor e menos ainda para suas relações com qualidade e preço. Jacoby & Olson²⁵⁸ tomam a natureza desses conceitos como um problema elementar que precisa ser resolvido a contento. Basta lembrar as dúvidas que cercam qualidade e valor, por vezes até tomados como indistintos.

Kotler²⁵⁹ define valor de um produto como uma estimativa do consumidor sobre a capacidade global daquele para satisfazer suas necessidades. Tem o autor por premissa que o cliente comprará da organização oferecendo o produto com o mais alto valor entregue, sendo este a razão ou diferença entre valor total e preço total, ambos tomados segundo a visão do consumidor. Valor entregue é

257. OLSHAVSKY, Richard W. Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective. p. 3-29.

258. JACOBY, Jacob. & OLSON, Jerry C. Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise. p. xii-xiv.

259. KOTLER, Philip. Marketing Management: Analysis, Planning & Control. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991. p. 6; 289-91.

aqui algo como o "lucro" do cliente na aquisição da oferta. Valor total para o consumidor é o somatório dos valores por ele obtidos dos diversos itens de uma determinada oferta, como os de bens, serviços, do pessoal, da imagem, etc. Em contrapartida, preço total ao consumidor é o somatório dos encargos da oferta respectiva, tais como preço monetário, custo de tempo, custo de energia, custo psíquico. Kotler acredita ser a maximização do valor entregue um critério de escolha do cliente aplicável à maior parte das situações, afora gerar informações valiosas sobre tal processo.

Pisharodi²⁶⁰ endossa valor de um bem ou serviço para o consumidor como a razão dos benefícios de sua aquisição e os sacrifícios feitos para obtê-lo, tudo conforme a percepção do consumidor. Justamente por se tratar de um processo perceptual, o autor salienta as atraentes possibilidades ensejadas quando se consegue alcançar aí similaridade entre as percepções do prestador do serviço e as próprias percepções do cliente sobre os elementos de serviços e seus níveis. Numa tal situação, é muito mais fácil para o prestador modificar os níveis do serviço de modo que resultem na percepção pelo cliente de qualidade e valor mais altos. Esta similaridade pode também auxiliar ao prestador na decisão de como seletivamente aumentar ou reduzir níveis de

260. PISHARODI, R. Mohan. Consensus in Service Level Perception: Its Role in Creating Service Value. In: SURPRENANT, Carol. Add Value to Your Service: the Key to Success. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 41-44.

elementos de serviços de forma que o custo de proporcionar o serviço ao cliente seja reduzido sem diminuição significativa do valor percebido da oferta.

Porter²⁶¹ chama a atenção para dois tipos de valor: valor de uso e valor em sinal. Valor de uso tem a ver com a elevação do nível de desempenho do cliente (fazendo-o mais efetivo) ou diminuição de seus custos, sendo este o tipo de valor a que normalmente é feita referência. Todavia, notadamente no caso de serviços, devido à intangibilidade e outras características, torna-se árdua a avaliação do valor de uso que um serviço pode prover ao cliente, donde decorre a busca de sinais de valor. Para o autor, infere-se o valor que uma empresa irá criar ou cria através de indicações como embalagem, profissionalismo, reputação, propaganda, etc. A importância do valor em sinal cresce quando o impacto do valor de uso sobre o desempenho e custos do cliente é subjetivo, indireto ou difícil de ser quantificado. Porter igualmente enfatiza que o cliente não pagará mais pelo valor que ele não percebe, não importando quão real o seja. Logo, o papel do marketing é crítico nesse aspecto, já que o sucesso atingível por uma organização depende tanto do valor de uso quanto do valor em sinal assimilados pelo cliente. Falhando em sinalizar valores adequadamente, o prestador de serviço pode jamais realizar o preço extra que o real valor de uso de seus serviços merece.

261. PORTER, Michael E. Competitive Advantage. New York, Free Press, 1985. p. 132-50.

Zeithaml²⁶² aponta valor e qualidade como diferindo em dois pontos centrais. Primeiro, valor é mais individualizado e pessoal do que qualidade. Segundo, valor, ao contrário de qualidade, envolve uma concessão entre componentes de dar e obter. A autora exemplifica que um certo produto pode ser de alta qualidade, mas se o consumidor não dispõe de dinheiro suficiente para adquiri-lo (ou não quer despendê-lo o montante requerido), seu valor não será percebido como sendo tão alto quanto o de um outro produto com menor qualidade porém com um preço mais suportável. Analiticamente, tendo-se dois produtos A e B, quando $(Obter_A - Dar_A) > (Obter_B - Dar_B)$, mas o comprador tem restrições orçamentárias, então $(Dar_A > restrições\ orçamentárias > Dar_B)$, logo B é o escolhido. A mesma lógica pode aplicar-se a produtos que precisem, por exemplo, mais tempo de preparação do que as restrições de tempo do consumidor permitam.

Monroe & Krishnan²⁶³ reiteram que qualidade percebida e valor percebido são dois construtos separados. Eles interpretam qualidade percebida como uma medida puramente de avaliação, enquanto valor percebido é considerado uma concessão entre qualidade percebida e suportabilidade, dentro de uma condição de

262. ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, July 1988. p. 2-22.

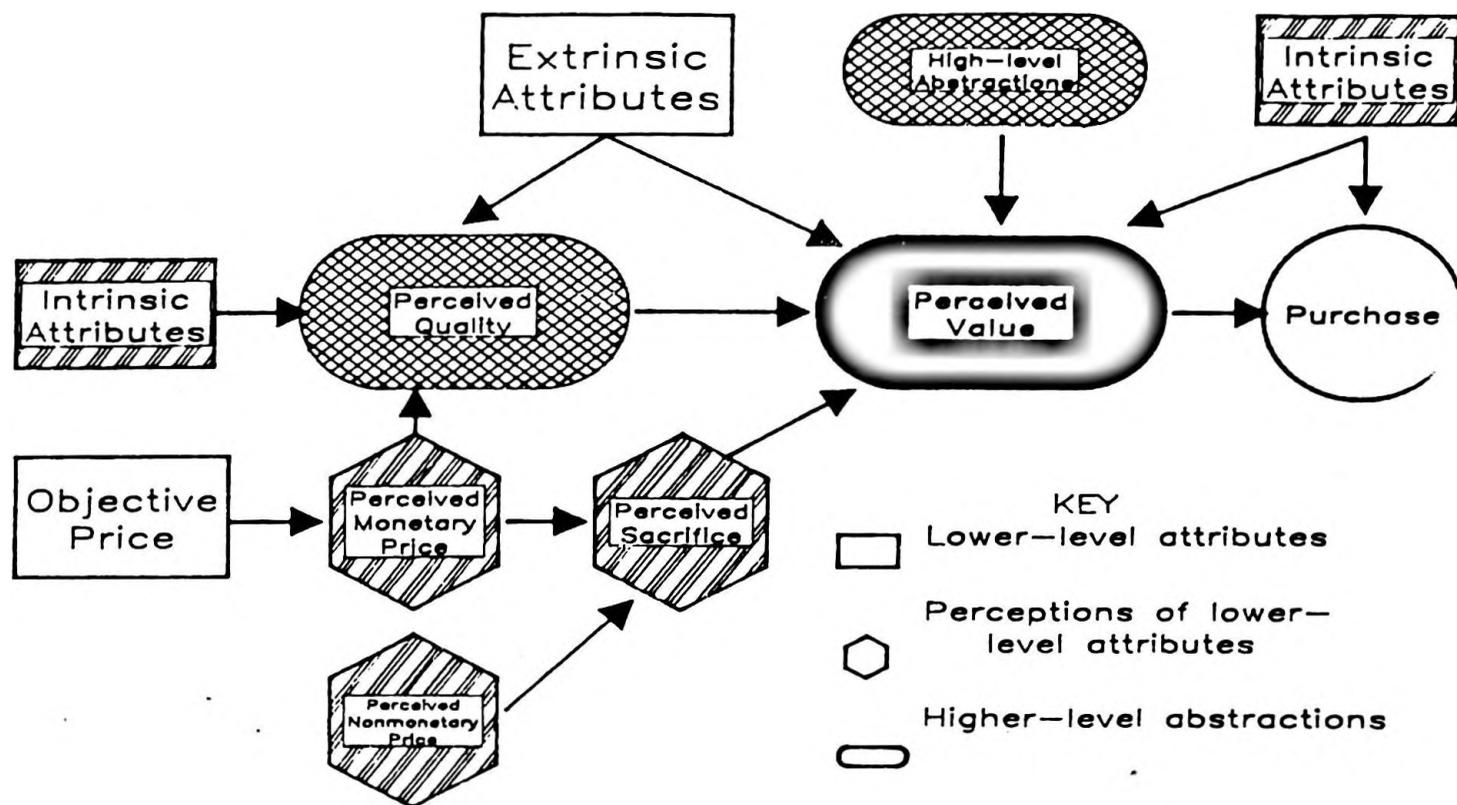
263. MONROE, Kent B. & KRISHNAN, R. The Effect of Price on Subjective Product Evaluations. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 209-32.

escolha. Numa situação de compra, para os autores, o comprador faz um julgamento de valor pesando a utilidade do sacrifício contra a utilidade inferida da percepção de qualidade. Esta ponderação representa o valor do produto como percebido pelo consumidor. Se a utilidade inferida da percepção de qualidade for maior que a utilidade sacrificada, então há uma percepção positiva de valor. Tudo o mais constante, quanto mais positiva a percepção de valor, maior seria a disposição do consumidor de comprar dado produto.

Livingston & Zeithaml²⁶⁴ expõem um modelo calcado em pesquisa empírica exploratória que fornece uma visão geral das interrelações de qualidade percebida e valor percebido sob a ótica do cliente de serviço (Figura 7). Nesta abordagem, valor percebido tem cinco componentes principais: qualidade percebida, atributos intrínsecos, atributos extrínsecos, preço monetário, preço não monetário.

264. LIVINGSTON, Frederick C. & ZEITHAML, Valarie A. Defining, Measuring, and Improving Value in Services: The Case of Cable Television. In: SURPRENANT, Carol. Add Value to Your Service: the Key to Success. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 29-34.

Figura 7 - Modelo de Valor e Qualidade de Serviço Percebidos de Livingston & Zeithaml



Fonte: Livingston & Zeithaml²⁶⁵.

265. LIVINGSTON, Frederick C. & ZEITHAML, Valarie A. Defining, Measuring, and Improving Value in Services: The Case of Cable Television. p. 34.

No modelo de Livingston & Zeithaml, qualidade percebida, como já visto, representa o julgamento subjetivo do cliente a respeito da superioridade global de um produto. Os atributos indicadores de qualidade, também já expostos, são de dois tipos: sugestões intrínsecas e sugestões extrínsecas. Preço, para o consumidor, é aquilo que é dado ou sacrificado para obter-se um produto. Sacrifício é a composição dos preços percebidos monetário e não monetário. Preço monetário percebido é o preço objetivo tal como decifrado pelo consumidor. Preço não monetário inclui os custos de tempo, procura e físico que entram na percepção de sacrifício do consumidor.

Neste prisma, Livingston & Zeithaml concluem que os consumidores, quando discutem valor, usam o termo com significados mais específicos diferentes dentro do conceito geral de uma relação entre obter e dar. De fato, há uma variedade de atributos e abstrações que propiciam valor. O que constitui valor (mesmo numa única categoria de produto) é algo altamente pessoal e idiossincrático. Quatro grupos de enfoques de valor pelo consumidor, adiante detalhados, são então identificados: i) valor como baixo preço; ii) valor como o que quer que se deseje em um produto; iii) valor como a qualidade que se obtém pelo preço que se paga; iv) valor como o que se obtém pelo que se dá em troca. Desse modo, cada uma dessas perspectivas de valor implica um distinta composição de ligações entre os elementos no modelo. Não é de se estranhar, portanto, o embaraço na conceituação de valor.

- Valor como baixo preço. Há consumidores que equiparam valor a baixo preço, denotando que aquilo que é dado em contrapartida é mais saliente em suas percepções de valor. Então, valor está muito presente em produtos com preços com desconto, associados à promoções, em liquidação, etc.

- Valor como o que quer que se deseje em um produto. Outros consumidores enfatizam os benefícios que recebem do produto como o elemento mais importante de valor. Valor é o que o consumidor procura ao tomar decisões sobre em que loja comprar ou que produto adquirir. Tal definição de valor expressa uma medida subjetiva da serventia ou satisfação de desejo que resulta do consumo.

- Valor como a qualidade que se obtém pelo preço que se paga. Este é o caso dos consumidores que tomam valor como uma balanço de concessões entre um componente de dar, preço, e um componente de obter, qualidade. Neste caso, valor é preço primeiro e qualidade em segundo ou o menor preço por um produto de qualidade.

- Valor como o que se obtém pelo que se dá. Existem consumidores que consideram outros elementos daquilo que se obtém, assim como os elementos do que se dá. Valor aqui é o produto que proporciona o máximo pelo custo total mínimo. Nesta hipótese, pode-se interpretar valor como uma razão de

atributos ponderados pelas suas avaliações sobre os itens de preço ponderados pelas suas avaliações.

Essas quatro expressões de valor sob o prisma do consumidor podem ser englobadas numa definição geral: valor percebido é a avaliação do consumidor da utilidade de um produto baseada nas percepções do que é recebido e do que é dado. O que é recebido varia ao longo dos consumidores (há quem deseje volume, outros alta qualidade, alguns comodidade), da mesma forma como varia o que é dado (alguns preocupam-se apenas com o dinheiro gasto, outros com tempo e esforço). De qualquer forma, em resumo, valor representa um equilíbrio de concessões dos componentes pessoalmente relevantes do que é dado e obtido.

CAPÍTULO VI
ELEMENTOS E DIMENSÕES
DA QUALIDADE DE SERVIÇO

VI.1 - QUALIDADE HOLÍSTICA, SEUS ELEMENTOS E DIMENSÕES

A expressão Administração Total da Qualidade (TQM) foi cunhada por Feigenbaum²⁶⁶ enfatizando a necessidade de uma abordagem completa, na conjugação de esforços de toda a organização, para alcançar padrões elevados de qualidade. TQM combina ações para a qualidade no projeto, na produção e dos fornecedores, de um lado, com atenção para marketing e as necessidades e desejos do consumidor, do outro. Qualidade, desse modo, torna-se um integrador entre orientação para produção e orientação de marketing, uma realização de marcante significado para a administração.

Na atualidade, ganha ímpeto uma evolução do conceito mais tradicional de Administração Total de Qualidade para a concepção de Qualidade Holística. A expressão Administração Holística da Qualidade (AHQ), proposta por Gummesson²⁶⁷, traduz um enfoque abrangente que salienta outros aspectos além daqueles englobados pela TQM. As diferenças entre a AHQ e a TQM são particularmente relevantes para serviços, mesmo porque a TQM, originária da manufatura, tem tradicionalmente tratado de serviços apenas como

266. FEIGENBAUM, Armand V. Total Quality Control. New York, McGraw Hill, 1983.

267. GUMMESSON, Evert. Service Quality: A Holistic View. In: BROWN, Stephen W. et al. Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives. Lexington, Lexington Books, 1991. p. 3-22.

ancilares de bens. Isto, aliás, é compreensível, pois só recentemente a administração da qualidade de serviço despontou como um campo independente de pesquisa acadêmica e aplicação prática.

Dos quatro pontos básicos que formam a idéia da AHQ, dois são neste passo pertinentes. O primeiro deles expressa que virtualmente todas as organizações produzem e vendem a um só tempo bens e serviços, embora em proporções variantes. Bens e serviços, em consequência, precisam estar em simbiose, já que o consumidor adquire uma oferta total e não componentes e atividades discretas. Serviços são reduzidamente mencionados na literatura de TQM, enquanto bens são discutidos como tangíveis na literatura de qualidade de serviços. Um exame acurado da qualidade de serviço não pode deixar de incluir as dimensões da qualidade de tangíveis.

O segundo ponto da AHQ a registrar refere-se ao papel proeminente desempenhado pelo software de computador para o cliente de organizações de serviços, tanto quanto para o de empresas industriais. Software é um fenômeno recente que há duas ou três décadas atrás praticamente não existia. Hoje, operações de serviço são pesadamente dependente de tecnologia de informações - e por isso administração da qualidade de software passa a ser crucial para a qualidade de serviços. Software reclama, como se verá, uma abordagem distinta em virtude de suas singularidades em relação a serviços e bens.

Assim, sob a ótica da AHQ, há três elementos individualizados compondo a administração da qualidade externa, conformando genericamente a oferta de serviços: tangíveis, software e propriamente serviços. A AHQ traz o benefício da incorporação de fatores da qualidade de serviço nem sempre considerados. É imprescindível, portanto, ir a fundo no estudo de cada um desses elementos. A questão é que definições fornecem uma primeira idéia da essência de qualidade, mas não provêem orientação suficiente para viabilizar a sua administração. É preciso descer a um nível ainda mais detalhado do fenômeno para identificar explicitamente as dimensões da qualidade. Estas sim servem de guia para cada organização buscar a sua melhor direção no que se relaciona à qualidade.

A esse respeito, convém previamente diferenciar entre dimensões genéricas e dimensões específicas. As genéricas são aquelas dimensões básicas comuns a praticamente todo tipo de serviço e que se desdobram em dimensões específicas de cada contexto organizacional. As dimensões genéricas representam um valiosíssimo auxílio para qualquer organização na busca de suas dimensões específicas, quando estas últimas viabilizam a concretização operacional da qualidade. Toda organização precisa transformar as dimensões gerais em específicas, relacionando-as ao seu negócio e às mensurações essenciais para suas atividades.

É fundamental reconhecer essa interrelação entre as dimensões genéricas e específicas. No transporte aéreo de passageiros, por exemplo, a pontualidade é um fator destacado com muita frequência pelos usuários viajando a negócios. Pontualidade pode ser vista, nesta situação, como uma dimensão específica da aviação sob a dimensão mais genérica de confiabilidade.

Todavia, pouco esforço acadêmico têm sido devotado para as dimensões da qualidade, de maneira geral, e da qualidade de serviço, em particular. Nada justifica esse quadro, vez que o estudo dessas dimensões traz consigo enorme potencial de aplicações práticas para os mais diversos mercados de serviços. Dispondo-se de um bom mapeamento e entendimento consistente das dimensões genéricas, fica muito mais fácil, barato e confiável a identificação das dimensões específicas. Assim sendo, serão adiante analisadas as dimensões genéricas externas da qualidade para cada um dos três elementos da oferta total de serviços preconizada pela visão holística: i) serviços; ii) tangíveis; iii) software. Ademais, embora sucintamente, será examinada a natureza das dimensões internas da qualidade de serviço.

Ainda oportuno é observar que, quando se fala de dimensões de qualidade, cabe precisar quem é o cliente, pois usualmente se tem uma cadeia deles. Suponha-se um prestador de serviços "A" que é cliente das empresas de serviço "B", "C" e "D". Então, a qualidade destas últimas organizações influencia a possibilidade de "A" servir com qualidade a seus clientes "E", "F" e "G".

Dimensões externas de qualidade são identificadas como aquelas observadas pelos clientes "E", "F" e "G", ao passo que dimensões internas de qualidade são as que o prestador "A" tem de administrar para servir a esses clientes. Conclui-se, logicamente, que as administrações da qualidade interna e externa não são independentes; estas são, antes, duas perspectivas desse mesmo fenômeno que é a qualidade.

VI.2 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO

Ainda perduram muitos equívocos na discussão do assunto dimensões da qualidade de serviço. O caso de Lindquist²⁶⁸ é ilustrativo desse cenário quando o autor relata pesquisa sobre a qualidade de serviço de transporte marítimo de passageiros. Pois são citadas como dimensões, entre outros componentes, preço e propaganda, o que é uma interpretação errada. Preço e propaganda guardam importantes relações com qualidade, mas não como dimensões desta. Na realidade, como esclarecido por Zeithaml & Livingston em seção precedente, preço e propaganda são sugestões extrínsecas incidindo sobre a qualidade.

Além disso, a maioria dos estudos sobre dimensões externas da qualidade é de cunho bem específico. Albrecht & Zemke²⁶⁹, por exemplo, mencionam pesquisa realizada pela British Airways, nos anos 80, visando saber o que os passageiros de companhias de aviação consideravam mais importante para uma experiência de viagem de qualidade. Quatro dimensões surgiram:

268. LINDQUIST, Lars J. Quality and Service Value in the Consumption of Services. In: SURPRENANT, Carol. Add Value to Your Service: the Key to Success. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 17-20.

269. ALBRECHT, Karl & ZEMKE, Ron. Service America. Homewood, Dow-Jones Irwin, 1985.

1. Cuidado e Preocupação. O cliente sente que a organização, seus empregados e sistemas operacionais estão orientados para resolver seus problemas.

2. Espontaneidade. Os empregados demonstram disposição e prontidão para ativamente abordar clientes e cuidar de seus problemas; eles mostram que sabem pensar por si mesmos e não apenas seguir regulamentos.

3. Solução de Problemas. Os empregados de contato com o cliente são habilitados para cumprir suas obrigações e atuar de acordo com os padrões estabelecidos. Além dos mais, o resto da organização, incluindo empregados de suporte e os sistemas operacionais, são também treinados e concebidos para, em primeiro lugar, prover bons serviços.

4. Capacidade de Recuperação após Problemas. Se algo sai errado, ou alguma coisa inesperada acontece, há alguém preparado para fazer um esforço especial visando resolver a situação a contento.

Na verdade, o mais significativo esforço visando identificar dimensões genéricas externas da qualidade de serviço foi

conduzido por Parasuraman, Zeithaml & Berry²⁷⁰. Numa primeira fase de estudo que se desenvolve há quase uma década, foram empregadas mesas redondas com consumidores de quatro mercados: bancos de varejo, cartões de crédito, corretagem de títulos mobiliários e reparo e manutenção. A pesquisa revelou que, independentemente do tipo de serviço, os consumidores usavam basicamente critérios similares na avaliação da qualidade de serviço. No entanto, em face da natureza exploratória do trabalho, ressaltava-se a possibilidade de superposição das dimensões, o que só poderia ser esclarecido num posterior aprofundamento conclusivo. Nesta etapa inicial configuravam-se 10 dimensões:

1. Confiabilidade. Espelha consistência de desempenho e um desempenho com o qual se possa contar. O prestador do serviço cumpre as suas promessas e realiza o serviço corretamente logo na primeira vez. Isto abrange traços como acurácia no faturamento e execução do serviço na hora marcada.
2. Presteza. Concerne à disposição e prontidão de empregados para prestar o serviço. Isto compreende retornar rapidamente um chamado do cliente ou marcação de atendimento com reduzido tempo de espera.

270. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall 1985. p. 41-50.

3. Competência. Significa possuir as habilidades e conhecimentos para realizar o serviço. Tanto inclui o pessoal de contato como o de suporte, além da capacidade de pesquisa, de incorporar novos conhecimentos da organização.

4. Acessibilidade. Diz respeito à facilidade para contactar e abordar o prestador do serviço. Exemplos são horários cômodos de atendimento e linhas telefônicas sem congestionamento.

5. Cortesia. Engloba polidez, respeito, consideração e atitude amigável do pessoal de contato. Traduz-se em manifestações como cumprimentar amavelmente os clientes e manter feições agradáveis.

6. Comunicações. Representa manter os clientes informados numa linguagem que eles possam entender e ouvi-los com atenção. Isto pode exigir que a empresa ajuste sua linguagem a diferentes clientes - elevar o nível de sofisticação com um cliente bem-educado e falar com simplicidade e clareza ao lidar com alguém de pouca instrução.

7. Credibilidade. Relaciona-se com fidedignidade e honestidade. Implica o prestador do serviço levar em

conta os legítimos e melhores interesses do cliente. Contribuem para a credibilidade da empresa, entre outros fatores, o seu nome, reputação e a integridade do pessoal de contato.

8. Segurança. É o cliente estar a salvo de perigos, riscos e incertezas. Inclui segurança física, solidez financeira e tratamento confidencial.

9. Compreensão e Conhecimento do Cliente. Quer dizer esforço para entender as necessidades do cliente. Tipicamente, cabe aprender quais são as exigências específicas do cliente, propiciar atenção individualizada e reconhecer a distinção que é a sua preferência habitual.

10. Tangíveis. Envolve todos os aspectos físicos do serviço que possam ser percebidos pelos cinco sentidos. Contemplam itens tão variados quanto instalações físicas e aparência do pessoal empregado e mesmo de outros clientes presentes no ponto de prestação dos serviços.

Numa segunda etapa, Parasuraman, Zeithaml & Berry²⁷¹ prosseguiram analisando as dimensões da qualidade de serviço em um estudo quantitativo. Consumidores de cinco mercados diferentes foram consultados, sendo mantidos os quatro da etapa anterior e acrescentado o serviço de ligações interurbanas. Utilizou-se análise fatorial num procedimento iterativo, tendo como objetivo primordial reter apenas fatores que fossem comuns e relevantes para todos os tipos de serviço. Na conclusão, das 10 dimensões iniciais permaneceram, como originalmente estabelecidas, três: confiabilidade, presteza e tangíveis. As sete dimensões remanescentes, que se mostraram imbricadas, foram reagrupadas em duas: capacitação e empatia. Sinteticamente, as cinco dimensões genéricas externas ficam sendo:

1. Tangíveis. Instalações físicas, equipamentos, aparência do pessoal.
2. Confiabilidade. Habilidade para executar o serviço de modo correto e com o qual se possa contar.
3. Presteza. Disposição para ajudar clientes e propiciar pronto serviço.

271. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A. & BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring 1988. p. 12-39.

4. Capacitação. Conhecimento e cortesia de empregados e sua habilidade em inspirar crédito e confiança.

5. Empatia. Cuidado e atenção individualizada oferecida aos clientes.

Há outros estudos empíricos que corroboram, em linhas gerais, esse conjunto de dimensões de qualidade de serviço sugerido por Parasuraman, Zeithaml & Berry. Pesquisa de Gronroos²⁷² aponta presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação e credibilidade. Trabalho de Lehtinen & Lehtinen²⁷³ constata os mesmos fatores revelados por Gronroos e mais tangíveis. Albrecht & Zemke²⁷⁴ citam presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, segurança e compreensão/conhecimento do cliente. Cotejando essas listas, depreende-se que neles estão em boa proporção presentes as mesmas dimensões aduzidas por Parasuraman e seus colegas, as quais tem, desse modo, a sua procedência

272. GRONROOS, Christian. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Cambridge, Marketing Science Institute, 1983.

273. LEHTINEN, Uolevei & LEHTINEN, Jarmo R. Service Quality: A Study of Quality Dimensions. Proceedings of the 2nd. World Marketing Congress. Stirling, University of Stirling, 1985. p. 296-308.

274. ALBRECHT, Karl & ZEMKE, Ron. Instilling a Service Mentality: Like Teaching an Elephant to Dance. International Management, Nov. 1985. p. 61-7.

consideravelmente reforçada. Na verdade, Parasuraman et al. prudentemente reconhecem a limitação de sua pesquisa considerando que foram cobertos apenas alguns poucos mercados distintos. Porém, até o presente, tal estudo é o mais sistemático e abrangente concebido com o fito de determinar as dimensões externas da qualidade de serviço. Um fator especialmente importante foi o desenvolvimento de uma metodologia rigorosa almejando a obtenção de resultados genéricas. Por isso, sendo as cinco dimensões a melhor proposição por ora disponível, além de contar com o suporte de outros pesquisadores, é razoável assumi-las como retrato da qualidade de serviço em geral.

Vale mencionar, encerrando, lista de dimensões externas de qualidade de serviço elaborada por Gronroos²⁷⁵, pretendida como integração dos melhores estudos publicados sobre a matéria. Trata-se não de estudo empírico adicional, mas sim de síntese teórica tendo como preocupação central facilitar as aplicações na prática gerencial. As dimensões, que também guardam clara semelhança com aquelas oferecidas por Parasuraman, Zeithaml & Berry, são em número de seis:

1. Profissionalismo e Habilidades. Os clientes percebem que o prestador do serviço, seus empregados, sistemas operacionais e recursos físicos são dotados

275. GRONROOS, Christian. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. p. 46-8.

do conhecimento e das habilidades requeridas para resolver seus problemas num padrão profissional adequado.

2. Atitudes e Comportamento. Os clientes sentem que os empregados do serviço se preocupam com eles e se interessam em resolver seus problemas de forma amistosa e espontânea.

3. Acessibilidade e Flexibilidade. Os clientes reconhecem que o prestador do serviço, sua localização, horários de funcionamento, empregados e sistemas operacionais são projetados e operados para tornar o acesso ao serviço fácil e adaptável às demandas e desejos do cliente de modo flexível.

4. Confiabilidade. Os clientes sabem que, não importando o que aconteça ou seja ajustado, podem contar com o prestador do serviço, seus empregados e sistemas para cumprir o prometido e atuar levando em conta seus melhores interesses.

5. Capacidade de Recuperação após Problemas. Os clientes acreditam que, quando algo sai errado ou alguma coisa imprevista ocorre, o prestador do serviço imediata e ativamente toma medidas para

mantê-los sob controle da situação e encontrar uma solução aceitável.

6. Reputação e Credibilidade. Os clientes julgam poder confiar na conduta e práticas do prestador do serviço e este oferece adequado valor pelo que recebe.

VI.3 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE TANGÍVEIS

Tangíveis exercem uma influência significativa sobre a qualidade de serviço porquanto, na prestação deste, não há interação somente entre clientes e pessoal de contato, mas também entre clientes e tangíveis. O termo tangíveis é aqui usado abrangendo bens, ambientes físicos e pessoas (estas últimas apenas quando se referindo a aparência e não a atividades). Seres humanos têm aspectos tangíveis (à parte de suas atividades, atitudes, etc.), manifestados na aparência, com impacto sobre a qualidade de serviço. Além do papel funcional, tangíveis exercem uma função simbólica como evidência visível ao cliente, algo fundamental diante da natureza intangível de serviços. Clientes e pessoal de contato encontram tangíveis de diversos tipos:

- bens de consumo que são parte do serviço (o sabão no banheiro do hotel);
- itens que representam o serviço (vestuário do pessoal);
- bens como o núcleo do serviço (varejo);
- bens duráveis necessários para a prestação do serviço (ferramentas);
- ambientes físicos (salas de espera).

Três vertentes da qualidade de tangíveis merecem destaque pelo seu impacto sobre a qualidade de serviço e serão aqui apreciadas: i) bens manufaturados; ii) interação entre pessoas e produtos físicos; iii) ambiente físico.

Sobre a qualidade de bens manufaturados, Garvin²⁷⁶ apresenta-a integrada por oito dimensões genéricas, extraídas da literatura e de um extenso estudo de fabricantes norte-americanos e japonesas de equipamentos de ar-condicionado:

1. Desempenho. Refere-se às funções operacionais primárias de um produto. Esta dimensão envolve atributos mensuráveis e, por essa razão, em geral marcas podem ser objetivamente classificadas segundo fatores individuais de desempenho. Hierarquizações gerais de desempenho, entretanto, são mais complexas, especialmente quando englobam benefícios que nem todos os consumidores necessitam ou desejam. Para um automóvel, desempenho inclui pontos como aceleração e velocidade máxima.

2. Características. São, amiúde, os aspectos secundários do desempenho, compreendendo aquelas

276. GARVIN, David A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1987. p. 101-9.

opções que suplementam o funcionamento básico. A linha separando desempenho e características é, não raro, de difícil definição. Também esta dimensão envolve atributos objetivos e mensuráveis. Num aparelho de televisão, um sintonizador automático de canais é uma característica.

3. Confiabilidade. Reflete a probabilidade de mal funcionamento ou falha de um produto dentro de um certo período de tempo. Esta dimensão tornar-se mais importante para o consumidor na proporção em que as implicações do período de indisponibilidade e a manutenção ficam mais caras. A mensuração de confiabilidade requer um tempo especificado de uso, sendo por isso mais pertinente para bens duráveis. A quantidade de vezes por ano em que um computador fica inoperante é um indicador fundamental da qualidade desse tipo de bem.

4. Conformidade. É o grau em que o projeto e as funções operacionais de um produto cumprem os padrões estabelecidos. Todo produto envolve especificações, usualmente expressas como uma meta ou "centro", em torno do qual são admitidos desvios dentro de uma faixa estabelecida. Conformidade é a proporção em que um automóvel cumpre a aceleração especificada no seu

projeto e anunciada no material publicitário, assim como a sua dispersão ao redor do valor padrão.

5. Durabilidade. É uma medida da vida de um produto, tendo faces tanto técnica como econômica. Tecnicamente, durabilidade pode ser expressa como a quantidade de uso que se obtém de um produto antes de sua deterioração. Em termos econômicos, a questão para o consumidor é pesar o custo esperado de reparos contra o investimento e as despesas operacionais de uma unidade mais nova e confiável. Um exemplo de durabilidade é a vida útil de aeronaves, as quais podem ser reparadas por longos anos mas, a partir de certo estágio, tornam-se anti-econômicas.

6. Condições de Manutenção. São a velocidade, competência, facilidade e cortesia para a realização de reparos, fatores outros pelos quais o consumidor se interessa além da preocupação com a ocorrência de defeitos e falhas. Algumas dessas variáveis refletem padrões pessoais variantes; já outras podem ser medidas bem objetivamente. As condições de manutenção oferecidas pela Caterpillar incluem a opção de serviço de despacho, para qualquer parte do Mundo, de peças sobressalentes para suas máquinas dentro de 24 horas.

7. Estética. Compreende as sensações provocadas por um produto sobre a visão, tato, audição, olfato e paladar. Esta dimensão baseia-se em julgamentos pessoais, sendo um reflexo de preferências individuais. Por isso, é muito difícil que um mesmo produto agrade a todos, embora não deixem de existir certos padrões estéticos. No caso de roupas, a estética pode ser uma dimensão decisiva na avaliação do consumidor.

8. Qualidade Percebida. É explicitada como a impressão sobre a qualidade de um produto que se forma a partir de indicações indiretas. Tais são os casos de reputação, propaganda e marca, que se prestam a inferências acerca da qualidade em si de um produto. Entretanto, insta lembrar que a expressão qualidade percebida é empregada em outra denotação, como já visto, significando a avaliação subjetiva total que o consumidor faz da qualidade de um produto. Nesta acepção, qualidade percebida é uma definição de qualidade baseada no usuário e não uma dimensão.

Garvin anuncia essa lista de dimensões de bens manufaturados como válida também para serviços. Algumas das dimensões em questão são realmente significativas no âmbito de serviços. A

rapidez no atendimento de uma lanchonete é uma tradução direta da dimensão desempenho de seu serviço. Medidas de conformidade envolvendo acurácia e pontualidade são típicas de serviços, como se dá na contagem de erros de processamento de dados e atrasos em horários programados. Mas, no todo, as dimensões da qualidade oferecidas por Garvin desviam-se daquelas discutidas previamente para serviços. A simultaneidade de produção e consumo intrínseca a serviços torna sem sentido falar em durabilidade e condições de manutenção de serviços. Afora, não cuidou o autor de submeter seu trabalho a um processo empírico de validação abordando diretamente serviços. Diante desses fatos, as oito dimensões do autor são assumidas como espelhando, isto sim, a qualidade de bens manufaturados, no que se revelam muito consistentes.

A interação entre seres humanos e produtos físicos tem sido estudada por Norman²⁷⁷. Ele estima que uma pessoa, na vida diária, seja exposta a algo em torno de 20.000 "coisas cotidianas". Não se pode esquecer que muitas dessas "coisas" estão presentes em sistemas de prestação de serviços (sinais, blocos de anotações, ingressos, carros alugados, etc.). Sob um prisma psicológico, são apontadas sete dimensões genéricas que afetam a qualidade da relação entre pessoas e produtos físicos:

1. Visibilidade. É o cliente ser capaz de ver o produto adequadamente. Ao contrário, por exemplo,

277. NORMAN, Donald A. *The Psychology of Everyday Things*.

muitos sinais acabam colocados em lugares onde o consumidor não os vê e quadros de horário utilizam letras de corpo diminuto que exigem um esforço considerável na sua leitura.

2. Mapeamento. É a relação entre dois fenômenos, tais como um controle e a reação por ele desencadeada. Mapeamento natural significa facilidade para compreender, por exemplo, que quando um motorista vira a roda de um carro para a esquerda (controle) ele dobrará à esquerda (reação desencadeada). Problemas de mapeamento são muito comuns em computadores. Nestes, há previsões precisas para gerar dada reação mediante o simples pressionar de uma tecla; sucede que para um operador iniciante identificar os pares tecla-reação pode significar um processo árduo de aprendizagem.

3. Diversidade de Funções. É a possibilidade de um produto ser usado para vários fins ou ter uma de suas funções ativada de formas distintas. Quando isto ocorre, o consumidor pouco experiente pode enfrentar uma experiência desconcertante. Na Finlândia, quem pode imaginar, a maçaneta de banheiros deve ser levantada para trancar a porta e baixada para abri-la.

4. Restrições. São as limitações de liberdade que comumente se fazem necessárias em virtude de razões funcionais ou de segurança. Não é possível abrir a porta do elevador quando ele se encontra posicionado entre andares. Restrições são às vezes padronizadas, tal como a luz vermelha significando "pare".

5. Controle do Cliente. É ele ser capaz, por si mesmo ou com ajuda fácil e imediata, de utilizar-se com desenvoltura de um produto. A automação exagerada, tal como em "edifícios inteligentes", é projetada tendo por base a definição de alguém sobre o que seja o cliente "normal"; "outros" tipos de cliente podem se sentir desorientados e sem ajuda.

6. Conhecimento no Mundo e Conhecimento na Cabeça. Se a utilização de um produto é facilmente compreensível por meio de instruções visuais, então o conhecimento pode permanecer no mundo; isto é, as instruções não precisam ser memorizadas. Num carro Saab, no entanto, não há sinais indicando que a chave só pode ser retirada da ignição com a marcha ré engatada; o motorista precisa ter esse conhecimento na cabeça.

7. Feedback. É o oferecimento de avaliação ao usuário sobre o seu comportamento no uso de um

produto. É bem reconhecido que as pessoas procuram confirmação para suas ações. Rádios relógios em hotéis podem deixar hóspedes inseguros se não é possível confirmar que a programação para o despertar foi correta.

Já o ambiente físico, em sentido amplo, pode ser identificado como o terceiro componente de tangíveis com impacto sobre a qualidade de serviço. Baker²⁷⁸, fundado na literatura de psicologia ambiental, interpreta a qualidade do ambiente físico como integrada por três grandes dimensões:

1. Arredores. São as condições de fundo que tendem a influir sobre o subconsciente. Esta dimensão inclui, tipicamente, fatores como iluminação, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza. Os fatores encontram-se usualmente abaixo do nível de consciência imediata do usuário. Isto porque as pessoas esperam a existência de um certo nível de condições ambientais nos arredores, das quais podem não estar cientes a menos que esses fatores de fundo estejam ausentes ou num nível desagradável.

278. BAKER, Julie. The Role of the Environment in Marketing Services: the Consumer Perspective. In: CZEPIEL, John A. The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 79-84.

2. Projeto. São os estímulos sobre a linha de frente da consciência humana, as sugestões visuais que fazem a pessoa pensar sobre o que está vendo. A dimensão projeto consiste de dois fatores: funcionalidade e estética. O fator funcional refere-se a layout (arranjo espacial), conforto e sinalização. O fator estética engloba arquitetura, cores, escalas, materiais, estilo, acessórios, etc.

3. Social. É o componente pessoas do ambiente. Pode-se dividir esta dimensão em dois fatores: i) audiência, espelhando os demais clientes no ambiente de serviço; ii) pessoal de serviço. O fator audiência assoma quando um número de pessoas é atendido simultaneamente pelo prestador de serviço. O tamanho, a natureza (idade, classe social, etc.) e o comportamento da audiência são elementos a considerar. Do mesmo modo, também o pessoal de serviço afeta a maneira como o ambiente é percebido pelo usuário.

Concluindo, vale citar Bitner²⁷⁹ quando observa que, tradicionalmente, decisões sobre planejamento de tangíveis em

organizações de serviços não são tomadas por profissionais de marketing, e sim de recursos humanos, operações e projeto. Estas pessoas tendem a olhar para a prestação do serviço sob um prisma que não é o do cliente. Logo, aumenta a probabilidade de serem concebidos tangíveis associados a serviços sem observância de dimensões fundamentais, notadamente aquelas acima expostas.

279. BITNER, Mary J. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Apr. 1990. p. 69-82.

VI.4 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SOFTWARE

Software são os programas, os procedimentos e a documentação associados à operação de um sistema de processamento de dados; é uma criação intelectual independente do meio em que é gravada. Software mostra-se relevante para o cliente de serviços por pelo menos duas razões. Primeiro, muitos sistemas de prestação de serviços dependem fortemente de software: reservas por computador, telecomunicações, bancos e cartões de crédito são alguns casos entre tantos. Em certas situações, o processamento de dados é o próprio núcleo do serviço. Segundo, com muita frequência o cliente, ao interagir com uma pessoa de contato ou uma máquina, tem uma interface com computadores. O caixa de banco processa um cheque através de computador enquanto o cliente o aguarda ou o cliente usa um caixa eletrônico computadorizado. O software pode ser um substituto para o contato humano em muitos serviços.

Crescem também as aplicações de software para individualizar serviços, o que gera infinitas possibilidades de aprimoramento do serviço dispensado à clientela. Isto é cada vez mais comum por meio do uso de banco de dados, permitindo o acesso instantâneo a informações tão detalhadas quanto se queira sobre qualquer cliente em particular. Assim, um hotel pode gravar as preferências de seus hóspedes, como o tipo de aposento e

necessidades especiais, e antecipar-se a pedidos provocando uma impressão altamente positiva do serviço.

Em que pese o fabuloso potencial de software, Stewart²⁸⁰ sublinha que a sua qualidade representa considerável problema. Pela sua natureza, o software requer uma linha própria de administração de qualidade. No entanto, há propensão em muitas unidades de trabalho com software de tratá-lo da mesma maneira que hardware. Na verdade, um e outro guardam poucos pontos em comum. A esse respeito, Dunn & Ullman²⁸¹ apontam uma série de distinções entre software e hardware:

1. Para software, projeto e produção tornam-se a mesma coisa. Uma vez concebido o programa ele está pronto, bastando copiá-lo para o hardware através de algum meio como fita ou disco. O hardware não afeta a qualidade do programa (embora o hardware em si possa ser de baixa qualidade). Com hardware, ao contrário, projeto e produção são etapas totalmente separadas.
2. Na medida que são usados, o software é aprimorado e o hardware degrada. Encontrado e sanado um problema

280. STEWART, Nick P. Software and Hardware Quality: Overcoming the Inertia. 41st Annual Quality Congress Transactions. Milwaukee, American Society for Quality Control, 1987. p. 467-471.

281. DUNN, Robert & ULLMAN, Richard. Quality Assurance of Computer Software. New York, McGraw-Hill, 1982. p. 8-9.

num programa, o software terá melhorado e assim tende a permanecer.

3. O reparo de hardware objetiva restaurar suas condições originais, tanto quanto possível. O reparo de software resulta em um produto parcialmente novo, requerendo atualização de sua documentação.

4. O hardware alerta para a possibilidade de ocorrência de falhas. Isto pode ser notado através de mensurações de vários tipos e mesmo indicadores facilmente observáveis como barulho, componentes frouxos e desgaste visível de material. O software não emite tais alertas.

5. O hardware, ao contrário do software, é pelo menos em parte construído com componentes cuja confiabilidade e desempenho são conhecidos de registros anteriores.

6. O hardware pode ser testado para a maioria das condições operacionais. O número de situações de uso possíveis para o software é tão grande que testes não são factíveis na mesma proporção do hardware.

Um dos poucos estudos empíricos versando sobre as dimensões da qualidade de software é da lavra de Meyer²⁸². Foram identificadas 10 dimensões, sendo que as cinco primeiras formam as mais sérias dificuldades na prática atual de desenvolvimento de software:

1. Correção. A habilidade para desempenhar tarefas exatamente como definido pelos requisitos e especificações.

2. Robustez. A capacidade de funcionar sob "stress", vale dizer, quando as condições se desviam do normal.

3. Extensibilidade. A facilidade para ser adaptado a mudanças de especificações.

4. Re-utilização. As possibilidades de ser usado em novas aplicações.

5. Compatibilidade. A facilidade com que um produto pode ser combinado com outros produtos.

6. Eficiência. O bom uso de recursos de hardware, tais como capacidade de processadores e memória.

282. MEYER, Bertrand. Object-Oriented Software Construction. New York, Prentice-Hall, 1988. p. 3-7.

7. Portabilidade. A facilidade com que pode ser transferido para hardwares e softwares diferentes.

8. Verificabilidade. A facilidade de preparação de procedimentos de aceitação e detecção de falhas.

9. Integridade. A capacidade de proteção contra acesso e modificações não autorizadas. Este é um aspecto de segurança, incluindo a questão de vírus.

10. Simplicidade de Uso. A facilidade e rapidez para aprender a usar e operar o software.

Em acréscimo, Meyer assinala que confiabilidade pode ser usada para incluir correção e robustez, sendo às vezes usada apenas para significar robustez. Também durabilidade pode ser incluída, sendo o ponto de vista externo, em confiabilidade. No que diz respeito às demais dimensões da qualidade de software, de pronto se infere que elas não coincidem com aquelas precedentemente referidas para os elementos de serviço e tangíveis. A qualidade de software, como tal, realmente encerra indiscutíveis particularidades.

VI.5 - DIMENSÕES EXTERNAS DA QUALIDADE

E A OFERTA TOTAL DE SERVIÇOS

A comparação das listas apresentadas de dimensões externas da qualidade para os elementos serviços, tangíveis e software, revela que elas possuem conteúdos bem diferentes. A escolha pessoal de termos por cada autor para designar as dimensões, todavia, pode esconder dessemelhanças e similaridades de difícil identificação sem uma análise profunda das fontes teóricas e especialmente das metodologias e dados empíricos a partir dos quais as dimensões foram derivadas.

À primeira vista, parece que confiabilidade é o único denominador comum para elementos de serviço e elementos tangíveis e, de certa forma, elementos de software. Pesquisas realizadas por Garvin²⁸³ e Berry & Parasuraman²⁸⁴ trazem resultados que reforçam a indicação de confiabilidade como, talvez, a dimensão básica da qualidade. Confiabilidade reflete a habilidade em desempenhar um serviço cumprindo adequadamente os itens básicos da oferta proposta ao cliente. Afigura-se razoável, portanto, que sem os itens basilares satisfatoriamente desempenhados, as demais dimensões sejam tomadas como de menor relevância. Entretanto, a

283. GARVIN, David A. *Managing Quality*. New York, Free Press, 1988. p. 52.

284. BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN A. *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, Free Press, 1991. p. 15-9.

importância da confiabilidade depende do nível geral de qualidade em dado mercado de serviço e o grau de competição. Se várias empresas prestam um serviço cujos itens básicos são de alta qualidade, então as demais dimensões têm o seu peso relativo elevado. Uma hierarquização geral das dimensões de qualidade, conseqüentemente, torna-se infactível. Uma classificação dessa natureza só é exequível para as condições vigentes em certo momento num mercado em particular. De qualquer forma, deve-se atinar que, mesmo aparecendo alguma dimensão com similar denominação para elementos de serviço, tangíveis e software, pode ser que na órbita de cada um dos elementos caiba interpretações distintas e modos de administração da qualidade diferentes.

Em que pese a notável complexidade que assume a qualidade de serviços, compreender a diversidade de suas dimensões é essencial. Afinal, a qualidade da oferta de serviços tende a ser um conceito composto. Uma vez que a maioria das ofertas contém elementos de serviço, tangíveis e, crescentemente, de software, a qualidade de cada um dos três elementos (com todas as suas especificidades) precisa ser administrada tanto quanto a qualidade do todo. No caso de um hotel, por exemplo, a sua oferta: i) necessita que seu pessoal interaja adequadamente com os hóspedes oferecendo o serviço esperado; ii) depende de cada detalhe do grande tangível que é o hotel; iii) tem usualmente os elementos de serviço e de tangíveis assistidos e acompanhados por software.

Em resumo, é indispensável a qualquer organização de serviço saber quais dimensões externas de qualidade estão conectadas com os seus elementos de serviço, tangíveis e de software. Não se pode esquecer, além do mais, que cada um desses elementos afetando a qualidade de serviço, com as suas dimensões intrínsecas, representa um problema singular para a administração da qualidade.

VI.6 - DIMENSÕES INTERNAS DA QUALIDADE DE SERVIÇO

Se as dimensões da qualidade são importantes para os clientes, naturalmente tem de sê-lo para o prestador de serviço. Às dimensões externas para os clientes correspondem as dimensões internas para o prestador de serviço, sendo que estas últimas usualmente nem são de interesse da clientela. As dimensões internas constituem os alicerces de orientação da administração da qualidade; determiná-las é um seguimento lógico ao mapeamento das dimensões externas.

Algumas dimensões internas da qualidade são sugeridas em normas da International Organization for Standardization (ISO). Competições e prêmios promovidos por países e instituições têm servido ao fim de estimular empresas e outras organizações a aprimorar a administração da qualidade. O Prêmio Deming de qualidade foi estabelecido no Japão ainda em 1951, mais de quarenta anos atrás. A Fundação Européia para a Administração da Qualidade (EFQM), fundada em 1988, distribuiu o seu primeiro prêmio de qualidade em 1992. No Brasil já há um Prêmio Nacional de Qualidade e Produtividade e uma fundação incumbida de sua promoção e difusão da matéria.

Nos Estados Unidos há o Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige (Prêmio Baldrige). Este, criado em 1987, desde então vem despertando interesse sem precedentes. O Prêmio Baldrige é

organizado de tal forma que tanto empresas industriais como de serviços, ou aquelas operando em ambos setores, possam concorrer. Tal não era o caso no início, quando um paradigma industrial mais tradicional prevaleceu. Mas rapidamente pessoas com experiência de qualidade de serviço tiveram oportunidade de influenciar na definição dos critérios técnicos que norteiam a competição.

O Prêmio Baldrige representa excelente ilustração dos aspectos internos da qualidade, na medida que se assenta sobre um dos mais abrangentes e exigentes conjuntos de dimensões internas de qualidade. Conforme estipulado pelo United States Department of Commerce²⁸⁵, as dimensões e seus itens, adotados na avaliação dos postulantes, são as constantes da Tabela 8.

285. UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE. Application Guidelines for the Malcom Baldrige National Quality Award. Milwaukee, Baldrige Award Consortium, 1991.

Tabela 8 - Dimensões Internas da Qualidade de Serviço do Prêmio de Qualidade Malcom Baldrige

Dimensões / Itens	Máximo de Pontos
1.0 - LIDERANÇA	100
1.1 - Liderança dos Executivos Senior	40
1.2 - Valores de Qualidade	15
1.3 - Administração para a Qualidade	25
1.4 - Responsabilidade Pública	20
2.0 - INFORMAÇÃO E ANÁLISE	70
2.1 - Abrangência e Administração de Dados e Informações sobre Qualidade	20
2.2 - Comparações Competitivas e Benchmark	30
2.3 - Análise de Dados e Informações sobre Qualidade	20
3.0 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE QUALIDADE	60
3.1 - Processo de Planejamento Estratégico de Qualidade	35
3.2 - Metas e Planos de Qualidade	25
4.0 - UTILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	150
4.1 - Administração de Recursos Humanos	20
4.2 - Envolvimento de Empregados	40
4.3 - Educação e Treinamento em Qualidade	40
4.4 - Reconhecimento dos Empregados e Mensuração de Desempenho	25
4.5 - Moral e Bem-Estar do Empregado	25

Tabela 8 - Dimensões Internas da Qualidade de Serviço do Prêmio de Qualidade Malcom Baldrige (continuação)

Dimensões / Itens	Máximo de Pontos
5.0 - GARANTIA DA QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS	140
5.1 - Projeto e Introdução de Produtos e Serviços de Qualidade	35
5.2 - Controle da Qualidade de Processo	20
5.3 - Aprimoramento Contínuo de Processos	20
5.4 - Avaliação da Qualidade	15
5.5 - Documentação	10
5.6 - Processo de Negócios e Qualidade do Serviço de Suporte	20
5.7 - Qualidade de Fornecedores	20
6.0 - RESULTADOS DA QUALIDADE	180
6.1 - Resultados da Qualidade de Produtos e Serviços	90
6.2 - Resultados da Qualidade do Processo de Negócios, do Processo Operacional e do Serviço de Suporte	50
6.3 - Resultados da Qualidade de Fornecedor	40
7.0 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE	300
7.1 - Determinação das Exigências e Expectativas do Cliente	30
7.2 - Administração do Relacionamento com o Cliente	50
7.3 - Padrões de Serviço ao Cliente	20
7.4 - Comprometimento com o Cliente	15
7.5 - Solução de Reclamações para o Aprimoramento da Qualidade	25
7.6 - Determinação da Satisfação do Consumidor	20
7.7 - Resultados da Satisfação do Consumidor	70
7.8 - Comparações da Satisfação do Consumidor	70
Total Geral de Pontos --)	1.000

Três grupos de dimensões podem ser aproximadamente definidos no Prêmio Baldrige: i) garantia de qualidade e resultados de qualidade (o domínio tradicional da administração da qualidade), compreendendo 32% da pontuação; ii) liderança, informação e análise, planejamento estratégico de qualidade e recursos humanos, totalizando 38% da pontuação; iii) satisfação do consumidor, dizendo respeito ao marketing, somando 30% da pontuação.

A análise das dimensões do Prêmio Baldrige revela que elas são inteiramente diferentes daquelas dimensões externas discutidas previamente. Não é por outra razão que a administração externa e a administração interna da qualidade demandam enfoques inteiramente distintos. Além disso, a inclusão de dimensões referentes a aspectos os mais variados denota uma abordagem como a preceituada pela Administração Holística de Qualidade e revela a complexidade também da qualidade interna.

Tratando especificamente de serviços, há elaborado trabalho empírico de Zeithaml, Berry & Parasuraman²⁸⁶ onde foi identificado conjunto abrangente de dimensões internas da sua qualidade. A investigação qualitativa consistiu de coleta de observações sobre a matéria de interesse, em três estágios, com

286. ZEITHMAL, Valarie A.; BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, Apr. 1988. p. 35-48.

gerentes e funcionários de organizações de serviço. No primeiro estágio, entrevistas em profundidade com questões abertas foram conduzidas com executivos de quatro empresas norte-americanas de serviço com atuação nacional (banco, casa corretora, firma de reparo e manutenção e outra de cartão de crédito). Os respondentes foram indagados sobre passos tomados para controle e melhoria de qualidade e problemas encontrados na entrega de serviços. O segundo estágio envolveu estudo do caso de um banco de grande porte. Gerentes e funcionários de vários níveis do banco foram individualmente entrevistados e tomaram parte em mesas redondas. O terceiro estágio compôs-se de entrevistas em grupo com gerentes seniors de seis empresas de serviço de atuação nacional, objetivando verificar, aprimorar e generalizar as conclusões dos dois estágios anteriores. Da combinação das três fases, surgiu uma série de dimensões internas da qualidade de serviços que está apresentada na Tabela 9, junto com definições concisas. Isto finaliza a simples ilustração da administração da qualidade interna aqui pretendida, por ser este um trabalho propriamente de marketing.

Tabela 9 - Dimensões Internas da Qualidade de Serviço de Zeithaml, Berry & Parasuraman

Dimensões Influenciando as Informações de Marketing

- Orientação de Pesquisa de Marketing: esforço feito pelos gerentes para compreender as necessidades e expectativas dos clientes através de atividades formais e informais de reunião de informações.
- Comunicação Para Cima: alta gerência busca estimular e facilitar o fluxo de informações dos funcionários nos níveis mais baixos.
- Níveis de Gerência: número de níveis gerenciais entre os níveis mais alto e mais baixo.

Dimensões Influenciando o Estabelecimento de Especificações

- Comprometimento da Gerência com Qualidade de Serviço: a gerência vê qualidade de serviço como uma meta estratégica e aloca-lhe recursos adequados.
- Estabelecimento de Metas: processo formal de metas de qualidade de serviço.
- Padronização de Tarefas: tecnologia e treinamento são usados para padronizar tarefas de serviço.
- Percepção de Factibilidade: gerentes acreditam que as expectativas dos clientes possam ser satisfeitas.

Tabela 9 - Dimensões Internas da Qualidade de Serviço de Zeithaml, Berry & Parasuraman (continuação)

Dimensões Influenciando o Desempenho do Serviço.

- Trabalho em Equipe: todos os funcionários se esforçam para conjuntamente alcançar metas comuns.
- Ajustamento de Funcionário-Trabalho: emparelhamento das habilidades dos funcionários com o trabalho.
- Ajustamento de Tecnologia-Trabalho: adequação dos instrumentos e tecnologia que os funcionários usam no trabalho.
- Controle Percebido: funcionários percebem que controlam seus trabalhos e podem agir flexivelmente.
- Sistemas de Controle de Supervisão: funcionários são avaliados e recompensados pela natureza do que fazem (por exemplo, comportamento) em vez de somente pela quantidade do que produzem.
- Conflito de Papéis: funcionários percebem não poder satisfazer todas as demandas de todos os seus clientes internos e externos.
- Ambigüidade de Papéis: incerteza dos funcionários sobre o que gerentes e supervisores deles esperam e como satisfazer essas expectativas.

Dimensões Influenciando a Comunicação do Serviço.

- Comunicação Horizontal: comunicação e coordenação ocorrem entre os departamentos que servem clientes.
- Propensão a Prometer Além do Devido: a empresa sente pressão para prometer mais do que pode prestar.

CAPÍTULO VII
PRINCIPAIS MODELOS DE
QUALIDADE DE SERVIÇO

VII.I - MODELO DE GRONROOS

O modelo de Gronroos^{287,288,289}, cuja concepção inicial (que foi gradativamente aprimorada) data de pouco mais de uma década, enfatiza como a qualidade de serviço é percebida pelo cliente e o respectivo processo de marketing. A abordagem apoia-se na teoria do comportamento do consumidor e, mais precisamente, nos efeitos de expectativas sobre o desempenho de produto em avaliações após consumo. É reconhecida pelo autor a amplitude e diversidade da experiência de serviço por que passa o cliente, do que decorre a percepção de qualidade como um conceito amplo, onde aspectos não técnicos podem ter influência expressiva. Daí a necessidade de focar a qualidade de serviço a partir da perspectiva do cliente, porque pelo lado do prestador de serviços a ótica tende a ser substantivamente diferente.

O que o cliente recebe em suas transações com a organização de serviços tem um papel expressivo para ele, como tal refletindo na sua avaliação de qualidade. Esta entidade é denominado por

287. GRONROOS, Christian. Strategic Management and Marketing in the Service Sector.

288. _____ . A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing, no. 4 1984. p. 36-44.

289. _____ . Service Quality: the Six Criteria of Good Perceived Service Quality. Review of Business, no. 3 1988. p. 10-13.

Gronroos como qualidade técnica do serviço, a qual corporifica naquilo que é deixado ao cliente quando terminam as suas interações com o prestador e o processo de produção e entrega.

Entretanto, a qualidade técnica não é tudo que conta para o cliente. Gronroos lembra que, sendo serviços largamente processos experienciais nos quais atividades de produção e consumo ocorrem simultaneamente, interações entre o cliente e o prestador do serviço são frequentes. O que acontece nessas interações comprador-vendedor representa um impacto crítico sobre a percepção do serviço. A questão é que, em virtude das interações, a macro-dimensão qualidade técnica não responde integralmente pela qualidade total que o cliente percebe ter recebido. O cliente é também influenciado pela maneira como a qualidade técnica, o resultado final do processo, lhe é transferida. Como os empregados de serviço desempenham suas tarefas, o seu comportamento e o que dizem, como eles fazem isso tudo influencia a visão que o cliente forma do serviço. Tem-se, portanto, esta outra macro-dimensão da qualidade: a qualidade funcional do processo. Para esta, a avaliação inclina-se a ser mais subjetiva que no caso da macro-dimensão técnica.

A qualidade funcional e as vinculadas interações entre comprador-vendedor de serviços são julgadas como de enorme importância no entendimento de Gronroos. Afinal, tais interações tanto conformam o nível de qualidade funcional como representam a ocasião em que boa parte da qualidade técnica é transferida ao cliente. As

interações são o tempo e lugar privilegiados quando e onde o prestador do serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. No momento seguinte, terminado o contato, o cliente vai-se, momento após o qual não restam meios simples de alterar para melhor a percepção de qualidade.

Pode-se interpretar que a qualidade técnica seja a condição fundamental para uma percepção positiva da qualidade, embora a qualidade funcional incremente a atratividade e competitividade do serviço. Quando vários concorrentes podem produzir a mesma qualidade técnica (o que é bem comum), fica difícil construir vantagem competitiva por esse meio apenas. A qualidade funcional, nessa hipótese, proporciona oportunidade para diferenciação e soluções individuais, além de ser mais difícil para os concorrentes imitá-la. O desenvolvimento da qualidade funcional pode assumir substancial significado para os clientes e, por conseguinte, erigir a almejada vantagem competitiva.

Verifica-se que a percepção de qualidade do cliente se desdobra em duas vertentes: i) o que o cliente obtém do serviço ou qualidade técnica; ii) como o cliente experimenta o desempenhar do serviço, do qual quase sempre participa, ou qualidade funcional.

O conceito de imagem é outro elemento destacado no modelo de Gronroos. O prestador de serviço, em geral, não pode esconder-se, à distância, atrás de marcas ou distribuidores; os clientes quase

sempre são capazes de vê-lo, bem como seus recursos e modo de operar. Neste plano, a imagem (seja local, nacional ou mesmo internacional) de uma organização consiste em valores com ela conectados por clientes (atuais, potenciais, perdidos) e outros grupos. A rigor, a imagem pode variar conforme o grupo de pessoas considerado ou até entre indivíduos de dado grupo. Não obstante, propende a haver um certo tipo razoavelmente comum de imagem de uma organização.

A imagem influencia a percepção de qualidade do cliente e age como um filtro através do qual ele seleciona os fatores influenciadores da qualidade. Se a empresa tem uma imagem positiva, é provável que o cliente até considere falhas no serviço como de menor importância ou acidentais. Por outro lado, se a imagem é negativa, o efeito de qualquer erro pode mesmo ser ampliado. Em qualquer situação, se desacertos acontecem amiúde sem adequado equacionamento, a imagem acaba sendo, mais cedo ou mais tarde, arranhada.

Todavia, na sua formulação, Gronroos leva em conta que não unicamente a experiência das macro-dimensões da qualidade determina se a qualidade de um serviço é aquilatada como boa, neutra ou má. A qualidade percebida total resulta, isto sim, da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada quando o cliente utiliza o serviço. O nível total de qualidade percebida não é ocasionado apenas pelo nível dos componentes de qualidade funcional e técnica, mas antes pela lacuna entre a

qualidade esperada e a qualidade experimentada. A qualidade percebida só é boa quando a qualidade experimentada ultrapassa (ao menos alcança) as expectativas do cliente (a qualidade esperada). Nessa linha, se as expectativas são irrealistas, a qualidade percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada seja, em si, relativamente boa.

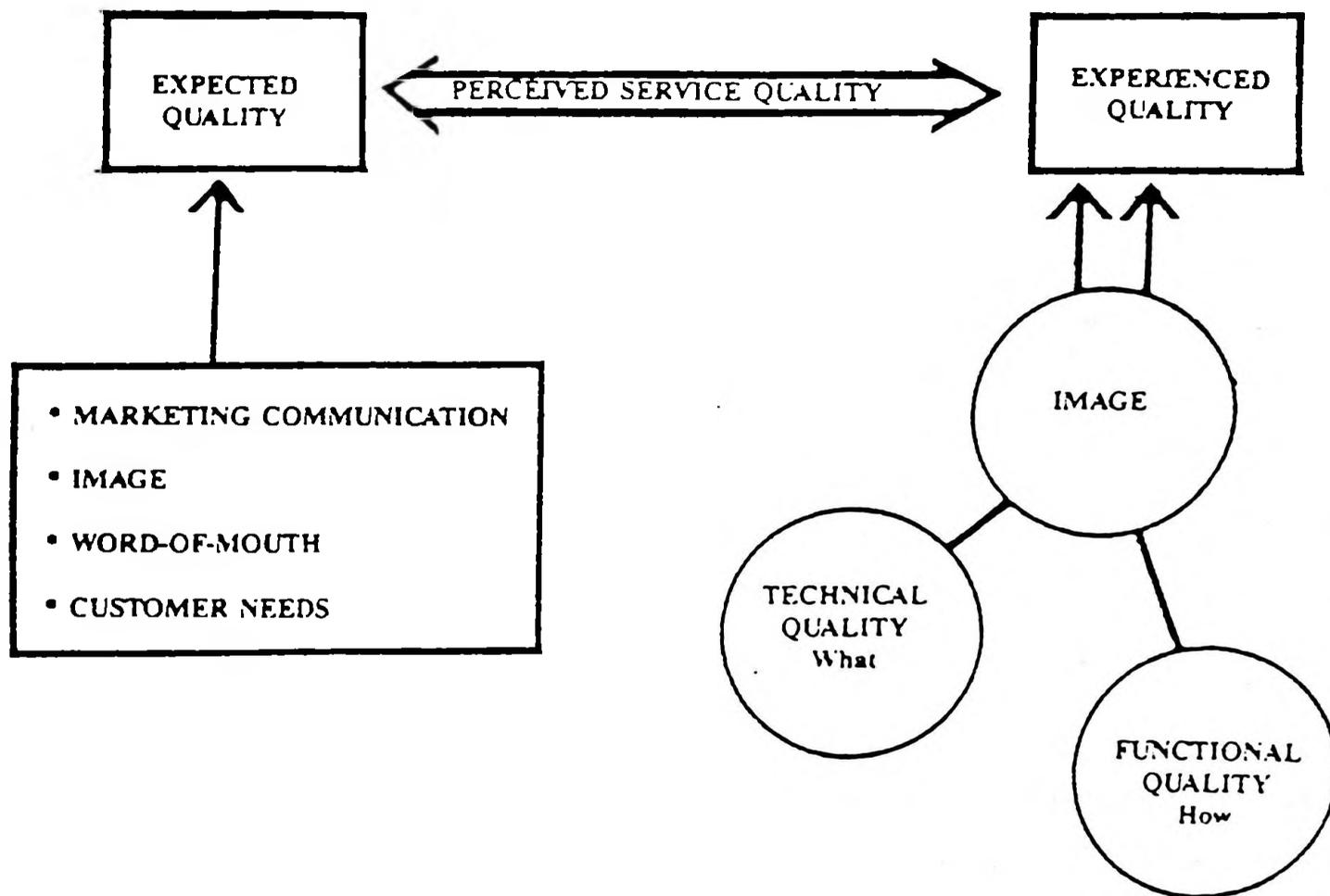
Gronroos aponta vários fatores dos quais a qualidade esperada é função: necessidades do cliente, comunicações de marketing, propaganda boa-a-boca, imagem. As necessidades do cliente exercem natural e básica influência sobre as suas expectativas. Comunicações de marketing incluem propaganda, relações públicas, campanhas de vendas, etc, atividades que estão sob o controle direto da organização de serviços. A imagem e a propaganda boca-a-boca, ao contrário, são apenas indiretamente controladas pelo prestador. O impacto sobre esses fatores depende essencialmente do desempenho prévio da organização e suporte como o emprestado por propaganda.

Da composição desses elementos centrais todos (qualidade esperada, qualidade experimentada, qualidade funcional, qualidade técnica, imagem e qualidade de serviço percebida), ligados pelos critérios aqui descritos, surge então o modelo de qualidade de serviço de Gronroos (Figura 8).

Ainda cabe recordar a síntese teórica de Gronroos²⁹⁰ apontando seis dimensões da qualidade de serviço percebida: profissionalismo e habilidades, atitudes e comportamentos, acessibilidade e flexibilidade, confiabilidade, capacidade de recuperação após problemas, reputação e credibilidade. Tais dimensões nada mais são que o arcabouço dos três componentes da qualidade percebida: qualidade técnica, qualidade funcional e imagem. Profissionalismo e habilidade relacionam-se com a qualidade técnica. Reputação e credibilidade ligam-se à imagem. As demais dimensões referem-se à qualidade funcional.

290. GRONROOS, Christian. Service Quality: the Six Criteria of Good Perceived Service Quality. Review of Business, no. 3 1988. p. 10-3.

Figura 8 - Modelo de Qualidade de Serviço de Gronroos



Fonte: Gronroos²⁹¹.

²⁹¹. GRONROOS, Christian. Service Quality: the Six Criteria of Good Perceived Service Quality. Review of Business, no. 3 1988. p. 12.

VII.2 - MODELO DE GUMMESSON

O modelo de Gummesson²⁹² voltou-se originalmente para a qualidade de bens, sendo resultado de longo estudo de uma grande corporação industrial multinacional (Ericsson). Todavia, em virtude da preocupação em oferecer uma melhor e mais abrangente visão do fenômeno qualidade, o modelo acaba incorporando influência de serviços. Em essência, a perspectiva adotada por Gummesson é a mesma de Gronroos: qualidade percebida pelo cliente, igualada a satisfação do cliente. Como tal, expectativas, experiências e imagem são conceitos chaves no modelo.

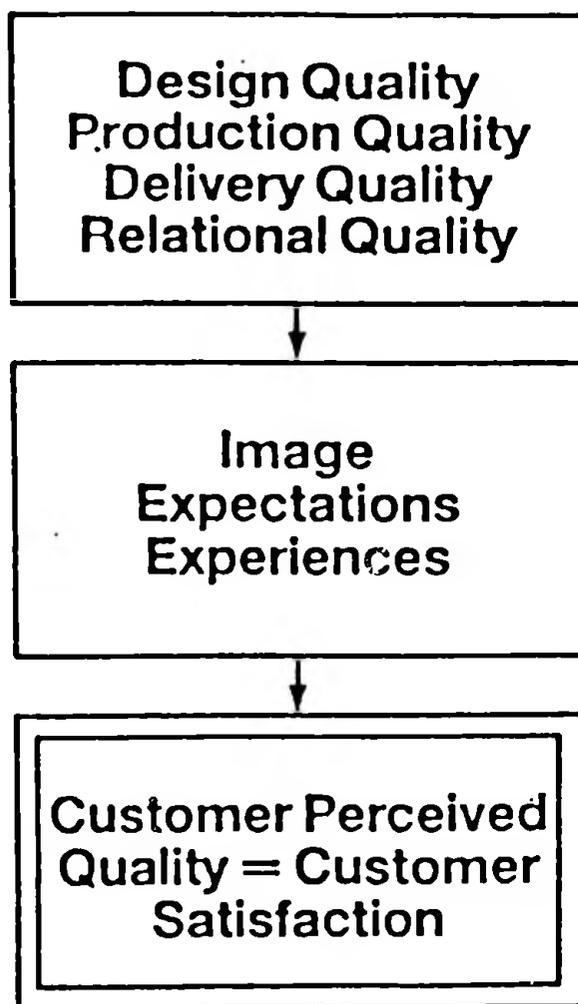
De início, Gummesson tentou usar para bens, sem sucesso, os mesmos conceitos de qualidade técnica e funcional adotados por Gronroos em seu modelo. O problema é que engenheiros associam qualidade técnica com especificações técnicas. Qualidade funcional, por sua vez, é interpretada como uma questão de o produto realizar as funções que o cliente requer. Além disso, qualidade técnica e qualidade funcional são conceitos pertinentes à qualidade externa, ao cliente. Nesse ponto, a apreensão do autor era pela impraticabilidade de pedir-se a um empregado comum, seja num escritório ou numa fábrica, que tenha a qualidade percebida ou a imagem do cliente como diretrizes para seu trabalho. De fato, é indispensável que a qualidade externa seja

292. GUMMESSON, Evert. Quality--The Ericsson Approach. Stockholm, Ericsson, 1987.

operacionalizada pela administração da qualidade interna. Vale dizer, há que se sondar as fontes de qualidade.

Nessa circunstância, Gummesson identificou quatro tipos de qualidade (4 Qs) como origens da qualidade percebida e satisfação do cliente: qualidade de projeto, qualidade de produção, qualidade de entrega e qualidade relacional. Todos os empregados de qualquer empresa, em maior ou menor extensão, contribuem para essas qualidades. Em especial, bons resultados internos em todos os níveis e funções conduzem a boa qualidade externa. Imagem, expectativas e experiências, de um lado, e os 4 Qs, do outro, conformam o modelo de qualidade de Gummesson (Figura 9).

Figura 9 - Modelo de Qualidade de Gummesson



Fonte: Gummesson²⁹³.

293. GUMMESSON, Evert. Quality--The Ericsson Approach. p. 28.

No modelo de Gummesson, qualidade de projeto significa que bens são projetados de forma a desempenharem as funções desejadas pelo cliente. Isto implica a provisão de características como confiabilidade, durabilidade e facilidade de manutenção. Em acréscimo, o projeto precisa tornar possível a produção em massa num ambiente fabril. Especialistas voltados para projetos localizam-se em departamentos específicos como pesquisa & desenvolvimento e engenharia. Contribuição para a qualidade de projeto, todavia, provém também de órgãos como os de marketing, vendas e serviços pós-vendas. Disso são exemplos a correta especificação das necessidades do mercado, idéias dos clientes, etc.

Qualidade de produção tange à fabricação bem sucedida de um produto em conformidade com os desenhos e especificações do projeto. Mas não somente a fábrica é responsável pela qualidade de produção. Subsídios são outrossim prestados pelos setores de projeto (especificações claras e documentação completa), compras (aquisição dos componentes certos, no lugar e tempo certos), marketing e vendas (boas previsões, feedback dos clientes), assistência técnica (feedback de problemas de serviço) e recursos humanos (recrutamento de pessoal adequado).

A qualidade de entrega cobre os diversos aspectos do processo de distribuição: pontualidade, itens certos, bens livres de defeito, documentação correta, transporte e manuseio adequados. Influências sobre a qualidade de entrega emanam sobretudo dos

setores de despacho (manipulação competente dos bens), projeto (detalhes do transporte considerados no projeto), marketing (termos de entrega contratados) e industrial (itens prontos a tempo).

Essas três primeiras dimensões da qualidade têm sido parte do pensamento de qualidade de bens há bastante tempo. Qualidade relacional, entretanto, é uma inovação conceitual de Gummesson. Afinal, numa empresa industrial o interesse está voltado para bens em si, ao passo que serviços (onde o relacionamento é crucial) tendem a ser assumidos como de caráter meramente complementar. Na verdade, o termo qualidade relacional é inspirado por desenvolvimentos no marketing e na administração de serviços. Qualidade relacional refere-se ao grau de sucesso na criação de relacionamentos externos e redes com clientes, agentes e outros parceiros, bem como relações internas entre áreas de negócio, divisões, subsidiárias, departamentos e indivíduos. Contribuições diretas para a qualidade relacional provêm de todos aqueles que têm contato direto com clientes externos. Sem embargo, é inegável que a qualidade relacional dos clientes internos indiretamente determina a qualidade funcional externa. A qualidade relacional é ainda obliquamente afetada pela qualidade de produção e qualidade de entrega.

Dois componentes formam a qualidade relacional: relacionamento profissional e relacionamento social, sendo ambos relevantes. Para criar credibilidade, o fornecedor precisar ser capaz de

fazer seu trabalho e mostrar que é capaz disso. Com freqüência, o aspecto humano (contar com a simpatia do cliente) diferencia entre concorrentes. Importantes razões justificam a introdução em cena da qualidade relacional. As empresas estão crescentemente se tornando ligadas umas às outras através de parcerias (como no caso de fornecimentos just-in-time), a ponto de a resultante interdependência fazer as fronteiras entre organizações difusas. Outro motivo está na compensação entre qualidade relacional e falhas nas outras qualidades. Se, por exemplo, a qualidade de entrega consuma-se insatisfatória, é mais fácil corrigir isso se os relacionamentos pessoais são bons. De outra parte, bons contatos pessoais possuem um efeito estabilizador nos negócios, tanto em mercados sujeitos a mudanças rápidas como em conexão com crises e recessões.

Embora o modelo de Gummesson trate da qualidade de bens, serviços contribuem expressivamente para cada um dos 4 Qs. A instalação apropriada de um equipamento telefônico afeta a qualidade de produção, pois a instalação é uma extensão do processo de fabricação sendo realizada nos domínios do cliente e em interação com ele. De modo similar, serviços de consultoria para atualização e aprimoramento de sistemas computadorizados contribuem para a qualidade de projeto.

Gummesson, como espelhado na exposição de seu modelo, imprime realce ao fato de qualidade ser "assunto de todo mundo" em qualquer organização. Qualidade não é de forma alguma encarada

como criação exclusiva do "Departamento de Qualidade", mesmo que certas medidas técnicas como a geração e manutenção de um sistema de qualidade precisem ser parcialmente conduzidas por especialistas. Qualidade é, para o autor, a soma de todas as coisas feitas certo ou errado desde a concepção de uma idéia até a sua entrega ao cliente. Neste ponto de vista, duas condições obrigatórias devem estar presentes para a consecução de qualidade.

A primeira condição é chamada por Gummesson como de especialista. Isto significa que cada qual na organização deve cumprir suas atribuições específicas adequadamente. Entretanto, não seria suficiente que todos realizassem um trabalho especializado de primeira classe. Recorrendo a uma metáfora, sabe-se que se todos os membros de uma orquestra sinfônica decidirem tocar solos no extremo de suas habilidades não haverá sinfonia. O resultado é virtuoso somente quando os diversos músicos tocam bem e juntos, contribuindo para a totalidade. Em outras palavras, assim como sucede com os solistas, todos os empregados precisam proceder em harmonia uns com os outros de tal forma a contribuir para a qualidade total. Isto forma a segunda condição definida por Gummesson, denominada de integração. Visando tornar essa integração administrável na prática, Gummesson sugere adotar a noção de cliente interno. Esta implica que cada empregado envolve um relacionamento de cliente-fornecedor, como tal devendo entregar seu trabalho de modo que o recebedor, o cliente interno, seja satisfeito.

VII.3 - MODELO DE GRONROOS & GUMMESSON

Motivados pelo fato de quase toda oferta incorporar serviços e bens, o que sugere pensar na criação de ofertas de qualidade em vez de qualidade de bens e serviços isoladamente, Gronroos & Gummesson²⁹⁴ buscaram estabelecer uma síntese de seus modelos abrangendo tanto serviços como bens. Os dois modelos, como precedentemente exposto, possuem semelhanças e diferenças marcantes. Entre as similaridades estão: i) ponto de partida em qualidade como percebida pelo cliente, determinada por expectativas, experiências e imagem; ii) qualidade como o resultado de uma experiência total do cliente, de caráter subjetivo; iii) inexistência de ligação dos conceitos a qualquer função específica na estrutura organizacional, porquanto todos os empregados contribuem para a qualidade.

Entre as discrepâncias, tem-se Gronroos distinguindo dois vetores na percepção de qualidade do cliente: i) o que o cliente recebe, a qualidade técnica; ii) como o processo de produção do serviço se passa, a qualidade funcional. O modelo de Gummesson, em contrapartida, é estabelecido sobre os 4 Qs, as quatro fontes de qualidade: projeto, produção, entrega e relacionamento.

294. GUMMESSON, Evert & GRONROOS, Christian. Quality of Services: Lessons from the Product Sector. p. 35-39.

Algo previsível, a integração das duas concepções e a formação de um modelo mais geral de qualidade requereu rearranjo de conceitos originais e atenção para as características especiais de serviços. As noções de qualidade técnica e qualidade funcional de serviços podem ser úteis mesmo na manufatura. Dos tipos de qualidade de Gummesson, a de projeto e a relacional parecem diretamente aplicáveis a serviços, ao passo que os demais precisam ser adaptados às particularidades desta esfera. Qualidade de projeto pode ser usada para designar a qualidade do projeto de serviço. Qualidade relacional encaixa-se bem na produção de serviço, já que ela é parcialmente interativa por natureza. Por outro lado, sendo serviços produzidos e consumidos quase simultaneamente, em geral é difícil diferenciar produção e entrega.

De mais a mais, não se pode esquecer que somente uma parte do processo de produção de serviço é marcado por interação. Há as funções de suporte e mesmo alguns serviços são produzidos com limitada interação. No processamento de um cheque num banco, há várias etapas que não são visíveis ao cliente e não fazem parte da entrega do serviço. As funções de área de fundo (invisíveis ao cliente) realizam parte do processo de produção do serviço. Em consequência, pode-se discernir entre produção de área de fundo e produção de linha de frente. Neste último caso, a empresa interage diretamente com os clientes. De modo diverso, na manufatura, no que diz respeito ao cliente, usualmente há apenas área de fundo.

O conceito de linha de visibilidade, corrente em serviços, marca a divisão do que o cliente vê e não vê. Também na manufatura pode-se definir uma linha de visibilidade. A manufatura de bens é freqüentemente invisível para o cliente e, desse modo, situada atrás da linha. Mas também nela existem elementos de interação direta e, assim, visíveis. Um exemplo é o trabalho de garantia de qualidade, onde o fornecedor pode demonstrar sua credibilidade recebendo clientes em visita para conhecerem sua fábrica. O mais importante, contudo, é que empresas industriais realizam inúmeros serviços. Instalação, reparo, manutenção e treinamento do cliente são ilustrações do tipo de serviço cuja produção é parcialmente visível para o cliente. Quanto melhor conduzidas essas atividades, melhor será a qualidade percebida pelo cliente. É procedente, pois, falar-se de um encontro de serviço entre fabricante de bens e seus clientes.

Há, como demonstrado, tanto produção de bens visível e invisível quanto produção de serviços visível e invisível. No lado visível da linha, o encontro de serviço ocorre quando produção e entrega são diretamente experimentadas pelo cliente; este comumente interage com a parte visível da produção e entrega, dessa forma participando do processo. Todavia, a rigor nem toda a produção visível significa interação humana. Numa lanchonete "fast-food", o cliente vislumbra diversas atividades, mas, regra básica, desenvolve interação humana com o atendente do balcão. A produção invisível, por sua vez, é normalmente não-interativa.

Isto é, o cliente não sabe o que acontece atrás da linha de visibilidade em uma máquina ou sistema, embora ainda assim tenha de a eles reagir. Assim sendo, mais dois termos despontam como necessários à compreensão da qualidade de produção num contexto de serviço: produção interativa e produção não-interativa.

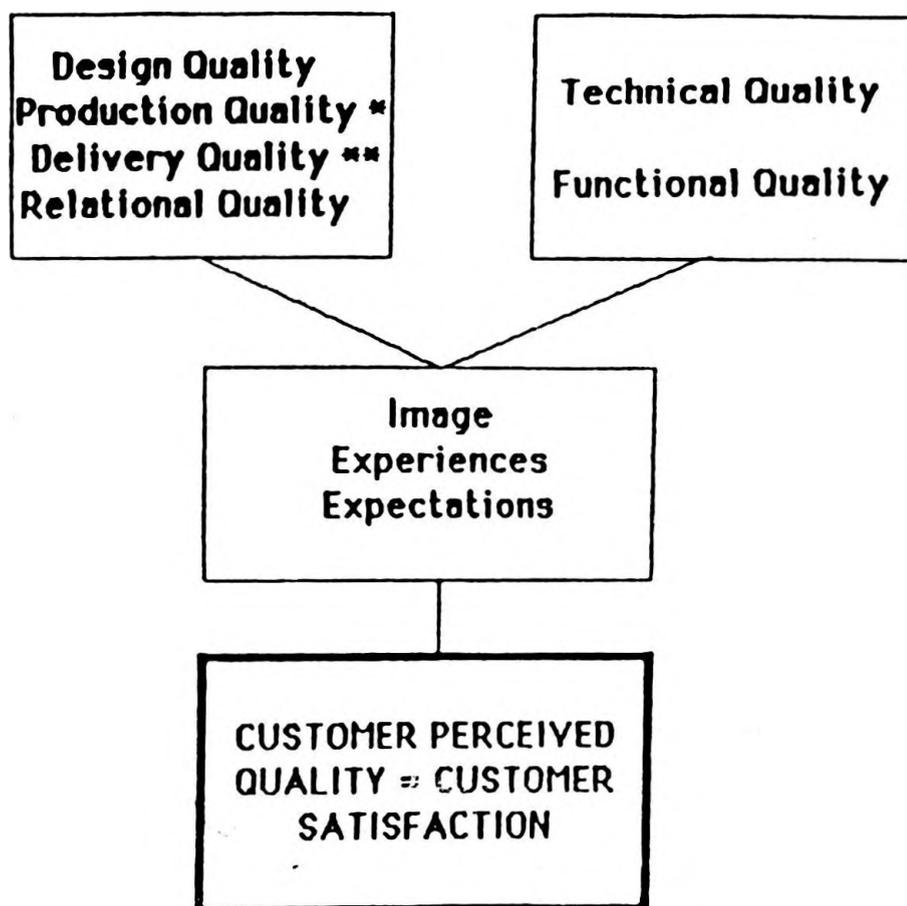
A entrega de um bem ou serviço pode ser realizada pela própria empresa produtora ou inteira/parcialmente por uma organização externa, um subcontratante ou outro parceiro na rede do fornecedor. Agências de viagem fazem reservas de hotéis e revendedores autorizados distribuem os veículos das indústrias montadoras. Contribuições para a qualidade de entrega podem vir de duas fontes: i) o produtor incumbe-se da entrega, o que lhe permite exercer certo controle sobre a qualidade do encontro de serviço; ii) organizações independentes do produtor assumem a entrega, criam o encontro de serviço e constituem uma administração da qualidade em certa proporção separada.

Conquanto invisível, a produção de área de fundo numa empresa de serviços ou bens não deixa de ser fonte de qualidade. As atividades em produção invisível configuram a plataforma para a produção visível. Acresça-se que os indivíduos representando a empresa no encontro de serviço são também clientes internos do pessoal de suporte na área de fundo ou dos operários na fábrica.

Refletindo todas essas considerações, a fusão das duas abordagens gera o modelo de qualidade Gronroos & Gummesson (Figura 10). A

qualidade percebida pelo cliente é apresentada segundo dois componentes. O primeiro deles é o par qualidade funcional e qualidade técnica. As quatro fontes de qualidade formam o outro componente: qualidade de projeto, qualidade de produção (visível ou invisível, interativa ou não-interativa), qualidade de entrega (própria do produtor e/ou de terceiros) e qualidade relacional do processo de produção do serviço.

Figura 10 - Modelo de Qualidade de Serviço e Bem de Gronroos & Gummesson



- * Invisible/Visible
NonInteractive/Interactive
- ** Own/Subcontracted

Fonte: Gummesson & Gronroos²⁹⁵.

295. GUMMESSON, Evert & GRONROOS, Christian. Quality of Services: Lessons from the Product Sector. p. 38.

Finalizando esta exposição, um exemplo pode esclarecer melhor a combinação de conceitos no modelo de Gronroos & Gummesson. Num hotel, a qualidade de projeto está nas especificações para padrões de quartos, produtos físicos e alocação de pessoal para as diversas unidades (recepção, limpeza e conservação, restaurantes, etc.). Mas isto, além de ser qualidade de projeto, significa a criação de um espaço para a produção do serviço, a qualidade técnica da acomodação do hotel e a qualidade funcional do processo de produção e entrega do serviço.

Já qualidade de produção e entrega dizem respeito a como o serviço é realizado dentro do sistema de produção. Falhas de projeto podem ser compensadas por esforços extras na produção do serviço, mas apenas dentro da abrangência do projeto. O grau em que diferentes funções no hotel (seja na recepção, nos restaurantes ou qualquer outra) são desempenhadas mais ou menos de acordo com as especificações afeta tanto o resultado final (qualidade técnica) quanto a experiência do processo (qualidade funcional). Algumas funções de produção são visíveis, tal qual o sistema computadorizado na recepção, onde os hóspedes se registram e recebem as chaves (qualidade técnica), e o comportamento da recepcionista (qualidade funcional). Outras funções são invisíveis, como a preparação da conta.

A entrega do serviço de hotel é largamente manipulada nos mesmos processos de produção. Isto significa que uma ampla parte da qualidade de entrega não pode ser separada da qualidade de

produção. Se o cliente reserva um quarto através de uma agência de viagem, a questão de qualidade de entrega por um subcontratante aparece, afetando tanto a qualidade técnica como a funcional.

Finalmente, os vários relacionamentos entre empregados e clientes afetam a percepção do serviço. A qualidade relacional, por conseguinte, influencia a maneira como o cliente percebe o resultado (qualidade técnica) e o processo (qualidade funcional).

VII.4 - MODELO DE PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY

Parasuraman, Zeithaml & Berry²⁹⁶ iniciaram, em 1983, um portentoso programa de pesquisa desdobrado em várias fases e anos de estudo sobre qualidade de serviço. Vale lembrar que desta mesma profícua fonte, como aqui exposto em seções anteriores, se originaram proposições de dimensões da qualidade de serviço externas e internas.

Na busca de um modelo integrativo, numa primeira etapa do projeto os autores realizaram um investigação qualitativa exploratória sobre o conceito de qualidade de serviço. As questões centrais eram saber o que os gerentes de empresas de serviço e seus clientes percebiam como atributos fundamentais da qualidade de serviço, bem como a existência e as razões de divergências entre as duas perspectivas. Tendo por base quatro empresas norte-americanas de serviços (banco de varejo, cartão de crédito, corretora imobiliária, reparo e manutenção de bens), foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos e mesas redondas com clientes.

No tocante aos executivos, emergiram padrões bastante homogêneos, não obstante as diferenças marcantes dos serviços operados pelas quatro empresas amostradas. Entre as mais importantes

296. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall 1985. p. 41-50.

comunalidades, estava um conjunto de quatro discrepâncias (ou lacunas, ou **gaps** em inglês) entre a percepção de qualidade de serviço dos executivos e as diversas tarefas do processo até a entrega de um serviço ao cliente. Tais lacunas mostravam-se como as principais barreiras ao objetivo de prestar ao cliente um serviço que ele considerasse de alta qualidade.

A primeira dessas lacunas (Lacuna1) concerne às expectativas dos clientes e à percepção que delas faz a gerência da organização de serviços. Os administradores nem sempre compreendem a configuração de características em determinados níveis de desempenho que representam qualidade para os clientes.

A segunda lacuna (Lacuna2) refere-se à percepção pela gerência das expectativas dos clientes e as especificações que ela faz de qualidade de serviço. Neste caso, a falha não está no desconhecimento das expectativas dos clientes, mas sim em fatores outros (restrição de recursos, condições de mercado, indiferença da cúpula) que impedem a especificação de oferta de serviço nivelada com as expectativas dos clientes.

A terceira lacuna (Lacuna3) compreende a distância entre as especificações de qualidade de serviço e o serviço realmente entregue. Mesmo quando existem diretrizes adequadas para bem desempenhar o serviço, a sua qualidade não é uma certeza. A variabilidade do desempenho do pessoal de contato, entre outras causas, pode ensejar não aderência aos padrões estabelecidos.

A quarta lacuna (Lacuna4) envolve serviço efetivamente prestado e comunicações externas. A propaganda e comunicações em geral podem afetar as expectativas dos clientes. É um risco, por conseguinte, elevar as expectativas (com promessas pretensiosas, por exemplo) além do nível de serviço que se pode entregar. Nestas circunstâncias, além das expectativas, as percepções dos clientes são iguais e negativamente afetadas. Reitere-se que esse prejuízo da percepção de qualidade de serviço é acarretado também pelas demais três lacunas relacionadas do prestador de serviços.

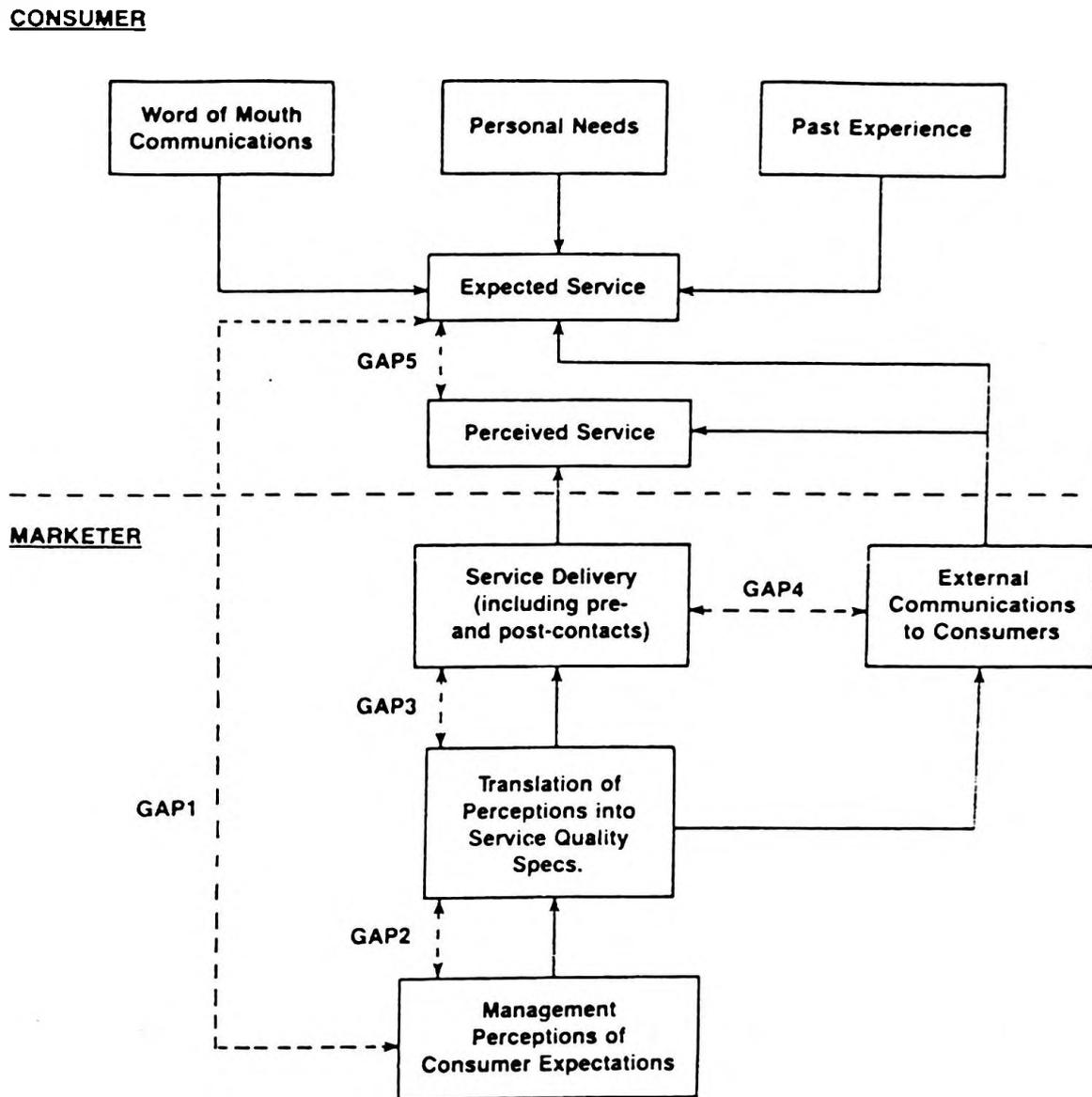
Do lado dos clientes, tal qual ocorrido com os executivos, assomaram visões homogêneas sobre qualidade de serviço. Em especial, os resultados confirmaram a noção de que boa qualidade de serviço exige do prestador de serviço alcançar ou ultrapassar o que espera o cliente. Tem-se, assim, uma quinta lacuna (Lacuna5) relacionando serviço esperado e serviço percebido pelo cliente. O julgamento de alta ou baixa qualidade de serviço depende, portanto, de como o cliente percebe o desempenho efetivo do serviço em confronto com o que ele esperava.

Foi a partir da compreensão derivada dessa consulta que Parasuraman, Zeithaml & Berry conceberam a versão inicial de seu modelo de qualidade de serviço, sintetizando a natureza do fenômeno e seus determinantes (Figura 11). A base do modelo é justamente o conjunto acima de lacunas. A qualidade de serviço percebida pelo cliente é inversamente expressa pela quinta

lacuna, q qual dependeria, por sua vez, das quatro demais lacunas associadas com informações, projeto, marketing e entrega de serviço. Pode-se pensar em termos de uma função onde: $Lacuna5 = f(Lacuna1, Lacuna2, Lacuna3, Lacuna4)$. A forma dessa função, no entanto, está por ser determinada. As lacunas podem ser favoráveis ou desfavoráveis, razão pela qual é preciso sempre levar em conta magnitude e direção.

Além disso, o modelo reforça a interpretação de qualidade como existindo ao longo de um contínuo, variando de ideal a totalmente inaceitável e com algum ponto representando o satisfatório. Naturalmente, como examinado, a posição da percepção de qualidade de serviço do cliente nesse contínuo resulta da natureza da disparidade entre o serviço esperado e o serviço percebido.

Figura 11 - Modelo de Qualidade de Serviço de Parasuraman, Zeithaml & Berry.



Fonte: Parasuraman, Zeithaml & Berry²⁹⁷.

297. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, Fall 1985. p. 44.

Na segunda etapa da pesquisa, Parasuraman, Zeithaml & Berry²⁹⁸ desenvolveram uma escala multi-itens para mensuração das percepções de qualidade de serviço do cliente, a Lacuna5. Como ponto de partida deste processo, foram gerados 97 itens espelhando várias faces das dimensões externas da qualidade de serviço. Cada item foi lançado em duas afirmações: uma para medir expectativas sobre empresas em geral dentro de determinada categoria sendo investigada e a outra para medir as percepções acerca de uma empresa em particular cuja qualidade de serviço esteja sendo avaliada. As afirmações sobre expectativas foram agrupadas e formaram a primeira parte do instrumento, ao passo que as afirmações acerca de percepções foram dispostas constituindo a segunda e última parte. Tal esboço do instrumento, com os 97 itens, foi submetido a dois estágios de coleta de dados e refinamento. O primeiro estágio visava: i) condensar o instrumento retendo apenas os itens capazes de bem discriminar respondentes tendo percepções de qualidade diferentes sobre empresas em diversas categorias; ii) examinar a dimensionalidade da escala e estabelecer a fidedignidade de seus componentes. Ao cabo do processo, chegou-se a uma escala com 22 itens, estruturada em torno das cinco dimensões externas de qualidade de serviço: tangíveis, confiabilidade, presteza, capacitação e empatia. Esta escala foi posteriormente modificada, passando a empregar exclusivamente afirmações de conteúdo positivo. Todo o

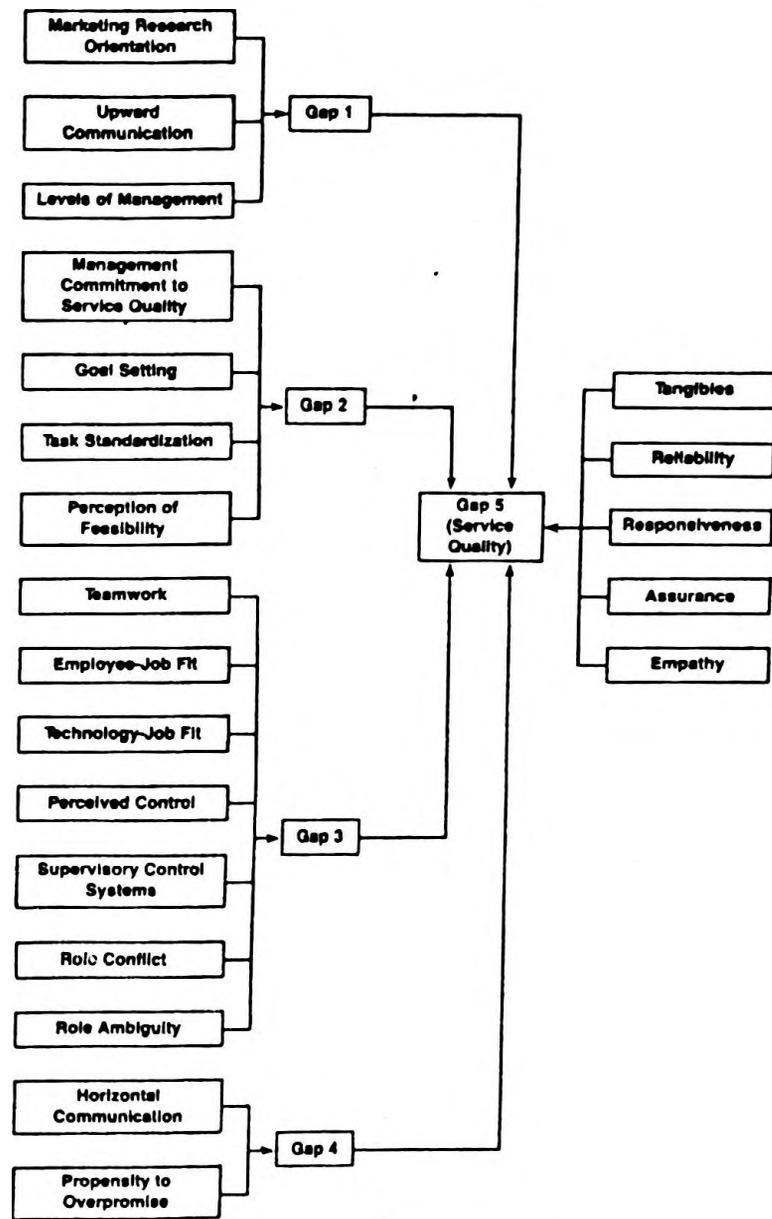
298. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring 1988. p. 12-39.

procedimento adotado foi guiado por critérios empíricos e pela meta de obtenção de uma escala concisa e que pudesse ser ou vir a ser significativa para organizações de serviços em geral.

Numa terceira etapa do projeto, Zeithaml, Berry & Parasuraman²⁹⁹ incorporam ao modelo as dimensões internas da qualidade de serviço que haviam identificado: orientação de pesquisa de mercado, comunicação para cima, níveis gerenciais, comprometimento gerencial com a qualidade de serviço, estabelecimento de metas, padronização de tarefas, percepção de factibilidade, trabalho em equipe, ajustamento de funcionário e trabalho, ajustamento de tecnologia e trabalho, percepção de controle, sistemas de controle de supervisão, conflito de papéis, ambiguidade de papéis, comunicação horizontal e propensão a prometer além do devido. Isto ensejou, por conseguinte, uma versão estendida do modelo (Figura 12) abrangendo simultaneamente dimensões externas e dimensões internas da qualidade de serviço.

299. ZEITHMAL, Valarie A.; BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, Apr. 1988. p. 35-48.

Figura 12 - Modelo Estendido de Qualidade de Serviço de Parasuraman, Zeithaml & Berry



Fonte: Zeithaml, Berry & Parasuraman³⁰⁰.

³⁰⁰. ZEITHMAL, Valarie A.; BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing, Apr. 1989. p. 46.

Por fim, numa outra obra Zeithaml, Parasuraman & Berry³⁰¹ resumem as conclusões das três fases de pesquisa com um enfoque mais voltado para as aplicações práticas. É quando aparecem sugestões de escalas para mensuração também das Lacunas de 1 a 4. A escala para a Lacuna1 tem por alicerce a seção de expectativas da escala da Lacuna5. Para a Lacuna1, de um lado clientes manifestam as suas expectativas; do outro, a administração da organização sendo avaliada exprime a sua percepção das expectativas dos clientes. A Lacuna1 é o resultado da diferença dessas duas medidas. As escalas para as Lacunas de 2 a 4 são todas constituídas de cinco itens, cada qual representando uma síntese das dimensões externas da qualidade de serviço. A diferenciação dessas escalas das Lacunas de 2 a 4 está somente nos aspectos avaliados das dimensões externas. É mencionado que estas escalas foram submetidas a uma primeira avaliação empírica, com questionários postais para coletar dados de clientes, pessoal de contato e gerentes de cinco empresas de serviço. Os resultados iniciais, embora carecendo de suporte mais contundente, foram alentadores.

O modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry, cuja principal característica é a identificação de lacunas entre um certo número de fenômenos centrais da qualidade de serviço, vai além dos demais modelos examinados por indicar e precisar relacionamentos entre os elementos de serviços afetando a qualidade percebida. De

301. ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York, Free Press, 1990. p. 187-197.

fato, o propósito deste chamado modelo de lacunas de qualidade é primariamente instrumental; ou seja, ajudar diretamente organizações a serem mais eficientes na gestão da qualidade de serviço. No geral, o significativo e singular é que Parasuraman e colegas oferecem não só um abrangente modelo conceitual de qualidade de serviço como apresentam tentativamente escalas para mensuração de todas as relações fundamentais que lhe conformam.

CAPÍTULO VIII
CONCLUSÃO

VIII.1 - PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO DE QUALIDADE DE SERVIÇO

A pesquisa em geral não raro se assemelha a coleção de fragmentos. Isto é óbvio em livros textos que listam fenômenos, conceitos, modelos e teorias consideradas primordiais mas que permanecem sem uma liame entre elas. Nestas circunstâncias, as partes do acervo científico de muitas disciplinas podem padecer de falta de nexos e mesmo incongruências entre si. É inegável que a pesquisa em serviço se ressentir também dessa fragmentação, havendo real necessidade de fazer algo para contrabalançar tal tendência.

A intenção neste trabalho é, por isso, concluir com uma síntese da pesquisa de serviços, sob a forma de modelo integrativo de qualidade de serviço, tentando extrair a essência do rico material disponível, reduzindo-o a um quadro de unidades concatenadas. Conquanto sínteses tornem-se crescentemente forçadas, as condições para produzi-las diminuí na proporção que a amplitude aumenta. É árduo encontrar tempo e recursos financeiros para viabilizar estudo e reflexão a fundo sobre a literatura mundial. A proposta de síntese desta tese, pois, deve ser vista como uma contribuição preliminar para futuras e mais penetrantes e abrangentes sínteses.

Os estudos em administração podem ir desde um nível bem concreto e específico até um todo abstrato e genérico. Nesta sequência, o universo de investigação vai-se ampliando a partir de organizações individuais, ramos determinados, serviços em geral e, no extremo de abstração, o todo de serviços e bens. O estágio atual da pesquisa já se esforça para cobertura de serviços em geral. Ao lado de estudos conduzidos em tantos ramos particulares como os de hotéis, companhias aéreas, bancos, serviços profissionais, por exemplo, coexistem tentativas de encontrar os traços comuns à categoria de serviços indistintamente. O objetivo de cruzar as fronteiras entre diferentes ramos é um avanço notável no campo de serviços, já que o elevando a um nível mais alto de abstração. O modelo que se quer aqui apresentar, dada a sua pretensão integrativa, aspira esta envergadura. Indo mais além, retratar a oferta do prestador de serviço como uma combinação de serviços e bens, como será feito nesta tese, enseja um nível ainda mais alto de abstração pouco explorado.

Para desenvolver modelos para a administração e o marketing de serviços é crucial compreender o que o cliente procura, como ele toma as suas decisões de consumo e avalia as experiências resultantes. Todavia, não é nada fácil relacionar uma idéia de serviço a um benefício ao cliente. Exatamente por isso é que se torna tão preciso um modelo de qualidade de serviço explicitando como a qualidade de serviço é percebida pelo cliente e as ações atinentes ao prestador de serviços para criar e dispor de qualidade compatível com as expectativas do cliente. Se o

prestador de serviço compreende como os seus serviços serão avaliados pelos usuários, aí é possível efetivamente apurar como administrar o objeto dessas avaliações e como influenciá-las na direção desejada. A natureza e mormente o relacionamento entre os numerosos conceitos em torno do fenômeno qualidade de serviço têm de ser melhor elucidados.

O interesse acadêmico e o conhecimento sobre serviços conduziu, como mostrado no capítulo precedente, ao desenvolvimento de alguns modelos de qualidade de serviço. Tais modelos e a pesquisa a eles associada vêm evoluindo, grosso modo, em duas pujantes correntes. De uma parte, tem-se a chamada Escola Nórdica, à qual pertencem as proposições de Gronroos, Gummesson e Gronroos & Gummesson. Da outra, há o que se poderia denominar de Escola Norte-Americana, capitaneada por Parasuraman, Zeithaml & Berry. Convém recapitular, muito sucintamente, os principais subsídios oferecidos por cada uma dessas linhas. Na pesquisa da Escola Nórdica, sobressaem as contribuições sobre:

- a natureza interativa dos relacionamentos entre comprador-vendedor de serviços;
- a existência e importância da qualidade funcional;
- os componentes de qualidade de projeto, de produção, de entrega e relacional como fontes de qualidade;

- as condições de especialização e integração;
- os conceitos de participação do cliente, administração de momentos da verdade e oferta de serviço ampliada, relacionados com expectativas, experiências e percepções do cliente;
- a concepção holística da qualidade, traduzida numa oferta de serviço formada por elementos de serviços e também de tangíveis e software.

Na Escola Norte-Americana, Parasuraman, Zeithaml & Berry aclaram a qualidade de serviço percebida como uma função de quatro lacunas entre:

- expectativas dos clientes e percepções que delas fazem a administração do prestador de serviços;
- percepções da administração e especificações de qualidade de serviço;
- especificações de qualidade de serviço e serviço entregue;
- serviço entregue e comunicações.

O tamanho e a direção dessas quatro lacunas em conjunto constituem uma lacuna de qualidade percebida (ou quinta lacuna), que exprime a comparação global das expectativas e percepções do cliente. Foram também desenvolvidas pelos autores, pelas vias teórica e empírica, sugestões de escalas para cada uma dessas lacunas.

Desta mesma Escola Norte-Americana provêm indicações das dimensões internas e externas da qualidade de serviço. As dimensões da qualidade externa de serviço foram mapeadas inicialmente como em número de dez (confiabilidade, presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicações, credibilidade, segurança, compreensão e conhecimento do cliente, tangíveis). Tal conjunto, mais tarde, foi consolidado em cinco dimensões (confiabilidade, presteza, capacitação, empatia e tangíveis).

A conclusão desta tese, especificamente, visa estabelecer uma possível síntese dessas linhas de pesquisa, Nórdica e Norte-Americana, sob a forma de um modelo integrativo de qualidade de serviço que signifique aprimoramento do entendimento da matéria. A preocupação, em especial, é que esta integração possa servir de orientação gerencial, no tocante a planejamento, implementação e controle. Para tanto, é imprescindível quebrar o todo qualidade em partes gerenciáveis.

Na Figura 13 está, então, apresentada a proposta de modelo integrativo de qualidade de serviço, estribado nos modelos de Gronroos, Gummesson-Gronroos e Parasuraman, Zeithmal & Berry. No entanto, em alguns aspectos o modelo integrativo vai além desses modelos de substrato para cobrir aspectos complementares significativos neles não constantes, como adiante discutido ponto a ponto.

No modelo integrativo, há dois grandes flancos: um do prestador de serviços e outro do cliente. O lado do prestador de serviços começa com visão e postura estratégica, como as primeiras incumbências da administração. Gronroos incorpora e destaca, no seu modelo de produção de serviços (Figura 4), missão do negócio como o início do processo, semelhantemente procedendo com a subsequente questão de conceito de serviço. Estranhamente, este autor deixa de incluir missão e conceito de serviço no seu modelo de qualidade de serviço; com efeito, o mesmo ocorre com todos os modelos de qualidade de serviço aqui previamente examinados. Esta ausência é injustificável, pois, mais precisamente, a definição de visão, o desenvolvimento de uma postura estratégica e o conceito de serviço formam as pedras angulares da orientação organizacional.

A visão da organização, consoante Hax & Majluf³⁰², é uma enunciação permanente a comunicar a natureza de sua existência em termos de aspectos fundamentais como propósito corporativo, abrangência de negócio e liderança competitiva. Deste modo, a visão proporciona o arcabouço de regulação dos relacionamentos entre a organização e seus diversos públicos (internos e externos) e manifesta os objetivos em sentido amplo. A missão, compreendida na visão, espelha o espectro atual e futuro de

302. HAX, Arnaldo C. & MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991. p. 337-53.

produtos, mercados e geográfico, bem como o caminho para obtenção de liderança competitiva.

Não menos imperioso é a organização contar com uma postura estratégica, ainda consoante Hax & Majluf, como um conjunto pragmático e concreto de diretrizes traduzindo os trunfos estratégicos da entidade, os desafios de planejamento e objetivos de desempenho. O desenvolvimento desta postura requer, com base na visão, o cumprimento de duas etapas: i) diagnóstico do ambiente externo no que tange aos cenários econômico, político, tecnológico, social e legal dos mercados relevantes para a organização; ii) análise interna sobre os recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos da organização mirando identificar as suas forças competitivas.

A visão e postura estratégica são basilares para qualquer organização, não sendo diferente para aquelas concentradas em serviços, razão pela qual estão inseridas no modelo integrativo. O fato é que os consumidores possuem necessidades e desejos significativamente díspares sobre o que querem obter e como querem ser tratados. Em serviços é muito difícil satisfazer grupos com necessidades e desejos muito diferenciados. Entre vários fatores que a essa limitação conduzem, dois são bem salientes. Primeiro, a complexidade do fenômeno serviços reflete-se na sua produção, sendo desafiador pensar em conceber um sistema de produção para prover qualidade de serviço a clientes com demandas demasiado desiguais. Segundo, as frequentes

interações entre os clientes, inerentes à dinâmica de serviços, fazem com que uns influenciem os outros na percepção de qualidade. Nesta situação, grupos muito heterogêneos costumam ocasionar impacto negativo de parte a parte.

Por isso, praticamente nenhuma organização pode satisfazer as necessidades de todos os clientes potenciais de maneira semelhante, assim como nem deve tentar resolver os discrepantes problemas de consumo de cada um deles. Há, em decorrência, que se dividir os consumidores em segmentos homogêneos, segundo variáveis pertinentes, e selecionar os mais promissores como alvo.

Se não há compatibilidade entre organização e clientela a organização está no lugar errado, cabendo-lhe olhar para outros segmentos que valorizem o que ela tem/pode oferecer. De outra sorte, os objetivos da organização ficam desprovidos de significado e a má reputação e o fracasso são quase inevitáveis. Também indispensável é estabelecer compatibilidade entre as pretensões da organização e seu pessoal, sem o que muitos funcionários podem não ajudá-la a atingir os objetivos traçados.

No modelo integrativo, ligados à visão e postura estratégica da organização, em seguimento, vem o conceito de serviço, o "guarda chuva" a delinear a oferta de serviço ampliada que se deseja construir. O conceito de serviço, portanto, é uma expressão de que a organização almeja solucionar certos tipos de problemas, de

uma dada maneira, ajustado a um determinada clientela. Em outras palavras, o conceito de serviço envolve definições sobre o que a organização quer fazer para os segmentos alvos, como isso deve ser alcançado e com que tipos de recursos atuará. A concepção do conceito de serviço passa pela averiguação criteriosa de quesitos sobre:

- as necessidades dos mercados alvos e quão bem, por quem e como estas necessidades têm sido atendidas;
- como o conceito de serviço deve satisfazer as necessidades dos mercados alvos;
- os traços característicos do serviço a ser prestado, vistos sob o ângulo dos benefícios proporcionados aos clientes;
- como se espera que esses traços característicos do serviço, e o conceito de serviço como um todo, sejam percebidos pelos mercados alvos, pelos funcionários e até pelo mercado em geral;
- as capacidades organizacionais requeridas pelo conceito de serviço no tocante a projeto, produção, entrega e relacionamento, de forma a estabelecer um alinhamento das capacidades internas e expectativas da clientela.

No modelo integrativo, entre a geração do conceito de serviço e a sua concretização na oferta de serviços ao cliente dotada de certos tipos e níveis de qualidade, entra então a administração da qualidade interna. Esta refere-se às atividades, processos e dimensões que tem de ser planejadas, implementadas e controladas dentro da organização com vistas à materialização da qualidade aspirada.

No modelo integrativo, a administração da qualidade interna tem as suas dimensões agrupadas conforme as quatro lacunas do prestador do serviço do modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry que podem impedir a consubstanciação da qualidade a ser oferecida à clientela. Assim, deficiências na gestão de: i) informações conduzem à Lacuna1; ii) especificações acarretam a Lacuna2; iii) desempenho ensejam a Lacuna3; iv) comunicações redundam na Lacuna4. Dessas lacunas específicas decorre que os determinantes de uma lacuna geral de qualidade de serviço variam de caso a caso concreto em cada organização, podendo consistir de fatores internos ou externos, variando também a sua importância relativa.

O modelo integrativo identifica as variáveis chaves que exigem atenção sistemática da administração no planejamento, implementação e controle de estratégias e operações para prevenir e minimizar a lacuna de qualidade de serviço. É muito útil destacar as dimensões subjacentes da qualidade da oferta de serviços:

- Informações engloba as dimensões pesquisa de marketing, comunicação vertical e níveis gerenciais;
- Especificações abrangem comprometimento gerencial com a qualidade, estabelecimento de metas, padronização de tarefas e percepção de factibilidade;
- Desempenho reúne trabalho em equipe, ajustamento funcionário-trabalho, ajustamento tecnologia-trabalho, percepção de controle, sistemas de supervisão, conflito de papéis e ambiguidade de papéis;
- Comunicações englobam comunicação horizontal e propensão a prometer além do devido.

O modelo integrativo mostra que a ineficácia e ineficiência na administração interna, cujo base são as dimensões acima relacionadas, dando margem ao aparecimento das quatro lacunas do prestador de serviços, termina por projetar tais lacunas sobre a oferta de serviços erigida. Mas a administração das lacunas é complicada, sendo diversos os fatores que a eles podem conduzir.

Assim:

- A Lacuna1, de informações, ocorre porque nem sempre a gerência da organização entende suficientemente bem os

atributos do serviço que representam qualidade para os clientes e que precisam estar presentes no serviço para preencher as expectativas dos clientes em determinados níveis de desempenho. É muito comum desconhecimento ou má interpretação sobre as necessidades dos clientes, influências externas, imagem da organização, expectativas e percepções;

- A Lacuna2, de especificações, ocorre porque a gerência do prestador de serviços comumente enfrenta dificuldade para atingir ou exceder as expectativas dos clientes. Daí surgem erradas ou inadequadas especificações de qualidade de serviço, preço, canais de distribuição, etc. Na Lacuna2, fatores como restrição de recursos, orientação de curto prazo, condições de mercado, indiferença administrativa, podem levar à discrepância entre as percepções da gerência das expectativas dos clientes e as especificações de serviço;

- A Lacuna3, de desempenho, aparece quando os funcionários da organização carecem de orientação, são incapazes ou não tem ímpeto/vontade de executar o serviço nos padrões estabelecidos. Na Lacuna3, portanto, divergem as especificações de serviço e o serviço realmente entregue à clientela. A qualidade entregue não respeita as especificações, a seleção de concessionários é pobre, etc.;

- A Lacuna4, de comunicações, resulta da discrepância entre o serviço entregue e as comunicações externas, na forma de promessas exageradas, ausência de informações sobre aspectos do serviço a ser prestado, benefícios do que está sendo oferecido, etc.

A administração da qualidade interna, como disposta no modelo integrativo, retrata, num arranjo diferente, simplesmente as tarefas típicas que conformam a administração: planejamento, implementação e controle. Tratando-se de negócios de serviços, tais tarefas podem ser definidas da seguinte forma:

- Planejamento. É a pesquisa, projeto, seleção e sequenciamento das tarefas associadas com a provisão de uma oferta de serviços;
- Implementação. É a atribuição de tarefas, a reunião de recursos, a aquisição de pessoal e instalações, culminando com a execução do plano para a oferta de serviços;
- Controle. É a coleta, o preparo e a análise de informações para verificar as especificações, o desempenho e as comunicações da oferta de serviços tendo

por critério central a satisfação do cliente e a qualidade de serviço por ele esperada e percebida.

Contudo, quando se estabelece competente administração interna, gerando níveis adequados de qualidade, aí são substantivos os benefícios alcançáveis, entre os quais podem ser citados: incremento de faturamento e rentabilidade; retenção de clientes; obtenção de referentes; desenvolvimento de funcionários orientados para serviço; identificação de novos serviços promissores; integração de marketing e serviços. Uma administração interna bem estruturada, regra geral, conduz a melhores faturamento e rentabilidade, fruto da correta análise das circunstâncias dos clientes, identificação de suas necessidades e alinhamentos destas com serviços. A retenção de clientes é de grande interesse para qualquer organização de serviços. É muito mais caro atrair negócios de novos clientes do que manter e mesmo cultivar a base existente. O custo de aquisição de um novo cliente está bem acima dos encargos para reter um cliente corrente. Cada cliente de uma organização de serviços pode e deve ser um seu referente. Quando um serviço é bem feito para o cliente, ele pode naturalmente constituir ou mesmo ser solicitado a ser um referente da organização perante seus pares. Ao ser indagado por terceiros para uma recomendação, é de forte impacto se um cliente entusiasticamente menciona a empresa de serviços que utiliza. Muitos funcionários atuando em serviços trazem bagagem apenas de treinamento em disciplinas

técnicas, padecendo de reduzido entendimento sobre a perspectiva do cliente e os aspectos de relacionamento. Se a administração interna instila verdadeira orientação de serviços no pessoal, dá-se um salto rumo à compatibilidade entre funcionários e clientes. Análise cuidadosa das situações de compra e uso dos clientes permite identificar novos serviços promissores que podem ser desenvolvidos e implementados pelo prestador de serviços. Obtendo-se marketing e serviços integrados, a relevância do marketing para o pessoal do prestador de serviços, nas suas atividades diárias, está assegurada.

Das ações e omissões, erros e desacertos da realidade da administração interna, no modelo integrativo então configura-se a oferta de serviços. Esta é assumida como integrada por: i) serviço central; ii) serviços facilitadores; iii) serviços de suporte. O serviço central no pacote é a razão básica para o prestador estar no mercado. Os serviços facilitadores destinam-se a tornar possível à clientela o uso do serviço central. Os serviços de suporte, por sua vez, tem por função fazer a oferta mais atrativa, com motivação competitiva.

No modelo integrativo, a materialização da oferta de serviços, completada na sua entrega à clientela, sob o prisma do prestador dos serviços constitui um todo encerrando diversos tipos, em diferentes níveis, de qualidade: de projeto, de produção, de entrega e relacional. A qualidade de projeto concerne à definição de atributos a incorporar ao serviço com o fito de tê-los

satisfazendo as funções carecidas pela clientela. Qualidade de produção refere-se à conformidade do serviço com as especificações e critérios de projeto. Qualidade de entrega diz respeito aos aspectos do processo pelo qual o serviço é efetivamente colocado nas mãos da clientela. Qualidade relacional tange ao desempenho do prestador de serviço no estabelecimento de relacionamentos internos e externos (com clientes e outros agentes e parceiros). Adequados níveis dessas quatro fontes de qualidade (projeto, produção, entrega e relacional) devem, na órbita do cliente, conduzir a uma percepção de alta qualidade de serviço na oferta do prestador de serviços.

Já do lado do cliente, no modelo integrativo a oferta de serviços por ele esperada é apresentada como composta dos elementos serviços, tangíveis e software. Esta colocação retrata o fato de serviços, tangíveis e software estarem presentes em virtualmente qualquer oferta de organizações de serviços ou bens, sendo por conseguinte de interesse universal para a administração. A disposição adotada, acredita-se, desperta a atenção devida para as exigências do cliente em relação a cada um dos elementos e, dentro dos elementos, para as dimensões que os integram. Dessa forma, tem-se saliente que a qualidade de uma oferta de serviços, como esperado pelo cliente, é um conceito de cunho eminentemente composto.

Na oferta de serviços esperada do modelo integrativo, o elemento serviços engloba as dimensões confiabilidade, presteza,

competência, acessibilidade, cortesia, comunicações, credibilidade, segurança, compreensão. Ou seja, são aqui tomadas como base as 10 dimensões de serviços propostas por Parasuraman, Zeithaml & Berry, em vez da versão final refinada só com 5 dimensões. Isto decorre da convicção de que a relação de maior amplitude propicia idéia mais clara e imediata do fenômeno, não obstante a sabida imbricação nelas instalada. As 5 dimensões são tão comprimidas que, particularmente em língua portuguesa, perdem expressividade. Mas são relacionadas só 9 dimensões, porque tangíveis, embora constantes da relação de dimensões de serviço do autores, são subtraídos da lista do modelo integrativo porquanto minuciosamente consideradas como o elemento em si que representam. Tangibilidade é uma característica inerente a bens e ambiente físico, enquanto serviços e software têm em comum a natureza intangível.

No modelo integrativo, o elemento tangíveis da oferta de serviço esperada é inserido dividido nas classes de bens, interação entre pessoas e produtos físicos e ambiente físico. As dimensões de bens são: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, manutenção e estética. A interação entre pessoas e produtos físicos abarca as dimensões visibilidade, mapeamento, diversidade, restrições, controle, conhecimento e feedback. Já o ambiente físico consiste nas dimensões arredores, projeto e social.

Por fim, o elemento software, da oferta de serviços esperada, no modelo integrativo compreende correção, robustez, extensibilidade, re-utilização, compatibilidade, eficiência, portabilidade, verificabilidade, integridade, simplicidade.

Exprimir, como estampado no modelo integrativo, a oferta de serviços esperada fracionada nos três elementos e suas respectivas dimensões realça o fato de haver três tipos diferentes de elementos e dimensões, cada qual interpondo um tipo especial de problema e reclamando uma administração de qualidade de serviço de traços singulares. A cada prestador de serviço em particular cabe perscrutar, destas listas de elementos e dimensões, quais delas estão ligadas à sua realidade específica.

O modelo integrativo indica que a oferta de serviços esperada pelo cliente é afetada por variedade de fatores, os quais podem, a princípio, ser agrupados em duas classes: influências externas e atividades de marketing. Entre as influências externas encontram-se itens como cultura, estrutura social, propaganda de boca, exposição à mídia e concorrência, ao lado de necessidades pessoais do indivíduo e experiências passadas.

A outra classe de influências externas sobre a oferta de serviços esperada consiste nas atividades tradicionais de marketing, do que são exemplos propaganda, relações públicas, venda pessoal, promoções, canais, preço, etc. Estas atividades de marketing buscam influenciar as expectativas de qualidade de serviço na

direção e intensidade desejadas pelo prestador de serviço. Neste processo, entretanto, os efeitos podem ser adversos. Tal acontece quando se promete ao cliente mais qualidade de serviço que o prestador pode entregar, criando-se uma lacuna de qualidade de serviço.

No modelo integrativo, é apontado que as influências externas e as atividades de marketing são também as responsáveis pela formação da imagem da organização prestadora de serviços. A imagem é uma outra fonte de impacto sobre a oferta de serviços esperada pelo cliente. Devido à boa imagem de uma organização, por exemplo, o cliente pode dela esperar serviços de melhor qualidade que os dos concorrentes. Mas uma vez experimentando a qualidade de serviço de um prestador, a imagem formada pelo cliente tende a ser em boa parte baseada na suas percepções da qualidade de serviço que vivenciou pessoalmente. Ademais, há diversos níveis de imagem. No caso de cadeias de serviços, para ilustrar, a sua imagem global (da rede como um todo) pode ser diferente e menos favorável do que a usufruída por uma de suas unidades em particular, de serviços mais gabaritados.

No modelo integrativo, há uma porção central em que, figuradamente, ocorre o encontro da oferta de serviços esperada pelo cliente e a oferta de serviços engendrada pelo prestador de serviços. Esta área retrata, em linhas gerais, o processo em que clientes avaliam a qualidade de serviço comparando suas expectativas e suas percepções do desempenho do serviço que

experimentaram. O cliente reconhece qualidade no serviço quando o seu desempenho atinge ou excede as suas expectativas. Quando a qualidade de serviço percebida apresenta-se num nível abaixo das expectativas, forma-se então uma lacuna de qualidade de serviço. O trabalho da administração, por conseguinte, é evitar ou eliminar tal lacuna de qualidade de serviço.

No modelo integrativo, dado o seu fim de guiar os esforços gerenciais, são incorporadas as percepções de qualidade de serviço oferecida dos clientes potenciais assim como as percepções de qualidade de serviço experimentada dos clientes atuais. É incongruente que os autores em geral discutam qualidade de serviço percebida referindo-se a percepções baseadas em experiências reais. Sob um ponto de vista de marketing, os prestadores de serviços tem como objetivo inafastável atrair novos clientes, tanto quanto oferecer qualidade aos clientes correntes.

O modelo integrativo evidencia que o cliente empreende avaliação de oferta de serviço que lhe é simplesmente oferecida, além daquela que ele de fato experimenta. Os clientes potenciais frequentemente possuem percepções acerca da qualidade de serviços que jamais experimentaram, mas sobre os quais aprenderam através de referência de conhecidos, propaganda, etc. Dessa maneira, uma lacuna de qualidade de serviço pode existir mesmo quando um cliente não tenha efetivamente experimentado o serviço. Nesta situação, dadas alternativas mais favoráveis, esta percepção de

que a qualidade não atingirá as expectativas provavelmente influenciara o cliente no sentido de rejeitar a oferta de um prestador de serviço em particular sem que ele chegue a testá-la.

No modelo integrativo é realçado que a lacuna de qualidade de serviço configura-se pela influência de dois grandes pólos em torno do cliente: as suas expectativas e as suas percepções do desempenho do serviço. A qualidade de serviço percebida é apenas em parte determinada pela verdadeira natureza da oferta de serviços. As percepções são também influenciadas pelas expectativas, influências externas, atividades de marketing e imagem da organização. É muito comum o cliente reduzir o significado de uma experiência desfavorável em razão da forte imagem do prestador do serviço. No entanto, a mesma imagem pode levar o cliente a avaliar um serviço como pior do que aquilo que ele objetivamente experimentou em virtude de expectativas muito altas que são despertadas. Portanto, afigura-se crítico que a administração monitore e avalie os níveis de qualidade de serviço percebido pelo cliente, tendo em vista o papel decisivo de tais percepções no mercado.

O modelo integrativo sublinha o caráter interativo da administração da qualidade. Entre outras contingências, o cumprimento a contento das diversas tarefas afeitas à administração de serviços tem como recurso fundamental o feedback, tal qual mostrado no modelo integrativo pelas linhas tracejadas. O feedback provém de várias origens: expectativas de

qualidade de serviço, oferta de serviço esperada (desmembrada no rol de dimensões externas da qualidade), percepções de qualidade de serviço, influências externas e imagem da organização.

No modelo integrativo, recebem esse feedback e por ele ajustam-se, se necessário, a administração da qualidade interna, o conceito de serviço e até, de forma menos imediata, a visão e a postura estratégica da organização. Na ausência desse feedback, assomam condições propícias ao aparecimento das lacunas do prestador de serviços (de 1 a 4), à permanência dessas lacunas sem serem detectados e a dificuldade para reduzi-los ou eliminá-los.

A marca interativa pronuncia-se igualmente no modelo integrativo na descrição do fato de que, à medida que o cliente experimenta qualidade de serviço, isto afeta suas subsequentes expectativas e percepções de qualidade oferecida ou experimentada. Logo, compete de todo modo evitar e minimizar lacunas de qualidade de serviço entre os clientes alvo da organização. Isto inclui análise contínua das lacunas e ajustamentos e soluções, tanto quanto possível, em tempo real.

O prestador de serviços, em geral, pode tentar impedir ou reduzir lacunas de qualidade de serviço buscando influenciar as expectativas ou percepções de qualidade de serviço do cliente. Por vezes, uma vantagem competitiva pode ser obtida pelo aumento das expectativas do cliente para tirar vantagem de uma qualidade

de serviço superior que a organização pode de fato oferecer. Uma situação mais difícil é ter de "educar" o cliente que possui expectativas irrealisticamente altas.

O modelo integrativo endossa a crescente concordância na literatura de que qualidade de serviços compreende tanto o que é oferecido ao cliente ou ele recebe quanto como isto é oferecido ou recebido. Esta perspectiva está embutida nos modelos de Gronroos e Gronroos & Gummesson como qualidade técnica e qualidade funcional. Mesmo Parasuraman, Zeithaml & Berry, embora não tenham introduzido em seus modelos tal posição, reconhecem analogamente a ocorrência de fatores relacionados com o resultado e fatores relacionados com processo.

Parece plausível considerar que, em muitas situações, a qualidade funcional (ou relacionada a processo) seja mais fácil de ser avaliada pelo cliente do que a qualidade técnica (ou relacionada com resultados), embora o contrário possa ocorrer para o prestador de serviços. Disso deflui, e não se deve esquecer, que a qualidade funcional pode ter uma influência mais forte, definida e incontinenti sobre a percepção de qualidade do serviço.

Diante dessa realidade, atingir as expectativas do cliente requer que a administração identifique tanto o "que" ele espera quanto "como" ele espera consegui-lo. Isto significa que a administração tem de planejar, implementar e controlar ações específicas

dirigidas para as qualidades funcional e técnica. O modelo integrativo agrega esta significativa idéia, muitíssimo esclarecedora, com o seguinte formato:

- Desempenho da Oferta de Serviço Total desdobrada em Desempenho da Oferta de Serviço Técnica e Desempenho da Oferta de Serviço Funcional;
- Expectativas de Qualidade de Serviço Total desdobradas em Expectativas de Qualidade Técnica e Expectativas de Qualidade Funcional;
- Qualidade de Serviço Total Percebida (Oferecida ou Experimentada) desdobrada em Qualidade de Serviço Técnica Percebida (Oferecida ou Experimentada) e Qualidade de Serviço Funcional Percebida (Oferecida ou Experimentada);
- Lacuna de Qualidade de Serviço Total (Lacuna5) desdobrada em Lacuna de Qualidade de Serviço Técnica e Lacuna de Qualidade de Serviço Funcional.

Nesta linha de raciocínio, o modelo integrativo revela que ocorre uma lacuna de qualidade de serviço quando se verifica uma das duas situações: i) as expectativas de qualidade de serviço técnica ultrapassam a qualidade de serviço técnica percebida oferecida ou experimentada; ii) as expectativas de qualidade de

serviço funcional ultrapassam a qualidade de serviço funcional percebida oferecida ou experimentada.

É bem provável que esses componentes técnico e funcional não sejam independentes um do outro, embora a forma desse relacionamento, que parece variar consideravelmente, ainda esteja por ser precisada. Em certos casos, altas expectativas de qualidade técnica podem induzir altas expectativas de qualidade funcional. No entanto, é também comum ver clientes fazendo concessões de um componente pelo outro, como quando aceitam uma refeição precária numa lanchonete expressa em troca da comodidade de um processo rápido.

O reconhecimento, como procedido no modelo integrativo, das expressivas diferenças, mas também dos vínculos, entre os componentes técnico e funcional da qualidade de serviço revela-se chave para o planejamento, implementação e controle da oferta de serviços colimando evitar e minimizar lacunas de qualidade de serviço. É, como discutido, vital que a administração antecipe e identifique as suas lacunas de informações, especificações, desempenho e comunicações. A análise dessas lacunas e as tarefas administrativas a eles concernentes tornam-se, com certeza, muito mais claras quando a administração reconhece a distinção entre o "que" o cliente obtém e "como" isto consuma-se.

Nesse sentido, à guisa de ilustração, vale imaginar situação em que, diante de vendas declinantes, uma companhia de aviação

decida adicionar novos serviços na sua oferta, entendendo-a pobre. Este aprimoramento pode desencadear tantas outras ações, como campanha de propaganda, descontos promocionais de lançamento, etc. Suponha-se que tudo isso se baseie no juízo de que o problema se centra na oferta de serviço técnica. Pois ao contrário, uma análise mais detalhada das lacunas de qualidade de serviço, como precitado no modelo integrativo, pode revelar que a oferta de serviço técnica atende e bem às expectativas de qualidade de serviço técnica dos clientes. Na realidade, seria a oferta de serviço funcional (funcionários rudes, pouco interesse em resolver os problemas dos passageiros, etc.) que estaria abaixo das expectativas. Num outro exemplo, ao inverso, provavelmente de nada adiantaria a prontidão, cortesia e disponibilidade do pessoal (qualidade funcional) de organização de assistência técnica a computadores se faltarem habilidade técnica para realmente reparar e recolocar em funcionamento os equipamentos dos clientes (qualidade técnica).

A separação entre os componentes técnico e funcional da qualidade de serviço coloca interessantes desafios e oportunidades para a administração. Qual componente será mais importante para cada cliente? Quanta tolerância tem o cliente para variações/oscilações na oferta de serviço técnica versus a oferta de serviço funcional? Os prestadores de serviços alcançarão maiores retornos marginais pela melhoria e ou promoção da oferta de serviço técnica ou a oferta de serviço funcional? Os clientes estarão dispostos a pagar preços maiores por ofertas aprimoradas

de serviço funcional ou de serviço técnica? Não há, entretanto, respostas simples para questões desse tipo. Sem embargo, o modelo integrativo serve para dirigir o foco da administração no rumo dos elementos técnicos e funcionais e lacunas chaves que precisam ser imperativamente gerenciadas a contento.

Por isso, para evitar a Lacuna1, a administração precisa buscar informações e feedback acerca dos dois componentes da qualidade de serviço, técnico e funcional, nas formas de expectativas e percepções. Com estes dados, as respectivos lacunas de qualidade de serviço são aferidos indiretamente. De igual modo, há que se levar devidamente em conta os componentes técnico e funcional para prevenção: i) da Lacuna2, por meio de especificações adequadas; ii) da Lacuna3, através de desempenho apropriado; iii) da Lacuna4, via comunicações ajustadas.

As tarefas de planejamento, implementação e controle devem ser orientadas pelos componentes técnico e funcional da qualidade de serviço, proporcionando desempenho excelente dos sistemas técnicos e das operações funcionais. Em suma, o emprego desta perspectiva pode ser de significativa ajuda para as organizações, aumentando as chances de sucesso com ofertas genuinamente de qualidade.

VIII.2 - SUGESTÕES PARA PESQUISAS ADICIONAIS

Foi salientado que o modelo integrativo, conclusão desta tese, representa uma proposição preliminar, exploratória, desta forma necessitando de subsequente análise conclusiva. Basta atinar para a variedade e complexidade dos conceitos e relações inseridos no modelo integrativo para ter-se uma idéia do caminho a ser ainda percorrido para a sua consolidação. Tal qual sucede com qualquer novo modelo, o aqui apresentado requer sobretudo teste empírico, o que deve conduzir a positivos refinamentos na sua concepção. Além disso, várias outras sugestões para pesquisas futuras emergem do trabalho e conclusão desta tese, como adiante discutido.

A literatura de serviço, na sua maior parte, é marcada por pesquisa empírica circunscrita a ramos isolados e por trabalho conceitual atravessando vários ramos. Por isso, é prioritário viabilizar estudos empíricos, para teste de modelos e conceitos de serviços, que transcendam ramos específicos. Nesta linha, seria muito interessante determinar, para cada ramo, quais proposições e relacionamentos do modelo integrativo realmente procedem e quais não. Passo a passo, seriam estabelecidas as verdadeiras comunalidades de serviços em geral. Ter-se-ia aí uma excelente contribuição para a evolução da teoria de serviços na direção de patamares mais elevados de abstração.

É bem possível que o modelo integrativo, em face das limitações do trabalho que a ele levou e a sua pretendida abrangência, que variáveis importantes tenham sido inadvertidamente omitidas. Análise adicional minuciosa sobre consumidores e pessoal das organizações de serviços pode revelar variáveis até aqui não especificadas. Identificados outros fatores intervenientes e incorporando-os ao modelo integrativo, estaria propiciada melhor base de interpretação da qualidade de serviço.

Há um grande vazio no que se refere aos determinantes e mensuração da qualidade de serviço, em que pese os avanços levados a cabo por Parasuraman, Zeithaml & Berry com seus modelos e escalas. Poucos estudos reconhecem as múltiplas dimensões da qualidade. Paira enorme precisão de investigação sobre as dimensões da qualidade de serviço e sua importância relativa na definição do comportamento do comprador. Do mesmo modo demandando avanço estão as técnicas de medição da qualidade de serviço. Elaborar procedimentos e escalas para mensuração dos diversos entes do modelo integrativo seria um substancial passo.

Em especial, de grande proveito gerencial seria o desenvolvimento de instrumentos padronizados destinados à mensuração das percepções de qualidades de serviço técnica e funcional do cliente. Isto, entre outros pontos, envolveria uma reavaliação geral dos elementos de qualidade de serviço e suas respectivas dimensões, pois é de supor-se que nem todas as dimensões conservem simultaneamente significação no âmbito dos componentes

técnico e funcional. Então, caberia gerar e apurar itens para a composição de escalas, abrangentes mas concisas, de avaliação das qualidades de serviço técnica e funcional.

No modelo integrativo são apontados três grupos de fatores como influenciando as expectativas de qualidade de serviço do cliente, seja técnica ou funcional: imagem da organização, influências externas e atividades de marketing. Mesmo para o impacto das atividades de marketing sobre a formação de expectativas do cliente, em que pesem as suas implicações gerenciais de vulto, há um conhecimento precário. Este é outro domínio onde a importância relativa e natureza do processo de influência precisam ser melhor conhecidas, o que inclui obrigatoriamente a via da inquirição empírica.

Também requer mais ênfase da pesquisa o grupo de consumidores não-clientes, aqueles por quem a oferta do prestador de serviços foi recusada. Neste grupo podem ser ainda incluídos os consumidores que chegaram a usar o serviço mas não retornaram. Num prazo mais longo, o esforço de compreensão do comportamento e expectativas dos não-clientes pode ser produtivo e rentável como acontece com a satisfação dos clientes existentes. A conversão de não-clientes para a condição de cliente é uma barreira decisiva a vencer para o crescimento dos negócios. A atenção da literatura está voltada quase só para aqueles consumidores já experimentando a oferta de determinado serviço ou prestador de serviços.

No modelo integrativo há uma indicação de dimensões internas da qualidade de serviço que constituem as lacunas do prestador de serviços (de informações, especificações, desempenho e comunicações), os quais, por sua vez, redundam na lacuna de qualidade de serviço do cliente. Sobre essa relação, insta prosseguir com o trabalho exploratório de Parasuraman, Zeithaml & Berry para detalhamento dos construtos que afetam cada uma dessas dimensões internas. Em particular, aparece agora o desafio da combinação e arranjo de recursos humanos e físicos para alcançar as qualidades de serviço esperada técnica e funcional. Por isso, dispor de tal tipo de referencial seria inestimável como orientação gerencial na construção da qualidade de serviço.

Falta pesquisa sobre a natureza da associação entre a qualidade de serviço percebida pelo cliente (representada pela Lacuna5) e as lacunas do prestador de serviços (Lacunas de 1 a 4). Seria fundamental saber se difere a importância relativa das lacunas internas no tocante à influência sobre a lacuna de qualidade de serviço. Similarmente intrigante é a questão concernente à possibilidade ou não de compensação de problemas de qualidade ocasionados por uma certa lacuna interna mediante aprimoramento de outras.

As possibilidades de segmentação de consumidores com base nas expectativas de qualidade de serviço é um terreno promissor a ser sondado. Embora pareça mesmo haver o emprego de conjunto básico constante de dimensões para a avaliação de qualidade de

serviço, é quase certo, dada a variabilidade das preferências na natureza humana, que haja variações da importância relativa das dimensões e do nível de desempenho esperado para cada uma delas. Análise empírica dirigida para averiguar se efetivamente há segmentos de qualidade de serviço distintos identificáveis seria precioso sob o ponto de vista de marketing.

Enfim, todas essas sugestões de novas pesquisas, se consumadas, muito provavelmente teriam seus resultados como subsídios a sugerir reformulações que aprimorariam o modelo integrativo proposto nesta tese. A rigor, só dessa forma as conclusões provisórias consubstanciadas no modelo integrativo poderiam ser assumidas como dotadas de razoável validade.

VIII.3 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Várias são as limitações que pesam sobre o trabalho realizado. O modelo integrativo, como qualquer modelo tentando representar fenômenos complexos, contém diversas limitações. Cada uma das sugestões de pesquisas adicionais submetidas na seção anterior já constitui uma limitação reconhecida e que poderia ser sanada. Porém há outras limitações, mais básicas, pesando sobre este estudo. É forçoso admitir que, a rigor, há no modelo integrativo uma severa simplificação dos processos envolvidos com qualidade de serviço, pois nele incluída está apenas uma certa porção ilustrativa dos mecanismos todos que ocorrem ou podem ocorrer numa experiência concreta qualquer. É bem provável que, no estágio atual do conhecimento e na estreiteza dos horizontes do autor, uma série de fatores intervenientes deixou de ser incorporada à proposta concebida de modelo.

A pretensão aqui com o modelo integrativo é de uma síntese dos modelos de qualidade de serviço da literatura. Mas sintetizar requer dispor de bons alicerces para serem colocados ordenadamente juntos. Aí, no caso ideal, instala-se algo como um efeito de sinergia entre as partes reunidas e o resultado é mais que apenas a soma das partes; a nova configuração dá margem a uma compreensão mais acurada dos fenômenos de interesse. Mas são muitos os problemas na integração de conhecimento.

Sínteses podem ser empreendidas em diferentes níveis e com diferentes graus de ambição. Dois restritos estudos empíricos dentro de uma mesma esfera científica podem ser objeto de síntese. Mas a intenção aqui é ir mais longe do que isso e integrar resultados num nível mais elevado. O obstáculo, todavia, é não se ser capaz de coletar e analisar todo o material já catalogado e mais ainda os inevitáveis trabalhos dispersos desconhecidos. Afinal, sendo qualidade de serviço um campo de estudo em fase de franca expansão, contribuições potencialmente relevantes são acrescentadas continuamente. Logo, é imperioso reconhecer esta limitação da síntese realizada.

Já se ressaltou a tendência da pesquisa acadêmica à fragmentação e isto possivelmente se dá por necessidade. Falta a capacidade de examinar grandes todos em projetos de pesquisa. Os recursos - sejam financeiros, de tempo ou potencial mental - são insuficientes. É difícil que um estudioso possua conhecimento profundo de mais de uma disciplina, embora a ciência progrida cada vez mais por caminhos interdisciplinares. Tal é o caso de qualidade de serviço.

Mas outra razão proeminente do fragmentar está nos paradigmas estabelecidos e enraizados, como trouxe à lume Kuhn³⁰³, forçando o pesquisador em uma percepção quase pré-determinada e estreita da

303. KUHN, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, University of Chicago Press, 1970. p. 23-35; 43-51.

realidade. Virtualmente limitadas, destarte, as bases da estrutura de qualquer área da ciência suscetíveis de inquirição, se estas não forem sólidas, pode acontecer de o avanço tornar-se inconsistente, ilusório. Por isso tudo, há que se ter prudência e tomar o modelo integrativo como uma suposição teórica que deve ser submetida a criterioso teste empírico.

Isto deve passar pelo questionamento de pontos basilares como o próprio paradigma da desconformidade. A maior parte da pesquisa e teorização em qualidade de serviço vem sendo construída assentada sobre aquele pilar. Pois se o paradigma não procede, tudo o mais se torna possivelmente incongruente. Cabe, portanto, exercer certa cautela na assunção de premissas para as quais é difícil atribuir, tanto mais num campo tão novo e em permanente evolução, a condição de verdade irrefutável. A atitude científica correta deve ser exposição sistemática de todo o conhecimento, incluindo seus esteios, ao escrutínio da dúvida.

A dificuldade para conceituar e caracterizar serviços e sobretudo qualidade são patentes ao longo deste estudo todo. Esta dificuldade, por fim, está refletida no modelo integrativo proposto. Ao contrário, o ideal científico é contar, para os entes em estudo, com definições dotadas de clara delimitação e não superpostas entre si. Isto porque, não sendo possível elucidar adequadamente as definições, sendo elas transformadas em definições operacionais e utilizadas para mensuração no mundo concreto, estar-se-á inevitavelmente distorcendo a realidade.

Os termos expectativas, desempenho e percepções de qualidade, vale citar, vêm sendo usados nas conversas de praticantes e em contextos científicos com grande fluência. Entretanto, é de indagar-se até que ponto colocações aparentemente óbvias do tipo ter-se a qualidade como resultado da subtração do nível de expectativas de nível de desempenho são justificadas? Será que efetivamente há contornos tão nítidos entre os elementos desse assaz complexo fenômeno que é a qualidade de forma a ensejar uma tal operação aritmética? Pesa aí outra inegável limitação sobre o tratamento dado ao tema na literatura e incorporado nesta tese.

A esse respeito, Zaltman & Wallendorf³⁰⁴ ressaltam que modelos nas ciências do comportamento tendem mesmo a extrair distinções artificiais entre conceitos na realidade inseparáveis. Eles ilustram que, ao contrário de estômago e coração, atitudes e personalidades são partes inextrincáveis dos seres humanos, numa malha compreendendo um todo, que só ficticiamente podem ser isoladas umas das outras.

O modelo integrativo não deixa de colocar seus conceitos em compartimentos apertados, o que pode dar uma falsa idéia de ser o estudo da qualidade de serviço menos complexo do que de fato o é. Afinal, à medida que os processos configuradores da qualidade de

304. ZALTMAN, Gerald & WALLENDORF, Melanie. Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications. p. 515-20.

serviço transcorrem (seja na mente do cliente, do pessoal de contato ou gerentes do prestador do serviço), o todo pertinente não deve ocorrer em intervalos discretos bem delineados, mas de uma maneira contínua em que as partes componentes estão marcadas por limites difusos. É por isso que se firma serem modelos somente representações da realidade, jamais a realidade em si.

Alternativamente, uma maneira de definir um fenômeno é aceitar que ele tenha contornos vagos, algo que se costuma denominar de fenômenos difusos. Embora os limites das partes sejam algo indistintos, elas encerram um núcleo, isto sim, de algo essencial que a experiência e a intuição podem captar, malgrado a imbricação. Esta é uma concepção de particular significado potencial nas ciências humanas e sociais.

O raciocínio humano é governado por termos e conceitos, assim como por imagens de modelos, notadamente os de cunho gráfico que são mais facilmente assimiláveis. As tão comuns ilustrações gráficas que acompanham os textos de administração incluem usualmente muitas caixas e setas. Isto fornece uma impressão visual de ordem com delimitações e ligações inequívocas.

A figura gráfica é delineada justamente para propiciar uma visão geral e uma compreensão rápida, onde seus contornos regulares guiam o caminho de compreensão da matéria retratada. Mas tal abordagem de precisão total e linear pode ser enganadora. Afinal, será mesmo que fenômenos humanos e sociais podem ser corretamente

apreendidos e reduzidos a retratos tão simples quanto caixas retangulares e linhas retas? Há um sério perigo em que a simplicidade das figuras, sem que tenham contrapartida no mundo real, direcionem o pensamento no rumo de simplificações desprovidas de validade.

Por isso, para finalizar esta tese, em face dessa muito provável limitação incidente igualmente sobre o âmbito do conhecimento tratado no modelo integrativo, o mais correto seria, ao menos por ora, ter em mente que tal modelo é apenas mais uma etapa à frente, onde tantas outras precisam ser adicionadas. Não se pode negar que, malgrado- aqui oferecida contribuição para a ampliação da compreensão da matéria, o conhecimento geral sobre o tema é ainda inegavelmente precário.

BIBLIOGRAFIA
CONSULTADA

- 1 - ALBRECHT, Karl & ZEMKE, Ron. Instilling a Service Mentality: Like Teaching an Elephant to Dance. **International Management**, Nov. 1985. p. 61-7.

- 2 - _____ & _____. **Service America**. Homewood, Dow-Jones Irwin, 1985.

- 3 - ALMEIDA, Wanderley J. M. **Serviços e Desenvolvimento Econômico no Brasil: Aspectos Setoriais e suas Implicações**. Rio de Janeiro, Instituto de Planejamento Econômico e Social, 1974.

- 4 - AQUINO, Tomás de. **Suma Teológica**. 2a. Parte da 2a. Parte. Volume V. Caxias do Sul, Livraria Sulina, 1980.

- 5 - ARISTÓTELES. **A Política**. Rio de Janeiro, Edições de Ouro, 1976.

- 6 - ARMISTEAD, Colin G. Design of Service Operations. In: VOSS, Christopher et al. **Operations Management in Service Industries and the Public Sector: Text and Cases**. Chichester, John Wiley & Sons, 1985. p. 51-64.

- 7 - BAKER, Julie. The Role of the Environment in Marketing Services: the Consumer Perspective. In: CZEPIEL, John A. **The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage**. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 79-84.

- 8 - BATESON, John E. G. Do We Need Service Marketing? In: EIGLIER, Pierre et al. **Marketing Consumer Services: New Insights.** Cambridge, Marketing Science Institute, 1977. p. 1-30.
- 9 - _____ . **Managing Services Marketing: Text and Readings.** Fort Worth, Dryden Press, 1991.
- 10 - BELL, Daniel. **O Advento da Sociedade Pós-Industrial: Uma Tentativa de Previsão Social.** São Paulo, Cultrix, 1978 (1973).
- 11 - BERRY, Leonard L. The Employee as Customer. **Journal of Retailing Banking,** Mar. 1981. p. 33-40.
- 12 - _____ & PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing Through Quality.** New York, Free Press, 1991.
- 13 - _____ ; ZEITHAML, Valarie A. & PARASURAMAN, A. Quality Counts in Services, Too. **Business Horizons,** May-June 1985. p. 44-52.
- 14 - BITNER, Mary J. Evaluating Service Encounters: the Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. **Journal of Marketing,** Apr. 1990. p. 69-82.
- 15 - _____ & ZEITHAML, Valarie A. Fundamentals in Services Marketing. In: SURPRENANT, Carol. **Add Value to Your**

Service: the Key to Success. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 7-11.

16 - BLOIS, K. J. The Marketing of Services: An Approach. **European Journal of Marketing**, no. 2 1974. p. 137-45.

17 - BOLTON, Ruth N. & DREW, James H. A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. **Journal of Marketing**, Jan. 1991. p. 1-9.

18 - _____ & _____. A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value. **Journal of Consumer Research**, Mar. 1991. p. 375-84.

19 - BOOMS, Bernard H. & BITNER Mary J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. **Marketing of Services.** Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 47-51.

20 - BORDEN, Neil H. The Concept of Marketing Mix. **Journal of Advertising Research**, June 1964. p. 2-7.

21 - BOWEN, David E. Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. **Human Resource Management**, Fall 1986. p. 371-83.

- 22 - _____ & LAWLER, Edward E. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. **Sloan Management Review**, Spring 1992. p. 31-52.
- 23 - _____ ; SIEHL, Caren & SCHNEIDER, Benjamin. A Framework for Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing. **Academy of Management Review**, no. 1 1989. p. 75-95.
- 24 - BROWN, Stephen W. & SWARTZ, Teresa A. A Gap Analysis of Professional Service Quality. **Journal of Marketing**, Apr. 1989. p. 92-8.
- 25 - BUZZELL, Robert D. & GALE, Bradley T. **The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance**. New York, Free Press, 1987.
- 26 - _____ & WIERSEMA, Frederick D. Successful Share Building Strategies. **Harvard Business Review**, Jan.-Feb. 1981. p. 135-44
- 27 - CADOTTE, Ernest R.; WOODRUFF, Robert B. & JENKINS, Roger L. Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, Aug. 1987. p. 305-14.
- 28 - CARLZON, Jan. **Moments of Truth**. Cambridge, Ballinger, 1987.

- 29 - CARMAN, James M. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. **Journal of Retailing**, no. 1 1990. p. 33-55.
- 30 - _____ & LANGEARD, Eric. Growth Strategies of Service Firms. **Strategic Management Journal**, Jan.-Mar. 1980. p. 7-22.
- 31 - _____ & UHL, Keneth P. **Marketing: Principles and Methods**. Homewood, Richard D. Irwin, 1973.
- 32 - CHASE, Richard B. Where Does the Customer Fit in a Service Operation. **Harvard Business Review**, Nov.-Dec. 1978. p. 137-42.
- 33 - _____ & ERIKSON, Warren J. The Service Factory. **The Academy of Management Executive**, no. 3 1988. p. 191-6.
- 34 - _____ & GARVIN, David A. The Service Factory. **Harvard Business Review**, Jul.-Aug. 1989. p. 61-9.
- 35 - CHURCHILL, Gilbert A., Jr. & SURPRENANT, Carol. An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, no. 4 1982. p. 491-504.
- 36 - CLARK, Colin. **Conditions of Economic Progress**. London, Macmillan, 1957 (1940).

- 37 - COBRA, Marcos & ZWARG, Flávio A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias.** São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1986.
- 38 - COLLIER, David A. **Service Management: The Automation of Services.** Reston, Reston Publishing, 1985.
- 39 - COMMITTEE ON DEFINITIONS OF THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **A Glossary of Marketing Terms.** Chicago, American Marketing Association, 1960.
- 40 - CRONIN, J. Joseph & TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. **Journal of Marketing,** July 1991. p. 55-68.
- 41 - CROSBY, Lawrence A. & COWLES, Deborah. A Role Consensus Model of Satisfaction with Service Interaction Experiences. In: VENKATESAN, M. **Creativity in Services Marketing.** Chicago, American Marketing Association, 1986. p. 40-43.
- 42 - DARBY, Michael R. & KARNI, Edi. Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. **Journal of Law and Economics,** Apr. 1973. p. 67-86.
- 43 - DAVIDOW, William H. & UTTAL, Bro. Service Companies: Focus or Falter. **Harvard Business Review,** Jul.-Aug. 1989. p. 77-85.

- 44 - DESATNICK, Robert L. **Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Maintain Superior Customer Service Throughout the Organization.** San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- 45 - DUNN, Robert & ULLMAN, Richard. **Quality Assurance of Computer Software.** New York, McGraw-Hill, 1982.
- 46 - EIGLIER, Pierre & LANGEARD, Eric. A New Approach to Service Marketing. In: EIGLIER, Pierre et al. **Marketing Consumer Services: New Insights.** Cambridge, Marketing Science Institute, 1977. p. 31-58.
- 47 - _____ & _____. Services as Systems: Marketing Implications. In: EIGLIER, Pierre et al. **Marketing Consumer Services: New Insights.** Cambridge, Marketing Science Institute, 1977. p. 83-103.
- 48 - _____ & _____. **Servuction.** Paris, McGraw-Hill, 1987.
- 49 - ENIS, Ben M. & ROERING, Kenneth J. Services Marketing: Different Products, Similar Strategy. In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. **Marketing of Services.** Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 1-9.
- 50 - EVANS, David. The Myth of Customer Service. **Canadian Business,** Mar. 1991. p. 34-9.

- 51 - EVANS, Joel R. & BERMAN, Berry. **Marketing.** New York, Macmillan, 1987.
- 52 - FAIVRET, Jean P.; MISSIKA, Jean-Louis & WOLTON, Dominique. **Le Tertiaire Introuvable.** In: CFDT. **La Tertiaire Éclaté: Le Travail San Modèle.** Paris, Seuil, 1980. p. 329-71.
- 53 - FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality Control.** New York, McGraw Hill, 1983.
- 54 - FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.
- 55 - FIESP-CIESP. **O Setor Serviços na Expansão da Economia Brasileira.** São Paulo, 1974.
- 56 - FISHER, Allan G. B. **Progreso Economico Y Seguridad Social.** México, Fondo de Cultura Económica, 1949 (1945).
- 57 - FISK, Raymond P. **Toward a Consumption Evaluation Process Model for Services.** In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. **Marketing of Services.** Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 191-5.
- 58 - FORRESTER, Jay W. Citado por SMITH, Herman W. **Strategies of Social Research.** London, Prentice-Hall, 1975.

- 59 - FOURASTIÉ, Jean. **Le Grand Espoir du XXe. Siècle.** Paris, Presses Universitaires de France, 1958.
- 60 - FUCHS, Victor R. **The Service Economy.** New York, National Bureau of Economic Research, 1968.
- 61 - FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas Históricas do Brasil: Séries Econômicas, Demográficas e Sociais de 1550 a 1988.** Rio de Janeiro, 1990.
- 62 - _____. **Anuário Estatístico do Brasil 1992.** Rio de Janeiro, 1993.
- 63 - GARVIN, David A. **Product Quality: An Important Strategic Weapon.** *Business Horizons*, May-June 1984. p. 40-3.
- 64 - _____. **What Does "Product Quality" Really Means.** *Sloan Management Review*, Fall 1984. p. 23-43.
- 65 - _____. **Competing on the Eight Dimensions of Quality.** *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1987. p. 101-9.
- 66 - _____. **Managing Quality.** New York, Free Press, 1988.

- 67 - GIARINI, Orio. The Service Economy: New Strategies for Creating the Wealth of Nations. In: _____. **The Emerging Service Economy**. Oxford, Pergamon, Press, 1987. p. v-vii.
- 68 - GIFFEN, Robert. Economic Inquiries and Studies. Vol. II. 1887. Citado por FISHER, Allan G. B. **Progresso Econômico Y Seguridad Social**. México, Fondo de Cultura Económica, 1949.
- 69 - GLASER, Barney G. & STRAUSS, Anselm L. **The Discovery of Grounded Theory**. New York, Aldine, 1967.
- 70 - GRONROOS, Christian. An Applied Service Marketing Theory. **European Journal of Marketing**, no. 7 1982. p. 30-41.
- 71 - _____. **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**. Cambridge, Marketing Science Institute, 1983.
- 72 - _____. Seven Key Areas of Research According to the Nordic School of Service Marketing. In: BERRY, Leonard L. et al. **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago, American Marketing Association, 1983. p. 108-10.
- 73 - _____. A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, no. 4 1984. p. 36-44.

- 74 - _____. Internal Marketing: Theory and Practice. In: BLOCK, Thomas M. et al. **Services Marketing in a Changing Environment.** Chicago, American Marketing Association, 1985. p. 41-7.
- 75 - _____. Developing the Service Offering - A Source of Competitive Advantage. In: SURPRENANT, Carol. **Add Value to Your Service: the Key to Success.** Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 81-85.
- 76 - _____. Service Quality: the Six Criteria of Good Perceived Service Quality. **Review of Business**, no. 3 1988. p. 4-13.
- 77 - _____. Fundamental Research Issues in Services Marketing. In: BITNER, Mary J. & CROSBY, Lawrence A. **Designing a Winning Service Strategy.** Chicago, American Marketing Association, 1989. p. 9-10.
- 78 - _____. **Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition.** Lexington, Lexington Books, 1990.
- 79 - GUMMESSON, Evert. The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships. **Long Range Planning**, Aug. 1987. p. 10-20.

- 80 - _____ . **Quality--The Ericsson Approach.**
Stockholm, Ericsson, 1987.
- 81 - _____ . **Service Quality: A Holistic View.** In:
BROWN, Stephen W. et al. **Service Quality: Multidisciplinary and
Multinational Perspectives.** Lexington, Lexington Books, 1991.
p. 3-22.
- 82 - _____ & GRONROOS, Christian. **Quality of Services:
Lessons from the Product Sector.** In: SURPRENANT, Carol. **Add
Value to Your Service: the Key to Success.** Chicago, American
Marketing Association, 1988. p. 35-39.
- 83 - HALL, William K. **Survival Strategies in a Hostile
Environment.** **Harvard Business Review**, Sep.-Oct. 1980. p. 75-85.
- 84 - HAX, Arnolde C. & MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept
and Process: A Pragmatic Approach.** Englewood Cliffs, Prentice
Hall, 1991.
- 85 - HELSON, Harry. **Adaptation-Level Theory.** New York, Harper &
Row, 1964.
- 86 - HOWARD, John A. **Consumer Behavior: Application of Theory.**
New York, McGraw-Hill, 1977.

- 87 - _____ & SHETH, Jagdish N. **The Theory of Buyer Behavior.** New York, John Wiley & Sons, 1969.
- 88 - HESKETT, James L. **Managing in the Service Economy.** Boston, Harvard School Press, 1986.
- 89 - _____. **Lessons in the Service Sector.** **Harvard Business Review**, Mar-Apr. 1987. p. 118-26
- 90 - HOLBROOK, Morris B. & COREMAN, Kim P. **Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again.** In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. **Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise.** Lexington, Lexington Books, 1985. p. 31-57.
- 91 - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 8402. Quality Terminology.** Genève, 1986.
- 92 - _____. **ISO 9004-2. Quality Management and Quality Systems Elements. Part 2: Guidelines for Services.** Genève, 1991.
- 93 - ISHIKAWA, Kaoru. **What is Total Quality Control? The Japanese Way.** Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985.
- 94 - JACOBSEN, Robert & AAKER, David A. **The Strategic Role of Product Quality.** **Journal of Marketing**, Oct. 1987. p. 31-44.

- 95 - JACOBY, Jacob; SZYBILLO, George J. & BUSATO-SCHACH, Jacqueline. Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations. **Journal of Consumer Research**, no. 3 1977. p. 209-15.
- 96 - _____ & OLSON, Jerry C. **Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise**. Lexington, Lexington Books, 1985. p. xi-xiv.
- 97 - JOHNSON, Eugene M.; SCHEUING, Eberhard E. & GAIDA, Kathlee A. **Profitable Service Marketing**. Homewood, Dow Jones-Irwin, 1986.
- 98 - JUDD, Robert C. The Case for Redefining Services. **Journal of Marketing**, Jan. 1964. p. 58-9.
- 99 - KAPLAN, Abraham. **A Conduta na Pesquisa: Metodologia para as Ciências do Comportamento**. São Paulo, Herder/EDUSP, 1969.
- 100 - KIECHEL, Walter. Three (or Four, or More) Ways to Win. **Fortune**, Oct. 19 1981. p. 181; 184; 188.
- 101 - KNISELY Gary. Financial Services Marketers Must Learn Packaged Goods Selling Tools. **Advertising Age**, Mar. 19 1979. p. 58-9; 62.

- 102 - KOONTZ, Harold. **The Management Theory Jungle Revisited.** **Academy of Management Review**, no. 2 1980. p. 157-87.
- 103 - KOTLER, Philip. **Principles of Marketing.** Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980.
- 104 - _____. **Marketing Management: Analysis, Planning & Control.** Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984; 1991.
- 105 - _____ & BLOOM, Paul N. **Marketing Professional Services.** Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.
- 106 - KUHN, Thomas S. **The Structure of Scientific Revolutions.** Chicago, University of Chicago Press, 1970.
- 107 - KUZNETS, Simon. **Six Lectures on Economic Growth.** Glencoe, Free Press, 1959.
- 108 - LA'BARBERA, Priscilla A. & MAZURSKY, David. A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. **Journal of Marketing Research**, no. 4 1983. p. 393-404.
- 109 - LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços.** São Paulo, Atlas, 1991.

- 110 - LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 1991.
- 111 - LEHTINEN, Uolevi. On Defining Service. **Proceedings of the XIIIth Annual Conference of the European Marketing Academy**. Breukelen, European Marketing Academy, 1984. p. 373-87.
- 112 - _____ & LEHTINEN, Jarmo R. Service Quality: A Study of Quality Dimensions. **Proceedings of the 2nd. World Marketing Congress**. Stirling, University of Stirling, 1985. p. 296-308.
- 113 - _____ & _____. Two Approaches to Service Quality Dimensions. **Service Industries Journal**, July 1991. p. 287-303.
- 114 - LELE, Milind M. How Service Needs Influence Product Strategy. **Sloan Management Review**, Fall 1986. p. 63-70.
- 115 - LEONARD, Frank S. & SASSER, W. Earl. The Incline of Quality. **Harvard Business Review**, Sep.-Oct. 1982. p. 163-71.
- 116 - LEVITT, Theodore. **The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth**. New York, McGraw-Hill, 1969.
- 117 - _____. Production-Line Approach to Services. **Harvard Business Review**, Sept.-Oct. 1972. p. 41-52.

- 118 - LEWIS, Barbara R. Quality in the Service Sector: A Review. **International Journal of Bank Marketing**, no. 5 1989. p. 4-12
- 119 - LEWIS, Robert C. & BOOMS, Bernard H. The Marketing Aspects of Service Quality. In: BERRY, Leonard L. et al. **Emerging Perspectives on Service Marketing**. Chicago, American Marketing Association, 1983. p. 99-104.
- 120 - LEWIS, Robert C. & KLEIN, David M. The Measurement of Gaps in Service Quality. In: Czepiel, John A. et al. **The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage**. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 33-8.
- 121 - LINDQUIST, Lars J. Quality and Service Value in the Consumption of Services. In: SURPRENANT, Carol. **Add Value to Your Service: the Key to Success**. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 17-20.
- 122 - LIVINGSTON, Frederick C. & ZEITHAML, Valarie A. Defining, Measuring, and Improving Value in Services: The Case of Cable Television. In: SURPRENANT, Carol. **Add Value to Your Service: The Key to Success**. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 29-34.

- 123 - LOVELOCK, Christopher H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, Summer 1983. p. 9-22.
- 124 - _____. **Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources**. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988.
- 125 - _____. Managing Interactions Between Operations and Marketing and Their Impact on Customers. In: BOWEN, David E. et al. **Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing**. San Francisco, Jossey-Bass, 1990. p. 343-68.
- 126 - _____ & YOUNG, Robert F. Marketing's Potential for Improving Productivity in Service Industries. In: EIGLIER, Pierre et al. **Marketing Consumer Services: New Insights**. Chicago, American Marketing Association, 1977. p. 110-26.
- 127 - LUSCH, Robert F.; BROWN, Stephen W. & BRUNSWICK, Gary J. A General Framework for Explaining Internal vs. External Exchange. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Spring, 1992. p. 119-39.
- 128 - MANNING, Jeff. **How to Tell a Service Pacifist from an Abuser**. **Marketing News**, 4 Feb. 1991. p. 18.

- 129 - MARSHALL, Claudia; SCHMALENSEE, Diane & VENKATENSAN, M. Preface. In: _____ . **Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing.** Chicago, American Marketing Association, 1985.
- 130 - MAZZON, José A. **Formulação de um Modelo de Avaliação e Comparação de Modelos em Marketing.** Dissertação de Mestrado. São Paulo, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1978.
- 131 - MCCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing: A Managerial Approach.** Homewood, Richard D. Irwin, 1960.
- 132 - MCKENNA, Regis. **The Regis Touch.** Reading, Massachusetts, 1985.
- 133 - MEYER, Bertrand. **Object-Oriented Software Construction.** New York, Prentice-Hall, 1988.
- 134 - MILL, John S. **Princípios de Economia Política, Com Algumas de Suas Aplicações à Filosofia Social.** São Paulo, Abril Cultural, 1983 (1848).
- 135 - MILLS, Peter K. The Control Mechanisms of Employees at the Encounter of Service Organizations. In: CZEPIEL, John A. et al. **The Service Encounter.** Lexington, Lexington Books, 1985. p. 163-178.

- 136 - _____ & MORRIS, James H. Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. **Academy of Management Review**. no. 4 1986. p. 726-35.
- 137 - MONROE, Kent B. Buyer's Subjective Perceptions of Price. **Journal of Marketing Research**, Feb. 1973. p. 70-80.
- 138 - _____ & KRISHNAN, R. The Effect of Price on Subjective Product Evaluations. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. **Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise**. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 209-32.
- 139 - MURDICK, Robert G.; RENDER, Barry & RUSSEL, Roberta S. **Service Operations Management**. Boston, Allyn and Bacon, 1990.
- 140 - NAERT, Philippe A. & LEEFLANG, Peter S. H. **Building Implementable Marketing Models**. Leiden, Martinus Nijhoff, 1978.
- 141 - NELSON, Phillip. Information and Consumer Behavior. **Journal of Political Economy**, Mar.-Apr. 1970. p. 311-29.
- 142 - NORMAN, Donald A. **The Psychology of Everyday Things**. New York, Basic Books, 1988.

- 143 - NORMANN, Richard. **Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses.** Chichester, John Wiley & Sons, 1984.
- 144 - OLIVER, Richard L. Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation. **Journal of Applied Psychology**, Aug. 1977. p. 480-6.
- 145 - _____. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, Nov. 1980. p. 460-9.
- 146 - _____. Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings. **Journal of Retailing**, Fall 1981. p. 24-47.
- 147 - _____. Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, no. 2 1989. p. 1-16.
- 148 - OLSHAVSKY, Richard W. Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. **Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise.** Lexington, Lexington Books, 1985. p. 3-29.

- 149 - OLSON, Jerry C. Price as an Informational Cue: Effects in Product Evaluation. In: WOODSIDE, Arch G. et al. **Consumer and Industrial Buying Behavior**. New York, North Holland Publishing, 1977. p. 267-86.
- 150 - _____ & DOVER, Philip. Disconfirmation of Consumer Expectations through Product Trial. **Journal of Applied Psychology**, Apr. 1979. p. 179-89.
- 151 - ONKVISIT, Sak & SHAW, John J. The Measurement of Service Value: Some Methodological Issues and Models. In: SUPRENANT, Carol. **Add Value to Your Service: the Key to Success**. Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 55-9.
- 152 - OUCHI, William G. **Theory Z**. New York, Avon Books, 1981.
- 153 - PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. & ZEITHAML, Valarie A. Understanding Customer Expectations of Service. **Sloan Management Review**, Spring 1991. p. 39-48.
- 154 - _____; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, Fall 1985. p. 41-50.
- 155 - _____; _____ & _____.
SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer

- Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring 1988. p. 12-40.
- 156 - PAULI, Gunter A. **Services: the Driving Force of the Economy.** London, Waterlow Publishers, 1987.
- 157 - PETERS, Thomas. **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution.** New York, Harper & Row, 1987.
- 158 - _____ & WATERMAN, Robert H., Jr. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.** New York, Harper & Row, 1982.
- 159 - PETERSON, Robert A. & WILSON, William R. Perceived Risk and Price-Reliance Schema and Price-Perceived-Quality Mediators. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. **Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise.** Lexington, Lexington Books, 1985. p. 247-68.
- 160 - PETTY, William. Citado por: CLARK, Colin. **Conditions of Economic Progress.** London, Macmillan, 1957.
- 161 - PHILLIPS, Lynn W.; CHANG, Dae R. & BUZZELL, Robert D. Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Marketing*, Oct. 1987. p. 26-43.

- 162 - PISHARODI, R. Mohan. Consensus in Service Level Perception: Its Role in Creating Service Value. In: SURPRENANT, Carol. **Add Value to Your Service: the Key to Success.** Chicago, American Marketing Association, 1987. p. 41-44.
- 163 - PLATON. **Les Lois.** Livres X et XI. Paris, Pichon, 1832.
- 164 - _____. **La République.** Livres I et IX. Paris, Rey et Gravier, 1833.
- 165 - PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro, Campus, 1986 (1980).
- 166 - _____. **Competitive Advantage.** New York, Free Press, 1985.
- 167 - PRAKASH, Ved. Validity and Reliability of the Confirmation of Expectations Paradigm as a Determinant of Customer Satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science,** Fall 1984. p. 63-76.
- 168 - QUESNAY, François. Análise da Fórmula Aritmética do Quadro Econômico. In: _____. **Quadro Econômico: Análise da Variação do Rendimento de Uma Nação.** Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1969 (1767).

- 169 - QUINN, James B. & PAQUETTE, Penny C. Service Technologies: Key Factors in Manufacturing Strategy. In: BOWEN, David E. et al. **Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing.** San Francisco, Jossey-Bass, 1990. p. 64-94.
- 170 - RAFAELI, Anat & SUTTON, Robert I. Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Display of Positive Emotion. **Academy of Management Journal**, no. 3 1990. p. 623-37.
- 171 - RATHMELL, John M. **Marketing in the Service Sector.** Cambridge, Winthrop, 1974.
- 172 - REGAN, William J. The Service Revolution. **Journal of Marketing**, July 1963. p. 57-62.
- 173 - ROSS, Joel E. & SHETTY, Y. Krishna. Making Quality a Fundamental Part of Strategy. **Long Range Planning**, no. 1 1985. p. 53-8.
- 174 - SALMON, Wesley C. **Lógica.** Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- 175 - SASSER, W. Earl. Match Supply and Demand in Service Industries. **Harvard Business Review**, Nov.-Dec. 1976. p. 133-140.

- 176 - _____ & ARBEIT, Stephen P. Selling Jobs in the Service Sector. **Business Horizons**, June 1976. p. 61-5.
- 177 - _____ ; OLSEN, R. Paul & WYCKOFF, D. Daryl. **Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings**. Boston, Allyn and Bacon, 1978.
- 178 - SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de Economia Política**. São Paulo, Abril Cultural, 1983 (1803).
- 179 - SCHEUING, Eberhard E. **New Product Management**. Columbus, Merril Publishing, 1989.
- 180 - SCHNEIDER, Benjamin. The Perception of Organizational Climate: The Customer's View. **Journal of Applied Psychology**, no. 3 1973. p. 248-56.
- 181 - _____ ; PARKINGTON, John & BUXTON, Virginia M. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. **Administrative Science Quartely**, no. 2 1980. p. 252-267.
- 182 - SCHOEFFLER, Sidney; BUZZELL, Robert D. & HEANY, Donald F. Impact of Strategic Planning on Profit Performance. **Harvard Business Review**, Mar.-Apr. 1974. p. 137-145.
- 183 - SHAPIRO, Benson P. Rejuvenating the Marketing Mix. **Harvard Business Review**, Sep.-Oct. 1985. p. 28-34.

- 184 - SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, Apr. 1977. p. 73-80.
- 185 - _____ . Service Design in an Operating Environment. In: GEORGE, William R. & MARSHALL, Claudia E. **Developing New Services**. Chicago, American Marketing Association, 1984. p. 27-43.
- 186 - SMITH, Adam. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. Chicago, University of Chicago Press, 1976 (1776).
- 187 - SÓCRATES. Citado por XÉNOPHON. **Économique**. Paris, Belles Lettres, 1971.
- 188 - SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT, Carol; CZEPIEL, John A. & GUTMAN, Evelyn G. A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: the Service Encounter. **Journal of Marketing**, Winter 1985. p. 99-111.
- 189 - SOLOMON, Richard L. The Opponent Process Theory of Acquired Motivation: The Costs of Pleasure and the Benefits of Pain. **American Psychologist**, Aug. 1980. p. 713-28.1

- 190 - _____ & CORBIT, John D. An Opponent-Process Theory of Motivation: I. Temporal Dynamics of Affects. **Psychological Review**, Mar. 1974. p. 119-145.
- 191 - STANTON, William J. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo, Pioneira, 1980 (1974).
- 192 - STEWART, Nick P. Software and Hardware Quality--Overcoming the Inertia. **41st Annual Quality Congress Transactions**. Milwaukee, American Society for Quality Control, 1987. p. 467-471.
- 193 - STOKES, Raymond C. The Effect of Price, Package Design and Brand Familiarity on Perceived Quality. In: JACOBY, Jacob & OLSON, Jerry C. **Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise**. Lexington, Lexington Books, 1985. p. 233-46.
- 194 - SURPRENANT, Carol F. & SOLOMAN, Michael R. Predictability and Personalization in the Service Encounter. **Journal of Marketing**, Apr. 1987. p. 86-96.
- 195 - SWAN, John E. & TRAWICK, I. Frederick. Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service. **Journal of Retailing**, no. 3 Fall 1981. p. 49-67.
- 196 - _____ ; _____ & CARROL, Maxwell G. The Effect of Participation in Marketing Research on Consumer

Attitudes toward Research and Satisfaction with a Service.
Journal of Marketing Research, Aug. 1981. p. 356-63.

197 - TANSIK, David A. Managing Human Resources Issues for High-Contact Service Personnel. In: BOWEN, David E. et al. **Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, and Marketing**. San Francisco, Jossey-Bass, 1990. p. 152-176.

198 - THOMAS, Dan R. E. Strategy is Different in Service Businesses. **Harvard Business Review**, July-Aug. 1978. p. 158-65.

199 - TOFFLER, Alvin. **The Third Wave**. New York, Bantam Books, 1980.

200 - TOLEDO, Geraldo L. **Contribuições ao Estudo do Marketing Bancário: Aspectos da Análise, do Planejamento e do Programa de Marketing para Bancos Comerciais**. Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1977. p. 16-8.

201 - TSE, David K. & WILTON, Peter C. Models of Consumer Satisfaction Formation: an Extension. **Journal of Marketing Research**, May 1988. p. 204-12.

- 202 - UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE. **Application Guidelines for the Malcom Baldrige National Quality Award.** Milwaukee, Baldrige Award Consortium, 1991.
- 203 - WESTBROOK, Robert A. Intrapersonal Affective Influences upon Consumer Satisfaction. **Journal of Consumer Research**, June 1980. p. 49-54.
- 204 - WOODRUFF, Robert B.; CADOTTE, Ernest R. & JENKINS, Roger L. Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms. **Journal of Marketing Research**, Aug. 1983. p. 296-304.
- 205 - ZALTMAN, Gerald & WALLENDORF, Melanie. **Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications.** New York, John Wiley & Sons, 1979.
- 206 - ZEITHAML, Valarie A. How Consumers Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. In: DONNELLY, James H. & GEORGE, William R. **Marketing of Services.** Chicago, American Marketing Association, 1981. p. 186-90.
- 207 - _____ . The Acquisition, Meaning, and Use of Price Information by Consumers of Professional Services. In: BUSH, Robert F. & HUNT, Shelby D. **Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives.** Chicago, American Marketing Association, 1982.

- 208 - _____. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, July 1988. p. 2-22.
- 209 - _____ ; BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**, Apr. 1988. p. 35-48.
- 210 - _____ ; _____ & _____. **The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service**. Cambridge, Marketing Science Institute, 1991.
- 211 - _____ ; PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, Spring 1985. p. 33-46.
- 212 - _____ ; _____ & _____. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York, Free Press, 1990.