COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 216

COEXISTÊNCIA ENTRE PRODUÇÃO E MARKETING EM EMPRESAS DE SERVIÇO: ALGUMAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Kleber F. Figueiredo *

Novembro de 1988

* Professor do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD/UFRJ.

I. INTRODUÇÃO

Em artigo publicado há alguns anos, o Professor Benson Shapiro analisou as áreas de potencial conflito entre as funções de marketing e produção em empresas industriais (Shapiro, 1977).Os possíveis problemas estariam localizados em pontos da interface entre marketing e produção, precisamente onde deveria ser maior a cooperação entre as duas áreas funcionais. O autor analisou as causas dos conflitos e apresentou um conjunto de sugestões de modo a minimizar a ocorrência de tais conflitos e, dessa forma, assegurar uma saudável coexistência entre aquelas funções, relembrando que cada uma delas desempenha importante papel na vida da organização.

Posteriormente, outros estudos também focalizaram este tópico. O próprio Shapiro (1979) voltou ao tema, definindo variáveis cujo comportamento deveria ser controlado de modo a assegurar melhor interação entre as áreas de marketing e fabricação. Hayes e Wheelwright (1979) estudaram a relação entre o ciclo de vida do produto e o ciclo de vida do processo de produção e estabeleceram a matriz produto/processo de modo que a cada empresa corresponda uma posição na matriz. Para aqueles autores, as posições ao longo da diagonal da matriz seriam as "naturais" e se uma empresa não ocupasse uma daquelas posições, estaria sujeita a problemas de coordenação entre marketing e fabricação devido à diferença de pressões e de oportunidades que as duas áreas funcionais enfrentariam. Blois (1980) ampliou o último estudo de Shapiro, introduzindo uma nova variável relacionada com características dos clientes. Apesar dos diferentes enfoques, todos estes estudos sugerem a necessidade de estabelecer e manter políticas de marketing que sejam coerentes com as políticas de fabricação.

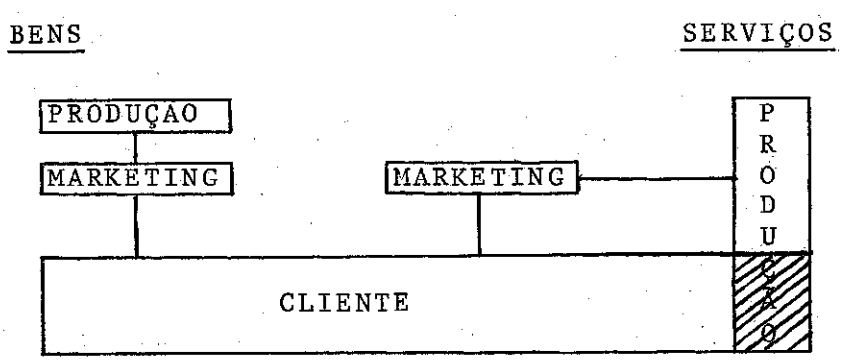
Entretanto, em nenhum dos estudos mencionados, é feita qualquer menção à relação entre marketing e produção em empresas

de serviços. Aliás, em lugar de produção, os autores falam sobre fabricação, caracterizando uma situação comum e preocupante em empresas industriais.

Nos estudos que fazem referência às interações entre marketing e operações em empresas de serviços, o que normalmente se encontra são recomendações sobre a necessidade de estreita cooperação entre aquelas funções para assegurar a satisfação do cliente. Nesse momento, são exploradas certas características que diferenciam bens e serviços, especialmente a simultaneidade entre produção e consumo e a presença do cliente enquanto o serviço está sendo prestado.

Aliás, estas duas características são indicadas como oportunidades de marketing para aumentar a eficiência operacional do sistema que presta o serviço. Assim, diversos estudos como os de Sasser (1976), Lovelock (1977, 1979) e Fitzsimmons (1985) identificaram situações de cooperação entre marketing e produção, em particular o desenvolvimento de estratégias de marketing que procuram mudar o comportamento do cliente, tanto com relação ao momento em que ele procura o sistema (mecanismos de ajuste entre oferta e demanda), como em relação à forma como ele participa durante a prestação do serviço (oportunidade para aumentar a produtividade do sistema).

Grönroos (1979) estudou o relacionamento entre produção, marketing e cliente no contexto de empresas industriais e de serviços, ilustrando tal relacionamento da seguinte forma:



Como normalmente os serviços são produzidos enquanto são consumidos, há um contato direto entre o cliente e o sistema de produção, contato este que não existe em empresas industriais. Por esta razão, segundo Grönroos, a função de marketing em empresas de serviços é ampliada pois ela também é responsável pelo gerenciamento do contato entre o cliente e o sistema operacional durante a prestação do serviço. Infelizmente, o autor não faz nenhuma referência sobre a qualidade de interação entre marketing e produção naquele momento específico.

Blois (1983) partiu das idéias apresentadas nos estudos já mencionados e defende a idéia de que o marketing de serviços deve estar intimamente relacionado com o sistema operacional que presta serviços porque a avaliação que o cliente faz sobre a qualidade do serviço é baseada na forma pela qual ele percebe o sistema e na maneira como ele participa na "fabricação" do serviço que recebe.

Entretanto, em nenhum dos estudos referenciados, são encontradas evidências empíricas que sustentem que marketing e produção mantêm um relacionamento sem problemas. Não há, realmente, conflitos? De que fatores depende a qualidade da interação entre as duas áreas?

Considerando o crescente interesse que o setor de serviços tem despertado no mundo acadêmico e no empresarial, esta pesquisa procurou conhecer o relacionamento entre as áreas de marketing e produção em empresas que prestam diferentes tipos de serviços, de modo a responder questões como as recém-formuladas e a gerar hipóteses que, uma vez verificadas, poderão acrescentar novos conhecimentos ao tema em questão.

II. O ESQUEMA CONCEITUAL DA PESQUISA

Considerando como ponto de partida o conjunto de conflitos identificados por Shapiro, é necessário proceder a algumas modificações e simplificações porque, como o próprio autor reconhece, alguns dos conflitos ocorrem porque são característicos de ambientes industriais.

Assim, por exemplo, a área-problema definida como "Entregas e Distribuição Física", gravita em torno da manutenção, ou não, de estoques. Produção deseja manter o mínimo de estoques enquanto Marketing vê nos estoques a possibilidade de atender a pedidos inesperados. Evidentemente, dada a natureza intangível dos serviços, esta é uma área que não será incluída no marco de referência do presente estudo.

Por outro lado, Shapiro identifica os "serviços complementares" como os de assistência técnica, instalações e reparos, como outra área de conflito devido à diferença de percepções entre marketing e produção, sobre como e por quem estes serviços devem ser prestados. Nessa pesquisa, os serviços complementares serão considerados como serviços periféricos ao serviço principal e sua existência, ou não, será incluída na área "totalidade da linha de produtos".

Este tipo de adaptação resultou no esquema conceitual da pesquisa, constituído pelos seguintes possíveis pontos de conflito entre marketing e produção em empresas de serviços:

POSSÍVEIS PONTOS DE CONFLITOS	EXEMPLOS DE SITUAÇÕES QUE PODEM OCORRER
Previsão de Vendas x Planejamento de Capacidade	Como planejar a capacidade se a previsão da demanda não é confiável?

POSSÍVEIS PONTOS DE CONFLITOS	EXEMPLOS DE SITUAÇÕES QUE PODEM OCORRER
Qualidade Percebida pelo Cliente x Definição do Nível Qualitativo do Serviço	Qualidade tem diferentes significados para diferentes pessoas. Como estabelecer as especificações do serviço a ser prestado?
Custo do Serviço x Preços Competitivos	Como é possível manter um sistema operacional com custos reduzidos e ao mesmo tempo oferecer um serviço de boa qualidade a um preço competitivo?
Amplitude da Linha de Produtos x Custos de Ampliar ou Diferenciar os Produtos Existentes	A intangibilidade dos serviços requer a contínua diferenciação através da introdução de serviços periféricos ao serviço principal. Como fazê-lo sem aumentar os custos do sistema operacional?
Lançamento de Novos Produtos x Flexibilidade do Sistema Operacional	Consumidores cada vez mais exigentes continuamente solicitam novos serviços. Como consegui-lo se o sistema operacional não tem a flexibilidade necessária para acompanhar as exigências do mercado?

A adequação e a amplitude deste esquema serão discutidas ao longo do estudo e as conclusões serão apresentadas na parte final deste documento.

III. METODOLOGIA

A pesquisa consistiu em um estudo exploratório em cinco empresas de diferentes setores prestadores de serviço. Dada a ambigüidade que cerca o entendimento sobre o que é o marketing e, principalmente, o que é produção em uma empresa de serviços, o método considerado mais apropriado para a coleta de dados foi o estudo de casos.

Além de contribuir para um melhor conhecimento do relacionamento entre marketing e produção em empresas de serviços, o estudo se propôs a gerar hipóteses a serem testadas em pesquisas futuras. Estas hipóteses deverão incluir variáveis relacionadas com características das companhias selecionadas e de seus sistemas operacionais. Este motivo determinou uma série de critérios para escolher a amostra da pesquisa:

a) que as empresas pertencessem a setores com um grande número de companhias de modo a viabilizar, em estudos futuros, um tratamento estatístico dos dados.

b) que os sistemas de prestação de serviços das empresas selecionadas fossem diferentes em termos do grau de contato entre clientes e os sistemas durante a prestação do serviço.

c) que as empresas apresentassem diferentes perfis em termos de receita e número de empregados.

d) que as entrevistas fossem concedidas por pessoas que garantissem a confiabilidade da informação e tivessem identidade de terminologia com o entrevistador. Nem todas as companhias possuíam uma formal função de produção ou de marketing. Nesses casos, o entrevistado deveria estar consciente do que significavam as atividades de marketing e produção em sua empresa e como se relacionavam.

As entrevistas duraram entre 50 e 90 minutos. Não houve um questionário estruturado e, sim, um roteiro de entrevista com três questões básicas:

- Quais as atividades de marketing na empresa?
- Quais as atividades de produção na empresa?
- Como é o relacionamento entre estas duas funções?

A terceira questão praticamente dominou a entrevista e, durante as respostas, o entrevistador introduziu questões relacionadas com os cinco possíveis pontos de conflito listados no esquema conceitual do estudo.

A pesquisa ocorreu durante o 2º semestre de 1986, quando o autor realizava seus estudos de doutorado na Espanha.

O quadro a seguir sumariza algumas das características das empresas entrevistadas:

EMPRESA	A	B	C	D	E
Tipo de Serviço	Seguros	Banco	Hotel	Consultoria	Admin. Imobil.
Nacionalidade	Inglesa	Espanhola	Espanhola	Americana	Espanhola
Nº de Empregados	134	826	165	120	23
Receita em 1984 (Em milhões de pesetas)	1.275	20.600	400	594	60
Grau de contato do cliente com o sistema operacional durante a execução do serviço	Baixo	Moderado	Alto	Alto	Moderado
Nº de empresas do setor operando na Espanha	625	134	65*	130	5.000
Cargo do entrevistado	Dir. Adj.	Dir. Ger.	Dir. Adj.	Diretor	Propriet.

* Somente hotéis de cinco estrelas.

Evidentemente, os resultados obtidos não permitem generalizações. As conclusões referem-se tão somente à realidade das cinco empresas analisadas. No entanto, as idéias e hipóteses geradas podem ser úteis para um estudo mais amplo.

IV. RESULTADOS

De um modo geral, a análise dos cinco casos estudados revelou que no momento da realização da pesquisa o relacionamento entre as áreas comercial e operacional era totalmente aceitável. É importante salientar o momento da análise porque em uma das empresas pesquisadas existiram conflitos num passado não muito distante enquanto que, pelo menos em outras duas, recentes mudanças na forma de prestar o serviço minimizaram a ocorrência de uma série de desentendimentos entre as duas áreas funcionais estudadas.

Com o objetivo de melhor estruturar este capítulo, serão considerados cada um dos possíveis conflitos que aparecem no esquema conceitual e o que foi observado nos cinco casos estudados.

V. PREVISÃO DE VENDAS VERSUS PLANEJAMENTO DE CAPACIDADE

Esta possível área de conflito nem mesmo foi sugerida nas cinco situações analisadas. É possível que a natureza dos serviços prestados explique a não ocorrência do problema. De fato, mesmo na literatura que explora o assunto não foram encontrados exemplos que utilizam os tipos de serviços aqui analisados. Normalmente, os ajustes entre demanda e oferta são ilustrados com empresas tais como hospitais, restaurantes, serviço e transporte, salões de beleza, etc, isto é, empresas que "abrem suas portas" ao público e que, portanto, precisam definir antecipadamente o nível quantitativo do serviço a ser prestado. Um hotel poderia ser uma empresa deste tipo, mas esquemas de reservas podem proteger a gerência da difícil tarefa de administrar oferta e demanda. Na Companhia C, por exemplo, um sistema de reservas a nível nacional controla a capacidade de cada um dos hotéis da rede. Se o hotel desejado pelo cliente está lotado, o sistema está em condições de oferecer acomodações em outro estabelecimento com características similares, de modo a satisfazer o cliente e a utilizar a capacidade da rede de hotéis.

VI. QUALIDADE PERCEBIDA VERSUS NÍVEL DE SERVIÇO OFERECIDO

Talvez seja este o conflito com maior potencial entre os cinco propostos no modelo conceitual. Em uma empresa ele já ocorreu, em outra ele existe e nas outras três ele só não existe porque há consciência de que é necessário manter o equilíbrio entre serviço esperado e serviço prestado.

Assim, na Companhia A, houve no passado uma nítida diferença entre o que o cliente entendia por qualidade e o que recebia do sistema operacional.

A Companhia A operava no setor de seguros e possuía seu escritório central em Barcelona. A colocação de seguros era feita através das sucursais, localizadas em nove importantes cidades. O trabalho nas sucursais era basicamente de apoio à força de vendas, a qual estava constituída por 300 agentes exclusivos (mantinham contrato de exclusividade com a empresa) e por 200 agentes livres (podiam trabalhar com qualquer empresa), sendo que estes últimos eram responsáveis por 80% do volume de prêmios ingressados na Companhia.

Em termos operacionais, o trabalho do agente consistia em estudar as necessidades do cliente, elaborar a proposta de cobertura e enviá-la, via sucursal, ao Departamento de Operações. Se a proposta fosse aceita, o agente recebia a apólice ou apólices correspondentes e as entregava ao cliente. Se a proposta não fosse aceita total ou parcialmente, o agente comunicava o fato aos clientes. Se este agente era livre, muito provavelmente a proposta seria levada a outra empresa ao invés de aceitar as modificações propostas pelo Departamento de Operações.

O trabalho no Departamento de Operações consistia em examinar as propostas procedentes das sucursais e emitir as apólices referentes às propostas aceitas. O Departamento estava organizado em quatro seções, especializadas de acordo com os ramos de seguros comercializados pela empresa. Quando chegava uma proposta, ela era

enviada ao departamento correspondente para ser analisada pelos técnicos. O exame considerava uma série de critérios, sendo o principal o limite de absorção de riscos. Quando uma proposta era aceita, ela passava ao pessoal administrativo da seção para a elaboração da apólice. As propostas aprovadas, e também as rejeitadas, passavam pelas mãos do chefe da seção antes de serem enviadas às sucursais. Normalmente, do momento da chegada da proposta até a remessa de apólice a demora era de 7 a 30 dias, dependendo de seu grau de complexidade. O Departamento punha muita ênfase na emissão de apólices sem erros de qualquer natureza.

No Departamento de Sinistros, a organização e o processo operacional eram semelhantes. As notificações de ocorrências chegavam das sucursais e eram processadas de acordo com o tipo de seguro. Após a análise das circunstâncias do sinistro, verificava-se de quanto seria o valor da indenização e a forma de pagá-la. Após esses procedimentos, as notificações eram remetidas às sucursais.

Os métodos de trabalho descritos geravam um conflito. Enquanto no escritório central se entendia como qualidade a análise das propostas e dos sinistros por técnicos especializados por tipo de seguro e a elaboração de apólices sem erros, o cliente e o agente tinham outras expectativas: rapidez na análise das propostas e na indenização em caso de sinistros, e que as propostas de um mesmo cliente fossem analisadas em conjunto sem o desmembramento do "pacote" de cobertura proposto pelo agente.

Resultados negativos por três anos consecutivos devido à perda de vários agentes livres e a consequente queda do índice de renovação de seguros, levaram a empresa a reformular os procedimentos operacionais. A reformulação teve como base a aproximação das áreas comercial e técnica. As sucursais, que até então tinham reduzida autonomia, foram capacitadas a analisar propostas e instruídas a enviar ao escritório central apenas os casos mais complexos. Por outro lado, no escritório central, a especialização passou a ser por região geográfica e não por tipo de seguro. Estas medidas implicaram em maior velocidade de resposta ao agente e ao cliente e

na análise conjunta das propostas de um mesmo cliente, embora de seguros distintos.

Como resultado desta mudança, apenas no primeiro ano o total de prêmios experimentou um acréscimo real de 8% enquanto o setor como um todo cresceu apenas 2%. O *turnover* de agentes reduziu consideravelmente enquanto que o índice de renovação de seguros se não aumentou pelo menos não diminuiu, parecendo reverter uma tendência verificada nos anos anteriores.

O conflito identificado deixou de existir na medida em que a empresa entendeu que o que ela percebia como qualidade era diferente da qualidade percebida pelo cliente.

Na Companhia B, um banco de porte médio de âmbito regional, o conflito também foi identificado. Durante sua existência, o banco concentrou suas atividades servindo às necessidades de uma pequena e seleta clientela. Até alguns anos atrás, o banco operava com poucas agências atendendo ao limitado segmento de mercado que ele havia definido no passado. Entretanto, o crescimento dos custos operacionais e a existência de uma agressiva concorrência, forçaram o banco a desenvolver uma estratégia de crescimento com a conquista de novos clientes, abertura de agências e o lançamento de uma série de produtos como cartões de crédito, caixas automáticas etc. Como resultado, o número de contas correntes cresceu consideravelmente, o mesmo ocorrendo com o saldo médio por conta corrente.

O período de transição não foi isento de problemas. O aumento do número de clientes pela "popularização" do banco era algo diametralmente oposto à tradicional forma de trabalhar, baseada no serviço personalizado. O crescimento do volume de contas com o conseqüente aumento do volume de papéis, conduziu à mecanização de vários aspectos do sistema operacional. Como resultado, o banco obteve certos ganhos em produtividade e o usuário passou a receber serviços mais precisos e mais rápidos. Esta era a visão do banco mas que não coincidia com a percepção de qualidade por parte dos clien

tes mais antigos que constantemente reclamavam que o serviço "não era mais o mesmo". Os dirigentes do banco eram conscientes da existência do conflito mas não viam como resolvê-lo pois a nova forma de operar seguia uma tendência setorial e, mais do que isso, a adoção de um eficiente sistema operacional era um imperativo de sobrevivência.

Situação semelhante foi vivida pela Companhia E ao tentar introduzir inovações na prestação de seus serviços. Mas, pelo fato de atuar em mercados distintos, pôde voltar atrás no mercado que não aceitou as inovações e, dessa forma, conseguiu evitar a ocorrência de um conflito.

A Companhia E era uma empresa familiar que atuava no setor de administração imobiliária, prestando serviços de venda, aluguel, administração de condomínios etc.

Durante quase toda sua existência (a empresa foi fundada em 1904), o serviço básico prestado pela empresa foi a administração de edifícios pertencentes a um único proprietário. A empresa gestionava a cobrança de aluguéis, o pagamento de despesas dos prédios e, periodicamente, prestava contas aos proprietários. Por ocasião da pesquisa, este era o serviço que propiciava maior receita mas era também o que exigia maior estrutura administrativa e atenção por parte dos empregados. Este último ponto era imposto pelo tipo de relação cliente-empresa que foi estabelecido há muitos anos e que as partes envolvidas faziam questão de mudar o mínimo possível.

A partir de 1978, a empresa começou a lançar outros serviços no mercado. Passou a administrar condomínios onde os moradores eram os proprietários, passou a prestar o serviço de intermediação na compra, aluguel e venda de apartamentos ou locais comerciais etc. Já no primeiro ano estes novos produtos se mostraram mais rentáveis que aquele primeiramente descrito. Isto porque estes serviços foram projetados de modo a não necessitar a mesma atenção. Além

disso, a empresa se informatizou fazendo com que recibos, notificações, prestações de contas etc. tivessem sua emissão via computador.

Com o objetivo de melhorar a rentabilidade de seu produto mais antigo, a Companhia E tentou colocar em prática algumas medidas como a eliminação da cobrança de aluguéis a domicílio, a emissão de recibos e outros documentos através do computador e a redução a três tardes por semana do tempo de atendimento a proprietários e inquilinos. Estas medidas foram muito mal recebidas pelos clientes, principalmente os proprietários, que passaram a fazer todo tipo de ameaças no sentido de romper os vínculos de ligação com a empresa, e que existiam há algumas gerações.

Imediatamente, os dirigentes se deram conta do conflito que geraram ao não perceber que na mente daqueles clientes mais antigos a qualidade do serviço incluía o processo de prestação do mesmo. Não houve outra alternativa a não ser manter dois sistemas operacionais, ou seja, um para os clientes tradicionais e o outro, mais eficiente, para os clientes não sensíveis ao tratamento personalizado.

VII. CUSTO DO SERVIÇO X PREÇOS COMPETITIVOS

Este conflito não foi identificado nas empresas deste estudo. Se na análise do primeiro conflito do esquema conceitual, suspeitou-se que sua não ocorrência se devia ao tipo de serviço prestado pelas empresas selecionadas, a mesma suspeita parece ser válida nesse caso. Certamente, é um tópico que requer mais estudos de modo a considerá-lo, ou não, como possível área de conflito em empresas de serviços. Talvez ele possa ocorrer em empresas relacionadas com o setor turístico. Quando, por exemplo, um hotel de veraneio vende sua ocupação a um *tour operator* com muita antecedência, os preços negociados podem não ser compatíveis com o custo do serviço no momento em que ele vai ser prestado. Neste caso, a qualidade tende a cair e o conflito sugerido pode acontecer.

É conveniente lembrar que o esquema conceitual adotado foi criado a partir do trabalho de Shapiro enfocando empresas industriais e há uma série de razões que justificam a diferença entre o comportamento do binômio custo-preço em empresas de serviços, comparado com o que ocorre em empresas industriais. A análise destas diferenças escapa aos objetivos deste estudo mas, e de maneira resumida, é possível lembrar que enquanto no caso de bens tangíveis o cálculo do custo não é uma tarefa difícil, o mesmo não é certo em empresas de serviços. Por outro lado, no momento de fixar o preço para um produto, o que se faz basicamente é acrescentar uma margem de lucro ao custo obtido, levando-se em conta certos fatores competitivos, enquanto que no caso dos serviços a relação custo-preço é muito mais complexa que uma simples margem de lucro. Ela inclui a) aspectos psicológicos presentes na mente do cliente, que tende a associar preço com qualidade, b) decisões gerenciais sobre a segmentação de mercado e c) meios de influenciar o comportamento do cliente quanto ao momento da demanda.

Estas razões podem, então, caracterizar a situação colocada sob forma de pergunta no esquema conceitual: "Como é possível manter um sistema operacional com custos reduzidos e oferecer um

serviço de boa qualidade?" A resposta talvez seja: em serviços, o mais importante não é ter um sistema com baixos custos; se uma melhor qualidade é capaz de atrair clientes dispostos a pagar por ela, então melhorar a qualidade deve ser o principal objetivo. Fazendo uma analogia com o que defende Skinner (1974) para uma fábrica, um eficiente sistema de prestação de serviços não é necessariamente aquele que minimiza custos mas o que procura operar de acordo com a estratégia de marketing e com os objetivos globais de empresa.

VIII. AMPLITUDE DA LINHA DE PRODUTOS X CUSTO DE AMPLIAR OU DIFERENCIAR OS PRODUTOS EXISTENTES

Por amplitude da linha de produtos considerou-se os diversos tipos de serviços prestados pelas empresas, ou seja, o(s) serviço(s) principal(is) e os serviços periféricos associados ao(s) primeiro(s), os quais têm o objetivo de diferenciar aquele(s) e contribuir para uma melhor percepção da qualidade por parte do cliente.

Evidentemente, quanto menos ampla for a linha de produtos, menores são os custos operacionais. Entretanto, marketing não pensa dessa forma pois uma ampla linha de produtos proporciona maiores oportunidades de negócios. Esta situação conflitiva pode ser comentada em relação a duas das cinco empresas pesquisadas.

Na Companhia A o conflito existia. O Departamento Técnico era especializado em um limitado número de tipos de seguros que, sob sua ótica, constituíam a linha de produtos da empresa. Ampliar esta linha significava aumentar a estrutura do departamento, criando seções especializadas nos novos produtos. Esta idéia era inconcebível numa época em que a empresa vinha apresentando resultados negativos ano após ano.

Do ponto de vista comercial, o produto vendido pela empresa era um só: segurança. Quando um agente definia com um cliente uma proposta de cobertura para os riscos desse último, ele via no "pacote" de seguros o produto que ele esperava que o Departamento Técnico analisasse. O agente era consciente de que nem todos os itens do "pacote" eram interessantes em termos de aceitação de risco por parte da empresa mas o conjunto resultava plenamente aceitável. Quando a proposta chegava ao escritório central e era desmembrada para a análise dos diversos tipos de seguro, o produto "fabricado" não era o proposto pelo agente. Alguns riscos eram aceitos e outros não. O agente, então, procurava uma empresa concorrente que aceitasse o "pacote".

Quando o Departamento Técnico passou pela reestruturação comentada anteriormente, desapareceu a diferença de percepções quanto ao conceito de linha de produto.

Na Companhia B, uma análise superficial poderia chegar a concluir que o conflito existia. Aliás, como salienta Levitt (1983), em nenhum setor a imaginação de marketing tem condições de criar novos produtos como no setor financeiro. A Direção do banco era consciente dessa possibilidade, mas sabia também que nem todas as idéias eram operacionalmente viáveis pelo menos com a velocidade que o pessoal de marketing desejava colocá-las no mercado. Na realidade, esta era uma situação comum no setor bancário. E por este motivo, como afirmou um entrevistado, "nenhum banco consegue ser bom em todos os serviços, o que faz com que as pessoas mantenham contas em vários bancos".

Assim, a possibilidade de conflito era cortada pela raiz. A Direção determinava que marketing só podia oferecer aos clientes aqueles serviços que o sistema operacional tinha condições de prestar. Evidentemente, o sistema operacional procurava se aperfeiçoar para acompanhar os concorrentes ou para permitir o atendimento de alguma oportunidade futura vislumbrada pelo pessoal de marketing. Isto ocorreu no passado com a já comentada "popularização" do banco. Naquela ocasião, com o objetivo de conquistar novos clientes, a linha de produtos foi ampliada e não ocorreu nenhum conflito com o sistema operacional. Pelo contrário, a abertura de novas contas resultou na diluição dos custos indiretos e no aumento do saldo médio por conta corrente.

X. CONCLUSÕES

É possível resumir a análise dos resultados no quadro abaixo:

CONFLITOS PROPOSTOS NO ESQUEMA CONCEITUAL	EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS
Previsão de Vendas x Planejamento de Capacidade	Não foram encontradas evidências da ocorrência desse conflito. É possível que sua existência dependa do tipo de serviço prestado.
Qualidade Percebida pelo Cliente x Definição do Nível Qualitativo do Serviço	Este conflito foi identificado. Ele pode ocorrer a qualquer momento quando se rompe o equilíbrio entre a forma como o serviço é prestado e a percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento recebido. Talvez a duração do intervalo de tempo em que o cliente permanece em contato com o sistema esteja relacionado com a possibilidade de ocorrência do conflito.
Custo do Serviço x Preços Competitivos	Não foi encontrada qualquer evidência desse conflito. Ele parece ser dependente do anterior na medida em que o custo do serviço está relacionado com o nível de serviço oferecido, enquanto que o preço está relacionado com a qualidade percebida pelo cliente. O desequilíbrio entre preço e custo é similar ao desequilíbrio entre qualidade percebida e nível de serviço oferecido.
Amplitude da Linha de Produtos x Custos de Ampliar ou Diferenciar os Produtos Existentes	Este conflito foi identificado. É possível que sua ocorrência seja mais provável em setores onde a competição é maior e, portanto, onde é comum a preocupação com a constante introdução de serviços periféricos para diferenciar o serviço principal. De certo modo

CONFLITOS PROPOSTOS NO ESQUEMA CONCEITUAL	EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS
	este conflito está relacionado com os dois anteriores porque o objetivo de introduzir serviços periféricos vai ao encontro a certas necessidades dos clientes além daquelas satisfeitas com o serviço principal. Isto não é mais do que procurar melhorar a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço.
Lançamento de Novos Produtos x Flexibilidade do Sistema Operacional	Este conflito foi encontrado. Nos casos identificados sua resolução dependeu ou de uma mudança nos métodos de prestar o serviço, ou de ações dos dirigentes no sentido de mostrar ao pessoal de marketing que o sistema operacional não pode colocar em prática as idéias com a mesma velocidade com que elas aparecem.

A análise dos cinco casos estudados também revelou que o esquema conceitual adotado não estava completo. Pelo menos um outro conflito pode ser acrescentado aos recém-comentados.

XI. SERVIÇO PERSONALIZADO X INDUSTRIALIZAÇÃO DO SERVIÇO

O objetivo básico do que se convencionou chamar de industrialização do serviço - que consiste em tentar aplicar certos procedimentos industriais na prestação de serviços - é aumentar a produtividade do sistema operacional e ao mesmo tempo satisfazer o cliente mediante um serviço mais rápido e mais confiável.

Levitt (1972) foi o pioneiro desse movimento, defendendo que as empresas de serviço deveriam adotar métodos industriais em suas atividades de modo a substituir pessoas e casuísmos por tecnologia e sistemas. Contudo, tanto Levitt como outros autores manifestam preocupação com o exagero na industrialização. Blois (1983) chama atenção para o fato de que mudanças nos métodos de prestar o serviço são particularmente difíceis quando a atenção pessoal é um elemento crítico na forma como o cliente percebe o serviço que está recebendo. Assim, no processo decisório sobre adoção de inovações nos métodos de prestar o serviço, é preciso considerar os efeitos das inovações na estratégia de marketing da Companhia, quando as mudanças afetam a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço.

Claramente, este último parágrafo sugere que um conflito pode ocorrer entre marketing e produção. Sua existência, e também sua prevenção, foram identificadas em pelo menos três dos cinco casos estudados:

. Na Companhia B, a informatização dos aspectos operacionais foi adotada como meio de reduzir custos (uma medida de sobrevivência), e porque os métodos correntes estavam ultrapassados, considerando o crescente número de clientes e a necessidade de prestar novos serviços. Estas inovações reduziram drasticamente a atenção personalizada, surgindo um conflito entre a forma tradicional de vender o banco e a forma de prestar os serviços. A Direção decidiu conviver com o conflito, entendendo que manter o tradicional modo de trabalhar significaria o desaparecimento do banco a médio prazo.

. Na Companhia C, ocorria exatamente o oposto. A estratégia de marketing do hotel era baseada no tratamento personalizado aos clientes e quaisquer inovações eram introduzidas apenas na infraestrutura de modo a não prejudicar a percepção do cliente sobre a tradicional forma de receber o serviço. Não havia o conflito porque a Direção entendia que o segmento de mercado onde o hotel atuava sempre estaria disposto a pagar por um serviço caro e, portanto, não havia necessidade de introduzir métodos industriais com o objetivo de reduzir custos que continuamente se mostravam crescentes.

. Na Companhia E quatro tipos de serviços eram prestados. Um numa base pessoal e os outros "industrializados". A Direção sabia que era impossível personalizar ou industrializar os quatro. Não havia conflito porque não ocorreram mudanças nos métodos. Os serviços industrializados foram assim projetados e assim eram prestados aos novos clientes. Em certo momento, satisfeita com a rentabilidade, a Direção foi tentada a inovar no serviço em que o componente "atendimento pessoal" era maior. Rapidamente se deu conta que a novidade não teria êxito.

Em resumo, este é um conflito que pode ocorrer. Há um conjunto de inovações tecnológicas bem sucedidas em vários sistemas prestadores de serviços e uma empresa pode ser tentada a adotá-las no seu sistema operacional. Contudo, é necessário avaliar as conseqüências dessas inovações na estratégia de marketing e/ou desenvolver ações que motivem os usuários a aceitar as mudanças, se estas inovações forem fundamentais para a empresa continuar competindo.

Finalmente, como contribuição a estudos futuros em um maior número de empresas, este trabalho oferece um conjunto de hipóteses a serem testadas.

Um grupo de hipóteses poderia relacionar certas características das empresas com a ocorrência ou não de conflitos entre produção e marketing. Neste sentido, o trabalho de Lovelock (1983)

pode ser útil pois reúne uma série de esquemas para classificar empresas de serviços. Em particular, o grau de contato do cliente com o sistema prestador de serviço, tal como definiu Chase (1978), parece uma variável de grande relevância.

Outra hipótese poderia relacionar o grau de mecanização e/ou informatização do sistema operacional com a existência, ou não, de conflitos associados ao nível de serviços. Esta hipótese mereceria especial atenção nos sistemas em que a gradual substituição de mão-de-obra por equipamentos vai eliminando o componente humano da prestação de serviços em que o elemento pessoal é visto como parte do produto.

XII. BIBLIOGRAFIA

BLOIS, K.J.. The manufacturing/Marketing orientation and its information needs. European Journal of Marketing, 14 (5-6): 354-64, 1980.

_____. The sctruture of service firms and their marketing policies. Strategic Management Journal. 4 (3): 251-61, 1983.

CHASE, Richard B. Where does the consumer fit in a service operation? Harvard Business Review, 56 (6): 137-42, Nov./Dec. 1978.

FITZSIMMONS, James A. Consumer participation and productivity in service operations. Interface, 15 (3): 60-7, May/June 1985.

GRÖNROOS, Christian. Marketing of services; a study of the marketing function of service firms. Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration, 1979. Tese de Doutorado.

HAYES, R.H. & WHEELWRIGHT, S.G. Link manufacturing process and product life cycles. Harvard Business Review, 57 (1): 133-40, Jan./Feb. 1979.

LEVITT, Theodore. The Marketing imagination. New York, The Free Press, 1983.

_____. Production-line approach to service. Harvard Business Review. 50 (5): 41-52, Sept./Oct. 1972.

LOVELOCK, Christopher. Classifying services to gain strategic marketing insights. Journal of Marketing, 47 (3): 9-20, Summer 1983.

_____ & YOUNG, R.F.. Look to consumers to increase productivity. Harvard Business Review, 57 (3): 168-78, May/June 1979.

LOVELOCK, C. & YOUNG, R.F.. Marketing's potencial for improving productivity in service business. In: Marketing consumer services: new insights. Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, 1977. p. 107-21.

SASSER, Earl. Match supply and demand in service industries. Harvard Business Review, 54 (6): 133-40, Nov./Dec. 1976.

SHAPIRO, Benson B.. Can Marketing and manufacturing coexist?. Harvard Business Review, 55 (5): 104-14, Sept. 1977.

_____. Making money through marketing. Harvard Business Review, 57 (4): 135-42, Jul./Aug. 1979.

SKINNER, Wickham. The focused factory. Harvard Business Review, 52 (3): 113-21, May/June 1974.

./sms.