



RELISE

GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS: UMA ABORDAGEM DO GERENCIAMENTO ORIENTADO PARA O CLIENTE¹

Ana Paula Ludtke²

Marcelo Regis Röpke Lüdtkke³

RESUMO

O presente artigo tem como intuito contribuir na abordagem sobre gerenciamento de serviços orientado para o cliente, na tentativa de entender o comportamento que o setor de serviços possa passar aos seus clientes. Muitas empresas, com o seu setor de marketing, estão adotando inúmeras pesquisas de dados nos quais é motivo de avaliar e melhorar as necessidades que o público vem buscando, quanto de fato, de o setor desenvolver novos hábitos de prestação de serviços. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e exploratória, com abordagem qualitativa. Parte-se inicialmente para a contextualização da importância do setor de serviços na economia, o processo de consumo do ponto de vista do cliente e o melhorando da confiabilidade e identificação de pontos de falha que tem como finalidade vantagens voltada ao fomento competitivo, benéficas que possam auxiliar positivamente os prestadores de serviços no processo de compra até sua execução e nível de atendimento recebido, garantindo assim, o gerenciamento estratégico de serviços orientado ao cliente.

Palavras-chaves: Gerenciamento de serviços; Clientes; Necessidades; Competitivo.

ABSTRACT

The purpose of this article is to contribute to the approach to client-oriented service management, in an attempt to understand the behavior that the service sector can pass on to its clients. Many companies, with its marketing sector, are adopting innumerable data searches in which it is reason to evaluate and improve the needs that the public is seeking, and indeed, of the sector to develop new habits of service delivery. In order to reach the proposed objective, a bibliographical and exploratory research was carried out, with a qualitative approach. Initially to contextualize the importance of the service sector in the

¹ Recebido em 26/04/2018.

² Universidade Federal de Santa Maria. anapaulaludtke@gmail.com

³ Universidade Federal de Santa Maria. marceloludtke@hotmail.com



RELISE

6

economy, the consumption process from the customer's point of view and the improvement of reliability and identification of points of failure that have the purpose of advantages aimed at the competitive development, beneficial that can positively help the service providers in the purchase process until its execution and level of service received, thus guaranteeing the strategic management of services oriented to the client.

Keywords: Service management; Customers; Needs; Competitive.

INTRODUÇÃO

Quase todos têm uma historia de horror para contar sobre alguma experiência terrível com uma empresa de serviços. Se insistirmos, muitas dessas pessoas também podem contar uma experiência de serviço realmente boa. Nesses dramas, o pessoal de serviço costuma figurar com destaque ou como vilões displicentes, incompetentes e mesquinhos ou como heróis que fizeram de tudo para ajudar os clientes prevendo suas necessidades e resolvendo problemas com solicitude e empatia. Da perspectiva da empresa, profissionais de serviço têm importância crucial, pois podem ser um determinante fundamental de fidelidade do cliente (ou de sua deserção) e, portanto, desempenham papel importante na cadeia de lucro do serviço (LOVELOCK, 2006, p. 258).

Na tentativa de entender o comportamento que o setor de serviços possa passar aos seus clientes, muitas empresas com o seu setor de marketing, estão adotando inúmeras pesquisas de dados nos quais é motivo de avaliar e melhorar as necessidades que o publico vem buscando, quanto ao fato, de o setor desenvolver novos hábitos de prestação de serviços, interpretando isso, como fatores de também mudar e se adequar ao publico e usar estes dados a seu favor.

E na era da informação digital, dados viraram um grande volume de informações que alcançam terabytes e petabytes de informações. Com o uso correto destes dados, podem se transformar em incríveis vantagens



RELISE

7

competitivas para empresas como melhorar o serviço da empresa, em atender melhor seus clientes. Muitas empresas de tecnologia estão atentas a isso e estão se beneficiando. Muitas são as tecnologias que podem traçar dados e que podem identificar estes perfis.

Uma empresa bem sucedida é aquela que conhece seus clientes, mas que por trás é orientada pela área de marketing da empresa. Todo o foco de qualquer empresa é achar meios de como vender e ter mais resultados de longo prazo. É o compromisso que esta pesquisa tem, de levantar dados sobre o que os consumidores pensam quando confrontados com a opção do setor de serviços? Com isso o marketing deve ser mais holístico para compreendê-los. Isso se faz na adoção com uma visão mais completa do cotidiano como das transformações que ocorrerão no cenário do ciclo de vida de um serviço prestado.

Compreender o cliente a fundo, ajuda a proteger que os serviços certos estão sendo prestados para os clientes certos da maneira certa. E a influência do comportamento pode ocorrer de maneiras diferentes que podem ser analisadas através de fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Conhecimento é poder, dados são os meios pelo qual podem se transformar em informações estratégicas numa tomada de decisões para uma maior eficácia no processo de prestação de serviços.

No que se refere aos procedimentos de pesquisa, esta se caracteriza como bibliográfica, pois tem como objetivo ampliar o grau de conhecimento em gerenciamento de serviços orientado para o cliente. Vergara (2005, p.48) define pesquisa bibliográfica como “[...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Em relação ao objetivo, a pesquisa é exploratória. Isto significa que quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade



RELISE

8

proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51-52).

Quanto à abordagem, consiste numa pesquisa qualitativa, pois como define Richardson (1989), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Em gestão de serviços, desenvolver uma estratégia pode significar também o planejamento da segmentação dos clientes de acordo com expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a sua capacidade de oferecer o serviço, consiste em uma possível alternativa (DAVIDOW; UTTAL, 1991).

OS SERVIÇOS ENGLOBALAM A ECONOMIA MODERNA

O setor de serviços está passando por uma mudança quase revolucionária, que afeta drasticamente o modo como vivemos e trabalhamos. Novos serviços são lançados continuamente para satisfazer nossas necessidades existentes e outras que nem sabíamos que tínhamos. Há menos de dez anos, poucas pessoas previam a necessidade de e-mail, serviços bancários on-line, hospedagem de sites na Web e muitos outros novos serviços. Hoje, muitos de nós achamos que não podemos passar sem eles.



RELISE

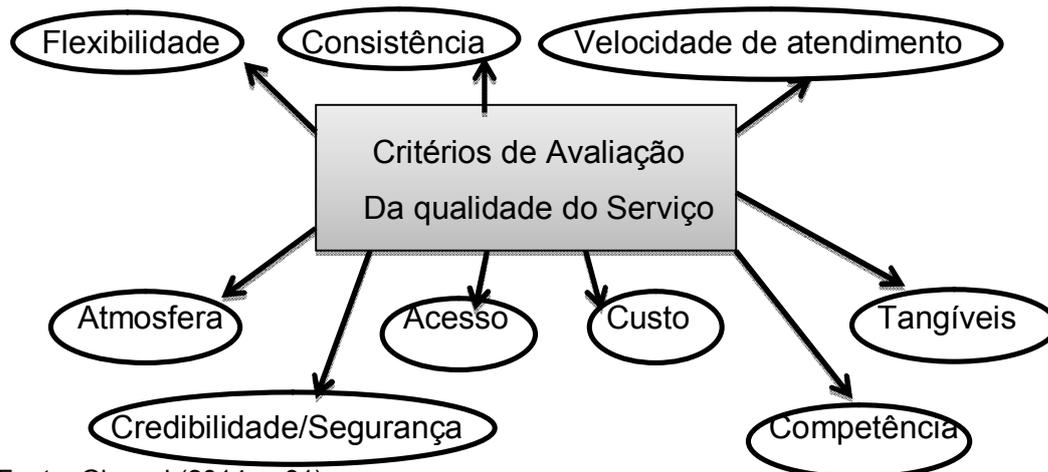
9

Transformações semelhantes estão ocorrendo em mercados BtoB (business-to-business) (LOVELOCK, 2006).

Na sua análise, Gonçalves (2000) destaca o crescimento e a importância do setor de serviços, área onde estão surgindo oportunidades de negócios nas últimas décadas, quando metade das maiores empresas atua neste setor. O autor ressalva que o verdadeiro enfoque é o valor estratégico que deixou de pertencer a um único caminho, exemplificando as economias alemã e italiana que se basearam no domínio de micro nichos globais compostos de conglomerados de pequenas e médias empresas de serviços.

O setor de serviços é de uma diversidade notável. Compreendendo um amplo conjunto de indústrias que vendem para consumidores individuais e empresariais, bem como agências governamentais e organizações sem fins lucrativos (LOVELOCK, 2006). Segundo Giansesi (2014) pode-se, então, definir um conjunto de critérios de avaliação do serviço, conforme é apresentado na figura 1:

Figura 1 – Os critérios de avaliação da qualidade do serviço



Fonte: Giansesi (2014, p.91).

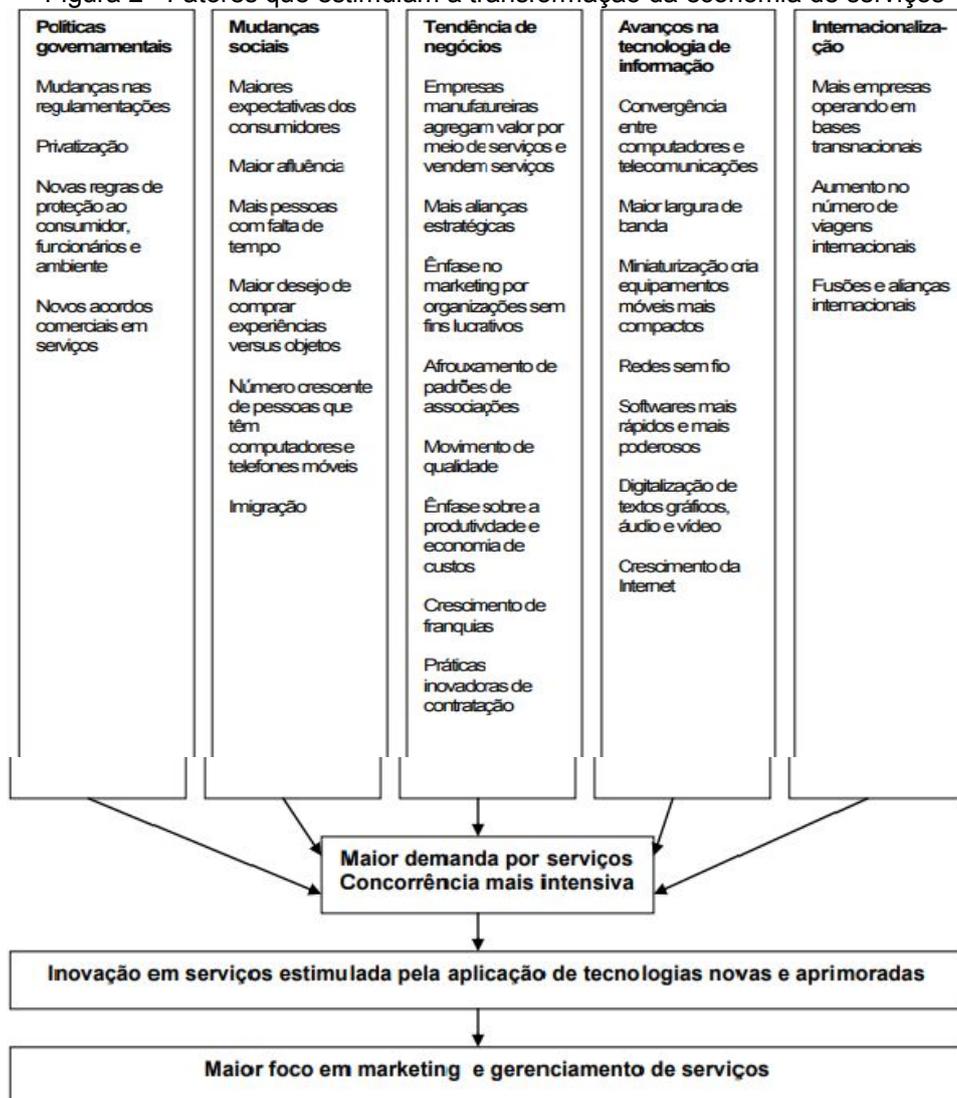
O tamanho das organizações de serviços varia muito. Em uma extremidade da escala estão as gigantescas corporações internacionais que operam em setores como transporte aéreo, bancário, seguros,



RELISE

telecomunicações e hotéis. Na outra extremidade da escala, existe um vasto conjunto de pequenas empresas de propriedade e operações locais, incluindo restaurantes, lavanderias, óticas, salões de beleza e numerosos outros serviços BtoB, só para citar alguns exemplos (LOVELOCK, 2006).

Figura 2 - Fatores que estimulam a transformação da economia de serviços



Fonte: LOVELOCK e WIRTZ; 2006. p. 7.

Segundo Lovelock (2006), o setor de serviços esta crescendo em quase todas as economias do mundo. À medida que uma economia nacional



RELISE

11

se desenvolve, a participação relativa do emprego entre os setores agrícola, industrial (incluindo manufatura e mineração) e de serviços muda drasticamente. Até mesmo em economias emergentes a produção de serviços vem crescendo rapidamente e muitas vezes representa até a metade do PIB. Em países desenvolvidos, os serviços baseados em conhecimento definidos como os que fazem uso intensivo de recursos da alta tecnologia e/ou cujas forças de trabalho são muito capacitadas, têm revelado ser os componentes mais dinâmicos.

O PROCESSO DE CONSUMO DO PONTO DE VISTA DO CLIENTE

Schemenner (1999) aponta na sua análise que os níveis de serviço permitem diferenciação, personalização e customização e os define como um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O nível de serviço pode ou não estar ligado a um bem físico. Assim, serviços são desempenhos no tempo e espaço que geram valor às partes interessadas por meio de uma transformação e uma experiência de uso, e sua adequação à totalidade das características dos requisitos especificados é definida em função do nível de serviço.

Processos são a arquitetura de serviços e descrevem o método e a sequência em que funcionam sistemas operacionais de serviços e como eles se interligam para criar as experiências e os resultados de serviços que os clientes valorizam. Processos mal elaborados frequentemente resultam em entrega de serviço lenta, frustrante e de má qualidade e provavelmente deixarão os clientes aborrecidos. De modo semelhante, maus processos dificultam a boa execução do trabalho pelo pessoal de atendimento, resultam em baixa produtividade e aumentam o risco de falhas de serviços (LOVELOCK, 2006).

Segundo Schemenner (1999), dois dos pontos mais relevantes na prestação de serviços estão na captação e na distribuição. Captar e distribuir



RELISE

12

serviços implica na disponibilidade dos mesmos no momento em que a cadeia produtiva requerida pela parte à jusante demandar, visto que serviços não são estocáveis. Para produtos, esse raciocínio equivale à produção e venda, mas no setor de serviços, a leitura é mais complexa, pois exige um planejamento de toda a cadeia analisada.

Segundo Lovelock (2006, p. 258), do ponto de vista de um cliente, o encontro com o pessoal de serviços é provavelmente o aspecto mais importante de serviço. Da perspectiva da empresa, os níveis de serviço e o modo em que ele é entregue pela linha de frente podem ser importantes fontes de diferenciação, bem como de vantagem competitiva. Além disso, a força do relacionamento cliente/pessoal da linha de frente quase sempre é um importante estimulante de fidelidade. O pessoal de serviço é tão importante para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa porque:

- *É uma parte essencial do produto.* Muitas vezes, o pessoal de serviço é o elemento mais visível do serviço, pois é quem o entrega e determina parte significativa de sua qualidade.
- *É a empresa de serviço.* O pessoal da linha de frente representa a empresa de serviço; do ponto de vista de um cliente, a linha de frente é a empresa.
- *É a marca.* O pessoal e o serviço da linha de frente frequentemente são parte essencial da marca. É o pessoal de serviço que determina se a promessa de marca é, afinal cumprida.

Além do mais, segundo Lovelock (2006), o pessoal da linha de frente desempenha papel fundamental na previsão das necessidades dos clientes, adaptando a entrega de serviço e desenvolvendo relacionamentos personalizados com eles, gerando, por fim, sua fidelidade.

O importante impacto do pessoal de serviço na fidelidade de clientes foi integrado e formalizado por James Heskett e seus colegas em sua pesquisa



RELISE

13

sobre a cadeia de lucro dos serviços. Os autores demonstram a cadeia de relações entre (1) satisfação, retenção e produtividade; (2) valor de serviços; (3) satisfação e fidelidade do cliente; e (4) crescimento de receita e lucratividade. Diferente da indústria manufatureira, nosso pessoal da linha de frente está em contato contínuo com clientes, e dispomos de sólidas evidências que apontam uma alta correlação entre satisfação do funcionário e satisfação do cliente segundo Lovelock (2006, p. 259).

MELHORANDO A CONFIABILIDADE E IDENTIFICANDO OS PONTOS DE FALHA

Entretanto, Las Casas (2002) explica que o comprador de serviços seleciona os fornecedores valendo-se de certos critérios que julga imprescindíveis para os objetivos da empresa. Com base nestas informações é possível enfatizar determinados aspectos valorizados pelo cliente como: preço, qualidade, tipo de serviço e ênfase no atendimento. Dentre as características que podem ser consideradas específicas no comprador de serviços, e propostas por Las Casas (2002), está à própria incerteza do cliente diante do serviço. O que desperta certas dúvidas como: É necessário o serviço?

É bem provável que você não ficará satisfeito ao menos com alguns dos serviços que recebe. Como você reage à sua insatisfação com esse serviço? Você faz uma reclamação informal a um funcionário, pede para falar com o gerente ou registra uma reclamação? Se não fizer nada disso, você talvez apenas fique resmungando consigo mesmo, comente com seus amigos e familiares e escolha outro fornecedor na próxima vez que precisar de um tipo semelhante de serviços segundo Lovelock (2006, p.323). Giansesi e Correa (1996) ressaltam que o fornecedor de serviços deve identificar e priorizar seus esforços visando uma percepção favorável dos serviços oferecidos, pois os



RELISE

primeiros e os últimos momentos do processo de compra do serviço irão influenciar a decisão do cliente em repetir a compra.

Gianesi e Corrêa (1996) enfatizam que todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa. Os critérios usados pelo cliente na avaliação de alguns momentos da compra podem ter pesos diferentes o que faz com que determinados momentos tornem-se críticos, uma vez que irão afetar em maior grau a percepção do cliente.

Para Lovelock (2006), se você é daqueles que não reclamam de um serviço malfeito, você não é o único. Pesquisas realizadas no mundo todo mostraram que a maioria das pessoas não reclamará de um serviço, principalmente se achar que a reclamação não surtirá nenhum efeito. Esses autores sugerem que há, no mínimo, três principais cursos de ação, sendo eles:

1. Tomar algum tipo de providencia publica (incluindo reclamar com a empresa ou com terceiros, como um grupo de defesa do consumidor, agência governamental de regulamentação e proteção ao consumidor ou até mesmo recorrer à justiça civil ou criminal).

2. Tomar algum tipo de providencia particular (incluindo abandonar o fornecedor).

3. Não tomar nenhuma providência.

Segundo Grönross (2009, p. 74), o modo como a qualidade do serviço é percebida vem sendo extensamente estudado nas últimas duas décadas. A maioria desses estudos baseia-se na ideia de desconfirmação, isto é, a qualidade é percebida mediante uma comparação entre expectativas e experiências para uma série de atributos de qualidade.

Segundo Cestari Filho (2012), a Operação de Serviço envolve a descrição de práticas de gerenciamento de serviço em operação. Provê



RELISE

15

direcionamento para entregar e suportar serviços de forma efetiva e eficiente, garantindo a entrega de valor para o cliente. A Operação de Serviço é constituída por cinco processos, conforme a seguir:

- **Gerenciamento de eventos:** monitoramento dos eventos ocorrentes na infraestrutura de TI, para atestar a normalidade da operação.
- **Gerenciamento de incidentes:** restaurar a operação normal de um serviço no menor tempo possível, minimizando os impactos adversos para o negócio.
- **Gerenciamento de problemas:** minimizar impactos oriundos de interrupções em serviços, prevenindo novos incidentes.
- **Cumprimento de requisições:** tratamento de requisições de usuários originadas a partir de uma solicitação de serviço.
- **Gerenciamento de acesso:** controle de acesso aos usuários que possuem permissão para utilizar os serviços, previamente autorizados e com as devidas restrições.

Lovelock (2006) relata que para tratar de clientes insatisfeitos é preciso entender os aspectos fundamentais do comportamento de reclamação. Estudos do comportamento de reclamação de consumidores identificam, em geral, quatro finalidades principais da reclamação, sendo elas:

1. *Obter restituição ou compensação.* Muitas vezes, consumidores reclamam para recuperar algum prejuízo econômico por meio de reembolso ou compensação e/ou para que o serviço seja executado novamente.

2. *Dar vazão à raiva.* Alguns clientes reclamam para recuperar sua auto-estima e/ou dar vazão a sua raiva e frustração. Quando processos de serviços são burocráticos e irracionais ou quando funcionários são rudes, deliberadamente intimidantes ou aparentemente despreocupados, a auto-estima, o senso de valor próprio e o senso de justiça dos clientes podem ser afetados de modo negativo. Eles podem ficar irritados e emotivos.



RELISE

16

3. *Ajudar a melhorar o serviço.* Quando estão muito envolvidos com um serviço (por exemplo, uma universidade, associação de ex-alunos ou um banco com qual costumam trabalhar), os clientes dão retorno para tentar contribuir para a melhoria do serviço. Esses clientes são motivados pela perspectiva de obter melhor serviço no futuro.

4. *Por razões altruístas.* Por fim, alguns clientes são motivados por razões altruístas. Eles querem evitar que outros clientes tenham os mesmos problemas e poderiam sentir-se mal se não apontassem um problema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as respectivas mudanças e crescimento da população no decorrer das gerações, novos hábitos e influências passaram a serem introduzidos no comportamento do consumidor. Um dos fatores que mais influenciou no comportamento foi no decorrer da nova era da inteligência em rede, onde os indivíduos estão ligados a uma rede de informações, opiniões e conhecimentos instantâneos.

Podemos entender que investimentos em qualidades de serviços e superação de expectativas das prestações de serviços podem quantificar benefícios sobre uma rede de lucratividade evidente.

De modo geral, o setor de serviços vem se desenvolvendo gradativamente e o conhecimento sobre os consumidores deste setor tem importância fundamental na comercialização e prestação de serviços satisfatórios para os clientes, que possam auxiliar positivamente os prestadores de serviços no processo de compra até sua execução e nível de atendimento recebido.

Como sugestão, empresas prestadoras de serviços devem sempre que possível, buscar incluir o *feedback* do consumidor no processo, uma



RELISE

17

forma para melhorias sobre o serviço prestado ao cliente pós atendimento recebido.

REFERÊNCIAS

CESTARI FILHO, Felício. **ITIL V3 - Fundamentos**. Escola Superior de Redes RNP. Rio de Janeiro: 2012.

DAVIDOW, H.W; UTTAL, B. **Serviço Total ao Cliente: a arma decisiva**. Tradução de: Total customerservice. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 264p.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente** / Irineu G. N. Gianise, Henrique Luiz CorrÊa. – 1. ed. 24. Reimpr: - São Paulo: Atlas, 2014.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

GRÖNROSS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**/ Christian Grönross; tradução de Artes Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof.- Rio de janeiro: Elsevier, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados** / Christopher Lovelock, Jochen Wirtz; tradução de Arlete Simille Marques; revisão técnica de Edson Crescitelli. – 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: UniversiadeFreevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.



RELISE

18

SCHEMANNER, Roger W. Administração de operações em serviços. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.