

Coexistência entre Produção e Marketing em empresas de serviço: algumas evidências empíricas

Kleber F. Figueiredo

Prof. da Coppead-UFRJ

Resumo

Diversos autores têm demonstrado interesse no estudo do relacionamento entre marketing e produção em empresas industriais. De modo geral, tais estudos analisam os potenciais pontos de conflito entre aquelas duas áreas e sugerem medidas no sentido de eliminar os conflitos ou, pelo menos, minimizar seus efeitos.

No que se refere às empresas de serviço, a literatura sobre este tópico deixa a desejar. Os estudos que fazem referência às interações entre produção e marketing normalmente limitam-se a mencionar a necessidade de estreita cooperação entre as duas áreas funcionais de modo a satisfazer os clientes.

Entre a necessidade de colaboração e a prática corrente há um caminho a percorrer em termos de pesquisa empírica. De que forma marketing e produção convivem em empresas de serviço? Que fatores determinam a qualidade da interação entre estas duas áreas?

Dado o crescente interesse que o setor de serviços vem despertando nos mundos empresarial e acadêmico, este trabalho focaliza a forma pela qual marketing e produção interagem em empresas que prestam diferentes tipos de serviços, de modo a responder questões como as acima formuladas e, também, gerar hipóteses que, em pesquisas futuras, poderão trazer mais conhecimentos sobre o assunto.

A pesquisa consistiu num estudo exploratório em cinco companhias que operam na Espanha. A análise dos cinco casos conduziu a um número preliminar de conclusões e a um conjunto de hipóteses que relacionam certas características dos sistemas prestadores de serviços com a existência, ou não, de conflitos entre produção e marketing.

Palavras-chave

- marketing de serviços
- operações de serviços
- serviços

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. 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 as funções, lembrando que cada uma delas desempenha importante papel na vida da organização.

Posteriormente, outros estudos 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 & 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 ocupa 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.

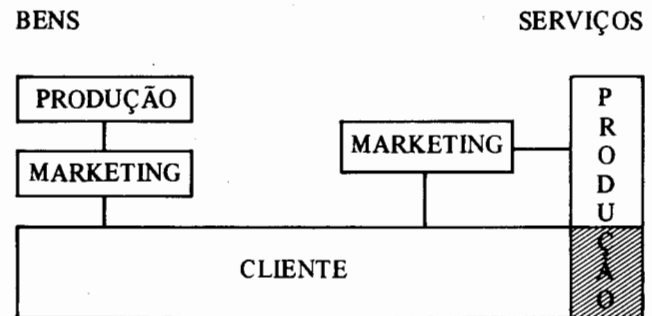
Entretanto, em nenhum dos estudos mencionados, é feita qualquer menção à relação entre marketing e produção em empresa de serviços. Aliás, em lugar de produção, os autores falam sobre fabricação, caracterizando uma situação comum e preocupante em empresas industriais.

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, de modo a satisfazer o cliente. Assim, 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.

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 (oportunidades 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 referência alguma sobre a qualidade de interação entre marketing e produção naquele momento específico.

Blois (1983), partindo das idéias apresentadas nos estudos já mencionados, defende a idéia de que o marketing de serviços deve estar intimamente relacionado com o sistema operacional que presta os 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 suportem que marketing e produção mantêm um relacionamento sem problemas. Realmente não há 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 dos negócios, 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, gerando hipóteses que, uma vez verificadas, poderão acrescentar novos conhecimentos ao tema em questão.

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, ou não, em torno à manutenção de estoques. Produção deseja manter o mínimo de estoques, enquanto marketing vê nos estoques a possibilidade de atender pedidos inesperados. Evidentemente, dada a natureza intangível dos serviços, esta é uma área que não será incluída no marco de referência deste estudo.

Por outro lado, Shapiro identifica os "serviços complementares" como os de assistência técnica, instalações e reparos em outra área de conflito devido à diferença de percepções entre marketing e produção sobre *como e por quem* estes serviços devem ser prestados. Nesta pesquisa, caso os serviços complementares sejam considerados como serviços periféricos ao serviço principal, 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	Exemplo de Situação que pode Ocorrer
Previsão de vendas x Planejamento de capacidade	Como planejar a capacidade se a previsão da demanda não é confiável?
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 oferecer um serviço de boa qualidade?
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	Marketing continuamente solicita novos produtos. Como conseguí-lo se o sistema operacional não tem a flexibilidade necessária para acompanhar a demanda?

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

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 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 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:

- que as empresas pertencessem a setores com um grande número de companhias, viabilizando, em estudos futuros, um tratamento estatístico dos dados.
- 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.
- que as empresas apresentassem diferentes perfis em termos de receita e número de empregados.
- 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, mas 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 ques-

tões 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.

tempo, na forma de prestar o serviço, minimizaram a ocorrência de uma série de descordamentos entre as duas áreas funcionais estudadas.

Com o objetivo de melhor estruturar este item, serão considerados cada um dos possíveis conflitos que apare-

Empresa	A	B	C	D	E
Tipo de Serviço	Seguros	Banco	Hotel	Consultoria	Administração Imobiliária
Nacionalidade	Inglesa	Espanhola	Espanhola	Americana	Espanhola
Número de Empregados	134	826	165	120	23
Receitas em 1984 (Em milhões de pesetas)	1.275	20.600	400	594	60
Grau de contato do cliente com sistema operacional	Baixo	Moderado	Alto	Alto	Moderado
Número de empresas do setor operando na Espanha	625	134	65*	130	5.000
Cargo do entrevistado	Diretor Adjunto	Diretor Geral	Diretor Adjunto	Diretor	Proprietário

* Hotéis de cinco estrelas.

O quadro acima sumariza algumas das características das empresas entrevistadas:

Evidentemente, os resultados obtidos não permitem generalizações. As conclusões referem-se tão somente à realidade das cinco empresas analisadas. Entretanto, as idéias e hipóteses geradas podem ser úteis para um estudo mais amplo.

RESULTADOS

De 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 recente, enquanto, pelo menos em outras duas, mudanças implantadas há pouco

tempo, na forma de prestar o serviço, minimizaram a ocorrência de uma série de descordamentos entre as duas áreas funcionais estudadas.

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, nem na literatura que aborda o tema foram encontrados exemplos que utilizam os tipos de serviços aqui analisados. Normalmente, os ajustes entre demanda e oferta são ilustrados por empresas como hospitais, restaurantes, serviço de transporte, salões de beleza etc., ou seja, 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 protegem 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 acomodação em outro estabelecimento com características similares, de modo a satisfazer o cliente e a utilizar a capacidade da rede de hotéis.

Qualidade percebida *Versus* Nível de serviço oferecido

Talvez seja este o conflito mais relevante entre os cinco propostos no modelo conceitual. Em uma das empresas, já ocorreu; em outra, existe; e nas demais 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 realmente 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 o de apoio à força de vendas, a qual era 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 a 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 análise 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 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 da apólice decorriam de 7 a 30 dias, dependendo de seu grau de complexidade. O Departa-

mento enfatizava a 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, de quanto seria o valor da indenização e a forma de pagá-la, as notificações eram enviadas 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 à conseqüente 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 teve acréscimo real de 8%, enquanto o setor, como um todo, apenas de 2%. O *turnover* de agentes reduziu-se 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 à medida que a empresa entendeu que o que ela percebia como qualidade era diferente daquela 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 operava poucas agências, atendendo o 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 lançamento de uma série de produtos como cartões de crédito, caixas automáticos 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, que não coincidia com a percepção de qualidade por parte dos clientes mais antigos que, constantemente, reclamavam que o serviço "não era mais o mesmo". Os dirigentes do banco estavam conscientes da existência do conflito, mas não viam como resolvê-lo. 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, pode reverter a maneira de atuação, uma vez que os usuários não aceitaram as inovações por acharem que reduziram a qualidade do serviço prestado.

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

Durante a maior parte de 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 ao proprietário. A empresa mantinha relações cordiais tanto com inquilinos como com 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, estabelecido há muitos anos, e que as partes envolvidas procuravam conservar.

A partir de 1978 a empresa começou a lançar outros serviços no mercado. Passou a administrar condomínios onde os moradores eram os próprios proprietários, a prestar serviço de intermediação na compra, locação e venda de apartamentos ou estabelecimentos 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 requerer 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 pelos proprietários, que passaram a fazer todo tipo de ameaças no sentido de romper os vínculos de ligação com a empresa, existentes há algumas gerações.

Imediatamente, os dirigentes da Empresa E se deram conta do conflito que geraram não percebendo 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 outro, mais eficiente, para os clientes menos sensíveis ao tratamento personalizado.

Custo do serviço *Versus* Preços competitivos

Este conflito não foi identificado nas empresas deste estudo. Se, na análise do primeiro conflito do esquema conceitual, suspeitou-se que a não ocorrência se devia ao tipo de serviço prestado pelas empresas selecionadas, a mesma suspeita parece ser válida neste 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 de sua prestação. 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. 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, de maneira resumida, é possível notar que, enquanto no caso de bens tangíveis o cálculo do custo não é tarefa difícil, o mesmo não ocorre 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 em conta certos fatores competitivos, enquanto no caso dos serviços a relação custo-preço é muito mais complexa que uma simples margem de lucro. Ela inclui aspectos psicológicos presentes na mente do cliente, que tende a associar preço com qualidade; inclui decisões gerenciais sobre a segmentação de mercado; inclui 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 pode ser: Em serviços, talvez o mais importante não seja 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 objetivo principal. 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 da empresa.

Amplitude da linha de produtos *Versus* 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 serão 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 significaria aumentar a estrutura do departamento, criando seções especializadas nos novos produtos. Esta idéia era inconcebível numa época em que a empresa vinha apresentando, ano após ano, resultados negativos.

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 seus riscos, este 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 interessante. 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 à conclusão de que o conflito existia. Como salienta Levitt (1983), em nenhum outro setor a imaginação de marketing tem condições de criar novos produtos como no setor financeiro. A Direção do banco estava 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. "Nenhum banco é bom em todos os serviços, o que pode explicar porque as pessoas mantêm contas em vários bancos", afirmou um dos entrevistados.

Assim, a possibilidade de conflito era cortada pela raiz. A Direção determinava que marketing só podia oferecer aos clientes aqueles produtos 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 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.

Lançamento de novos produtos *Versus* Flexibilidade do sistema operacional

Este conflito, tal qual Shapiro caracterizou, refere-se ao fato de que marketing constantemente identifica oportunidades para novos produtos, enquanto o sistema de produção não vê "com bons olhos" a integração das novas idéias às operações existentes porque certamente exigirão novas habilidades, mudanças na programação etc.

Mais uma vez foi na Companhia A que a situação foi identificada. Embora o mercado securitário espanhol se caracterizasse pelo constante aparecimento de novos tipos de seguros, o Departamento Técnico da Companhia estudada não tinha condições de acompanhar aquela tendência. Novos produtos só poderiam ser "fabricados" se a estrutura existente fosse aumentada. Entretanto, a demanda inicial pelos novos produtos não justificaria a contratação de especialistas para a análise das propostas. Quando se modificou a crença de que um técnico do departamento precisava ser especializado em apenas um tipo de seguro, e não em seguros em geral, o departamento adquiriu a flexibilidade necessária para eliminar o conflito existente.

O setor bancário também oferece oportunidades para o constante lançamento de novos serviços, mas nem todos os bancos comercializam todos os possíveis produtos. Assim, na Companhia B, o pessoal de marketing poderia reclamar que o sistema operacional não tinha flexibilidade para acompanhar suas idéias, mas a Direção garantia a perfeita harmonia, limitando os vendedores às ações comerciais coerentes com as possibilidades de produção.

Nas Companhias C e D não foram identificadas situações relacionadas com o lançamento de novos serviços. Na Companhia E deve ser mencionado o fato de que a empresa introduziu novos serviços no mercado com a estrutura operacional existente, acreditando que esses novos produtos só foram viáveis devido à flexibilidade adquirida a partir da padronização de procedimentos e à eliminação de casos especiais.

CONCLUSÕES

É possível resumir a análise dos resultados no quadro a seguir.

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

Serviço personalizado Versus 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 a 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

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 à medida que o custo do serviço está relacionado com o nível de serviço oferecido, enquanto 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 este conflito está relacionado com os dois anteriores porque o objetivo de introduzir serviços periféricos vai de 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 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 na mesma velocidade em que elas aparecem.

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 corren-

tes 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 infra-estrutura, 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 houve conflito porque não ocorreram mudanças nos métodos. Os serviços industrializados foram dessa maneira projetados e assim eram prestados aos novos clientes. Em certo momento, satisfeita com a rentabilidade, a Direção foi tentada a inovar no serviço pessoal. Rapidamente se deu conta que a novidade não seria exitosa.

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-lo 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, verificando a existência, ou não, de conflitos entre produção e marketing. Neste sentido, o trabalho de Lovclock (1983) pode ser útil por reunir 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 ser 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.

Abstract

Various writers have shown interest in the study of the relationships between marketing and production as they arise in manufacturing companies. In general such studies analyze the potential points of conflict between these two areas and attempt to suggest measures that could resolve such conflicts or, at least, minimize their effects.

As far as service firms are concerned, there is not as much literature on this topic. The studies that do refer to the interactions of marketing and production usually limit themselves to mentioning the need of close cooperation across these functional areas so as to ensure customer satisfaction.

Between the need of close cooperation and actual practice, there is still a long way for empirical research. How do production and marketing cohabit in service firms? What factors determine the quality of the interaction between these two areas?

Given the increasing interest that the service sector has aroused both in academia and business, the study focuses on how marketing and production interact in firms that offer various types of services, in an attempt to answer the above questions and to generate also hypotheses the testing of which could throw new light on the subject.

The research consists of an exploratory study of five companies operating in Spain. The analysis of the five case studies lead to a number of preliminary conclusions and a body of hypotheses that relate certain characteristics of service systems with the existence or absence of conflicts between production and marketing.

Uniterms:

- service marketing
- service operations
- services

Referências Bibliográficas

- BLOIS, K.J. The manufacturing/marketing orientation and its information needs, *European Journal of Marketing*, 14:354-64, 1980.
- . The structure of service firms and their marketing policies, *Strategic Management Journal*, 4:251-61, 1983.
- CHASE, Richard B. Where does the consumer fit in a service operation?, *Harvard Business Review*, 56:137-42, Nov./Dec. 1978.
- FITZSIMMONS, James A. Consumer participation and productivity in service operations. *Interfaces*, 15(3):60-7, May/June. 1985.
- GRÖROOS, Christian. *Marketing of services, a study of the marketing function of service firms*. Swedish School of Economics and Business Administration (dissertation), 1979.
- HAYES, R.H. & WHEELWRIGHT, S.G. Link manufacturing process and product life cycles, *Harvard Business Review*, 57:133-40, Jan./Feb. 1979.
- LEVITT, Theodore. Production-line approach to service, *Harvard Business Review*, 50:41-52, Sept./Oct. 1972.
- . *The marketing imagination*, New York, The Free Press (MacMillan, Inc.), 1983.
- LOVELOCK, Christopher & YOUNG, Robert F. Marketing's potential for improving productivity in service business. In: *Marketing consumer services: new insights*, Marketing Science Institute, Nov. 1977, p.107-21.
- . Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57:168-78, May/June. 1979.
- LOVELOCK, Christopher. Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47:9-20, Summer 1983.
- SASSER, Earl. Match supply and demand in service industries. *Harvard Business Review*, 54:133-40, Nov./Dec. 1976.
- SHAPIRO, Benson B. Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, 55:104-14, Sept./Oct. 1977.
- . Making money through marketing. *Harvard Business Review*, 57:135-42, Jul./Aug. 1979.
- SKINNER, Wickham. The focused factory. *Harvard Business Review*, 52:113-21, May/June. 1974.

Recebido em setembro, 88.