Standardização e qualidade dos serviços: o desafio do mercado global

Conceição Santos

«The root cause of change in the Nineties will be globalization. You'll have to have global standards for quality, for pricing, for service, for design.»
Noel Tichy, Fortune (14)

Docente do I.S.C.T.E.

A tendência crescente das empresas de serviços para uma expansão geográfica global torna, hoje, antiquada a ideia de que a multinacionalização dos serviços não era mais do que uma acção seguidora das suas clientes de produtos[1]. Pelo contrário, esta evolução é o efeito combinado de factores ligados à própria natureza dos serviços e de uma procura cada vez mais homogénea e móvel.

As condições de abertura, previstas no âmbito do mercado único europeu de 1993, intensificarão esta tendência. Sobretudo os gestores das empresas de serviços localizadas no mercado europeu, de amplitude quer nacional, quer internacional, confrontar-se-ão com problemas relativos ao desenvolvimento de novos serviços, localização de novas unidades produtivas (concentração versus dispersão) e níveis de produtividade/rendibilidade.

Neste contexto, o papel do marketing é fundamental na avaliação, quer de novos problemas, relativos à natureza dos bens intangíveis, quer na extrapolação das variáveis do marketing de produtos, para o domínio dos serviços.

Neste artigo, procuramos alertar para a pertinência de um destes problemas. De facto, o estudo da combinação óptima adaptação — standardização, a dar aos elementos do sistema de produção e do marketing-mix, é uma questão tão prioritária (sobretudo no âmbito dos serviços de massa, que mais suportam o efeito tecnológico e a mobilidade da procura), quanto descurada. Vários autores de marketing sugerem a relação estreita da aplicação desta estratégia com a percepção da qualidade do serviço oferecido. No entanto, o estudo deste problema, no quadro das empresas de serviços, é limitado pela dificuldade em extrapolar a teoria desenvolvida para os bens tangíveis.

Após uma breve indicação dos factores que mais contribuem para o incremento da internacionalização dos serviços, analisaremos o papel estratégico do marketing. De entre o conjunto das suas variáveis, especial atenção será dada ao impacto, sobretudo em termos da qualidade do serviço oferecido, à implementação de um mix uniformizado.

INDÚSTRIAS DE SERVIÇO: A CAMINHO DA GLOBALIZAÇÃO

Uma das características empresariais, dos últimos vinte anos, é o incremento de grandes empresas de serviços como o Citibank, a Avis, o Sheraton, a American Express, a McDonald's. Estas atingiram uma dimensão e internacionalização idênticas à das grandes multinacionais da indústria transformadora. A sua evolução contraria aparentemente a teoria que identifica a existência e a natureza de dois tipos de empresas (a produtora de bens intangíveis e uma outra produtora de bens tangíveis), devido às características particulares dos serviços. A sua natureza intangível e não armazenável, obrigando à existência de simultaneidade de produção, distribuição e de consumo, (através de um contacto directo entre a empresa prestadora e o consumidor), dificultam grandemente a adopção das teorias económicas e de gestão desenvolvidas no âmbito dos bens tangíveis.

	1971	1976	1980	1984
Europa dos 9*	44.3	50.7	54.0	58.3
U. S. A.	60.2	64.2	65.8	68.2
Japão	46.6	52.0	54.2	56.3

* Em Portugal: 29.4/39,4/37.3 e 42.2, respectivamente.

Fig. 1 — Evolução do emprego civil nos Serviços. (% do emprego civil total)
Fonte: Eurostat.

No entanto, o desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e de comunicação, por um lado, e a tendência crescente para a homogeneização económica e cultural dos mercados, por outro, conduz a uma mudança radical na natureza do quadro competitivo dos serviços. A taxa de crescimento do terciário tem vindo a ultrapassar, progressivamente, a dos outros sectores, não só a nível interno de cada país (Fig. 1), como em termos do investimento directo estrangeiro[2].

A «Global Village» identificada como uma vantagem competitiva no desenvolvimento estratégico de uma empresa multinacional é ainda pouco reconhecida e polémica nas indústrias de serviços. Mas, como Porter (21) refere, embora as empresas de serviços sejam, fundamentalmente, empresas «multi-domésticas» e pertencentes a um cenário «fragmentado»[3], são já bem visíveis os sinais evidenciadores de uma tendência para a globalização das indústrias de serviços.

É claro que o progresso tecnológico e informático é um dos factores cruciais, permitindo hoje uma visão menos «personalista» da prestação de um serviço (18). Disso são exemplo essencialmente os serviços de forneci-

mento de informação, de distribuição (bombas de gasolina, supermercados, armazéns), restauração rápida, as agências de viagem e de turismo. Neste tipo de empresas o rátio suporte físico (máquina)/pessoal tem tendência a aumentar, facilitando, assim, a uniformização da produção e da oferta do serviço.

OBSTÁCULOS E OPORTUNIDADES

Nos últimos anos, os serviços têm constituído um dos pólos de interesse por parte, quer de economistas (4, 9, 20, 25, por exemplo), quer de autores de gestão, com particular destaque para a área de Marketing. Um ponto em comum salienta-se dos vários trabalhos, realizados sob perspectivas e objectivos bastante diferentes: a caracterização das indústrias de serviços segundo um elevado peso do componente humano, fortes deseconomias de escala, venda e produção no mesmo local e momento, *output* (produto) dificilmente exportável e grande regulamentação e controlo por parte das entidades oficiais. Assim, a(s) razão (es) que leva(m) as empresas de serviços a adoptar uma estratégica de expansão geográfica parece(m) ser diferente(s) das tradicionalmente referidas na literatura relativa à internacionalização.

A penetração num mercado estrangeiro pode ser feita mediante a exportação ou produção local (caso das empresas internacionais e multinacionais). Segundo a teoria eclética de Dunning (9), relativa às empresas multinacionais, três razões justificam a posse de uma filial: 1. Vantagens intrínsicas à empresa, como a coerência de uma imagem de marca, desenvolvimento do *know-how*; 2. Vantagens resultantes da gestão directa da sucursal e dos aspectos referidos no ponto anterior, nomeadamente os benefícios de economias de escala; 3. Vantagens com a nova localização, traduzidas em termos de economias de transporte ou barreiras à importação. O conjunto destas três razões pode compensar os custos e os riscos associados com a implantação num país/mercado de perfil económico e cultural diverso. Paralelamente, o desenvolvimento de uma estratégia global (23), permite à empresa multinacional a obtenção de vantagens competitivas a partir de uma coordenação (como?) assim como de uma concentração das actividades (onde?).

Podemos, pois, questionar se o *output* intangível dos serviços e o consequente contacto directo e individual entre a empresa prestadora e o cliente, que impede a oferta de um serviço standard, suportam os objectivos e as consequências de uma política de globalização. Com efeito, esta pressupõe a aplicação de um certo grau de uniformização nos elementos do sistema de produção[4] (ver Fig. 2) e do marketing-mix do serviço, cuja aplicação nas indústrias de serviços implica a «standardização simultânea da produção, distribuição e consumo»[5]. Sendo assim, não só o nível de risco, associado com o desenvolvimento de uma estratégia de globalização, e portanto de standardização, é elevado, como também a possível obtenção das vantagens (efeitos de experiência, nomeadamente economias de escala) daí resultantes é controverso para os serviços.

* os riscos elevados (sobretudo em termos do controlo de qualidade, indispensável para a coerência da reputação e imagem de marca da empresa-mãe) das soluções alternativas do tipo «joint-venture» ou «franchising»;
* a tendência crescente à externalização dos serviços por parte das empresas de produtos;
* o aumento da importância da componente serviço na venda, assim como na produção, de um bem tangível[6].

O desaparecimento das barreiras alfandegárias e de outras formas de proteccionismo, no Mercado Único Europeu de 1993, será um outro, e não menos importante, elemento motivador para a globalização das empresas de serviços. Face a uma clientela cada vez mais exigente, a um mercado mais aberto e menos protegido, a uma concorrência mais viva, a um espaço único europeu, a uma tecnologia em avanço, as empresas de serviços devem encontrar e **proteger** estratégias de posicionamento diferenciadoras. As consequências do desenvolvimento económico e tecnológico, paralelamente a um crescimento da concorrência mundial, induz, mesmo as empresas cujos segmentos são inteiramente nacionais, a enfrentar esta tendência. Nas empresas de serviços, dispersas geograficamente, a aplicação de uma estratégia global e de um certo grau de standardização do marketing-mix, pode ser uma política não só defensiva como ofensiva.

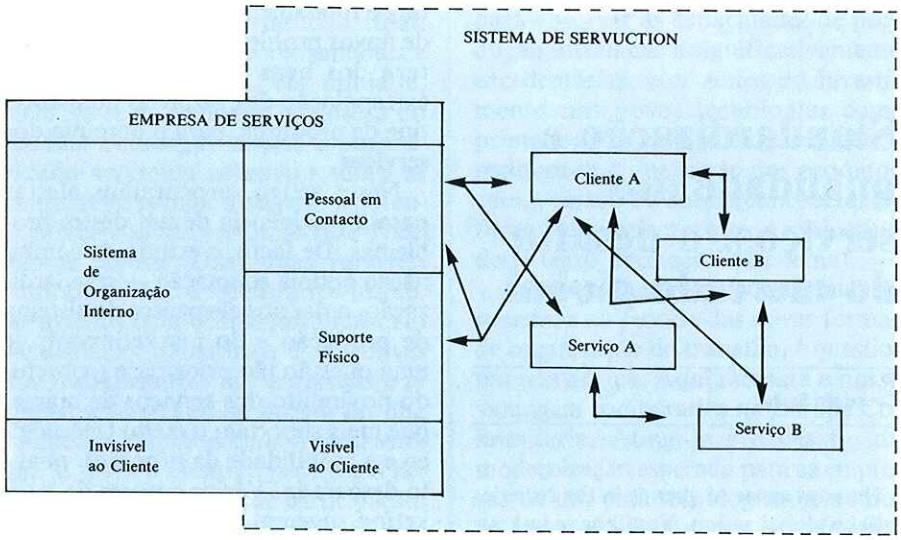


Fig. 2 — O sistema produtivo («Servuction ») da empresa de serviços. Adaptado de Eiglier-Langeard (10)

Trondsen e Edfelt (30) indicam vários factores macroeconómicos que suscitam a oportunidade para a globalização das empresas de serviços. Tónica é dada ao aumento progressivo da liberalização e desregulamentação, ao papel desempenhado por organismos oficiais como o GATT, ao desenvolvimento económico e ao aumento dos valores de qualidade de vida — em termos monetários e disponibilidade de tempo e a homogeneização dos gostos e hábitos entre os vários países.

A contribuição destes é reforçada por aspectos inerentes à própria natureza dos serviços. Podemos salientar os seguintes:

* a dificuldade de exportar um bem intangível;

O PAPEL DO MARKETING

Para o sucesso de uma estratégia global, o papel do Marketing (a nível interno e externo) é fundamental, nomeadamente na execução das funções de coordenador, centralizador e investigador (22). Com efeito, para uma empresa de implantação geográfica múltipla a obtenção de vantagens competitivas (economias de escala, desenvolvimento de *know-how* específico e difusão de uma determinada imagem) depende fortemente da exploração das sinergias potenciais entre as várias filiais.

O processo do marketing global[7] exige ao gestor a identificação das semelhanças e das diferenças entre as várias culturas, a fim de determinar o grau e a natureza da adaptação das variáveis controláveis do marketing-mix. Ou seja, avaliar o nível óptimo de standardização a dar ao produto, ao preço, à distribuição e à comunicação, permitindo-lhe atingir os benefícios decorrentes com a operação simultânea em vários mercados.

No que respeita às decisões de marketing, duas estratégias de integração são determinantes[8]: a centralização e a standardização. A primeira significa o poder de decisão (melhor dizendo de influência), quase total, exercido pela sede. Se o grau de centralização é elevado, a sede procura minimizar a autonomia das filiais, facilitando a coordenação de acções de marketing homogéneas nos vários mercados. A standardização diz respeito sobretudo às actividades de marketing. Ela caracteriza-se pela existência de «uma uniformização nas actividades, nos programas e na política de marketing entre os vários mercados»[9].

A aplicação desta política resulta, por um lado das oportunidades (em termos não só do mercado e do pro-

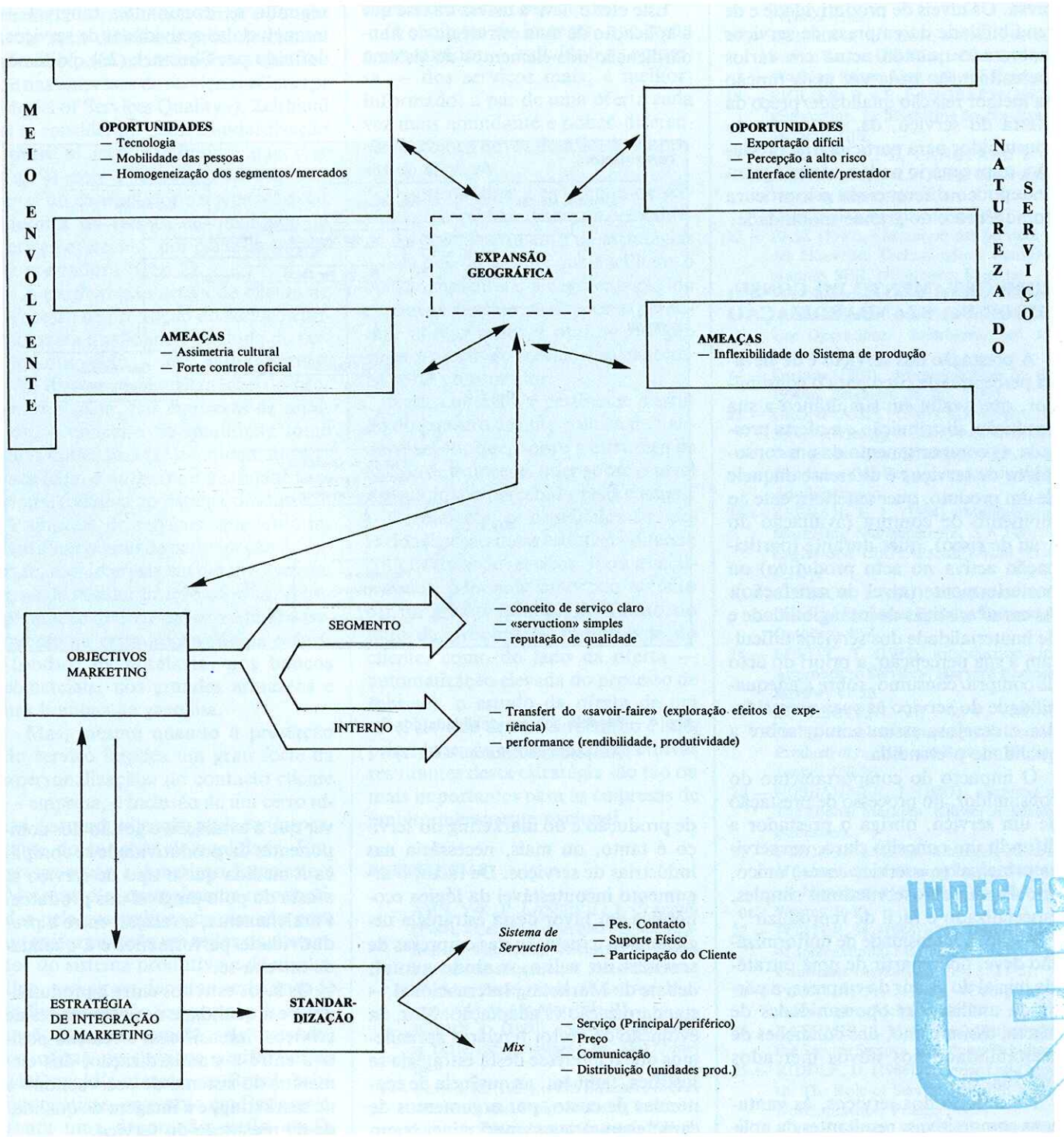


Fig. 3 — Resumo dos factores contributivos a uma expansão geográfica e elementos de estratégias de integração

INDEG/ISCTE

gresso tecnológico, como das características intrínsecas aos serviços) e da necessidade competitiva que a empresa tem de uma expansão global, e por outro lado é a estratégia que melhor permite a realização dos objectivos globais (ver Fig. 3). Se cada unidade produtiva deve procurar integrar-se no meio envolvente cultural e geo-político onde actua, ela deve igualmente ser gerida segundo um sistema de «servuction» uniforme a todas as filiais da empresa.

Da escolha adaptação/standardização, a atribuir a cada elemento do sistema e do marketing-mix, dependerá o nível global de performance da empresa. Os níveis de produtividade e de rendibilidade da empresa de serviços (sobretudo quando actua em vários mercados) são cada vez mais função da melhor relação qualidade/preço da oferta do serviço, da motivação do consumidor para participar na produção, num cenário onde a oferta é grande e pouco diferenciada e a procura homogénea e de grande mobilidade.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A STANDARDIZAÇÃO

A prestação dos serviços é de elevada percepção de risco para o consumidor, que avalia em simultâneo a sua produção, distribuição e a oferta prestada. O comportamento de um consumidor de serviços é diferente daquele de um produto, quer anteriormente ao momento de compra (avaliação do grau de risco), quer durante (participação activa no acto produtivo) ou posteriormente (nível de satisfação). As características de intangibilidade e de imaterialidade dos serviços dificultam a sua percepção, a priori do acto de compra/consumo, sobre a adequabilidade do serviço às suas necessidades e desejos, assim como, sobre a qualidade pretendida.

O impacto do comportamento do consumidor, no processo de prestação de um serviço, obriga o prestador a difundir um conceito claro, um serviço principal (o «service core») único, um sistema de «servuction» simples, especializado e fácil de reproduzir[10].

Assim, a intensidade de uniformização deve, pois, partir de uma estratégia inicial do gestor da empresa, a partir da análise das oportunidades de oferta, assim como, das condições de aceitabilidade nos novos mercados (ver Fig. 3).

No âmbito dos serviços, às vantagens competitivas, resultantes da aplicação de um sistema organizativo e de marketing uniforme — economias de custo, consistência de clientes, unicidade de imagem — deve juntar-se a minimização do risco do cliente.

A adopção de uma prática uniforme e coerente, por parte da empresa, permite ao cliente diminuir o seu tempo de aprendizagem e o risco com a oferta de um produto intangível. O investidor estrangeiro procura trabalhar com um banco de fama mundial, cuja reputação, filosofia e práticas conhece. O mesmo acontece entre uma empresa multinacional e uma agência de publicidade, ou entre o turista comum e a empresa de aluguer de automóveis.

Este efeito, leva à defesa da tese que a aplicação de uma estratégia de standardização dos elementos do sistema de produção e do marketing do serviço é tanto, ou mais, necessária nas indústrias de serviços. De facto, o argumento incontestável da lógica económica em favor desta estratégia negligenciou a inclusão das empresas de serviços no velho, e ainda actual, debate do Marketing Internacional — standardização vs adaptação. Mas, da evolução do sector terciário aprendemos que o interesse desta estratégia se justifica, também, na ausência de economias de custo, por argumentos de carácter puramente marketing, como a forte mobilidade dos clientes, a homogeneização dos desejos e necessidades do consumidor, a vontade da empresa se posicionar segundo um conceito claro e coerente, etc.

A INTERFACE QUALIDADE — STANDARDIZAÇÃO NOS SERVIÇOS

Ao contrário dos produtos, variáveis como o conceito do serviço principal, a imagem da empresa e a qualidade percebida pelo consumidor são essenciais para a avaliação do valor acrescentado de um serviço (24). Tendo em consideração o continuum, segundo as dominantes tangível — intangível das actividades de serviços, definido por Shostack (28), podemos ver que a avaliação e gestão dos componentes da produtividade se complica à medida que o tipo de serviço se afasta do pólo tangível dos produtos. Paralelamente, a relação entre a produtividade/performance e a qualidade estreita-se.

Os laços estreitos entre a produtividade e a qualidade nas actividades de serviços, intensificam a relação positiva entre a standardização, dos elementos do sistema de «servuction» e de marketing, e a imagem de qualidade da prestação do serviço.

Do ponto de vista do marketing, a

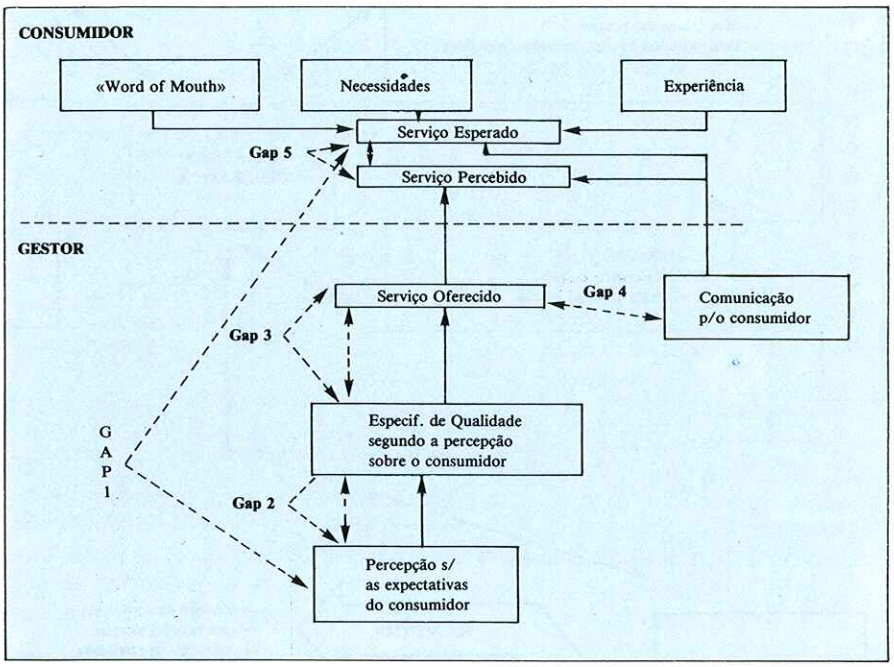


Fig. 4 — Modelo sobre a qualidade dos Serviços.
Adaptado de Zeithaml e al (32).

satisfação do consumidor (e portanto a qualidade percebida do produto) é uma função do grau de concordância entre as expectativas do consumidor, *vis-à-vis* o produto, e a percepção da empresa sobre essas expectativas. Ou seja, na definição da qualidade de um produto o conceito formado pelo consumidor é incisivo. Mas, nem sempre os prestadores de serviços compreendem que tipo de atributos devem estar associados ao serviço oferecido, de forma a que o seu conceito corresponda aos desejos e necessidades do consumidor (32). O «gap», entre os desejos do cliente e aquilo que os prestadores pensam ser as expectativas do cliente, é normalmente maior e de controlo mais difícil nos produtos intangíveis. No seu modelo sobre a qualidade nas empresas de serviços («Concept Model of Services Quality»), Zeithaml et al consideram que a standardização contribui para diminuir o gap (ver Fig. 4) entre a percepção das expectativas do consumidor e a tradução das mesmas em termos da qualidade do serviço oferecido, por parte da empresa prestadora (Gap 2).

A participação activa do cliente no processo de produção do serviço condiciona a qualidade percebida do serviço oferecido, a qual resultará também da sua comparticipação no processo. Assim, nas empresas de serviços, o conceito de qualidade toma duas dimensões (15): a qualidade técnica (com o *output*) e a qualidade funcional (relativa ao sistema produtivo). A empresa de serviços, que tenta intensificar o grau de participação do cliente, terá interesse em desenvolver um grau de standardização elevado. A implantação do livre-serviço é muito frequente na restauração rápida («fast-food»), na hotelaria, nos bancos comerciais, nos grandes armazéns e nas bombas de gasolina.

Mas, mesmo quando a prestação do serviço implica um grau forte da «personalização» do contacto cliente — empresa, a inclusão de um certo nível de standardização pode ser importante no conceito de qualidade. Empresas como a American Express e a McDonald's, normalmente reconhecidas pela sua política de elevado grau de uniformização em todos os elementos do sistema produtivo e de marketing, procuram dar uma certa dose de individualização (e portanto de adaptação a novos segmentos de mercado) na oferta de serviços periféricos (a McDonald's oferece, no Brasil, bebidas exóticas, enquanto em Paris apresenta uma decoração estilo «belle époque»).

CONCLUSÃO

A internacionalização e o desenvolvimento tecnológico[11] dos serviços vieram provocar um incremento significativo da pressão competitiva na maioria das indústrias deste sector.

Os países da Comunidade Europeia vêem esta situação agravada, defrontando-se com a eliminação das barreiras alfandegárias, mas, mais importante, a instalação da liberdade de estabelecimento, da circulação de pessoas e bens e o reconhecimento mútuo de diplomas académicos. No seu todo é praticamente impossível prever inteiramente as implicações criadas por estes incentivos/obstáculos.

O conjunto de factores, que torna o consumidor — indivíduo ou empresa — dos serviços mais, e melhor, informado, a par de uma oferta cada vez mais abundante e pouco diferenciada, coloca novos desafios às empresas de serviços.

Os prestadores e os clientes de serviços não poderão ignorar a necessidade do desenvolvimento de estratégias e técnicas de gestão que facilitem o posicionamento e a segmentação do produto/empresa, assim como permitam atingir o nível óptimo do gap entre a oferta do serviço e as expectativas do consumidor.

Neste contexto, é pertinente o estudo do impacto de uma política de standardização, quer sobre a estrutura de custos da empresa, quer sobre o nível de qualidade percebida pelo cliente.

Certamente, os obstáculos de operacionalização desta estratégia diferem com os tipos de serviços. Para as actividades, que mais suportam o efeito do progresso tecnológico (tanto do lado da procura — mobilidade do cliente, como do lado da oferta — automatização elevada do processo de fabrico), o estudo da oferta de um nível elevado de standardização é uma prioridade. As vantagens competitivas resultantes desta estratégia são tão ou mais importantes para as empresas de âmbito meramente nacional.

REFERÊNCIAS

1 — AHN, Y-K, P. LASSERE e J. Chandon (1984), «Centralization and Standardization of Marketing Decisions in South Korean Multinational Subsidiairies», **Working Paper,** Maio, IAE d'Aix, Universidade de Aix-Marseille III.

2 — BERRY, L. (1980), «Services Marketing is Different», **Business 30,** May/June: 24-9.

3 — BLOIS, K. (1983), «The Structure of Service Firms and Their Marketing Policies», **Strategic Management Journal,** Vol. 4: 251-61.

4 — BODDEWYN, J. J., M. B. HALBRICH e A. C. PERRY (1986), «Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory», **Journal of International Business Studies,** Fall, pp. 41-57.

5 — BOOMS, B. H. e M. J. BITNER (1981), «Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms», em «Marketing of Services», de J. H. Donnelly e W. R. George: 47-56.

6 — CARMAN, J. e E. LANGEARD (1980), «Growth Strategies of Service Firms», **Strategic Mangement Journal,** Jan/Março, Vol. 11: 7-22.

7 — CHASE, R. B. (1978), «Where dôes the Customer Fit in a Service Operation?», **Harvard Business Review,** Nov/Dec.: 137-42.

8 — COLLIER, D. A. (1985), «Service Management. The Automation of Services», Prentice-Hall.

9 — DUNNING, J. (1987), «MNE's in the Service Sector: Old Wine in New Botles», **Working Paper,** University of Reading.

10 — EIGLIER, P. e E. LANGEARD (1987), «Servuction. Le Marketing des Services», McGraw-Hill.

11 — EIGLIER, P., E. LANGEARD e C. Dageville (1988), «La Qualité de Service», **Working Paper,** Novembro, IAE d'Aix, Universidade de Aix-Marseille III.

12 — FAST (1987), «Mutation des Services et des Nouvelles Technologies», Sousprogramme SER, Novembro, Bruxelas.

13 — FITZSIMMONS, J. A. (1985), «Consumer Participation and Productivity in Service Operations», **Interfaces,** Vol. 15, N. 3: 60-7.

14 — **Fortune** (1988), «Managing Now for the 1990s», Setembro 26, pp. 32-60.

15 — GRONROOS, C. (1987), «Developing the Service Offering — a source of Competitive Advantage», **Working Paper,** Swedish School of Economics and Business Administration.

16 — KEEGAN, W. J., (1984), «Multinational Marketing Management», 3.ª Edição, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.

17 — LEVESON, I. (1987), «Globalization of Financial Services», **Business Economics,** Outubro: 40-4.

18 — LEVITT, T. (1972), «Production-Line Approach to Service», **Harvard Business Review:** 41-52.

19 — LOVELOCK, C. H. e R. F. YOUNG (1979), «Look to Consumers to increase Productivity», **Harvard Business Review,** Junho: 168-78.

20 — NUSBAUMER, J. (1987), «Services in The Global Market», Kluwer Academic Publishers.

21 — PORTER, M. (1986), «Changing Patterns of International Competition», **California Management Review,** Vol. 28, N. 2, Winter: 9-40.

22 — PORTER, M. (1986) «The Strategic Role of International Marketing», **Journal of Consumer Marketing,** Vol. 3: 17-21.

23 — PORTER, M. (1986), «Competitive Advantage», McMillan, N. Y.

24 — RATHMEL, J. M. (1974), «Marketing in the Service Sector», Winthrop Publihers.

25 — RIDDLE, D. (1986), «Service Led Growth: The Role of Service Sector in World Development», Praeger, N. Y.

26 — SEGAL-HORN, S. (1988), «Global Service Delivery — Managing the Critical

Interdependencies», em «The Management of Service Operations», de R. Johnston, Janeiro, University of Warwick.

27 — SHAW, J. C. et R. CAPOOR (1979), «Quality and Productivity: Mutually Exclusive or Interdependent in Service Organizations?», **Management Review**, March: 25-39.

28 — SHOSTACK, G. L. (1984), «Designing Services that Deliver», **Harvard Business Review**, Fevereiro: 133-39.

29 — THOMAS, D. R. E. (1978), «Strategy is Different in a Service Business», **Harvard Business Review**, Agosto: 158-65.

30 — TRONDSEN E. e R. EDFELT (1987), «New Opportunities in Global Services», **Long Range Planning**, Vol. 20, N. 5: 53-61.

31 — UNCTC (1988), «Foreign Direct Investment and Transnational Corporations in Services», New York.

32 — ZEITHAML, V. A., A. PARASURAMAN e L. BERRY (1988), «Communications and Control Processes in the Delivery of Services Quality», **Journal of Marketing**, Vol. 52: 35-48.

[1] Tese frequente na literatura sobre as empresas multinacionais de serviços. Veja-se, por exemplo, Dunning (op. cit.).

[2] A partir de uma análise efectuada em 13 países industrializados (8 europeus, mais os EUA, o Canadá, a Austrália e o Japão), Dunning (9) estimou um crescimento médio anual do investimento directo estrangeiro, entre 1975 e 1982, de 16.5%, 10.0% e de 9.7%, respectivamente para os sectores terciário, secundário e primário.

[3] Tendo em consideração a teoria estratégica que identifica a existência de vários tipos de campos concorrenciais, segundo as especificações das empresas/ /sectores, os quais levam à adopção de diferentes tipos de estratégia. Assim num mercado de volume a diferenciação pelo custo é a mais indicada, enquanto num meio envolvente do tipo fragmentado a qualidade poderá ser uma variável importante.

[4] Eiglier e Langeard (10) contribuiram fortemente para a clarificação e integração dos conceitos ligados ao sistema de fabrico de um serviço. Dando o nome de «Servuction», os autores definiram a produção de um serviço como «a organização sistemática e coerente de todos os elementos físicos e humanos da interface cliente-empresa, necessária à realização de uma prestação de serviço».

[5] Segundo Carman e Langeard (6), p. 3.

[6] Os sectores informático e automobilístico são disso exemplos flagrantes. De facto, os serviços fornecidos constituem os argumentos de venda fundamentais.

[7] Ver Keegan (16), por exemplo.

[8] Vários estudos empíricos, no quadro das empresas de produtos (1), mostram a existência de uma certa correlação entre as duas acções.

[9] Adoptamos aqui a definição de Ahn, Lassere e Chandon (1).

[10] Eiglier e Langeard (10) classificam assim os elementos da «Fórmula do Novo Serviço». Vários autores do Marketing de Serviços defendem, no entanto, a adopção, pela empresa, de um conceito de serviço único (8, 13, 19, 28, por exemplo).

[11] O programa FAST, da CEE, dedicou um capítulo inteiro — SERV — a este problema.

REVISTA DE GESTÃO
EDIÇÃO DO GABINETE DE ESTUDOS DE GESTÃO DO I.S.C.T.E.

próximas revistas

DOSSIER
A EMPRESA FACE
AOS NOVOS
PRODUTOS FINANCEIROS

Todos os eventuais interessados poderão solicitar a assinatura anual da REVISTA DE GESTÃO (2 números), para:

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
NÚCLEO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
AV. DAS FORÇAS ARMADAS, 1600 LISBOA
TELEF.: 73 50 00