

**A importância dos serviços na agregação de valor e sua contribuição para a empresa se diferenciar das demais a tornando mais ágil e competitiva frente aos seus principais concorrentes**

**Jorge Magalhães de Oliveira\***

**Resumo**

A proposta para este artigo é a de apresentar conhecimentos que evidencie a importância dos serviços e através deles a empresa possa diferenciar-se das demais a tornando mais competitiva diante de seus principais concorrentes. Oferecer serviços de qualidade superior para um ambiente onde os produtos estão cada vez mais parecidos pode ser o caminho para o sucesso de determinada organização já que será através deles que os clientes perceberão valores intangíveis que estão sendo agregados no processo, desde a origem do seu pedido até o recebimento final. Para que esta possa ser a realidade a logística baseada no tempo terá papel fundamental já que compete a ela cumprir a importante tarefa quanto ao tempo de serviço, tendo claro em quanto tempo será registrado um pedido, entregar ou instalar o produto e satisfazer o cliente já que é missão da logística atender as utilidades de tempo e lugar. Desta forma, o que se pretende é disponibilizar os conhecimentos pesquisados para que sirvam de multiplicadores e possam ser utilizados como métodos gerenciais que venham contribuir para as organizações se tornarem mais ágeis e competitivas diante de seus principais competidores.

**Palavras chave:** Serviços; logística ; valor agregado

**ABSTRACT**

The proposal for this paper is to present knowledge that highlights the importance of services and through them the company can differentiate itself from others in becoming more competitive with its main competitors. Provide superior service to an environment where products are increasingly similar may be the way to the success of an organization as it is through them that customers perceive intangibles that are being aggregated into the process from the outset of his application until the receiving end. For this to be the reality-based logistics in time will be instrumental as it competes with the important task on the time of service, and of course on how long an application will be registered, deliver or install the product and customer satisfaction has What is logistics mission to meet the utilities of time and place. Thus, the aim is to

---

\* Bacharel em Administração – CES III – UNIVALI – Tijucas SC – Pós Graduado em Gestão Empresarial e Presidente da ARGAS – Associação Empresarial dos Revendedores de Gás do Estado de Santa Catarina  
e-mail: multivarejo@brturbo.com.br ou multivarejo@hotmail.com

provide knowledge for respondents to serve as multipliers and can be used as management methods that will help organizations become more agile and competitive in the face of its main competitors.

**Keywords:** Services; logistics value; aggregate

## INTRODUÇÃO

A utilização dos serviços como diferencial competitivo ganha importância cada vez maior neste ambiente empresarial totalmente globalizado onde a diferença entre os produtos torna-se quase que imperceptível para o cliente. É para estes consumidores, cada vez mais infiéis e exigentes que a organização deverá buscar formas de agregar valor através dos serviços para que seja o diferencial a ser percebido levando-o a adquirir o seu produto e não o dos concorrentes.

A colaboração dos aspectos da logística baseada no tempo pode ser fator decisivo para o ganho de competitividade e diferenciação entre uma empresa e outra. O cliente no mercado de hoje é mais exigente, não apenas quanto a qualidade do produto, mas sobretudo quanto a qualidade dos serviços. Apresentar um serviço com qualidade e excelência é o mínimo que se espera para aqueles que desejam conquistar e manter clientes. Sobre este assunto Christopher (1997) acrescenta que o serviço ao cliente pode ser definido como um fornecimento consistente das utilidades de tempo e lugar. Prossegue afirmando que os produtos não têm valor até que eles estejam nas mãos do cliente, na hora e lugar exigidos. Conclui dizendo que essencialmente o papel do serviço ao cliente deve ser a melhoria do 'valor de uso', significando com isso que o produto passa a ter mais valor aos olhos do cliente porque o serviço adicionou valor à essência do produto e com isto podendo alcançar uma diferenciação significativa na oferta total, que é o produto em si mais os diferenciais de serviços oferecidos.

Oferecer a comunidade acadêmica e empresarial conhecimentos sobre a qualidade dos serviços prestados aos clientes como forma de agregar valor ao produto é o que suporta a proposta maior na estruturação deste artigo para o qual se buscou identificar nas obras pesquisadas e pela experiência do autor as melhores práticas para oferecer serviços de qualidade superior como forma de agregar valor ao produto para que este valor seja percebido pelo consumidor final, levando-o a preferir aquele que ao seu entendimento e percepção atenda melhor as suas necessidades. Com este diferencial poderá a organização conquistar e manter clientes tornando-as mais lucrativas.

## **1. Uma abordagem conceitual sobre serviços**

O serviço ao cliente tornou-se um dos mais importantes fatores da competitividade no mundo dos negócios da atualidade. É através dos diferenciais oferecidos em serviços que muitas empresas conseguem destacar-se das demais as levando ao sucesso empresarial, mantendo-se saudáveis e lucrativas no longo prazo.

### **❖ Mas o que é serviço?**

Serviço é uma proposta de valor intangível que pode ser oferecido isoladamente ou associado a um produto físico e o seu valor monetário possa ser a soma dos benefícios percebidos pelo cliente. Será o serviço que irá agregar valor para o cliente de tal forma que este se disponha a pagar - mais ou menos - de acordo com a sua percepção pelo serviço - percepção esta – vinculada ou não a um produto físico.

Para Kotler ; Bloom apud Perez (2001) serviço é: “qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Ao destacar algumas características sobre serviços, Bowen e Schneider apud Perez (2001) consideraram serviços como sendo:

- ❖ Produtos intangíveis;
- ❖ Diferentes de bens manufaturados;
- ❖ Dificuldades de serem estocados;

- ❖ Analisados em amostras ou mensurados através de dimensões padrões.

Ainda sobre as características freqüentemente aceitas sobre serviços em trabalho publicado por Bravo (2009) disponível em emagister.com destacam-se:

#### ❖ **Intangibilidade**

Serviços são essencialmente intangíveis. Geralmente não é possível provar, sentir, ver, ouvir ou experimentar antes de comprá-los. O que se pode é buscar opiniões e atitudes. Compras freqüentes podem representar experiências para o cliente. A intangibilidade é a característica definitiva que distingue produtos físicos de serviços. No mesmo sentido Teboul (2008) considera que os serviços são essencialmente intangíveis, por serem produzidos e consumidos simultaneamente. Não podem ser exibidos, guardados nem adquiridos, como se faz com um produto. Também não podem ser protegidos por meio de patentes. Para demonstrar um serviço, com freqüência é necessário fornecer uma amostra.

#### ❖ **Inseparabilidade**

Com freqüência os serviços não podem separar a pessoa do vendedor. Uma consequência disto é que a criação ou realização do serviço pode ocorrer ao mesmo tempo do seu consumo, seja ele parcial ou total.

De acordo com o entendimento apresentado em Teboul (2008), o serviço é um desempenho, não pode ser possuído nem acumulado, mas apenas consumido no momento da produção. Fora do processo de entrega o serviço inexiste. Os serviços, portanto, não podem ser armazenados em estoques e nem guardados.

#### ❖ **Heterogeneidade**

Normalmente serviços não podem ser estocados já que cada unidade de prestação de serviço pode ser diferente de outras unidades. Além disto, não é fácil assegurar um mesmo nível de produção do ponto de vista da qualidade. Assim também, do ponto de vista do cliente é difícil julgar a qualidade antes da compra. Teboul (2008, p.28) argumenta: “visto que o serviço é um desempenho único na presença do cliente, ele tem que sair certo da primeira vez, na hora da entrega”. Acrescenta ainda que contrariamente ao que ocorre numa fábrica, assim que o serviço é prestado, é difícil melhorá-lo ou corrigi-lo. Afirma também

que o desempenho não pode ser medido, controlado, nem corrigido durante a entrega sem que o cliente tome conhecimento do fato. Seguindo o mesmo entendimento (Bowen ;Ford 2002), apud Ferreira (2008) em dissertação de mestrado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, orienta que outro fator que diferencia a gestão de produtos e serviços é a subjetividade na avaliação da qualidade. Se um bem físico apresenta problemas, ele é identificado provavelmente antes de chegar ao consumidor final. Com isto, ações corretivas podem ser tomadas sem que o consumidor tenha conhecimento de tais problemas. Já na prestação de serviços tais falhas ficam perceptíveis ao cliente dado a característica de produção e consumo simultâneos. Disto decorre que em função da identificação imediata há também dificuldades de avaliar o valor a ser reparado se um serviço for mal prestado. Concluem os autores alertando que se um consumidor adquire uma televisão que não funciona adequadamente, é fácil estimar o valor a ser reparado para o cliente se sentir satisfeito. Basta parta tanto, consertar ou substituir a televisão. Porém se um corte de cabelo for mal realizado e deixar o cliente com um aspecto indesejável, qual o valor que o cliente deve ser resarcido para se sentir satisfeito? Essa resposta varia de acordo com cada pessoa.

#### ❖ **Perecibilidade**

Serviços são suscetíveis de perecer e não podem ser armazenados.

#### ❖ **Propriedade**

A falta de propriedade é uma característica básica entre um serviço e um produto físico, já que nos serviços o cliente só tem acesso a um serviço determinado não lhe deixando a posse de nem um bem. Disto resulta a afirmação anterior que serviço é consumido no ato e que não pode ser armazenado.

Para que uma empresa possa diferenciar-se em serviços Mattar (2001) orienta que é importante que todos na empresa estejam imbuídos do empenho em prestar um atendimento de qualidade a qualquer consumidor. A força do compromisso de bem servir deve ser maior que as tensões inibidoras. O consumidor exigente não quer receber apenas um bom atendimento, ele quer e exige o melhor atendimento possível. Para ele a nova ordem é que a empresa se preocupe com a eficácia, com a qualidade e com a excelência do atendimento, bem como, para que a qualidade do serviço seja um fator

diferenciador estratégico, é preciso que todos os colaboradores da empresa tenham:

- ❖ Conhecimento sobre como prestar o melhor serviço ao cliente;
- ❖ Habilidade para executar as tarefas;
- ❖ Motivação, acima de tudo, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação a forma de realiza-las, além da empresa oferecer equipamentos e condições adequadas à prestação do serviço.

Tais atributos, aliados a questão sobre o que o consumidor exatamente valoriza, são pactuados por (Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997), apud Ferreira (2008), ao orientar que para um serviço ser satisfatório, ele precisa apresentar qualidade em dois aspectos. O primeiro é o aspecto da prestação de serviço, ou seja, o processo de prestação deve ter seus requisitos bem atendidos em relação aos seguintes itens:

- ❖ Dependência do prestador de serviço em relação ao cliente;
- ❖ Tempo utilizado para o atendimento;
- ❖ Empatia entre o cliente e o provedor;
- ❖ Confiabilidade dos prestadores e evidência tangível do serviço prestado.

Como segundo aspecto, acrescenta os autores que mesmo sendo o processo impecável, ele não é suficiente para se atingir a satisfação plena do cliente. É fundamental que o resultado entregue também atenda totalmente as suas expectativas. Concluem alertando que somente desta maneira a percepção de qualidade poderá ser plena.

Para atender este novo consumidor exigente e infiel, as empresas precisam realmente oferecer-lhes um serviço de qualidade superior. Para tanto necessário se faz que se especializem no sentido de obter os melhores níveis de qualidade para os serviços a serem prestados.

## **2. A contribuição da logística para os diferenciais em serviços**

Atender as utilidades de tempo e lugar é a principal contribuição que a logística presta aos serviços. Isto porque um produto ou serviço só terá valor para o cliente se estiver no lugar certo e na hora que o cliente desejar. De nada

adiantaria uma necessidade qualquer imediata, se o fornecedor só for atendê-la horas depois.

Neste sentido orienta Tubino (2000, p.45) que: “satisfazer as necessidades dos clientes significa entender e responder aos anseios dos clientes, fornecendo produtos de qualidade no momento em que for solicitado”. Para satisfazer tais necessidades a logística ganha dimensão integrando todas as atividades da cadeia de valor, desde a origem do produto ou serviço, até o consumidor final, o que, segundo Christopher (1997: IX), “está transformando em realidade o velho clichê: o produto certo, no lugar certo e na hora certa”. Christopher (1999) destaca ainda que há três aspectos da concorrência baseada no tempo que devem ser gerenciados de modo coerente e integrados, para que a organização seja mais ágil e tenha maior capacidade de reação, e, consequentemente, seja mais lucrativa:

- ❖ **Tempo de Comercialização** – Quanto tempo uma empresa leva para reconhecer uma oportunidade de mercado e traduzi-la em produto ou serviço e lançá-la no mercado?
- ❖ **Tempo de serviço** – Quanto tempo à empresa leva para registrar um pedido e entregar ou instalar um produto, satisfazendo o cliente?
- ❖ **Tempo de reação** – Quanto tempo à empresa leva para ajustar sua produção em resposta à demanda volátil? A “válvula” pode ser aberta ou fechada rapidamente?

A partir destas constatações é possível perceber que o serviço ao cliente é um dos fatores mais importante de competitividade no mundo dos negócios. Esta é uma percepção recorrente nos ambientes empresariais onde os produtos estão cada vez mais parecidos e que a única maneira de diferenciá-los é através da agregação de valor quanto aos serviços prestados, para que eles sejam o diferencial a ser percebido pelo cliente. Este entendimento, de acordo com Oliveira (2001) propiciará a compreensão de que – não se está vendendo nada, a não ser os serviços – pois o produto é exatamente o mesmo oferecido pelos demais concorrentes, ou similares quanto a sua qualidade e preço.

O serviço ao cliente é a medida da eficácia do sistema de logística em criar utilidade de tempo e lugar para um produto. Sobre o assunto Lambert, et

alii (1999) acrescenta que o nível de serviço ao cliente não apenas determina se os clientes atuais permanecerão clientes, mas quantos clientes potenciais se tornarão clientes. Portanto, o nível de serviço ao cliente que uma empresa proporciona tem um impacto direto em sua fatia de mercado, em seus custos totais de logísticas e em sua rentabilidade. Por esta razão, concluem os autores, “é imperativo que o serviço ao cliente seja uma parte integral do desenho e da operação de um sistema de logística”.

O entendimento encontrado em [www.aloccidente.com/escuela/esco2.html](http://www.aloccidente.com/escuela/esco2.html) apud Oliveira (2001) orienta que o bom serviço ao cliente, em distribuição, significa erro zero nos despachos e nas entregas e no cumprimento dos prazos pactuados. Os clientes, cada vez mais buscam entregas mais rápida e no momento que desejam. Seguindo o este raciocínio, descreve Christopher (1997, p.36), que: “O papel da logística pode ser visto como o processo de implantação de sistemas e de coordenação do apoio para assegurar que os objetivos dos serviços ao cliente sejam atingidos. Esta é a idéia do sistema logístico dirigido ao serviço, um sistema destinado a atingir objetivos definidos de serviços”.

Produtos semelhantes podem ser adquiridos em qualquer um dos fornecedores existentes em um determinado mercado, o que reforça a afirmação de Rapp ; Collins (1999), que quando as empresas perceberem que estão vendendo um serviço além do produto, surgirão novas e maravilhosas oportunidades. Será possível criar uma proposição de serviço complementar que poderá se expandir a ponto de brilhar mais do que o próprio produto na mente do consumidor. O importante é criar uma mentalidade favorável que aumente a fidelidade e gere a compra do produto.

Sobre tudo quanto tem se falado sobre serviços, qualidade e excelência, Christopher (1997), diz que não há como fugir do fato que o cliente no mercado de hoje é mais exigente, não somente em relação à qualidade do produto, mas também quanto aos serviços.

Enquanto o mercado vai se transformando cada vez mais em mercado *commodities*, em que o cliente percebe muito pouco as diferenças técnicas entre os produtos concorrentes, aumenta a necessidade de criação de vantagem diferencial através de valor adicionado. A principal fonte desse valor

adicionado é, cada vez mais, o serviço ao cliente. O serviço ao cliente pode ser definido como um fornecimento consistente das utilidades de tempo e lugar. Em outras palavras, os produtos não têm valor, até que eles estejam nas mãos do cliente, na hora desejada e no lugar exigido.

A importância em oferecer serviços de níveis superiores pode representar um diferencial na lucratividade da empresa, conforme relato encontrado no estudo disponibilizado em [www.aloccidente.com/boletines/log2.html](http://www.aloccidente.com/boletines/log2.html) apud Oliveira (2001), afirmando que é possível observar que efetivamente as empresas que oferecem níveis superiores de serviços podem de forma única cobrar 9% mais por seus produtos comparado com empresas que oferecem um serviço medíocre, segundo estudo realizado há 15 anos pelo Instituto de Planejamento Estratégico de Cambridge, Ma., EUA. Neste sentido, acrescenta Christopher (1997), que é primordial o entendimento dos fatores que influenciam o comportamento do comprador e no contexto do serviço ao cliente, quais os elementos específicos que são vistos por ele como os mais importantes.

### **3. A oferta de ‘valor’ como diferencial competitivo**

Valor é uma relação direta entre a qualidade, o preço e todos os demais atributos adicionados na oferta de um produto ou serviço e que possa ser percebido pelo cliente. Tal valor tenha ou não o cliente a consciência dele é o fator principal que o leva a preferir esta e não aquela empresa por ocasião da compra.

Existem no mercado tendências como – padrão de qualidade cada vez melhor, produtos cada vez mais parecidos e preços cada vez mais compatíveis. Quem não estiver preparado para atender tais exigências e se antecipar será muito provavelmente superado por seus concorrentes.

Com um mercado cada vez mais competitivo e o cliente mais exigente e infiel, a pressão por um serviço de qualidade superior leva as empresas a criarem diferenciais com a oferta de valor de tal forma que o cliente perceba e esteja disposto a pagar mais por isto. Para tanto, é importante perceber qual a

prioridade do cliente - se o fator decisivo para ele na hora da compra é apenas preço ou qualidade?

Ambos os fatores, não devem e nem podem ser descartados. Mas é preciso identificar para cada cliente aquilo que eles consideram 'VALOR' e que aos seus olhos se tornam mais relevantes levando-os a compra.

Em [www.centraljuridica.com](http://www.centraljuridica.com) (out. 2009) encontra-se disponibilizado o entendimento de que vender valor e não preço exige da empresa novas competências de seus profissionais para que consiga fazer o cliente perceber o valor adicionado ao produto ou serviço e que ele esteja disposto a pagar mais por isto. Desta prática decorre a compreensão de que uma simples objeção do cliente não deverá ser aceita quando sua argumentação for de menor preço. É preciso ter sempre claro que preço é diferente de valor e fazê-lo também ter esta percepção.

Todo cliente, mesmo que tenha limitações de atributos para julgar, não deixará de optar pela melhor oferta optando sempre por aquela de maior valor de acordo com a sua percepção e necessidade. Geralmente é desta forma que agem os clientes mesmo que isto não represente sempre a forma mais correta, mas sim a melhor, do ponto de vista de quem decide. O que buscam finalmente é decidir por aquele produto ou serviço que lhe apresente um maior valor agregado de acordo com seu entendimento e que atendam suas necessidades naquele instante. Em decorrência disto é possível perceber que entregar somente o produto não é mais suficiente. Serviços complementares aumentam significativamente a percepção de 'valor' para o consumidor levando-o a comprar daquela empresa, que ao seu entendimento lhe oferece os melhores benefícios e melhor atende suas expectativas e necessidades.

A importância na busca por diferenciais competitivos é demonstrada por Ribeiro (2009), disponível em <http://gbsystems.com/papers/market/ventaja.htm#leo> onde orienta que essencialmente as vantagens competitivas são resultados da busca e conquista de diferenciais que geram regularmente a satisfação dos clientes. Inclusive envolvem as preocupações em saber dos clientes se seus objetivos estão sendo atingidos, para que eles permaneçam fiéis por mais tempo e sejam menos sensíveis a preços, ofereçam idéias e sugestões sobre o que

pode ser melhorado e dar menos atenção aos concorrentes e possam indicar os serviços que lhes satisfaçam a seus amigos.

Assim também descreve Brooks (1998), ao afirmar que as pessoas querem que o ato da compra seja gratificante; querem ser bem tratadas pelo vendedor e não manipuladas; querem ter confiança no vendedor. Segundo o autor, lamentavelmente muitas vezes suas exigências caem no vazio porque os vendedores não lhes dão atenção. Para ele, as pessoas não compram o que precisam e sim o que querem.

Estas argumentações são pactuadas pelas idéias de Wilson (1998), já que as empresas devem conceber estratégias de diferenciação aos seus produtos com base de proposta de ‘valor único’. Mas como o valor está nos olhos do consumidor, no que ele percebe, é necessário trabalhar muito próximo ao cliente para poder desta forma corresponder no que ele valoriza ou parece adequado. De acordo com o mesmo autor as pessoas que vendem produtos intangíveis como os serviços, devem ter facilidade para expressar imagens por meio de palavras; como não podem mostrar um produto que pode ser tocado, são obrigadas a fazer com que o cliente visualize os benefícios por meio de construções verbais.

A excelência, quando percebida pelos clientes é um valioso elemento para identificar a qualidade na prestação dos serviços. Para tanto, não se devem medir esforços na melhoria dos padrões de atendimento, principalmente nos aspectos que gerem satisfação e comodidade para os clientes. Tudo isto envolve oferecer novos produtos e serviços, melhoria na qualidade, rapidez e atenção, aumentando assim as condições para atrair e reter clientes, facilitando seu acesso, solucionando problemas e conquistando sua satisfação, que em última análise é o que deve ser perseguido incessantemente. A qualidade não é mais diferencial e sim um requisito básico. A excelência sim é um diferencial e deve ser buscado a todo o momento.

Uma das formas de se fazer perceber de maneira diferente, aos olhos do cliente, é exatamente como transmitimos nossas informações. Como principal aspecto se deve analisar como tais informações são recebidas pelos clientes e de que forma são avaliadas. Não existe serviço diferenciado sem uma boa comunicação se todas as ações para transmitir a imagem da empresa não conseguir colocá-la na mente dos clientes.

Atualmente a interação entre a empresa e o cliente é uma das formas usadas como formador de imagem e que pode influenciar significativamente os clientes. A importante vantagem em utilizar meios interativos é exatamente para obter retorno imediato nas ações de comunicação, o que deve ser sempre considerado e estimulado nas empresas que buscam diferenciar-se através dos serviços.

Aliado aos aspectos antes citados é importante para diferenciar-se, oferecer ao cliente o inesperado, ou seja - quando se consegue surpreender o cliente com algo que não estava entre o imaginado, este algo a mais será sempre percebido por ele como diferença significativa. Por outro lado Teboul (2008:81) alerta que: "um único elemento negativo poderia arruinar a experiência inteira. Só porque o caixa de uma loja foi desagradável, podemos decidir nunca mais retornar àquele estabelecimento".

#### **4. A importância da qualidade dos serviços prestados no diferencial competitivo das organizações**

É entendimento comum que os serviços estão presentes na vida de todas as pessoas e que eles interferem nas percepções delas por ocasião da compra de um produto ou do próprio serviço. Isto leva a percepção que as pessoas por conviverem num ambiente predominantemente de serviços passam a comprar produtos em função daquilo que elas percebem em termos de valor agregado que o serviço possa adicionar por ocasião da compra de acordo com as necessidades e desejos de cada uma. Disto deriva as razões que explicam porque geralmente as pessoas freqüentem sempre os mesmos lugares, tais como – o mesmo restaurante, o mesmo cabeleireiro, o mesmo dentista e etc.

Ao destacar valor para o cliente, Teboul (2008)relata que a primeira tarefa a considerar é o encaixe entre as principais decisões operacionais do composto de serviços e aquilo que os clientes valorizam. Acrescenta que o valor é o resultado da comparação entre os benefícios e os sacrifícios percebidos, sendo a disposição por pagar o preço por um sacrifício óbvio.

Ainda sobre o assunto o autor orienta que primeiramente o cliente preocupa-se com o resultado. Ele quer alcançar os resultados esperados com

o nível correto de profissionalismo. Porém ele também é sensível aos elementos tangíveis que transmitem segurança e tornam a experiência em um encontro memorável e especial. Ele poderá apreciar a empatia do pessoal e manter a permanência da relação. Ele irá valorizar especialmente a responsabilidade e a disponibilidade das pessoas, a rapidez e a facilidade da interação e por fim espera ainda a consistência operacional em todas as fases do processo de relacionamento. Todos esses benefícios somados é que determinarão a disposição do cliente para pagar pelo serviço aquele valor que a seu entendimento é justo por atender suas necessidades e desejos e no momento esperado.

Diferente de produtos físicos, que mesmo não atendendo as expectativas do consumidor pode possuir indicador para comprovação de sua qualidade, e consequentemente o seu valor, existem nos serviços particularidades que tornam a avaliação da qualidade, subjetiva. É esse o entendimento colhido em (Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997) apud Pereira (2008) ao destacar que entre tais particularidades a primeira é que a avaliação é relativa, não absoluta. Isso indica que a percepção de qualidade está relacionada a expectativa do consumidor sobre o que será entregue e o resultado que realmente foi entregue. A segunda, é que a qualidade é definida exclusivamente pelo cliente. Já no caso de produtos físicos as empresas conseguem avaliar seus próprios produtos e compará-los com os dos concorrentes. No caso dos serviços tal avaliação só é valida quando feita pelo cliente. Como terceira particularidade acrescenta os autores que a percepção varia de acordo com cada consumidor. Orientam que dependendo das experiências anteriores e da expectativa de cada um, o resultado é avaliado de maneira diferente. Portanto, exatamente o mesmo serviço pode ser avaliado de maneira completamente distinta por diferentes consumidores. Como quarta particularidade destaca que a percepção de qualidade do consumidor pode ser melhorada pela gestão de expectativas – ou seja – encontrando ou superando as expectativas do cliente, ou então tomando ações para o controle de tais expectativas.

Assim também é o entendimento de (Bowen ; Ford 2002) apud Ferreira (2008), ao acrescentar que o importante na avaliação da qualidade de um serviço é a percepção do consumidor. Relata ainda, que mesmo os indicadores

de desempenho mostrando os bons resultados, os dados de custos sendo satisfatórios e os administradores afirmando que a organização é excelente, não terá efeito nenhum se o consumidor não tiver a mesma visão.

## **5. Considerações finais**

O referencial teórico apresentado neste artigo tem o objetivo de comprovar que esta proposta servirá para aquelas organizações que desejam explorar qualquer tipo de serviço e através deles desenvolver uma estratégia que as leve a diferenciar-se das demais, oferecendo serviços de qualidade superior e a oferta de ‘valor’ a ele adicionado, estando tais serviços vinculados ou não a um produto físico.

Procurou-se demonstrar, o impacto que os serviços vêm causando aos ambientes organizacionais, onde o mercado está cada vez mais competitivo e globalizado, fazendo com que empresas busquem diferenciais que possam agregar valor aos produtos e serviços oferecidos. Inicialmente buscou-se uma visão histórica e conceitual sobre serviços e em seguida, destacar as principais características que o difere dos produtos físicos.

Os aspectos contributivos da logística foram também explorados, já que é entendimento do autor que compete a logística o importante papel na agregação de valor aos serviços, já que é dela a missão de atender as utilidades de tempo e lugar sempre com o propósito de agregar valor aos serviços oferecidos e satisfazer necessidades.

A oferta de valor teve destacada relevância, pois, o autor buscou encontrar nas fontes pesquisadas conhecimentos que possam oferecer aos interessados a percepção de que ‘VALOR’ é diferente de ‘PREÇO’, e que será sempre o valor percebido pelo cliente que o levará a pagar – mais ou menos – por um produto ou serviço de acordo com a sua percepção, necessidades e desejos. Tal valor tenha ou não o cliente a consciência dele é o fator principal que o leva a preferir esta e não aquela empresa por ocasião da compra.

É recorrente o entendimento que os serviços estão presentes na vida de todas as pessoas e que eles interferem nas percepções delas por ocasião da compra de um produto ou do próprio serviço. Dado a tal abrangência, a

qualidade dos serviços prestados tem sido um diferencial competitivo que pode definir pelo sucesso ou fracasso de uma organização.

Finalmente, diante destas constatações é possível a compreensão de que os serviços – cada vez mais – terá importância estratégica, passando a estar entre os principais fatores de diferencial competitivo para as organizações.

## Referências

BRAVO, Juan Hernández. ¿Que son los servicios? . 2009. Disponível no endereço eletrônico: [www.emagister.com](http://www.emagister.com) – jul. 2009

BROOKS, William. Os Nichos como alvo. HSM Management. São Paulo. n.º 10, p. 79-81, set-out, 1998.

CENTRAL, Jurídica. Cliente quer valor, e não preço. 2009. Disponível no endereço eletrônico:  
[www.centraljuridica.com/especial/12/cliente\\_quer\\_valor\\_nao\\_preco](http://www.centraljuridica.com/especial/12/cliente_quer_valor_nao_preco) - out. 2009.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. O Marketing da Logística. São Paulo: Futura, 1999.

FERREIRA, Eduardo Pinheiro Freme. Considerações sobre o desenvolvimento de produtos com diferencial em serviços. São Paulo, 2008. Dissertação de Mestrado.  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

LAMBERT, Douglas M.; et al. Administração estratégica da Logística. São Paulo: Brasilgraphics Editora, 1999.

MATTAR, Fauze Nagib. Uma Contribuição ao Estudo do Processo de Planejamento empresarial:Uma Proposta de Modelo para Planejamento de Marketing. 2001. Disponível no endereço eletrônico:  
<http://www.fauze.com.br/artigos.htm>.

OLIVEIRA, Jorge Magalhães de. A Logística Voltada ao Cliente: um modelo de gestão. Tijucas, 2001. Monografia (Curso de Administração). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.

PEREZ, Carlos Henrique. Estudo e Prática de uma Metodologia de Gerenciamento da Rotina num Ambiente de Qualidade Total em uma Organização de Serviços. 2001. Endereço eletrônico:  
<http://eps.ufsc.br/disserta96/perez/cap1/cap1.htm>.

RAPP, Stan; COLLINS, Tom. A Grande Virada do Marketing. São Paulo: Futura, 1999.

RIBEIRO, Antônio Inácio. Ventaja competitiva, cómo conquistar um diferencial. 2009. Disponível no endereço eletrônico:  
[gbsystems.com/papers/market/ventaja.htm#leo](http://gbsystems.com/papers/market/ventaja.htm#leo). Set. 2009.

TEBOUL, James. Serviços em Cena: o diferencial que agrupa valor ao seu negócio. Brasília: Campus/IEL/NC, 2008

TUBINO, Dalvio Ferrari. Manual de Planejamento e Controle da Produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WILSON, Larry. Associe-se a seus clientes. HSM Management. São Paulo. n.º 10, p. 82-85, set-out, 1998.