



# INTERFACES ENTRE A EMPRESA SERVIDORA E A CADEIA DE SERVIÇOS-LUCRO

Área temática: Gestão pela Qualidade

**Marcus Ramos**

madrugamos@unp.br

**Kleber Nobrega**

klebercn@unp.br

**Resumo:** *As empresas prestadoras de serviços representaram ao final de 2014 quase 70% do PIB empregando uma fatia significativa de mão de obra. Mas a atual conjuntura exige que estas empresas desempenhem bem suas atividades para que continuem gerando emprego e distribuindo renda. O objetivo de qualquer empresa é a permanência no mercado e o lucro. Para que possam atingir esse objetivo, as empresas prestadoras de serviços precisam ter processos internos adequados, tratar bem seus funcionários e satisfazer seus clientes. Neste sentido surge a Cadeia Serviços-lucro que é uma forte interação entre o lucro, o crescimento, a fidelidade dos clientes e sua satisfação, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários. Por outro lado, Empresa Servidora é aquela que executa atividades que proporcionam benefícios ao consumidor, buscando a excelência na qualidade em serviços direcionada aos seus clientes. Assim sendo, surge o seguinte problema da pesquisa: “Quais são as interfaces existentes entre a Cadeia Serviços-lucro defendidas por Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) e a Empresa Servidora proposta por Nóbrega (2009)?” Os resultados apontaram a existência de interfaces entre as duas teorias, ambas convergindo para a excelência na prestação de serviços.*

**Palavras-chaves:** *Empresa Servidora, Cadeia Serviços-lucro, Serviços*

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas prestadoras de serviços cumprem um papel fundamental na economia brasileira gerando emprego e tendo uma participação expressiva no PIB – Produto Interno Bruto. Segundo dados do IBGE (BRASIL, 2013), o setor de serviços cresceu de 2010 para 2011, em termos nominais, 10,0% apresentando um crescimento real de 2,7%, o mesmo crescimento da economia brasileira. O setor de serviços passou a representar 67,0% do valor adicionado bruto total em 2011, demonstrando-se desta forma, como grande gerador de emprego e distribuidor de renda no Brasil. Segundo Agência Brasil - Empresa Brasil de Comunicação (2013), em 2012, o setor de serviços passou a representar 68,5% do PIB nacional. Ainda mostrando um desempenho crescente, de acordo com o Valor Econômico (2014), o setor de serviços finalizou o ano de 2014 representando quase 70% do PIB.

Mas na atual conjuntura, de economias globalizadas, estas empresas precisam desempenhar muito bem suas atividades para que continuem gerando emprego e distribuindo renda.

Para Leão (2009), a finalidade de qualquer empresa é a sua manutenção no mercado pela busca do lucro. Porém, para que possam se manter no mercado e obtiver lucros, precisam satisfazer seus clientes. Por outro lado, Oliveira e Silva (2014) afirmam que a cultura organizacional de uma organização influencia no desempenho de seus funcionários no tratamento com seus clientes.

É crescente a preocupação da gestão empresarial pela busca do equilíbrio organizacional que dá a sustentabilidade às entidades. Este equilíbrio que é formado pela relação de causa e efeito dos vetores que dão esta sustentabilidade, provém em forma de um tripé formado pelos empregados da empresa, pelos clientes da empresa e, como consequência, o lucro desejado pela empresa. O empenho dos empregados na execução das tarefas é importante para que a organização atenda bem o cliente, tanto interno como o externo. A satisfação do cliente, interno e principalmente do externo, ao comprar um serviço que lhe agregue valor, também é fator decisivo para o possível aumento de receita e, como consequência destas duas vertentes, o efeito provavelmente será o aumento do resultado econômico-financeiro para a organização.

Neste sentido, Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) argumentam que a cadeia serviços-lucro é uma forte interação entre o lucro, o crescimento, a fidelidade dos clientes e sua satisfação, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

Neste contexto, surgem as empresas servidoras propostas por Nobrega (2009).

Segundo Nóbrega (2009), empresa servidora é aquela que executa atividades que proporcionam benefícios ao consumidor, buscando a excelência na qualidade em serviços direcionada aos seus clientes.

Assim sendo, surge o seguinte problema da pesquisa: “Quais são as interfaces existentes entre a cadeia serviços-lucro defendidas por Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) e a empresa servidora proposta por Nóbrega (2009)?” Existe alguma relação entre estas duas teorias? Para responder a este problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo a realização de uma pesquisa bibliográfica em *papers* nacionais e teses, de 2005 a 2015, de modo a identificar as interfaces existentes entre a cadeia serviços-lucro e a empresa servidora.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Serviços

Os produtos, de maneira geral, sejam bens ou serviços, atribuem vantagens ao cliente, o problema reside em diferenciar bens e serviços. Este sempre foi um tema conflitante e que gerou uma ampla quantidade de sugestões e discussões na literatura (LEÃO, 2009).

Neste sentido, Nóbrega (2013) enfatiza que a intangibilidade é uma das características mais importantes do serviço e que os bens podem ser descritos como coisas, objetos ou dispositivos físicos mas, no que tange a serviços, estes são atividades e processos.

Desta forma, Klement e Yu (2008) enfatizam que os serviços sob a ótica de processos, são analisados em relação às seguintes dimensões: complexidade/diversidade, tangibilidade/intangibilidade, baseados em pessoas/baseados em tecnologia, grande/baixa demanda, tempo de contato com o prestador de serviço.

Com relação a serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), afirmam que muitas definições abordam serviços considerando a intangibilidade e o consumo instantâneo, como características essenciais. Os autores destacam algumas definições de serviços:

São atos, processos e o desempenho de ações (Valerie A. Zeithaml e Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1996, p. 5.)

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor. (Christian Grönroos, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, Mass., 1990, p. 27.)

A maior parte dos experts nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; geralmente, ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu comprador. (Jame Brian Quinn, Jordan J. Baruch e Penny Cushman Paquette, *Scientific American*, vol. 257, n. 2, December 1978, p. 50.)

Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor (James Fitzsimmons).

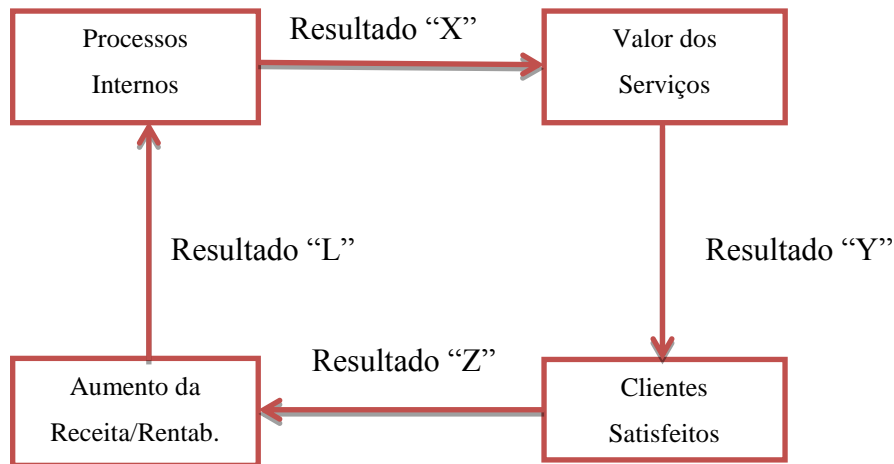
## 2.2 Cadeia Serviços-Lucro

Para Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002), a concepção de cadeia serviços-lucro é a hipótese de uma equação muito bem equilibrada, a qual apresenta fatores relacionais dentro de uma organização, com intensa interatividade, onde apresentam-se: o lucro, o crescimento da organização, a fidelidade e satisfação dos clientes, o valor dos bens e serviços a eles oferecidos e a capacidade, satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários.

Desta forma, Nannetti (2009) afirma que os autores procuram demonstrar que quando as empresas colocam os funcionários e os clientes em primeiro lugar, uma mudança radical ocorre na maneira de gerenciar e medir o sucesso.

Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) propõem o processo através de uma figura para melhor entendimento dos elementos da cadeia serviços-lucro. A figura 1 apresenta o processo proposto pelos autores.

Figura 01 – Elementos da cadeia serviços-lucro proposta por Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002).



Fonte: adaptada de Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002)

A visão do funcionamento da cadeia serviços-lucro proposta por Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) consiste em nove relações.

1. A satisfação dos funcionários está ligada à qualidade interna da vida profissional;
2. A fidelidade dos funcionários está ligada à sua satisfação;
3. A produtividade dos funcionários está ligada à fidelidade;
4. O valor dos serviços está ligado à produtividade dos funcionários;
5. A satisfação dos clientes está ligada ao valor dos serviços;
6. A fidelidade dos clientes está ligada à sua satisfação e;
7. O lucro e o crescimento estão ligados à fidelidade dos clientes.

Pelo que se depreende acerca dos elementos da cadeia serviços-lucro proposta pelos autores, percebe a existência de resultados de processos que influenciarão noutros processos.

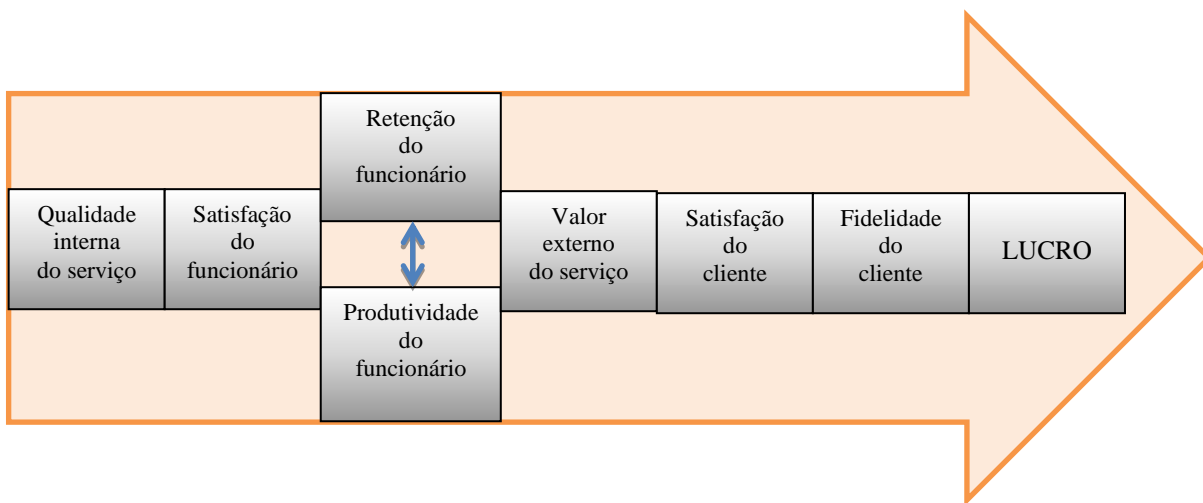
O Resultado “X” mostra que funcionários satisfeitos produzem mais e melhor atendendo às necessidades dos clientes. Neste contexto, os funcionários também atendem às necessidades da empresa as quais são; produzir mais e com melhor qualidade, gerando menores custos e tempo na realização das tarefas. O resultado deste processo será o Valor nos Serviços.

Conseqüentemente, surgirá o Resultado “Y” que será a satisfação do cliente criando a fidelização. Cliente satisfeito e fidelizado gerará resultados positivos para a empresa servidora. O

Resultado “Z” será o aumento da receita com o surgimento da rentabilidade para a organização. O Resultado “L” é o que fechará o elo desta equação, onde parte deste lucro deverá retornar aos Processos Internos visando melhorias tais como; em treinamentos, infraestrutura, participação nos lucros ou melhoria nos benefícios.

Neste sentido, a figura 02 elaborada por Barreto e Lima (2014) mostra as etapas percorridas pela cadeia serviços-lucro.

Figura 02: Cadeia Serviços-lucro, Barreto e Lima (2014)



Fonte – Adaptado de Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (1994)

## 2.3 Empresa Servidora

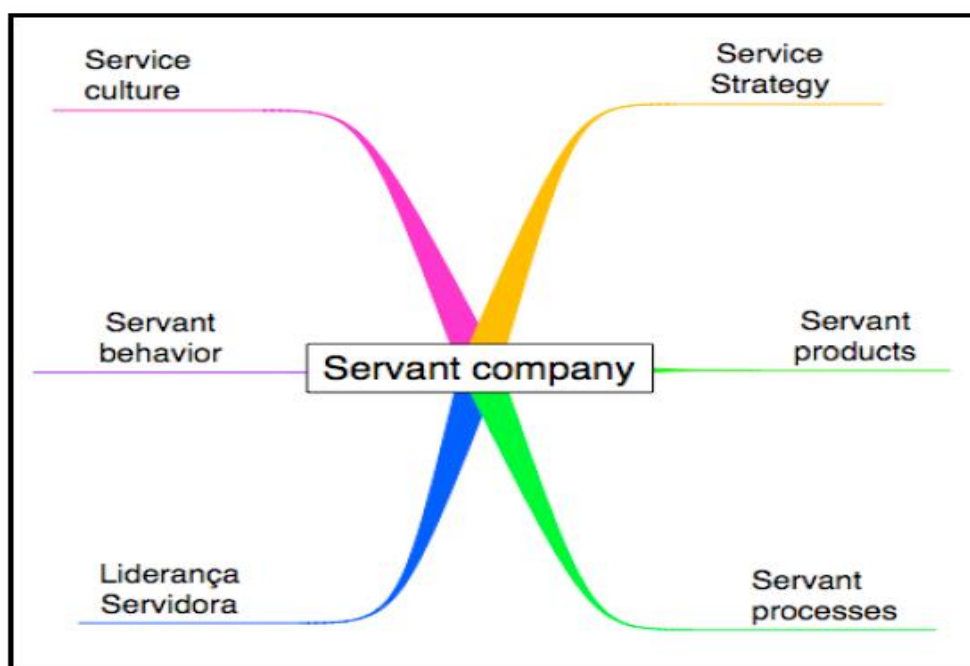
Segundo Araújo, Costa e Nóbrega (2013), o conceito de empresa servidora foi proposto por Nobrega em uma pesquisa realizada em 2009, cuja essência do conceito diz respeito à excelência na qualidade dos serviços direcionados aos clientes.

Para Nóbrega (2009), empresa servidora é aquela que executa atividades que proporcionam benefícios ao consumidor, com o foco amplamente voltado ao cliente. Ela busca atingir a excelência na qualidade em serviços direcionada aos seus clientes. Porém, enfatiza o autor, para que a organização atinja o status de “empresa servidora”, o processo deve ser iniciado pelo indivíduo com comportamento servidor e, após, ampliado para toda a empresa. Para o autor, o comportamento servidor deve ter as seguintes características: responsabilidade, simplicidade, renúncia, iniciativa, desejo de ajudar, práticas do bem e utilidade. A partir dos atributos do comportamento do indivíduo

servidor, o conceito é ampliado para a organização, onde serão desenvolvidos os elementos constituintes da empresa servidora: comportamento servidor (individual); estratégia servidora; produtos servidores; processos servidores; cultura servidora e liderança servidora.

Desta forma, Nóbrega (2009), em seu estudo, propõe que a estrutura de uma empresa servidora pode ser assim representada, de acordo com a figura 03:

Figura 03: Estrutura da empresa servidora, segundo Nóbrega.



Fonte: Nóbrega (2009)

Para melhor compreensão desta figura, Nóbrega (2009) elaborou um quadro com todos os atributos que compõem cada componente da empresa servidora, o qual se destaca abaixo o quadro 01:

Quadro 01: Componentes da Empresa Servidora segundo Nóbrega (2009).

Componentes da Empresa Servidora					
Indivíduo Servidor	Estratégia Servidora	Produtos Servidores	Processos Servidores	Cultura Servidora	Liderança Servidora
Responsabilidade	Marketing interno	Qualidade intrínseca	Sistematizado	Focada nos resultados	Resultados e persuasão
Simplicidade	Boas relações	Facilidade de uso	Cuidador	Respeito	Educada e paciente
Resignação	Acesso	Informativo	Responsável	Servindo	Escuta e administra
Iniciativa	Serviços suplementares	Inteligente	Ágil	Capacidade de resposta	Influente e consciente
Vontade de ajudar	Desenvolvimento de pessoas	Focada no cliente	Flexível	Comprometido	Empatia e comprometida com o crescimento das pessoas
Boas práticas	Responsabilidade social	Ambiente não afetivo	Focada no cliente	Bem comum	Bem comum, edificando a comunidade
Utilidade	Foco no serviço	Atributos complementares	Informativo	Utilidade e eficiência	Educador

Fonte: adaptado de Nóbrega (2009).

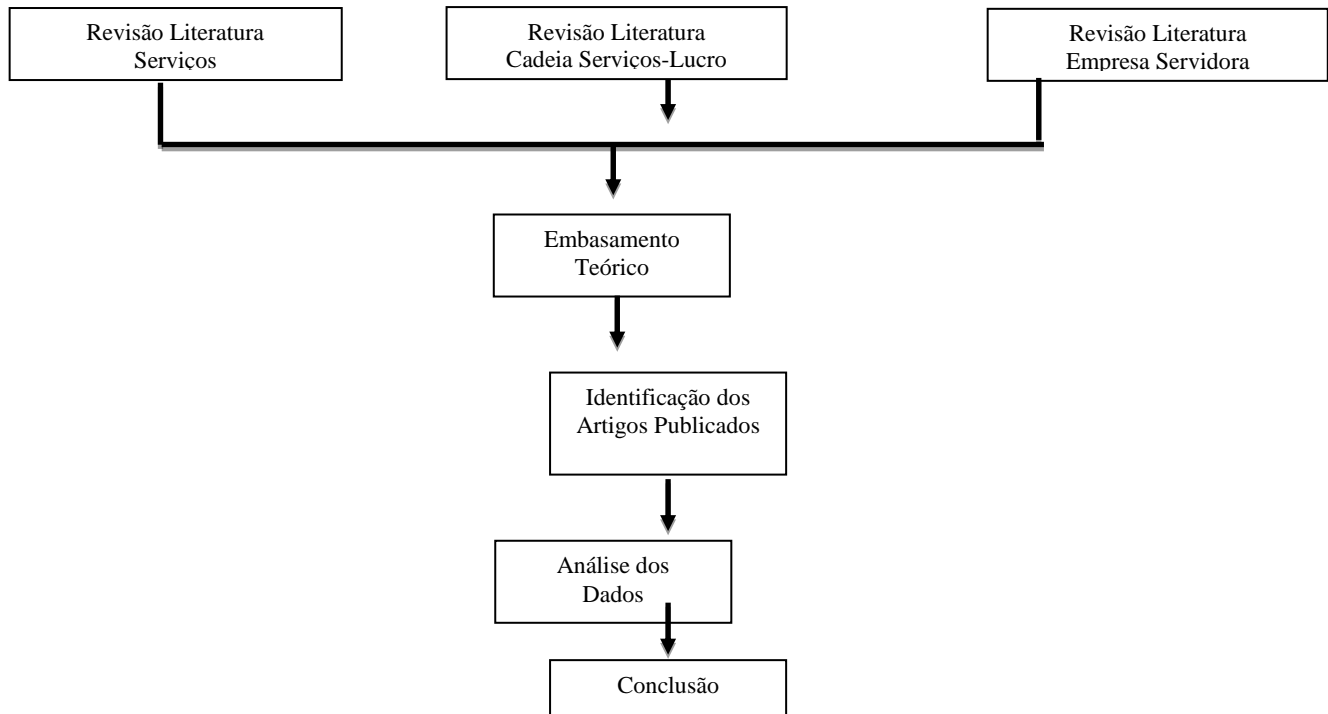
O autor identificou 06 dimensões que a organização deve ter para obter o status de empresa servidora. Cada dimensão é composta de 07 variáveis.

### 3. Metodologia

O método escolhido foi o da Pesquisa Bibliográfica. Este trabalho teve por escopo identificar *papers* nacionais e teses publicadas entre os períodos de 2005 a 2015, com o intuito de apontar quais são as interfaces existentes entre a empresa servidora e a cadeia serviços-lucro. Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva-qualitativa. A estrutura abaixo identificada na figura 04 demonstra a metodologia utilizada.



Figura 04: Estrutura da Metodologia



Fonte: Adaptada de Oliveira (2012)

#### 4. Resultados da Pesquisa

Após identificação do processo referente à Cadeia Serviços-Lucro, segundo Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) e dos componentes da Empresa Servidora, segundo Nóbrega (2009), foi possível elaborar um quadro comparativo com as dimensões de cada item e identificar as interfaces existentes entre seus componentes. O quadro 02 abaixo elucida este comparativo. Na coluna interfaces identificadas, estão detectadas as relações existentes entre as dimensões Cadeia Serviços-lucro e Empresas Servidoras.

Quadro 02 – Comparativo entre as dimensões da Cadeia Serviços-lucro e Empresa Servidora.

<b>Cadeia Serviços-lucro</b>	<b>Empresas Servidoras</b>	<b>Interfaces Identificadas</b>
A - Crescimento Organizacional	1 – Indivíduo Servidor	(B x 2)
B – Satisfação dos Funcionários	2 – Estratégia Servidora	(A x 5) (B x 1)
C – Valor dos Serviços	3 – Produtos Servidores	(D x 3)(C x 3) (E x 3)
D – Satisfação dos Clientes	4 – Processos Servidores	(D x 4) (E x 4)
E – Fidelidade dos Clientes	5 – Cultura Servidora	(F x 5)
F – Lucro	6 – Liderança Servidora	(A x 6)

Fonte: Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) e Nóbrega (2009)

Após comparativo, podem-se observar diversas interfaces entre a Cadeia Serviços-lucro de Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) e a Empresa Servidora de Nóbrega (2009). Ao todo foram identificadas 10 interfaces, as quais se encontram discriminadas abaixo:

Interface entre o Crescimento Organizacional com a Cultura Servidora. Observou-se uma relação entre estas duas dimensões quando identificado o item “Focada nos Resultados”.

Interface entre a Satisfação dos Funcionários com a Estratégia Servidora. Observou-se uma relação entre estas duas dimensões no item “desenvolvimento de Pessoas”.

Interface entre a Satisfação dos Funcionários com Indivíduo Servidor: observou-se relação entre estas duas dimensões nos itens “responsabilidade, simplicidade, resignação, iniciativa, vontade de ajudar, boas práticas e utilidade”.

Interface entre a Satisfação dos Clientes com Produtos Servidores: observou-se relação entre estas duas dimensões nos itens “qualidade intrínseca, facilidade de uso, inteligente, focada no cliente e atributos complementares”.

Interface entre o Valor dos Serviços com Produtos Servidores: observou-se relação entre estas duas dimensões nos itens “qualidade intrínseca, focada no cliente e atributos complementares”

Interface entre a Fidelidade dos Clientes com Produtos Servidores: observou-se relação entre estas duas dimensões nos itens “qualidade intrínseca, facilidade de uso, informativo, inteligente, focada no cliente e atributos complementares”.

Interface entre a Satisfação dos Clientes com Processos Servidores: observou-se relação entre estas duas dimensões nos itens “sistemizado, cuidador, responsável, ágil, flexível, focada no cliente e informativo”.

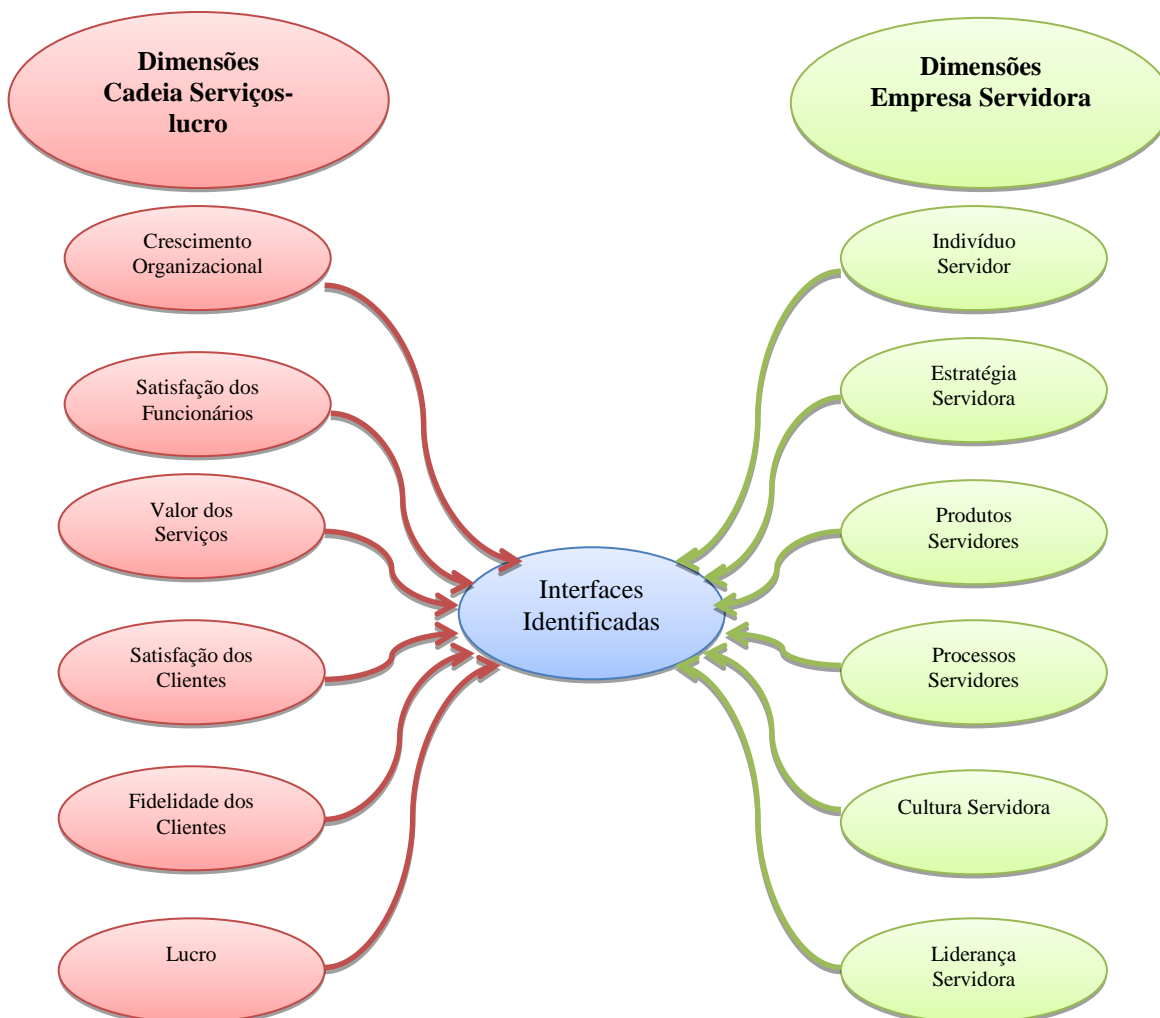
Interface entre a Fidelidade dos Clientes com Processos Servidores: observou-se relação entre estas duas dimensões nos itens “cuidador, responsável, ágil, flexível e focada no cliente”.

Interface entre o Lucro com Cultura Servidora: observou-se relação entre estas duas dimensões no item “focada nos resultados”.

Interface entre o Crescimento Organizacional com Liderança Servidora: observou-se relação entre estas duas dimensões nos itens “empatia e comprometida com o crescimento das pessoas e, bem comum, edificando a comunidade”.

A figura 05 abaixo ilustra as relações verificadas entre as dimensões da Cadeia Serviços-lucro e a Empresa servidora.

Figura 05: Comparativo entre as dimensões da Cadeia Serviços-lucro e Empresa Servidora.



Fonte: Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) e Nóbrega (2009)

## 5. Considerações Finais

O presente trabalho teve por objetivo identificar quais são as interfaces existentes entre a Cadeia Serviços-lucro e a Empresa Servidora. Para alcançar os objetivos do trabalho, foram realizadas pesquisa em *papers* nacionais e teses publicadas entre os períodos de 2005 a 2015, os quais abordassem os assuntos.

Os principais resultados da pesquisa apontaram para a existência de atributos, tanto da Cadeia Serviços-lucro como da Empresa Servidora. Depois de identificados estes atributos, foram feitas identificações de similaridades entre os mesmos, buscando as ligações, aqui tratadas como interfaces, entre a Cadeia Serviços-lucro e a Empresa Servidora.

Da análise, pode-se constatar a existência dez (10) interfaces entre os atributos da Cadeia Serviços-lucro e a Empresa Servidora. Do ponto de vista dos objetivos do trabalho, pode-se afirmar que os resultados da pesquisa foram obtidos, pois, percebeu-se a existência de interfaces entre os atributos.

A sugestão é que futuros trabalhos sejam realizados com o intuito de se verificar se as Empresas Servidoras, as quais se inserem dentro da Cadeia Serviços-lucro, como foi apontado na pesquisa, se, na prática, realmente obtém os resultados apontados dentro da Cadeia Serviços-lucro.

## Referências

- AGENCIA BRASIL - EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO (Brasil) (Org.). **Beneficiado pelo consumo das famílias, setor de serviços é destaque da economia brasileira**. 2013. Disponível em: <<http://memoria.etc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-03-01/beneficiado-pelo-consumo-das-familias-setor-de-servicos-e-destaque-da-economia-brasileira>>. Acesso em: 16 abr. 2015.
- ARAÚJO, Maíra Medeiros de; COSTA, José Alfredo Ferreira; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **QUALIDADE EM SERVIÇOS E O COMPORTAMENTO SERVIDOR: ESTABELECENDO UMA RELAÇÃO TEÓRICA**. *Simpoi*, São Paulo, n. 18, p.01-16, 2013.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; LIMA, Catiane Lopes de. **Gestão de Pessoas na Hotelaria: Um estudo de caso no Hotel Ponta do Madeiro**. *XI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-graduação em Turismo*, Fortaleza, 2014.
- BRASIL. (2013) Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Acesso em 17 de Março de 2015, disponível em IBGE: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib\\_Municipios/2011/pibmunic2011.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2011/pibmunic2011.pdf)
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 564 p.
- HESKETT, James L.; SASSER JUNIOR, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **Lucro na Prestação de Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 332 p.
- LEÃO, Nilson C. Araújo. **SISSA: Um modelo de sistema do serviço de atendimento da qualidade**. 2009. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Engenharia da Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife/pe, 2009. Cap. 3.
- KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi; YU, Abraham Sin Oih. **INFLUÊNCIAS DA TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: Technology influence on service innovation**. *Revista de Administração*, Santa Maria, v. 1, n. 1, p.101-115, 2008.
- NANNETTI, Marcos Alverni. **A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COMO FATOR CHAVE NA OBTENÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE SOFTWARE DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE**. 2009. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Administração, FEAD, Belo Horizonte, 2009. Cap. 1.
- NÓBREGA, Kleber. **Falando de Serviços: Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2013. 259 p.
- NÓBREGA, K.C. **Servant organization: How individual behaviour can be expanded to a business approach**. *POMS 20TH Annual Conferece*. 2009.
- OLIVEIRA, Heitor Cesar Costa de. **AValiação da Qualidade de Juizados Especiais CÍVEIS ESTADUAIS**. 2012. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, Administração, Universidade Potiguar, Natal/rn, 2012. Cap. 4.



OLIVEIRA, Rubens Lopes de; SILVA, Aurélia Ediodato Alves da. Estudo sobre o impacto do Clima Organizacional na satisfação do colaborador. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, n. 13, p.30-46, 2014.

VALOR ECONÔMICO (Brasil) (Org.). 2014. Diogo Martins. Disponível em:  
<<http://www.valor.com.br/brasil/3840410/setor-de-servicos-inicia-2015-sob-incertezas-e-com-confianca-em-baixa>>. Acesso em: 16 abr. 2015.