

Área temática: Marketing

Título do trabalho: Desagregação de Oferta Total de Serviços: o Caso do Restaurante e Cervejaria Baden Baden

AUTORES

JÚLIO CÉSAR FERNANDES FERREIRA

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio
jcfferreira@yahoo.com.br

THIAGO PEREIRA MATTOS ROCHA

PUC-Rio
thiago.1000@yahoo.com.br

PAULO CESAR LOPES PEREIRA

FACC/UFRJ
profe.pc.facc@gmail.com

Resumo: O objetivo deste trabalho é descrever a adoção da estratégia com perspectiva de produto para um componente da Oferta Total de Serviços, identificando os fatores que influenciaram esse movimento. Esta decisão segue a lógica inversa à tendência para a Economia Pós-Industrial com foco em serviços, na qual as organizações devem adotar uma perspectiva em serviços independente do setor em que atuam. Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório utilizando um estudo de caso único. O objeto do estudo foi o restaurante Baden Baden, tendo como referencial teórico a Economia de Serviços e Estratégia Baseada em Serviços, que buscam explicar a crescente competição baseada em serviços. Ao contrário do sugerido pela literatura, a empresa desenvolveu uma cerveja para ser oferecida como um componente do pacote de serviços e, posteriormente, dissociou-a passando a ofertá-la como um bem de consumo, adotando uma perspectiva em produto. A pesquisa indica que a aceitação da cerveja fez com que os clientes quisessem consumi-la em outros locais, independentemente das características do serviço oferecido e relacionamento entre o restaurante e seus clientes. Portanto, a desagregação da cerveja como componente da oferta total de serviços não foi uma estratégia deliberada, mas contribuiu significativamente para os resultados da empresa.

Abstract: This research attempts to analyze the adoption of product perspective strategy for a Total Services Offer component. This decision follows a reverse logic of the trend suggested by the post-industrial economy, where most organizations should adopt services perspective, independently on which sector they are in. This study has been prepared as qualitative exploratory research using a single study case. The unit of analysis is a restaurant that has decided to launch its own beer brand (Baden Baden). Service Economy and Service-Based Strategy were the source of theoretical background used to explain the growing service-based competition. Unlike suggested by literature, the company has developed a beer to be offered as a component of its pack of services and then dissociated the beer from the restaurant context offering it as a consumer goods, adopting a product perspective. The analysis indicates that the acceptance of the beer made customers demand the product to consume out

of the restaurant, disregarding the services and relationship between the restaurant and its customers. Therefore, the breakdown of the beer as Total Services Offer component was not a deliberated strategy, but contributed significantly to improve company results.

Palavras-chave: Oferta Total de Serviços, perspectiva de serviços, indústria de bebidas alcoólicas

1. INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, foram apresentadas tendências de que a economia mundial seria predominantemente relacionada ao setor de serviços como maior gerador de renda e empregos.

Com o crescimento do setor de serviços observado atualmente, surgiu uma nova configuração da economia mundial, no qual o setor terciário é responsável pela maior parcela de pessoas empregadas; geração de renda e empregos; participação no produto interno bruto, tanto em países desenvolvidos como em vários países em desenvolvimento.

Diante desta nova configuração, há uma tendência suportada por diversos estudos, segundo os quais, para que todas as empresas, mesmo as produtoras de bens obtenham vantagem competitiva e/ou aumentem a fidelidade de seus clientes com conseqüente elevação dos retornos financeiros, devam possuir uma perspectiva voltada para serviços.

Em dissonância a essa tendência, foi identificado o caso de uma organização do setor de serviços que optou por adicionar produtos a sua oferta total de serviços e posteriormente passou a comercializar esse produto fora do seu contexto de serviços. Este trabalho pretende descrever a adoção da estratégia com perspectiva de produto para um componente da Oferta Total de Serviços. Como objetivo secundário buscaremos relatar quais as possíveis oportunidades e ameaças resultantes da implementação desta decisão. Outro objetivo secundário é levantar alguns dos principais fatores que teriam levado essa empresa a realizar esse movimento.

A construção desse trabalho está embasada em uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório voltada para estratégia e marketing de serviços e a geração de valor para clientes. Em complementação à revisão teórica, foi realizado um levantamento documental em dados secundários de domínio público como sítios eletrônicos especializados e revistas de negócios. Além desses levantamentos, foram realizadas entrevistas com gerentes da empresa analisada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Tendência para a Economia Baseada em Serviços

As recentes mudanças nas estruturas econômicas das nações, identificadas a partir da década de 60, são sinais de progresso e de afastamento do passado industrial para uma economia pós-industrial, pois as principais características da economia industrial foram modificadas ou se tornaram obsoletas. Esta fase, caracterizada pelo crescimento e presença marcante do setor terciário da economia, pode ser denominada como economia de serviços (COHEN e ZYSMAN, 1987; GRÖNROOS, 2003).

Um dos primeiros autores a identificar que havia uma nova economia emergindo foi Bell (1976) em *"The Coming of Post-Industrial Society"*. Esta nova fase econômica estava iniciando nos Estados Unidos e se alastrando pela Europa. Nesta nova economia, a mudança de bens para serviços poderia causar um impacto acentuado nos padrões tradicionais de empregabilidade e de consumo. Os empregos nos setores primários e secundários se transfeririam para o setor terciário, com predominância de conhecimento intensivo, e os serviços acabariam superando as manufaturas como o principal setor em geração de lucro e empregos. A importância das empresas multinacionais entraria em declínio, sendo substituídas pelas pequenas empresas, mais flexíveis e inovadoras.

A partir destas afirmações, Bell (1976) foi pioneiro ao indicar que o mundo caminhava para uma economia com predominância de serviços, destacando que seria responsável pela

maior parcela da população empregada e da geração de renda, assumindo a liderança na época do setor secundário, formado pelas indústrias de transformação.

Serviços são fundamentais em qualquer estágio de desenvolvimento das economias contemporâneas por ser o maior gerador de empregos (DANIELS, 1993; KON, 2001; LOVELOCK e WRIGHT, 2002), contribuindo para os resultados das empresas e países, e para agregar valor a produtos finais, sendo um pré-requisito para o desenvolvimento (KON, 2001). E cada vez mais as empresas operam serviços, gerando oportunidades locais (DANIELS; 1993).

Essa tendência para a economia baseada em serviços apresentada inicialmente na década de 70, e que vem se confirmando, se justifica por diversos fatores, dentre eles a reestruturação produtiva acentuada pelo *Fordismo* (ALONSO, 2007), à facilitação da busca por informações e sofisticação das exigências pelos clientes (MILES, 1993), à divisão e especialização do trabalho (GERSHUNY, 1983) com reconhecimento dos serviços ocultos evidenciada nos processos de terceirização de atividades (KON, 1997 e 2001; PARRINELLO, 2004), à inovação tecnológica ocorrida a partir da década de 70 (KON, 2007) e, principalmente às mudanças ocorridas no ambiente competitivo. Além disto, as estatísticas oficiais ainda assim não expressam precisamente a contribuição atual dos serviços na economia, devido à dificuldade de mensuração dos serviços ocultos (GRÖNROOS, 2003).

O desenvolvimento do capitalismo estava evidenciando uma expansão das atividades terciárias tão rápida quanto à das atividades produtoras de bens, o que acarretou em alteração nas atribuições dos serviços face às mudanças impostas pela reestruturação produtiva estabelecida a partir dos anos 1970 (ALONSO, 2007).

A facilidade de obtenção de informações sobre produtos e serviços fez com que os clientes se tornassem mais exigentes. Uma parcela do crescimento do setor de serviços deve-se ao fato de as necessidades das pessoas tornarem-se mais sofisticadas, ao deslocamento das despesas para serviços, e talvez porque estes “produtos superiores” satisfaçam a necessidade de consumo. Isto leva a mudança no padrão de demanda por produtos para serviços, levando ao crescimento do setor de serviços. (MILES, 1993)

As empresas estão cientes da necessidade de reduzir sua exposição a riscos, reduzindo estoques através de sistemas *just-in-time*, por exemplo, e da necessidade de controlar a qualidade, de subcontratar ou terceirizar tarefas ou etapas do processo de produção e de considerar o trabalho como um ativo de capital (KON, 2001).

Bell (1976) argumenta, utilizando dados no Reino Unido, que a tendência é de que, na realidade, as despesas com serviços estão se separando das despesas com bens. O crescimento do emprego no setor terciário, anteriormente utilizado como um indicador de crescimento da economia de serviços surge como uma manifestação da divisão do trabalho, um processo que aumenta a eficiência da produção de bens materiais, ao passo que a produção final de serviços, utilizando máquinas automáticas e de mão-de-obra direta, irá aumentar (GERSHUNY, 1983).

O setor de serviços vem apresentando um ritmo de crescimento acelerado nos últimos anos e décadas, e se tornou o mais importante na economia, tanto de países desenvolvidos como países em desenvolvimento. Grönroos (2003) enfatiza que economia do mundo ocidental está baseada em serviços há mais de duas décadas, e que nos países industrializados houve um crescimento da parcela deste setor no Produto Interno Bruto – PIB de 53% em 1960 para 66% em 1995, com destaque para o crescimento na União Européia de 47% para 66% no mesmo período. Nos Estados Unidos, por exemplo, o setor já representa mais de 70% do PIB, sendo responsável pela maior parte da geração de empregos (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

No Brasil, em 2007 o IBGE definiu uma nova metodologia de cálculo válida a partir de 2002. Nesta nova metodologia, o setor de serviços continuou sendo a principal área da economia brasileira, com 64% de participação no PIB em 2005 (ABDALA, 2007).

Atualmente podemos observar que as afirmações de Bell (1976) e seus sucessores se confirmaram quanto à participação do setor de serviços na parcela da população empregada, de aproximadamente 70% nos países desenvolvidos. Também é evidente o crescimento do setor de serviços na geração de renda, assumindo a liderança na geração de renda e no PIB.

Apesar da importância destacada sobre o crescimento do setor terciário, os serviços são subestimados e desconsiderados em estatísticas oficiais de longa data, por analisarem o setor de serviços como “a parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Para Giarini (2000) *apud* Grönroos (2003), o custo puro de produção ou de manufatura raramente ultrapassa os 20%. O restante do valor é referente aos diversos tipos de serviços que estão relacionados à produção, podendo ter sua ocorrência antes ou durante a fabricação ou a venda, ou mesmo durante ou após o seu consumo e sua utilização (GRÖNROOS, 2003).

Portanto, existe ainda uma fração de serviços oculta em muitas corporações e que são classificadas pelas estatísticas oficiais como atividade industrial, agricultura ou extração de recursos naturais (LOVELOCK e WRIGHT, 2002). Se forem considerados os serviços prestados por empresas primárias e secundárias, o setor terciário “há muito tempo tem sido responsável por mais de 50% do produto interno bruto ou do nível total de emprego em países desenvolvidos” (GRÖNROOS, 2003). Estes serviços são comumente denominados ocultos ou não-cobráveis. Podem ser considerados também como serviços internos por atenderem a clientes internos, sendo, portanto, elementos de serviço presentes em qualquer tipo de negócio e que servem para facilitar a criação ou adição de valor a seu produto final.

Os serviços ocultos, serviços internos ou ainda serviços não-cobráveis são os serviços agregados ao bem ou serviço principal da empresa, objeto da troca com os clientes (GRÖNROOS, 2003). Zeithaml e Bitner (2003) abordam os serviços ocultos ao afirmar que serviço ao cliente é o serviço prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa, não sendo, portanto, comercializável ou vendido.

Parrinello (2004) afirma que o crescimento do setor terciário é devido à correlação entre a expansão das atividades de serviços e uma crescente desmaterialização da economia associada ao conhecimento e informação. Outra parte da ascensão do setor de serviços deve-se ao processo de terceirização ocorrido recentemente nas empresas das atividades que não estão relacionadas ao seu produto ou serviço principal. A terceirização também aparece como forma de agregar valor ao produto, pela especialização da empresa terceira, por serviços de informação, ou para redução de custos e de riscos (KON, 1997).

Kon (2001) afirma que algumas classes de atividades terciárias “revelam um crescimento induzido a partir da velocidade e intensidade” da evolução das economias, por serem essencialmente complementares às demais atividades econômicas, mas que passam a revelar uma “dinâmica de crescimento própria e indutora do desenvolvimento econômico, principalmente em economia mais avançadas”. As atividades destas classes exigem mão-de-obra e alto nível de inovação tecnológica, como serviços prestados a empresas e alguns ao consumidor final, nos setores de Atividades Financeiras, Transportes, Comunicações, Serviços Auxiliares às Empresas, Ensino, Saúde e Pesquisa.

Portanto, parte do crescimento do setor se deve pelo seu desenvolvimento propriamente dito, como agregador de valor aos produtos, parte em função da desagregação dos serviços do setor manufatureiro, evidente também nos recentes processos de terceirização de toda ou parte da produção, e também devido à revisão das metodologias de cálculo da participação em geração de empregos e renda dos setores da economia.

2.2. Processos de Criação de Valor para Clientes

Os clientes não estão mais interessados somente na troca de bens ou serviços por dinheiro. Levitt (1980) *apud* Grönroos (2003) destaca que “clientes não compram bens ou serviços, compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam. Compram ofertas consistindo em bens, serviços, informações, atenção pessoal e outros componentes”. Portanto, clientes anseiam obter benefícios nessas trocas, ou seja, anseiam obter uma vantagem ou ganho através do desempenho de um serviço ou uso de um bem físico (LOVELOCK e WRIGHT, 2002). Clientes procuram soluções ou pacotes de soluções através dos quais algum valor seja criado para eles.

Diante desta modificação da percepção dos clientes que gerou uma demanda por obtenção de valor, e não só de bens ou serviços, Grönroos (2003) enfatiza que as empresas devem rever seus processos e prioridades para avaliar o retorno de seus investimentos e tentar reformular sua solução central. Para isto, é necessário fazer uso do gerenciamento de relacionamento com clientes para gerar valor através de vantagens competitivas sustentáveis.

À medida que os mercados amadurecem e a concorrência aumenta (em muitos contextos torna-se mais global) os clientes se tornam mais exigentes. Estes clientes possuem a percepção de que a qualidade e o valor dos produtos, e a credibilidade e confiabilidade da empresa derivam de atividades diversas nas quais há contato constantemente. Diante desta percepção, qualquer outra função organizacional isolada é incapaz, por si só, de garantir que os clientes “satisfeitos com a qualidade e o valor que recebem, estarão interessados em continuar como clientes e em aprofundar o relacionamento” (GRÖNROOS, 2003).

Para Lovelock e Wright (2002), o valor é o mérito de determinada ação ou objeto em relação às necessidades de um indivíduo em um dado momento, enquanto que a troca consiste no ato de dar ou receber uma coisa de valor em troca de alguma outra coisa de valor, que não se limita à compra e venda de bens ou serviços. Grönroos (2003) vai além, afirmando que valor é criado para clientes em relacionamentos de longo prazo, quando estes são abastecidos de qualidade e os benefícios que estão buscando. Assim tornam-se fiéis a organização, gerando valor para esta e, conseqüentemente, para seus acionistas através da obtenção de lucros. Portanto, ao criar valor para seus clientes a organização está gerando valor para ela mesma e este valor gerado requer estratégias de longo prazo, viáveis somente com a construção de relacionamentos entre empresa e clientes.

2.3. Características de bens e serviços

Serviços diferem de bens ou produtos em diversos aspectos. Bens são objetos ou dispositivos físicos que propiciam benefícios aos clientes por meio de sua propriedade ou uso, nos quais os benefícios advêm de suas características físicas. Nos serviços os benefícios são adquiridos na natureza da realização de ações ou desempenhos (LOVELOCK e WRIGHT, 2002).

Inicialmente distinguiam-se bens de serviços por quatro diferenças genéricas, que são a tangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade do resultado e simultaneidade. Por tratar-se de uma diferenciação genérica, estas características são comumente utilizadas, mas simplificam muito o ambiente de um mercado real (LOVELOCK e WRIGHT, 2002).

A tabela 1, apresentada por Parasuraman *et al* (1985) *apud* Zeithaml e Bitner (2003, p.36) representa as principais características que distinguem bens de serviços, e as implicações à gestão de serviços decorrentes destas diferenças.

Tabela 1: Diferenças entre Bens e Serviços e as implicações ao Marketing

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser estocados. Serviços não podem ser patenteados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar o preço
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontrolláveis. Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente. Os funcionários afetam o serviço prestado A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa.
Não-perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

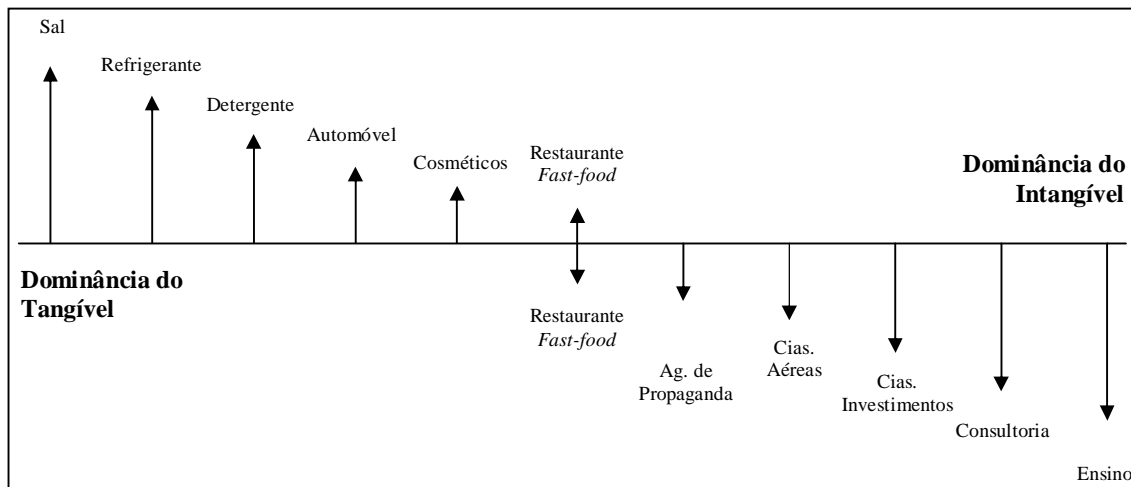
Fonte: Adaptado de PARASURAMAN *et al apud* ZEITHAML e BITNER (2003, p.36)

Mesmo com estas diferenças entre bens e serviços, dificilmente encontraremos “serviços puros” ou “bens puros” (ZEITHAML e BITNER, 2003). Um exemplo disto são os automóveis, que, embora classificados dentro do setor de manufatura e sejam tangíveis aos consumidores, vem com diversos intangíveis, como manutenção, serviços de atendimento aos clientes, e o próprio transporte em si.

Para ilustrar a variação do grau de tangibilidade as autoras utilizaram a figura 1, adaptada da obra de Shostack (1977). No Espectro da Tangibilidade são alocados em um extremo os itens tangíveis, e no outro extremo os elementos intangíveis, ou seja, de um lado estariam os itens sem qualquer tipo de serviço, ou os “bens puros”, e do outro lado os itens sem qualquer bem físico, ou “serviços puros”.

Entretanto, há a idéia de que produtos, de um modo geral, contêm elementos de bens e de serviços em graus variados, o que justifica a adoção de uma escala de "Continuum de bens e serviços". O “Continuum de bens e serviços” parte deste pressuposto de que bens e serviços estão muito ligados no mercado real, e que os itens intangíveis não são produzidos somente no setor de serviços. Portanto, os itens com grau de tangibilidade maior podem fazer parte do escopo de serviços típicos, como componentes de uma Oferta Total de Serviços.

Figura 1: Espectro da Tangibilidade



Fonte: Adaptado de SHOSTACK (1977, p. 77)

2.4. Perspectiva de Serviços

Muitos autores, dentre eles Grönroos (2003), defendem que na Economia de Serviços todas as empresas devem competir por serviços, mesmo as produtoras de bens industriais ou pessoais, ou seja, devem ter sua perspectiva estratégica com foco em serviços. A perspectiva em serviços se faz necessária para gerar valor para os clientes, quando a solução central não é suficiente para tal, e pode ser utilizada para diferenciar a oferta da empresa das ofertas concorrentes.

Os principais fatores de diferenciação, geração de valor para os clientes, e criação de vantagem competitiva, pelos quais as empresas necessitam optar por uma perspectiva em serviços são:

- ✓ A competição com serviços;
- ✓ A busca por uma oferta total de serviços;
- ✓ Necessidade de adoção do gerenciamento de relacionamento com clientes.

As empresas de serviços sempre competiram com serviços, e atualmente as empresas produtoras de bens também estão ingressando nesta competição por serviços. A competição por serviços surge quando a solução central é apenas um pré-requisito para criação ou manutenção de uma vantagem competitiva. Explicitamos graficamente a idéia de Grönroos (2003) na figura 2.

Estes fatores surgem da necessidade de criação de uma vantagem competitiva para diferenciar as ofertas da organização de suas concorrentes. Mas, para obter sucesso na competição por serviços, as organizações devem optar pela oferta total de serviços para obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

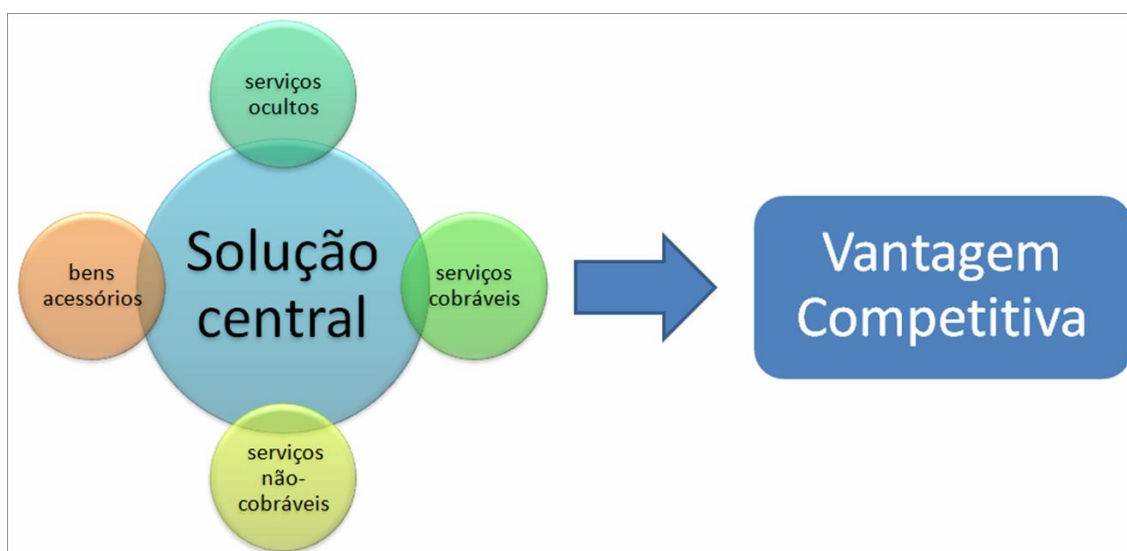
Quando a solução central para os problemas do cliente não é suficiente para criar uma vantagem competitiva sustentável, as organizações devem iniciar a busca por uma oferta total

de serviços. É necessário criar uma oferta total de serviços, agregando bens ou serviços ao produto, quando este por si só não é suficiente para criar uma vantagem competitiva.

Grönroos (2003) esclarece o conceito de oferta total de serviços a partir de um comparativo bastante prático. Para um fabricante, um bem físico é o elemento central da sua oferta de serviço, porque é um pré-requisito para uma oferta bem-sucedida. Para uma empresa de serviços o elemento central é um serviço.

Na situação competitiva de hoje, esse elemento central muito raramente é suficiente para produzir resultados de sucesso e uma posição duradoura no mercado. Por isto, competir com o produto central não é suficiente, o que justifica a necessidade de competir com um pacote total, que envolve outros recursos.

Figura 2: Componentes da Oferta Total de Serviços



Fonte: Elaborado pelos autores

Desde então as empresas foram se conscientizando da importância dos serviços na organização, mesmo as produtoras de bens que passaram a dar maior atenção a serviços ocultos ou não-cobráveis e no estabelecimento de relacionamento com clientes, visando a fidelização e retenção em busca de melhores resultados. Neste período os serviços ocultos, não-cobráveis ou internos não eram considerados importantes e valorizados por empresas manufatureiras, o que passou a ocorrer no início desta década, como poderemos observar mais adiante.

Nesta nova economia, centrada na inovação e dinâmica em serviços (KON, 2007), os serviços estão mudando os produtos e processos nas organizações, e, conseqüentemente, as estratégias empresariais e de comércio de serviços, devido à necessidade da perspectiva em serviços. Ao invés de uma sociedade pós-industrial uma nova modalidade de industrialização se configurava englobando e integrando manufatura e serviços (MILES, 1993) e, na atualidade grande parte das economias é orientada para serviços (KON, 1999). Portanto, clientes demandam uma oferta de serviço muito mais holística e uma oferta contínua de serviço total (LEVITT, 1980 *apud* GRÖNROOS, 2003), a evolução do desenvolvimento de serviços com foco no cliente através da oferta total de serviços (GRÖNROOS, 2003).

Esta oferta total de serviços consiste em alinhar o produto central da organização com outros serviços para agregar valor ao produto central, sejam estes serviços ocultos, cobráveis ou não-cobráveis, para gerar os benefícios esperados pelos clientes. Esta oferta de elementos adicionais é vital para as empresas de serviços ou produtos e deve ser administrada com foco nos clientes.

O desafio das empresas é ser capaz de usar informação e conhecimento para desenvolver serviços mais orientados para o cliente e mais aprimoradores de valor, e criar ofertas totais de serviços a partir de produtos físicos ou serviços. Portanto, a solução para os problemas de clientes vista como uma oferta total de serviço torna-se, assim, um serviço (GRÖNROOS, 2003).

A perspectiva de serviços significa que as empresas devem ter foco no cliente, e não no produto ou na produção, e foco na qualidade e no atendimento para tentar fidelizar clientes. Para a fidelização deve-se abandonar o marketing transacional em favor do marketing de relacionamento.

Algumas empresas só têm retorno com seus clientes após um período de relacionamento, tendo, portanto, prejuízo se mantiver clientes somente no curto prazo. Portanto, a necessidade de gerenciamento do relacionamento com clientes é necessária para que a organização possa obter sucesso no longo prazo.

Na perspectiva em serviços toda a organização adota a visão de que uma oferta aprimorada é exigida para apoiar os processos de geração de valor do cliente, e que a solução central não é suficiente para diferenciar sua oferta das concorrentes, através da oferta total de serviços. Esta perspectiva consiste em identificar e aceitar os serviços aparentes ou ocultos como forma de obtenção de vantagem competitiva, através da compreensão das necessidades dos clientes.

Além da perspectiva de serviços, há outras perspectivas estratégicas que podem ser adotadas por uma empresa, como a perspectiva de produto central, a perspectiva de preço e a perspectiva de imagem. Em geral, os clientes são beneficiados quando a empresa adota uma estratégia com perspectiva de serviços, mas outras perspectivas devem ser analisadas com base nos processos de geração de valor para os clientes (GRÖNROOS, 2003).

A perspectiva de serviço é útil em situações em que a solução central das organizações para os problemas do cliente não é suficiente para criar uma vantagem competitiva sustentável (GRÖNROOS, 2003) que contribua na geração de valor para os clientes. Esta solução central pode ser integrada de bens reais e/ou vários serviços. Estes serviços podem estar ocultos ou aparentes ao cliente, podem ser cobráveis (como entrega, financiamento, manutenção, reciclagem) ou não-cobráveis (por exemplo: faturamento, treinamento de pessoal, gestão de reclamações).

3. O Caso do Restaurante e Cervejaria Baden Baden

Nos primeiros dias de 2007 foi amplamente noticiada a primeira aquisição do Grupo Schincariol, segundo maior *player* do mercado de cervejas no país. A transação envolvia a cervejaria Baden Baden de Campos do Jordãoⁱ, no estado de São Paulo. A cerveja paulista que chegara a pouco tempo nas grandes redes de supermercado do sudeste já havia despertado interesse dos pesquisadores por realizar um movimento contrário aquele proposto por Grönroos (2003). Enquanto o autor propõe que a solução central é insuficiente para gerar valor para o cliente e que, portanto, as empresas devem configurar sua Oferta Total de Serviços, a Baden Baden desagregou sua oferta.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório utilizando um estudo de caso único. Num primeiro momento houve um levantamento de informações secundárias publicadas na imprensa especializada e posteriormente foram realizadas visitas à fábrica e ao restaurante. Além das entrevistas com gerentes do restaurante, o levantamento de evidências pôde ser completado através da observação participante (Yin, 2003 p.86).

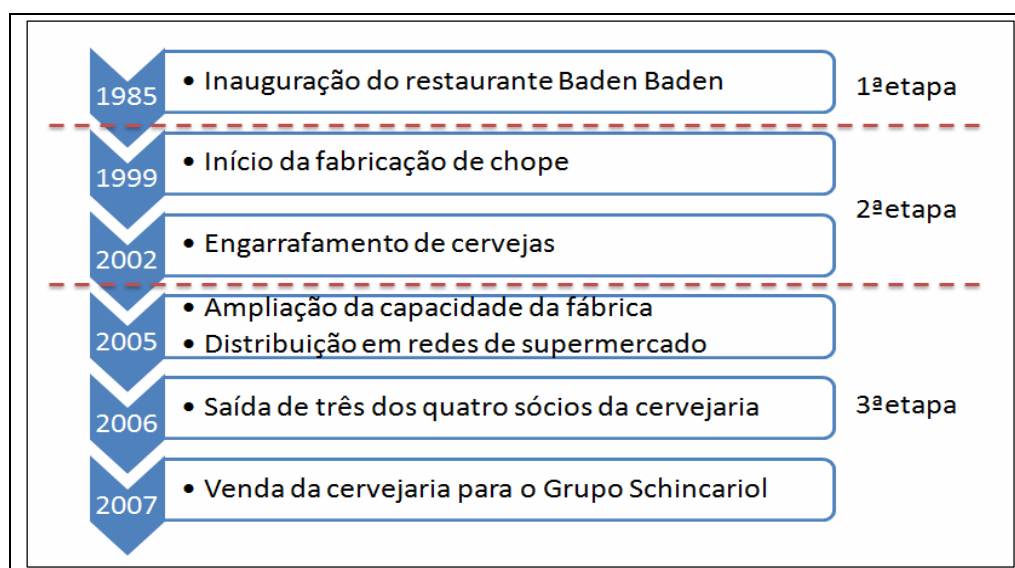
A história da Baden Baden tem início em 1985 com a inauguração do restaurante com capacidade para cerca de 150 pessoas. O limite para as observações de fatos trazidos para o presente estudo é Janeiro de 2007, quando parte do negócio é vendido à Schincariol. A figura 3 sintetiza alguns fatos marcantes na história dessa companhia.

Para facilitar o entendimento do caso, dividimos a trajetória da Baden Baden em três etapas principais:

1. Harmonização de pratos com cervejas *Premium*;
2. Cerveja da casa compondo a Oferta total de serviços;
3. Desagregação da Oferta Total de Serviços.

No período anterior a 1999 o restaurante compõe sua Oferta Total de Serviços com chopes tradicionais e cervejas *Premium* importadas. A loja proporcionava uma experiência diferenciada ao sugerir um cardápio harmonizado entre seus pratos e as cervejas oferecidas. Além das cervejas *Premium*, chopes dos maiores fabricantes nacionais eram comercializados, mas não havia um alinhamento ente o restaurante e as distribuidoras de chopes, ocorriam problemas operacionais como a falta de entrega em períodos de pico e a utilização de chopeiras de pequena capacidade. A crescente demanda pelas cervejas importadas, a identificação de um mercado inexplorado e os problemas com as cervejeiras nacionais podem ser apontados como fatores importantes para o desenvolvimento da fábrica Baden Baden.

Figura 3: fatos marcantes na história da Baden Baden



Fonte: elaborado pelos autores

Nos primeiros anos de funcionamento, o chope produzido era comercializado apenas no restaurante Baden Baden e mais uma choperia de propriedade de um dos sócios. Na época, os fabricantes não consideravam ideal a venda fora do restaurante porque ali poderiam

garantir a harmonização do cardápio, a temperatura ideal do produto, a utilização de taças apropriadas. Percebe-se a preocupação com o relacionamento de longo prazo através da excelência em serviços (GRÖNROOS, 2003). Também deve-se levar em conta que em dado momento a fábrica (atuando com sua capacidade máxima) não produzia excedentes, atendendo apenas a demanda do restaurante.

O restaurante já era considerado referência para aqueles que visitavam a cidade (SAITO, 2001) e crescia o número de clientes que perguntavam sobre o lançamento da cerveja (em garrafa). Crescia também a capacidade de atendimento do restaurante que nessa altura já comportava 950 clientes simultaneamente.

Enfim, em 2002, foi lançada a sérieⁱⁱ de cervejas Baden Baden em garrafas de 600 ml e em pouco tempo tornou-se um dos mais famosos suvenires de Campos do Jordão. As visitas à “micro cervejaria” se intensificaram e os clientes passaram a poder comprar as cervejas na fábrica e no empório ao lado do restaurante para consumirem fora daquele “ambiente propício”.

Em meados de 2005 a Baden Baden constou no Relatório de Anúncios de Investimentos do Ministério do Desenvolvimento. A apresentação apontava o emprego de cerca de US\$200 mil para ampliação capacidade produtiva de 60 mil litros/mês para 100 mil litros/mês (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO, 2005). Além de atender confortavelmente a demanda do restaurante, a fábrica teria capacidade ociosa. A empresa encontrava-se então numa encruzilhada, poderia optar por crescer abrindo outras filiais (próprias ou franqueadas) ou destinar sua produção para outros meios de distribuição e restaurantes concorrentes, desagregando a Oferta Total de Serviço.

Foi tomada a decisão de adotar outros canais para distribuir a família de cervejas e um dos primeiros clientes foi a rede de supermercados Pão de Açúcar. As primeiras vendas para esse grupo aumentaram a demanda pela cerveja fora do município de Campos do Jordão. Restaurantes de outras cidades do estado de São Paulo passaram a ter acesso ao produto e os fiéis clientes do restaurante Baden Baden puderam encontrar a cerveja mais famosa da serra paulista nos supermercados próximos de suas casas. Passados alguns meses, a cerveja já era comercializada em supermercados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Vale ressaltar que a opção por serviços não foi completamente abandonada, uma vez que o restaurante da Vila Capivari continuou em pleno funcionamento. Atualmente, muitos restaurantes em Campos replicam o serviço do restaurante Baden Baden, sugerindo cervejas que melhor combinem com os pratos escolhidos, trabalhando com taças especiais e comercializando diversas marcas e tipos de cerveja.

Uma análise sob a ótica das principais características de serviços compara a venda do chope ou cerveja no restaurante Baden Baden com a venda da cerveja engarrafada em outros restaurantes ou supermercados. Ao comercializar garrafas de cerveja sob a perspectiva de produto, foram perdidas as características típicas de serviços como a heterogeneidade, simultaneidade de preparação e consumo, reduziu-se a perecibilidade e tornou mais tangível seu produto.

Entre os possíveis fatores que levaram à opção de desintegrar a Oferta Total de Serviço destacamos:

- ✓ aproveitamento da capacidade ociosa devido à demanda restrita de consumo no restaurante;
- ✓ constatação de carência de produtos similares ou concorrentes na região;

- ✓ demanda pelo produto em outros ambientes ou momentos de consumo, sem os serviços vinculados, ou em outras ocasiões que não pudessem ser proporcionadas pela empresa.

Levanta-se também algumas das principais oportunidades e ameaças desse movimento de desagregação da Oferta Total de Serviço:

(+) Distribuição em supermercados e outros restaurantes pode trazer escala que torne o negócio mais rentável;

(+) Maior visibilidade e presença da marca fora de Campos do Jordão pode fortalecer a marca;

(-) Retirar o fator experiência (proporcionada pelo serviço) pode enfraquecer a marca;

(-) Distribuição em supermercados e outros restaurantes pode trazer escala e decorrente modificação no processo produtivo, alterando o sabor dos produtos e afastando consumidores fiéis;

(-) Pouco poder de negociação com as grandes redes varejistas pode levar ao desposicionamento da marca graças a ações equivocadas relativas ao preço e à comunicação com o consumidor.

4. Considerações Finais

A pesquisa realizada indica que a forte aceitação de um produto com poucos concorrentes pode levá-lo ao êxito sem integrar uma Oferta Total de Serviço. A partir do momento que o cliente modifica sua percepção de benefício do produto, pode valorizar em maior ou menor escala os serviços agregados (LOVELOCK; WRIGHT, 2002 p.205). Quanto ao caso estudado, deve-se reconhecer o sucesso do restaurante e continuar acompanhando o desempenho das cervejas Baden Baden vendidas em canais terceirizados.

Ao contrário das proposições dos diversos autores apresentados na revisão bibliográfica a Baden Baden foi em direção contrária e desagregou o produto (cerveja) da sua oferta total de serviço. Indo nessa direção a empresa perde o relacionamento direto com o cliente e fica suscetível a possíveis falhas que os canais de distribuição possam ter no relacionamento com o seu cliente. Uma proposta de estudo futuro é comparar as percepções em relação à marca daqueles consumidores que frequentam o restaurante em Campos do Jordão com os consumidores que tem contato com a cerveja através de outros canais (supermercados ou outros restaurantes).

ⁱ Campos do Jordão está a 167 km a nordeste de São Paulo e tem população estimada de 45 mil habitantes.

ⁱⁱ Ao contrário das grandes cervejarias nacionais, a Baden Baden não se limitou a fabricar chope/cerveja tipo *Pilsen*, desde o seu lançamento trabalha com cervejas *Ale*. Em 2007 o portfólio de produtos contava com seis tipos diferentes de cervejas e dois tipos de chope.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDALA, V. **Novo cálculo do PIB mostra ampliação de serviços e redução do peso da indústria e agropecuária.** Agência Brasil. 2007 Disponível em <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2007/03/21/materia.2007-03-21.4505417529/>> Acesso em: 8 jan. 2008.
- ALONSO, J.A.F. **A Economia dos Serviços na Região Metropolitana de Porto Alegre - RMPA: Uma Primeira Leitura.** 2007. Disponível em <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/tds/003.pdf>> Acesso em: 15 jun. 2008.
- BELL, D. **The Coming of Post-industrial Society.** New York, Basic Books, 1976.
- CANÇADO, P.; RIBEIRO, M. **Schincariol compra a Baden Baden.** Portal Exame. 2007 Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/ae/negocio/m0121020.html>> Acesso em: 15 jan. 2008.
- COHEN, S.; ZYSMAN, J. **Manufacturing matters: the myth of the post-industrial economy**". New York: Basic Books, 1987.
- DANIELS, P.W. **Service Industries in the World Economy,** Oxford: Backwell, 1993.
- GERSHUNY, J. I.; MILES, I.D., **The New Service Economy. The Transformation of Employment in Industrial Societies,** London: Frances Pinter Publishers, 1983.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KON, A. Reestruturação Produtiva e Terceirização No Brasil. **Revista Nova Economia,** v. 7, n. 1, p. 149-179, 1997.
- _____. Sobre as atividades de serviço: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política,** São Paulo: v. 19, nº 2 (74), p. 64-83, abr.-jun 1999.
- _____. **Atividades Terciárias: Induzidas ou Indutoras do Desenvolvimento Econômico.** Mimeo. Paper In: SEMINÁRIO RAUL PREBISCH IE-UFRJ, 2001.
- _____. Sobre a economia política do desenvolvimento e a contribuição dos serviços. **Revista de Economia Política** [online]. v. 27, n. 1, pp. 130-146, 2007.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- MILES, I. **Services In the New Industrial Economy.** Butterworth-Heinemann: Futures-Guildford, 1993.
- PARRINELLO, S. The service economy revisited. **Structural Change and Economic Dynamics.** Roma: Elsevier, 2004.
- SAITO, B. **Boemia em Campos do Jordão concilia tradição e modernidade.** **Folha de São Paulo,** São Paulo, 6 jul. 2001. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u15234.shtml>> Acesso em: 19 fev. 2009.
- SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO. **Anúncios de Projetos de Investimentos:** Janeiro a Junho de 2005 – apresentação. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://http://investimentos.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 8 de jan. 2009.
- SHOSTACK, G. Lynn. **Breaking Free from Product Marketing.** Journal of Marketing. April, 1977 p. 73-80.
- YIN, R. K. **Case Study: design and methods.** 3.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.