

Crescimento e globalização dos serviços

Prof. Ramon Gomes da Silva





Crescimento e globalização dos serviços

1. Crescimento doméstico e estratégias de expansão;
2. Franquia;
3. Estratégias globais para serviços;
4. Resumo.



1. Crescimento doméstico e estratégias de expansão

- A perspectiva de uma inovação empresarial vem da aprovação inicial do conceito do serviço, seguida pelo crescimento das demandas dos clientes;
- A necessidade de expandir um serviço inovador bem-sucedido frequentemente é imposta ao proprietário pela pressão do mercado potencial e pelo desejo de proteger dos competidores o conceito do serviço, mediante a construção de barreiras à entrada de concorrentes.



1. Crescimento doméstico e estratégias de expansão

	Único serviço	Múltiplos serviços
Único local	<i>Serviços focalizados:</i> <ul style="list-style-type: none">• serviço dentário• loja de varejo• restaurante familiar	<i>Serviços agrupados:</i> <ul style="list-style-type: none">• Universidade de Stanford• Clínica Mayo• USAA Insurance
Múltiplos locais	<i>Rede focalizada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Federal Express• Mc Donald's• Red Roof Inns	<i>Rede diversificada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Nations Bank• American Express• Accenture



1. Crescimento doméstico e estratégias de expansão

	Único serviço	Múltiplos serviços
Único local	<i>Serviços focalizados:</i> <ul style="list-style-type: none">• serviço dentário• loja de varejo• restaurante familiar	<i>Serviços agrupados:</i> <ul style="list-style-type: none">• Universidade de Stanford• Clínica Mayo• USAA Insurance
Múltiplos locais	<i>Rede focalizada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Federal Express• Mc Donald's• Red Roof Inns	<i>Rede diversificada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Nations Bank• American Express• Accenture



1.1. Serviço focalizado

- Geralmente, uma inovação em serviços começa em um único local, com um conceito de serviço inicial. Esse conceito geralmente é uma visão bem definida, focalizada na prestação de um serviço novo e singular;
- O sucesso conduz ao aumento da demanda, o que requer uma expansão da capacidade no local. Geralmente, a instalação é expandida, e o número de funcionários é aumentado;
- A empresa bem-sucedida também atrairá a concorrência e necessitará construir uma posição de preferência para o maior número possível de clientes na área do mercado local. Acrescentar serviços periféricos é uma abordagem para avançar no mercado ou para manter a fatia atual diante da competição.



1.1. Serviço focalizado

- Os riscos inerentes a um serviço estabelecido em um único local incluem a dependência do futuro crescimento econômico da área e a vulnerabilidade a competidores que podem mudar-se para o local e tomar sua fatia de mercado;
- O gerenciamento e o controle da empresa, entretanto, são muito mais simples do que em qualquer outra estratégia de crescimento;
- Um serviço focalizado frequentemente está limitado a um único local **devido ao pessoal talentoso**, como um chef premiado ou um cirurgião cardíaco com reconhecimento nacional. Se o local for um elemento-chave do serviço, como uma enseada é para uma marina, ele não poderá ser facilmente duplicado em qualquer lugar.



1. Crescimento doméstico e estratégias de expansão

	Único serviço	Múltiplos serviços
Único local	<i>Serviços focalizados:</i> <ul style="list-style-type: none">• serviço dentário• loja de varejo• restaurante familiar	<i>Serviços agrupados:</i> <ul style="list-style-type: none">• Universidade de Stanford• Clínica Mayo• USAA Insurance
Múltiplos locais	<i>Rede focalizada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Federal Express• Mc Donald's• Red Roof Inns	<i>Rede diversificada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Nations Bank• American Express• Accenture



1.2. Rede focalizada

- Uma empresa de serviços que tem necessidade de estar prontamente acessível aos clientes (por exemplo, um restaurante fast-food) deve pensar em aumentar o número de locais para atingir um crescimento significativo;
- Para empresas como o McDonald's, uma rede focalizada permite que a gerência mantenha o controle, o que assegura a **coerência do serviço** em toda a rede;
- Para serviços como o da *Federal Express* e os de outras empresas de transportes ou de comunicações, a existência de uma rede é condição necessária para que o serviço esteja **habilitado a funcionar**;



1.2. Rede focalizada

- Além disso, uma empresa empreendedora que tenha um conceito de serviço bem definido e de sucesso e que queira alcançar um mercado de massa pode prevenir-se da imitação de seus competidores pela aquisição de localizações estratégicas em áreas geográficas diferentes.
- Entretanto, o conceito de serviço deve ser bem focalizado para ser facilmente duplicável, com rigoroso controle da qualidade e dos custos do serviço;
- A franquia frequentemente é utilizada para alcançar o objetivo do rápido crescimento, com investimento de capital pelos franqueados e motivação de operadores independentes;



1.2. Rede focalizada

- No caso de um único local, o fundador está fisicamente presente para gerenciar os recursos da empresa, a venda do serviço e o treinamento do pessoal, bem como para assegurar a integridade do conceito do serviço;
- Entretanto, gerenciar uma rede de pontos de serviços requer habilidades gerenciais diferenciadas, envolvendo o desafio de utilizar formas sofisticadas de comunicação e de controle. Acima de tudo, o conceito de serviço deve ser racionalizado e comunicado aos gerentes e ao pessoal das unidades, os quais, então, devem executar diariamente um serviço coerente.



1. Crescimento doméstico e estratégias de expansão

	Único serviço	Múltiplos serviços
Único local	<i>Serviços focalizados:</i> <ul style="list-style-type: none">• serviço dentário• loja de varejo• restaurante familiar	<i>Serviços agrupados:</i> <ul style="list-style-type: none">• Universidade de Stanford• Clínica Mayo• USAA Insurance
Múltiplos locais	<i>Rede focalizada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Federal Express• Mc Donald's• Red Roof Inns	<i>Rede diversificada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Nations Bank• American Express• Accenture



1.3. Serviços agrupados

- Empresas do setor de serviços que possuem amplas estruturas fixas frequentemente decidem crescer pela diversificação do serviço que oferecem;
- Por exemplo, durante os anos 70, nos EUA, muitas faculdades pequenas expandiram-se em universidades regionais com cursos de quatro anos a fim de acomodar a demanda crescente pelo diploma universitário;
- Grandes complexos médicos, como o Massachusetts General Hospital, são exemplos clássicos de serviços múltiplos instalados em um único local, ou seja, serviços agrupados;
- Todos esses exemplos compartilham a característica comum de ter um mercado de atuação que não é definido pela sua localização. Portanto, nesses centros médicos e nessas faculdades, os clientes estão dispostos a viajar até a localidade de prestação do serviço e lá passar um tempo considerável (mesmo anos, no caso dos estudantes universitários).



1.3. Serviços agrupados

- Um dos principais riscos da diversificação dos serviços é **a perda potencial do foco** e a **negligência para com o serviço essencial**;
- A fim de evitar a perda do foco, tem sido defendida a estratégia de “**diversificação concêntrica**”. A diversificação concêntrica limita a expansão, permitindo somente aqueles serviços com uma lógica sinérgica em relação à atividade fundamental;
 - ◆ Exemplo: Lojas de conveniência, equipamentos de lavagem automática de automóveis, etc.



1. Crescimento doméstico e estratégias de expansão

	Único serviço	Múltiplos serviços
Único local	<i>Serviços focalizados:</i> <ul style="list-style-type: none">• serviço dentário• loja de varejo• restaurante familiar	<i>Serviços agrupados:</i> <ul style="list-style-type: none">• Universidade de Stanford• Clínica Mayo• USAA Insurance
Múltiplos locais	<i>Rede focalizada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Federal Express• Mc Donald's• Red Roof Inns	<i>Rede diversificada:</i> <ul style="list-style-type: none">• Nations Bank• American Express• Accenture



1.4. Rede diversificada

- Empresas de serviço que crescem por meio de aquisições frequentemente combinam a estratégia de múltiplos locais e a de múltiplos serviços;
- Vários anos atrás, a United Airlines adquiriu hotéis e locadoras de automóveis, acreditando que existisse suficiente sinergia ao longo do seu sistema de reservas Apollo para direcionar os seus passageiros-clientes a esses diversos negócios;
- Entretanto, o rendimento previsto nunca se concretizou, tendo como consequência a venda desses serviços periféricos e o retorno ao seu principal negócio, a aviação;
- A administração de uma rede diversificada é uma tarefa muito complexa;
- Os sucessos ocorrem mais frequentemente quando os serviços são oferecidos com uma marca nominal que estabelece uma imagem de comercialização mais ampla. A American Express tem sido particularmente bem-sucedida gerenciando uma rede de serviços globais que oferece serviços financeiros e de viagem com verdadeira sinergia.



2. Franquia

- A **franquia** é uma alternativa para a expansão por meio da utilização dos lucros gerados internamente ou pela captação de fundos nos mercados de capital;
- Entretanto, a franquia é um veículo comum para a duplicação geográfica de um serviço, atraindo investidores que se tornam proprietários e operadores independentes, limitados por um acordo contratual;
- Para serviços em múltiplos locais, a incorporação do atributo de conformidade com a qualidade no conceito do serviço tem sido a marca registrada dos acordos de franquia;
- O franqueador garante um serviço coerente, pois o conceito é padronizado no projeto, na operação e na política de preços. Como não se faz nenhuma distinção entre produtos da mesma marca, os clientes esperam serviços idênticos em qualquer loja franqueada;

2. Franquia



oBoticário





2.1. A natureza da franquia

- A Associação Internacional de Franquias (International Franchise Association) define a franquia como um sistema pelo qual uma empresa (isto é, a franqueadora) concede a outras (isto é, as franqueadas) os direitos e a licença (ou seja, a franquia) para vender um produto ou serviço e, possivelmente, utilizar o sistema de negócios desenvolvido pela empresa;
- Os franqueados adquirem o negócio pelo pagamento de uma taxa de franquia e compram as instalações e os equipamentos, assumindo a responsabilidade por todas as atividades normais de operação, incluindo a contratação de funcionários, a tomada diária de decisões e a escolha da publicidade local.



2.1. A natureza da franquia

- Ao franqueado, geralmente é concedido um direito de exclusividade ou uma licença para prestar o serviço em uma região específica do mercado, a fim de protegê-lo contra a diluição de vendas por outros franqueados da mesma marca;
- **O franqueador detém o direito de definir as condições.** Os procedimentos operacionais padrão devem ser seguidos. As matérias-primas devem ser compradas ou do próprio franqueador, ou de um fornecedor aprovado. Nenhum desvio da linha de produtos é permitido, as sessões de treinamento devem ser frequentadas e o pagamento das taxas de **royalties** deve ser feito continuamente.



2.2. Benefícios para o franqueado

- Como franqueado, o proprietário abre mão de certa independência e controle pessoal, tendo como compensação um relacionamento baseado na expectativa de maiores ganhos como membro de um grupo.
- Ao franqueado é dada a oportunidade de adquirir um pequeno negócio que tem um risco de fracasso menor do que o normal devido à identificação com uma marca amplamente estabelecida. Ser membro da organização franquadora também inclui muitos benefícios adicionais.
 1. Treinamento gerencial;
 2. Marca;
 3. Propaganda nacional;
 4. Aquisição de um negócio sólido;
 5. Economias de escala.



3. Estratégias globais para serviços

- As empresas e os setores devem prestar atenção à necessidade de estratégias globais competitivas para seus serviços;
- O fator de maior peso na decisão de globalizar as operações de um serviço deve ser a verificação de que isso se ajusta à estratégia global da empresa;
- A organização de serviços que responde a uma competição elevada é percebida de maneira diferente da de suas antecessoras. Como ela estará focalizada estrategicamente, terá um eficiente sistema de prestação de serviços, um produto de alta qualidade e uma estrutura de custos flexível.
- Podem ser identificadas cinco estratégias básicas de globalização: (1) expansão para vários países, (2) importação de clientes, (3) acompanhamento dos clientes, (4) exteriorização de funções e (5) serviço a qualquer hora (beating-the-clock).



3. Estratégias globais para serviços

TABELA 14.2 Considerações na seleção de uma estratégia global de serviço

Fatores da globalização	Estratégias globais de serviço				
	Expansão para outros países	Importação de clientes	Acompanhamento dos clientes	Offshoring (Exteriorização de funções)	Serviço a qualquer hora (<i>beating-the-clock</i>)
Contrato com o cliente	Treinamento de funcionários locais	Desenvolver habilidades na língua estrangeira e sensibilidade cultural	Desenvolver clientes estrangeiros	Especialização nos componentes de serviço de retaguarda	Fornecer mais horas de serviço
Adaptação ao cliente	Geralmente um serviço padrão	Oportunidade estratégica	Remodelagem local	Qualidade e coordenação	Maior necessidade de confiabilidade e coordenação
Complexidade	Geralmente rotina	Oportunidade estratégica	Modificar as operações	Oportunidade para focalizar	Compressão de tempo
Intensidade da informação	Rede de satélites	Vantagens locais	Deslocar gerentes experientes	Investimentos em treinamento	Oportunidade a explorar
Adaptação cultural	Modificar os serviços	Acomodar os clientes estrangeiros	Pode ser necessário alcançar escala	Compreensão cultural	Necessidade de linguagem comum
Intensidade de trabalho	Reduzir custos de mão de obra	Aumento do custo da mão de obra	Contratar pessoal local	Custos reduzidos de mão de obra	Custos reduzidos de mão de obra
Outros	Restrições governamentais	Administração logística	Infraestrutura inadequada	Motivação do funcionário que trabalha em casa	Investimentos de capital



3.1. Expansão para vários países

- A expansão para múltiplos locais tem sido atingida utilizando-se franquias para atrair investidores e uma abordagem cookie-cutter para clonar rapidamente os serviços em várias localidades;
- Essa estratégia de expansão é necessária quando o mercado do serviço é definido pela necessidade de deslocamento físico dos clientes até as instalações do prestador do serviço;
- Além disso, a exportação de um serviço bem-sucedido para outro país, sem modificar o serviço, pode ser feita explorando-se a ideia de vender “a experiência cultural do país”;
- Entretanto, a adaptação cultural frequentemente requer alguma modificação no conceito do serviço, como visto na venda de cerveja no McDonald’s da Alemanha.



3.1. Expansão para vários países

- A duplicação de um serviço em escala mundial é mais bem-executada quando envolve serviços rotineiros, como no exemplo do McDonald's. Entretanto, o contato com o cliente e as operações de atendimento requerem sensibilização em relação à cultura local;
- A melhor abordagem aparentemente seria a contratação e o treinamento de pessoal local para aprender uma parte do processo em consultorias com aqueles que dominam as abordagens bem-sucedidas em outros países;
- Com exceção de serviços profissionais, a customização e a complexidade não são questões importantes, considerando-se a natureza rotineira de muitos serviços prestados a clientes em múltiplos locais (por exemplo, fast-food).



3.2. Importação de clientes

- Para que a estratégia de múltiplos serviços em um único local seja bem-sucedida internacionalmente, os clientes devem se dispor a viajar longas distâncias e permanecer por um período de tempo extenso, ou as telecomunicações devem substituir as viagens físicas;
- Muitos serviços, como faculdades e universidades de prestígio, centros médicos e atrações turísticas (por exemplo, Disney World), atendem a essas especificações;
- Ao se decidir manter um serviço em sua localização e atrair clientes de todo o mundo, será enfrentada a necessidade de desenvolver habilidades em línguas estrangeiras e de sensibilizar culturalmente seu pessoal de contato com o cliente;
- A diferenciação ocorrerá por meio da customização e da complexidade do serviço, e o gerenciamento da infraestrutura de transporte e de logística será necessário para acomodar os clientes visitantes.



3.3. Acompanhamento de clientes

- Muitas companhias de serviços abrem escritórios em outros continentes não para servir aos mercados locais, mas para acompanhar seus clientes corporativos no exterior e continuar a atendê-los. Entretanto, para atrair os clientes locais, pode ser necessário fazer modificações no pacote de serviços, bem como contratar pessoas que estejam familiarizadas com as práticas locais dos serviços;
- Para implementar essa estratégia, uma das maiores agências de viagens de negócios formou parcerias em quase todas as áreas do mundo. Seus clientes corporativos desejam que seus funcionários sejam atendidos adequadamente em qualquer lugar;
- Da mesma forma que as firmas de advocacia se expandiram para várias cidades a fim de se aproximar de suas contas corporativas, as companhias de serviços são levadas a operar nos mesmos países que seus clientes. A verdadeira companhia global necessita e exige serviços verdadeiramente globais de seus agentes de viagens, auditores e consultores, entre outros.



3.3. Acompanhamento de clientes

- O ponto fraco dessa estratégia para uma companhia já comprometida com operações em outros continentes é o fato de ignorar o amplo mercado representado pelo rápido crescimento da classe média de muitos países;
- Isso também libera as empresas que servem essas populações para crescerem sem competição, até que alcancem qualidade e escala suficientes para se tornarem uma ameaça internacionalmente;
- Geralmente, o volume de vendas disponível devido a visitantes ou expatriados em um país estrangeiro é pequeno, o que proporciona alternativas interessantes ao gestor do serviço – eu deveria projetar meus serviços para seguir meus clientes e atender às suas necessidades, adaptando-os à cultura local, ou assumir um compromisso entre os dois grupos e esperar que ambos sejam atendidos equilibradamente com sucesso?



3.3. Acompanhamento de clientes

- Os gerentes devem avaliar seu foco de interesse e questões de escala em termos de quando servir expatriados e visitantes e quando suprir a demanda de clientes locais;
- Onde os mercados expatriados forem pequenos e o mercado local exigir considerável adaptação, parcerias com pequenas organizações parecem ser uma alternativa atrativa;
- Mesmo quando um novo modelo de serviço não é necessário para as atividades de alto contato com o cliente, ele pode ser conveniente para adaptar as operações ao ambiente e tornar os gerentes flexíveis e experientes a fim de realizarem o trabalho de transposição em relação à infraestrutura local e às complexidades do sistema social.



3.4. *Offshoring*

- A exteriorização de funções (offshoring) é uma espécie de terceirização que se distingue pela localização estrangeira do provedor terceirizado;
- Consequentemente, a exteriorização de funções pode ser considerada uma estratégia de serviços global. Algumas empresas de serviços podem economizar custos de mão de obra enviando as operações de retaguarda via Internet para localizações em outros países e focalizando em atividades de contato com os clientes localmente;
- Por exemplo, um serviço de corretagem pode realizar suas atividades rotineiras de transação de mercado e manutenção de conta de clientes em outro país, mas reter as atividades de consultoria profissional customizada em seu país de origem;



3.4. *Offshoring*

- A ida de centros americanos de atendimento aos clientes para a Índia é um exemplo do serviço remoto realizado no exterior que tira vantagem do conhecimento da língua inglesa por parte da população;
- No entanto, alguns problemas de qualidade têm surgido quando jovens mal treinados que trabalham no turno da noite (para corresponder às horas de trabalho diurnas nos Estados Unidos) falam com clientes;
 - ◆ Os atendimentos de Lehman Brothers e da Dell Computer voltaram aos Estados Unidos.
- Embora a economia nos custos com mão de obra seja um incentivo atraente para as atividades de retaguarda no exterior, existem custos de investimento a serem considerados no que se refere ao treinamento, à compreensão da cultura e à abordagem de fatores adversos à motivação de funcionários.



3.5. Serviço a qualquer hora

- O serviço a qualquer hora descreve as vantagens competitivas obtidas por meio da superação das restrições do relógio e dos fusos horários locais, incluindo leis e regulamentos trabalhistas locais que ditam as jornadas de trabalho.
- O serviço a qualquer hora descreve as vantagens competitivas obtidas por meio da superação das restrições do relógio e dos fusos horários locais, incluindo leis e regulamentos trabalhistas locais que ditam as jornadas de trabalho;
- Essa estratégia, muitas vezes é combinada com o **offshoring**, pois em determinadas situações, o atendimento de um cliente pode ser feito por um atendente em outro país para que haja a compatibilidade de horários;
- A necessidade de maior confiabilidade e coordenação entre os locais e os fusos horários pode requerer um acréscimo substancial de investimento em treinamento, em métodos de operação e em telecomunicações.



4. Resumo

- Uma inovação bem-sucedida em serviços pode crescer por dois caminhos fundamentais:
1. duplicação dos serviços em diferentes locais geográficos com uma estratégia de múltiplos locais de “rede focalizada”,
 2. incorporação de diferentes serviços à sede original, utilizando uma estratégia de múltiplos serviços e, assim, configurando “serviços agrupados”. Apesar de não ser necessariamente um objetivo desejado, algumas empresas de serviços maduras combinam ambas as estratégias e se tornam uma “rede diversificada”;



4. Resumo

- As franquias tornaram-se o método mais comum de implementação de uma estratégia de múltiplas localidades de uma forma muito rápida, utilizando o capital fornecido pelos investidores proprietários. Para os empreendedores interessados, as franquias são atraentes devido às muitas vantagens de se comprar um conceito comprovado e especialmente devido à diminuição do risco de fracasso;
- Vivemos agora em um “mundo sem fronteiras”, com as informações sobre produtos e serviços disponíveis para os clientes de todo o mundo. Para muitos serviços, a presença global não é mais uma opção, mas uma necessidade a fim de continuar atendendo aos clientes. As expansões para outros continentes apresentam riscos e desafios, dependendo da possibilidade de transferência cultural do serviço, do desenvolvimento de uma rede de serviços em terras estrangeiras e das discriminações governamentais contra serviços estrangeiros.



Espaço para dúvidas

Prof. Ramon Gomes da Silva, MSc.

ramongs1406@gmail.com
<https://ramongss.github.io>

