

ANALISANDO ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇOS  
ATRAVÉS DO APOIO MULTICRITÉRIO À DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO

Eduardo Pitombo Machado  
Gerente de Projetos de Marketing de Serviços – Xerox do Brasil  
Av. Rodrigues Alves 261  
Centro - Rio de Janeiro - RJ  
C.E.P.: 20220-360

Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes  
Professor Titular das Faculdades IBMEC  
Av. Rio Branco, 108 / 18º andar  
Centro - Rio de Janeiro - RJ  
C.E.P.: 20040-001

Marie Agnes Chauvel  
Professora Titular das Faculdades IBMEC  
Av. Rio Branco, 108 / 18º andar  
Centro - Rio de Janeiro - RJ  
C.E.P.: 20040-001

e-mail: [eduardo.machado@bra.xerox.com](mailto:eduardo.machado@bra.xerox.com)  
e-mail: [autran@ibmecrj.br](mailto:autran@ibmecrj.br)  
email: [mchauvel@ibmecrj.br](mailto:mchauvel@ibmecrj.br)

Palavras-chave

Marketing  
Serviços  
Decisão

Área temática

Marketing

**Resumo:**

Este artigo apresenta um modelo de apoio à decisão voltado à análise de estratégias de marketing de serviços. Uma importante característica do modelo consiste na sua habilidade em analisar situações que abrangem simultaneamente critérios qualitativos e quantitativos, tais como as expectativas do cliente/consumidor, aspectos de análise financeira, qualidade esperada do serviço, competitividade de mercado etc. Soma-se a isto o fato de que a área de serviços contribui significativamente para a economia mundial, mostrando constante evolução e penetração, tanto em países do chamado primeiro mundo como naqueles onde a economia ainda apresenta-se em fase de desenvolvimento. O método analítico embutido no modelo de apoio à decisão foi o AHP – Analytic Hierarchy Process, em função de sua versatilidade e flexibilidade quando aplicado a problemas de tomada de decisão em marketing. O uso desse método foi operacionalizado através do *software* Expert Choice que, além de garantir a qualidade no desenvolvimento do modelo, estimula a participação, na construção do mesmo, de vários membros da organização envolvidos no problema de decisão. Dada a carência de literatura que trata de casos reais de apoio à tomada de decisão, em especial associada a contextos de marketing de serviços, o artigo assume um caráter prático relevante, além de ter contribuído significativamente para melhorar a qualidade do processo de tomada de decisão em pauta..

## 1- Introdução

Todos nós, todos os dias, somos consumidores de alguns tipos de serviço. O setor evoluiu enormemente ao longo do último século e continua mantendo esta tendência, constituindo hoje o segmento de maior participação na economia mundial, tanto nos países mais ricos como naqueles cuja economia apresenta-se ainda em desenvolvimento. Estes dados podem ser mais claramente vistos a partir da figura 1.

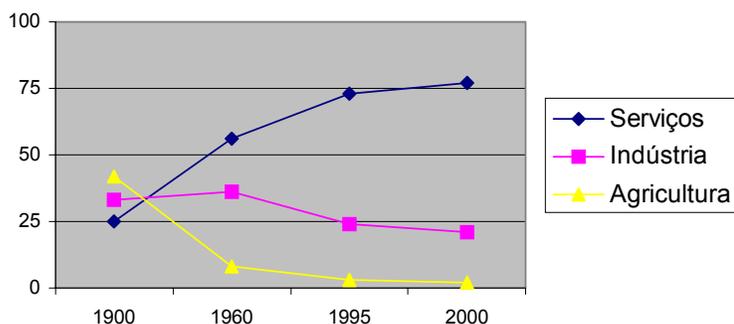


Figura 1: Crescimento dos setores da economia nos últimos anos.

Fonte: Departamento Americano do Comércio

Este crescimento tem incentivado as empresas a buscarem, cada vez mais, profissionais experientes, e capacitados a desenvolverem estratégias que preencham as diversas oportunidades que se abrem no setor de serviços, principalmente no que tange ao planejamento e desenvolvimento de estratégias para este setor.

Diante desse contexto e buscando preencher essa demanda que se torna cada vez mais presente, percebemos que, nos últimos anos, a área de marketing tem recebido especial atenção, no que tange a capacitação de profissionais mais qualificados, através de diversas instituições de ensino superior e profissionalizante. Essa busca por maior qualificação na formação tem feito com que diretores e gerentes invistam cada vez mais tempo no planejamento estratégico de suas organizações, abrindo espaços para técnicas de simulação e modelagem, porém, com o foco ainda voltado para o produto, característica de uma visão ainda muito direcionada para o setor industrial, e não para o de serviços.

Buscando atender exatamente aqueles profissionais, em especial diretores e gerentes de diversas organizações que tenham considerável presença no setor de serviços, é que o presente projeto se insere, principalmente através da análise e orientação sobre o desenvolvimento de estratégias de marketing de serviço, utilizando modelos que abordam todos os aspectos envolvidos em um processo decisório neste setor.

## 2- O Problema em questão

Na introdução do artigo, descrevemos resumidamente a deficiência que várias organizações apresentam na definição, de maneira estruturada, de estratégias que envolvam a área de Marketing de Serviços. Apesar de muitas empresas estarem inseridas neste cenário, muito em função do foco organizacional ainda estar bastante concentrado nas estratégias de marketing do produto tangível, o real problema concentra-se na dificuldade das pessoas, responsáveis pela tomada de decisões nas organizações, em desenvolver modelos estratégicos que tratem simultaneamente de objetivos qualitativos e quantitativos, mais especificamente voltados para a prestação de serviços, já que, por características de intangibilidade e complexidade deste setor da economia, acabam não sendo trabalhados através de um processo estruturado e com metodologias previamente definidas.

## 3- Objetivo do estudo

O estudo em questão não tem apenas o objetivo de apresentar o modelo já estruturado, mas também a clara intenção de passar pelas etapas de desenvolvimento de um modelo de decisão para estratégias de marketing de serviços, facilitando assim o entendimento do leitor e propiciando a ele a capacidade de análise crítica, para que possa inserir um possível problema associado a esta área, dentro da estrutura apresentada ao longo do trabalho.

Considerando a metodologia que será utilizada e explicada ao longo deste artigo, as etapas de desenvolvimento do modelo de decisão se deterão basicamente nos seguintes elementos:

- Definição do problema;
- Seleção dos objetivos e critérios fundamentais;
- Identificação das alternativas mais adequadas para a solução do problema.

É fundamental que estes elementos sejam categoricamente definidos, a fim de que o modelo possa ser adequadamente estruturado e buscando também o correto ajuste entre eles. Como bem ilustram Hammond, Keeney e Raiffa (1999), para que a escolha da melhor alternativa seja adequada, é preciso que o problema seja estabelecido com bastante critério e cautela, reconhecendo sua complexidade e evitando suposições equivocadas.

De uma maneira simples porém clara e direta, o objetivo se traduz em algo que queremos atingir (Clement e Reilly, 2001), apoiado em critérios a serem considerados no problema de decisão em questão.

Completando a rápida descrição dos elementos de decisão, Dyer e Forman (1991) sinalizam que a questão básica que deve ser considerada é a identificação das alternativas possíveis que solucionem o problema principal.

É importante citar que, por trás de todo o estudo realizado, estará sempre presente a oportunidade de se observar, e a partir daí aprimorar, toda a nossa capacidade de análise e decisão de um problema complexo, envolvendo vários objetivos ou critérios. Além disso, para aqueles que colocarão em prática a estruturação do modelo proposto no estudo, em suas atividades profissionais, poderão exercitar a difícil e complexa tarefa de tomada de decisões em grupo, interagindo com diferentes objetivos e pontos de vista.

A contribuição do estudo, assumindo nele uma considerável amplitude de penetração nas empresas prestadoras de serviço, também será fundamental no sentido de posicionar o setor de serviços como um negócio crescente e estratégico para as organizações, atendendo simultaneamente, aos interesses de diretores e acionistas, e às expectativas do consumidor.

#### 4- Um caso da Xerox do Brasil

A aplicação do modelo desenvolvido terá seu enfoque na prestação dos serviços técnicos para equipamentos que hoje são comercializados pela Xerox do Brasil, mas que não são produzidos pela empresa. Em um primeiro instante, o estudo compreenderá os produtos ditos “de acabamento”, terminologia usada para equipamentos de pré e pós impressão, utilizados principalmente em ambientes de produção e impressão de documentos, onde possibilitam a entrada diferenciada do papel nas impressoras de grande porte ou a adequada preparação do papel na saída, em forma de talões, envelopes, inserções, etc.

Historicamente, a empresa sempre se caracterizou pelo suporte técnico a todos os equipamentos comercializados por ela. Porém, a partir de uma redefinição de sua missão, no qual passou a gerar todas as soluções para documentos, a variedade de produtos atingiu uma amplitude tal que se torna impossível para a empresa fazer a gestão de todas estas alternativas. A tarefa de gestão compreende atividades como treinamento, logística de peças e de transporte, suporte de primeiro e segundo nível, atualização técnica, dentre várias outras atividades.

O modelo desenvolvido apoiará a área de Marketing de Serviços na decisão sobre a alternativa mais adequada de suporte, considerando os critérios previamente identificados.

#### 5- Metodologia

Após estudos mais profundos realizados, ficou definido que um dos métodos a ser utilizado será o AHP – *Analytic Hierarchy Process*, que se caracteriza por ser bastante versátil e flexível quando utilizado em problemas de decisões de marketing. Ele também apresenta uma ampla aplicabilidade, podendo ser utilizado em problemas de custos, planejamento de atividades, avaliação e medição de desempenho, alocação de recursos, etc. Este método, criado na década de 70, permite ao tomador de decisão que defina as prioridades e faça escolhas com base nos seus objetivos, conhecimentos e experiências, sempre em linha com um caminho consistente com a sua intuição.

Sua construção está baseada em uma estrutura hierárquica do problema de decisão, seguido de uma comparação relativa entre pares dos elementos da hierarquia, finalizando com uma série de julgamentos relevantes. Também utiliza a técnica de pesos para classificar seus elementos, sendo eles objetivos ou fortemente caracterizados por análises subjetivas.

De uma maneira sintética, a utilização do método AHP para a estruturação de um problema se inicia com a definição de um objetivo desejado. A partir daí, são definidos os critérios e, dependendo da complexidade do problema, sub-critérios, até a extremidade da estrutura onde são relacionadas as alternativas mais possíveis e prováveis. Para cada grupo formado por critérios e sub-critérios identificados, é utilizada uma Matriz de Comparações Partidárias, onde são obtidos os níveis de preferência por comparação. Ao final do processo de estruturação do modelo, espera-se identificar a alternativa mais adequada para o objetivo global definido no início do processo.

Além do resultado obtido, o método AHP fornece uma medida de consistência do resultado obtido do modelo, que representa o processo de julgamento do decisor. Este ponto é fundamental para a análise e segurança quanto ao resultado obtido. Dificilmente se obtém uma consistência perfeita em um modelo, mas também é importante entender as reais causas de uma inconsistência, que podem variar desde a falta de informação até um simples “esquecimento” durante a modelagem do problema.

## 6- Aplicação do Método Analytic Hierarchy Process (AHP) em problemas de Marketing

Ao longo do tempo, muito foi feito no desenvolvimento de Sistemas de Informação que atendam às necessidades dos profissionais de marketing, fornecendo uma grande quantidade de informações, traduzidas no real conhecimento sobre os hábitos do consumidor, características da demanda, atuação da concorrência, canais de distribuição etc. Porém, através de simples verificações do dia a dia, entre diversas organizações, identifica-se que as estratégias de marketing carecem de uma metodologia, ou mesmo de uma ferramenta, que consiga trabalhar com tantas variáveis importantes e complexas, e facilitar assim ao gerente de um produto ou do departamento de marketing sobre o melhor caminho a seguir.

Caracteristicamente, as decisões de marketing são por si só bastante complexas. Vários fatores contribuem para isso, tais como aspectos do próprio *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção), critérios e alternativas conflitantes entre si, dentre vários outros.

Estes fatores tornam-se ainda mais críticos quando a estratégia de marketing deixa de focar apenas o produto e destina-se ao serviço oferecido ao cliente. As características de intangibilidade e alta variabilidade, tão marcantes no segmento de serviços, apresentam-se em um modelo de marketing sob a forma de intenção do cliente, qualidade percebida, imagem da empresa etc.

Dentre as vantagens do AHP, que atende às características da área de marketing e que foi fator decisivo para a escolha e utilização deste método, destacamos a sua alta flexibilidade e versatilidade, podendo ser aplicado a situações que envolvam vários critérios e recursos, e que tenham a participação, no processo de decisão, de pessoas da empresa com interesses conflitantes. Além disso, os modelos podem ser ao mesmo tempo simples, completos e adaptativos a diferentes situações.

Suas aplicações são bastante amplas, podendo apoiar, por exemplo, decisões sobre a seleção de vendedores, penetração em mercados-alvo e alocação de recursos. No estudo desse artigo, o método será utilizado na definição da estratégia de marketing de serviços mais adequada a se implementar, considerando diferentes critérios e alternativas.

## 7- Expert Choice

O software *Expert Choice* será a ferramenta utilizada para traduzir o modelo de acordo com o método AHP, disponibilizando relatórios e gráficos que auxiliarão, não apenas nas decisões, mas também na avaliação final sobre o método.

Este é um software bastante “amigável” e fácil na sua “navegação” através do usuário, sendo facilmente instalado em um microcomputador.

O Team Expert Choice vai além de técnicas de análise de decisão convencionais, não restringindo o processo de julgamento a atributos quantificáveis. Com eles as pessoas podem expressar pensamentos e fazer julgamentos objetivos e subjetivos.

O software permite aos membros do grupo a incorporar seus julgamentos em qualquer decisão complexa.

Como o software aplica exatamente os princípios do método AHP, você pode, a partir dele, construir o modelo, fazer as avaliações dos pares, sintetizar os resultados e fazer a análise de sensibilidade.

## 8- Desenvolvimento do Modelo

Adequadamente definido o problema em questão – dificuldade da Xerox do Brasil em definir estratégias de marketing de serviços e prestar o suporte técnico a todos os produtos que compõem uma solução total de criação de um documento – o primeiro passo para a criação do modelo foi definir os elementos chave do processo decisório. São eles:

Objetivo: Qual a melhor estratégia de prestação de serviços ?

Crítérios: Qualidade, Custo, Gerenciamento e Concorrência.

Alternativas: Xerox, Parceiro de Serviços e Parceiro de Serviços com parte da infraestrutura da Xerox.

Para alguns critérios, também foram considerados sub-critérios, que podem ser melhor aplicados na situação específica do estudo de caso. O modelo, em sua estrutura principal (vide figura 2), pode ser facilmente aplicado em estratégias de marketing de serviços de várias organizações.

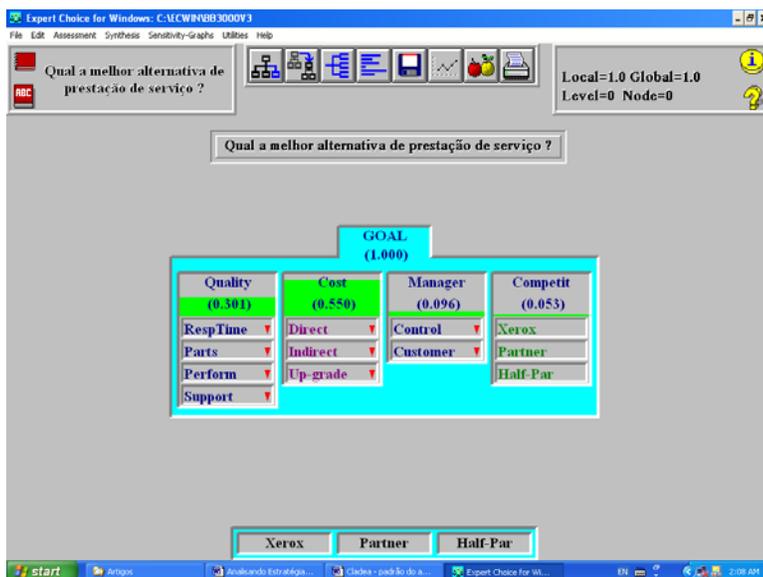


Figura 2 – Modelo de Estratégia de Marketing de Serviços a partir do uso do Expert Choice

A construção da árvore hierárquica pode ser feita do objetivo para as alternativas ou no sentido contrário, dependendo da escolha e do conhecimento dos participantes do modelo de decisão, em relação aos elementos chave do processo.

A figura 3 mostra os resultados finais do modelo através de diferentes formas gráficas. A partir daí, o usuário pode também executar os procedimentos de análise de sensibilidade.

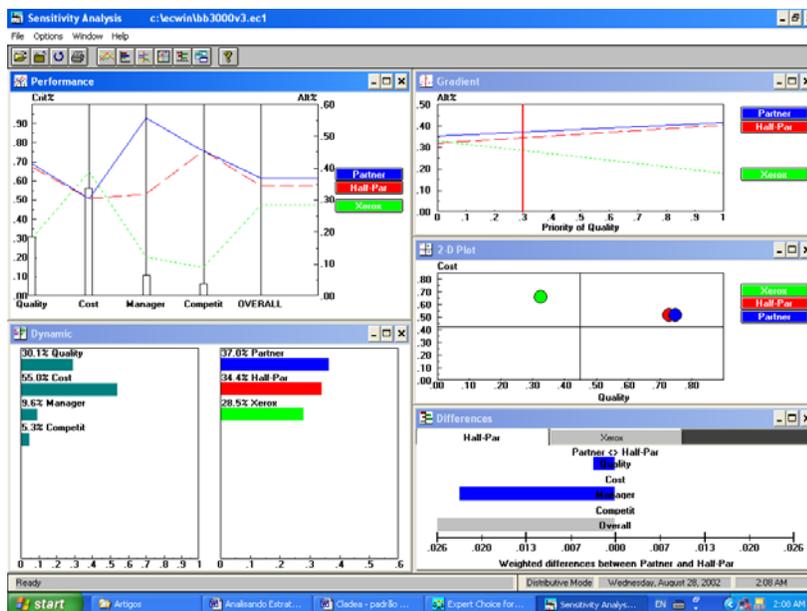


Figura 3 – Resultado obtido do Modelo de Estratégia de Marketing de Serviços a partir do uso do Expert Choice

## 9- Críticas ao Método AHP – Análise dos possíveis impactos no modelo de decisão

Ao mesmo tempo em que dezenas de aplicações surgem da utilização do método AHP, várias também são as críticas ao seu uso. Estas críticas abordam pontos específicos ao método e é importante conhecê-las a fim de se analisar o impacto no modelo de decisão estruturado. O primeiro aspecto considerado é quanto ao fato do método ser imperfeito como um procedimento de ranking das alternativas pois ele pode não refletir as verdadeiras preferências do(s) tomador(es) de decisão (Dyer, 1990). Harker e Vargas (1987) defendem o AHP, citando que a ambigüidade das respostas dos tomadores de decisão, durante a estruturação do modelo, é inerente a todos os métodos.

Outra crítica bastante comentada em relação ao método AHP cita que, a partir da inclusão de uma nova alternativa a um modelo já definido, o ranking de alternativas previamente determinado pode vir a ser alterado. Este aspecto, talvez o que gera a maior controvérsia em relação ao método, é comumente chamado de “rank reverso”. O ponto considerado crítico neste caso é que o rank reverso pode ser apenas um sintoma do problema, que sinaliza sobre a possibilidade dos rankings fornecidos pelo método serem arbitrados.

É de fundamental importância que esses aspectos sejam conhecidos pelos tomadores de decisão que utilizam o método AHP como ferramenta de apoio às decisões estratégicas de suas empresas. Consideramos que os pontos aqui citados não invalidam a utilização do método AHP e, considerando a participação de pessoas-chave da organização no desenvolvimento do modelo, os resultados apresentados pelo AHP podem direcionar satisfatoriamente a empresa no planejamento e implementação de estratégias de marketing. E mais: sendo o setor de serviços tão fortemente caracterizado por aspectos qualitativos e quantitativos, utilização do método AHP pode representar um diferencial competitivo às empresas que o adotarem no desenvolvimento de modelos estratégicos de marketing de serviços.

## 10- Resultados obtidos

O modelo descrito neste artigo e desenvolvido para o caso da Xerox do Brasil, passou por diversas etapas de validação, antes de ser definitivamente implementado em Outubro de 2002. Definimos como efetiva implementação, a contratação de uma empresa terceira para a prestação dos serviços técnicos da empresa, mais especificamente para os produtos considerados, como sinalizado no resultado final apresentado pelo Expert Choice. Podemos afirmar que o modelo AHP utilizado foi fundamental em todo o processo decisório.

Para a construção do modelo, participaram representantes das seguintes áreas da organização: Marketing de Serviços, Marketing de Produto, Logística, Atendimento ao Cliente, Controladoria de Serviços e Qualidade. Este mesmo grupo destacou os pontos mais importantes em todo o processo de utilização do modelo de decisão.

### Aspectos Positivos:

- a) A oportunidade de serem discutidos e avaliados, simultaneamente, critérios qualitativos e quantitativos;
- b) O debate entre pessoas de diversas áreas para a definição de uma estratégia da empresa;
- c) Facilidade de uso do software, em função da característica “amigável” do Expert Choice;
- d) Identificação de questionamentos e dúvidas que já não deveriam existir neste momento de definição da estratégia;
- e) Avaliação de outros critérios que não seja apenas o de custo envolvido.

### Oportunidades identificadas:

- a) Despender maior tempo para as explicações sobre o método AHP;
- b) Envolver sempre os Diretores das áreas envolvidas na estratégia, ao longo do desenvolvimento do modelo;
- c) Estar sempre fundamentado em cada etapa de validação do modelo, principalmente pelo fato dos aspectos culturais de cada pessoa e da própria organização, influenciarem a decisão final.

## 11- Conclusões

Uma das evidências percebidas hoje dentro das empresas, desde pequenas organizações a grandes corporações, é a carência de metodologias e processos estruturados para o apoio a tomada de decisões, mesmo com a grande quantidade de informações disponíveis através de diferentes meios de comunicação. O departamento de marketing dessas organizações não se exclui deste contexto, mesmo assumindo um caráter tão estratégico para a consolidação da presença da marca da empresa no mercado e para a efetiva geração de receita.

Existem, de fato, uma série de fatores que tornam as decisões de marketing cada vez mais difíceis e complexas, tais como o conflito das alternativas e critérios envolvidos no processo decisório e a grande quantidade de variáveis a serem analisadas, onde pode ser destacada a definição dos canais de distribuição, a atuação da concorrência, características da demanda e do consumidor etc.

A partir de características próprias de intangibilidade e variabilidade, a área de serviços assume um papel ainda mais crítico neste cenário, principalmente na definição de estratégias associadas a esse setor.

Considerando a importância das metodologias de apoio à decisão para as organizações, verifica-se que a grande versatilidade e flexibilidade do Analytic Hierarchy Process (AHP) fazem deste método uma importante ferramenta para o desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing. Mesmo devendo ser consideradas algumas críticas quanto ao seu uso, a utilização do AHP pode representar um diferencial competitivo frente à concorrência, além de estimular a interação de várias pessoas, de diversas áreas, envolvidas na estratégia em questão, o que torna o modelo desenvolvido muito mais robusto e completo.

## 11- Bibliografia

DYER, Robert F.; FORMAN, Ernest H. **An Analytic Approach to Marketing Decisions**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

GOODWIN, Paul; WRIGHT, George. **Decision Analysis for management Judgment**. Second Edition. England: Wiley, 1998.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 2001.

TÉBOUL, James. **A Era dos Serviços**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CLARKE, Greg. **Marketing de Serviços e Resultados**, São Paulo: Futura, 2001.

CLEMENT, Robert T.; REILLY, Terence. **Making Hard Decisions with Decision Tools**. Second Edition. USA: Duxbury, 2001.

MARTINS, Gilberto de A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. Segunda Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Terceira Edição. São Paulo: Atlas, 1991.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços – Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Decisões Inteligentes**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

RUST, Roland T.; DANAHER, Peter J.; VARKI, Sajeev (2000), “**Using service quality data for competitive marketing decisions**”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No. 5, 2000, pp 438-469.

DYER, James S. (1990), “**Remarks on the analytic hierarchy process**”, Institute of management and Science