

Correspondência para/
 Correspondência para/
 Correspondence to
 Luiza Maria Bessa Rebelo
 Universidade Federal de
 Santa Catarina - UFSC
 Centro Sócio-Econômico
 Mestrado em
 Administração - CPGA
 Núcleo Interdisciplinar
 de Estudos em Gestão
 da Produção e
 Custos-NIEPC
 Campus
 Universitário Trindade
 Cep:88040-900
 Florianópolis - SC
 e-mail:rebelolu@terra.com.br

Artigo recebido em: 18/03/03
 Aprovado em: 28/08/03

CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR DE SERVIÇOS SOB O ENFOQUE DAS ESCOLAS DE PLANEJAMENTO E DE APRENDIZADO

CONSIDERACIONES SOBRE EL ESTUDIO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE SERVICIOS SOBRE EL ENFOQUE DE LAS ESCUELAS DE PLANEAMIENTO Y DE APRENDIZAJE

CONSIDERATIONS ON THE STUDY OF COMPETITIVE STRATEGIES IN THE SERVICE SECTOR BASED ON THE SCHOOLS OF PLANNING AND LEARNING

Luiza Maria Bessa Rebelo M.Sc.

Profa. Adjunta do Departamento de
 Administração da UFAM; Doutoranda
 em Engenharia de Produção - UFSC.
 rebelolu@terra.com.br

Rolf Hermann Erdmann

Prof. Adjunto dos Cursos de Graduação e Pós-
 Graduação em Administração da UFSC e do
 Programa de Engenharia de
 Produção/UFSC; coordenador do NIEPC/UFSC.
 erdmann@cse.ufsc.br

Palavras-chave:
 Aprendizagem
 organizacional,
 Estratégia,
 Planejamento empresarial.

Palabras clave:
 Aprendizaje organizativo,
 Estrategia,
 Planificación Empresarial.

Key words:
 organizational learning,
 strategy, business planning.

RESUMO: Este artigo tem como foco central o estudo de diversas características presentes em alguns modelos de estratégias, e a possibilidade de apropriação dessas para o setor de serviços, com o intuito de identificar aspectos que possam favorecer a consolidação desse setor. Foram apresentados os conceitos de estratégia empresarial, estratégia competitiva, estratégia de serviços e de modelos de estratégias. Isto posto, escolheu-se a proposta das Dez Escolas preconizadas por Mintzberg (2000) como parâmetro de análise e, nelas, privilegiou-se as escolas de Planejamento e de Aprendizado para análise dos modelos. A seguir, fez-se um detalhamento e um enquadramento dos serviços nos dois modelos básicos de estratégia, de acordo com as componentes Interação/Personalização e Intensidade de mão-de-obra. O resultado evidenciou que a Escola de Aprendizado apresenta características que a tornam mais propícia para otimização do setor de serviços, embora a perspectiva da Escola de Planejamento também apresente vantagens na aplicação ao setor.

RESUMEN: Este artículo tiene como enfoque central el estudio de diversas características presentes en algunos modelos de estrategias y la posibilidad de apropiación de ellas para el sector de servicios, con la intención de identificar aspectos que puedan favorecer la consolidación de ese sector. Fueron presentados los conceptos de estrategia empresarial, estrategia competitiva, estrategia de servicios y de modelos de estrategias. De ese modo, se eligió la propuesta de las Diez Escuelas preconizadas por Mintzberg (2000) como parámetro de análisis y en ellas se privilegió las escuelas de Planeamiento y Aprendizaje para análisis de los modelos. A continuación, se detallaron y se encuadraron los servicios en los dos modelos básicos de estrategia, de acuerdo con los componentes Interacción/Personalización e Intensidad de mano de obra. El resultado evidenció que la Escuela de Aprendizaje muestra características que la convierten en la más propicia para la optimización del sector de servicios, aunque la perspectiva de la Escuela de Planeamiento también muestre ventajas en la aplicación al sector.

ABSTRACT: The central focus of this study is the various characteristics of some strategy models and the possibility of using these in the service sector to identify aspects that can help to strengthen this sector. It presents the concepts of business strategy,

competitive strategy, services strategy and strategy models. The Ten Schools proposal of Mintzberg (2000) was selected as the parameter for analysis, and within these, the schools of Planning and Learning were favored for the analysis of the models. Next, it gives a detailed picture of the services in the two basic strategy models, according to the components of Interaction/Personalization and Intensity of workforce. The result shows that the School of Learning has characteristics that make it more favorable for optimizing the service sector, while the School of Planning perspective has advantages when applied to the sector.

1. INTRODUÇÃO

Pesquisas empíricas vêm demonstrando que, cada vez mais, o setor de serviços cresce em importância, tanto em termos de geração de receita quanto em número de empregos que oferecem. Os dados indicam que cerca de dois terços do PIB dos Estados Unidos advém das operações deste setor que também, em 1993, já respondia por 79% dos empregos gerados nesse País (KOTLER, 1995, p.455). Normann (1993) apresenta informações que atestam fatos semelhantes na Suécia e em toda Europa Ocidental. Trata-se, pois, de um fenômeno comum ao Primeiro Mundo, mas que começa a tomar foros mundiais.

As causas atribuídas para tal crescimento são várias, mas quase todas elas estão relacionadas com o processo crescente de urbanização, mudanças demográficas, participação crescente da mulher na economia, elevado desenvolvimento tecnológico industrial, propiciando o aparecimento de produtos sofisticados e, ainda, a valorização das atividades de lazer e entretenimento.

Este crescimento aconteceu quase que de forma espontânea e casual (as próprias forças sociais, econômicas e políticas geraram o seu aparecimento), não sendo acompanhado no mesmo ritmo pela produção teórica de modelos que pudessem dar conta da migração dos setores primário e industrial para o setor de serviços. Em função disso, continuou-se usando os modelos estudados e prescritos para a indústria no crescente espaço da prestação dos serviços. Neste artigo busca-se, pois, contribuir para o debate ao trazer os conceitos e estudos realizados para o consolidado setor da produção de bens ao setor da produção de serviços.

A sustentação teórica constitui-se no foco principal do presente artigo e, para isso, buscou-se compreender o papel da estratégia no espaço das organizações em geral; identificar o que são estratégias competitivas; entender com maior clareza o que é serviço e quais as suas características básicas; e, por fim, analisar os diversos modelos de estratégias competitivas propostas por alguns estudiosos, comparando-os à luz dos pressupostos da Escola de Planejamento e de Aprendizado.

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, ESTRATÉGIA COMPETITIVA E ESTRATÉGIA EM SERVIÇOS: ASPECTOS-CHAVE PARA O INCREMENTO DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Segundo Motta (1991, p.78), nenhuma palavra nos últimos 20 anos tem sido tão associada à administração quanto estratégia. A palavra ou conceito tem servido para designar tanto a própria administração quanto as funções administrativas. A necessidade de uma visão de maior escopo e de longo prazo que propiciasse às organizações condições de sobrevivência e expansão, aliada ao desenvolvimento dos estudos científicos da administração, contribuíram para que o termo estratégia adquirisse uma dimensão mais ampla no contexto organizacional.

Os muitos conceitos existentes sobre o termo indicam sempre a necessidade de escolha de uma direção em um espectro temporal de longo prazo, de tal sorte que possa conduzir a organização por um caminho mais seguro, com menos turbulência, para consecução de seus objetivos. Com o intuito de melhor esclarecer estas indicações, serão apresentados, a seguir, alguns conceitos de estratégia com seus respectivos componentes:

Figura 1 - Conceitos de estratégia

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional analítico	Processo de aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Chandler (1962)	É a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das linhas de ação e alocação dos recursos necessários para alcançar esses objetivos	- Objetivos - Meios - Utilização de recursos	X		Ao mais alto nível da gestão
Ansoff (1977)	É um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de uma organização	- Meios - Produtos/ Mercados - Vantagem competitiva - Sinergia	X		Conselho de Administração
Quinn (1980)	É um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente	- Objetivos - Meios		X	Administração compartilhada
Porter (2000)	É uma forma de fixar limites (...).Significa criar uma proposta única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição. Tudo alinhado com a proposição de valor único (...).É sinônimo de escolha.	Objetivos Meios Mercados Vantagem competitiva	X		Administração
Mintzberg (2000)	É uma força mediadora entre a organização e o seu meio ambiente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face às Mudanças do ambiente	- Objetivos - Meios		X	Administração compartilhada

Conforme pode ser depreendido dos conceitos firmados na figura 1, as organizações, que pretendem sobreviver e expandir-se no espaço sócio-econômico e político onde atuam, devem fazer escolhas consistentes, precisas e flexíveis, dos fatores e orientações que farão com que o cliente, ou usuário, opte por esta e não por aquela organização. Dizendo de outra forma, tais organizações devem adotar estratégias empresariais que as façam competir com forte probabilidade de sucesso no ambiente que estão inseridas, ou seja, a condição de sobrevivência e expansão está ligada à escolha de um direcionamento, daquilo que se convencionou chamar estratégias competitivas.

Slack (1996, p.89) apresenta uma classificação de hierarquia estratégica, originária de Porter (1986) - que embora tenha sido concebida para a produção de bens, pode ser adaptada à produção de serviços - em que se tem no nível mais alto a estratégia corporativa, no nível intermediário a estratégia de negócios (ou estratégia competitiva) e, na base, a estratégia funcional. Cada um desses níveis apresenta funções bem definidas cabendo à estratégia corporativa orientar e conduzir a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político. No âmbito da estratégia de negócios, ou estratégia competitiva, a tarefa consiste em que cada unidade de negócio na corporação precisará elaborar sua missão e objetivos individuais, porém consentâneos com os objetivos corporativos, o que significa a estruturação de cada unidade empresarial com vistas à obtenção de vantagem em cada uma dessas unidades em que o grupo compete. No nível da estratégia funcional ocorre a tradução e a organização operacional dos recursos a fim de que possam dar apoio e consistência às decisões tomadas nos níveis imediatamente anteriores. Percebe-se, pois, que há uma estreita relação entre os três níveis, mas esta relação não se dá de maneira tão simples e direta. As inter-relações e conexões se dão de forma complexa, muitas vezes sobreposta, influenciando-se mutuamente.

Porter (1986, p.49) indica como função precípua da estratégia competitiva o enfrentamento das cinco forças competitivas do mercado: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Nesse conjunto de variáveis, "o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo estas metas.(...) Assim, a estratégia competitiva [de uma empresa] é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá" (PORTER, 1986, p.17).

Na busca de identificar uma estratégia competitiva eficaz, as organizações estruturam suas bases operacionais (estratégias funcionais) visando à obtenção de sucesso e de espaço no mercado. Como afirmam

Gianesi e Correa (1996, p.53), "estratégia de operações [configura-se] em uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da empresa para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado".

Em relação às estratégias competitivas em empresas de serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.59-60) alertam que a diversidade de empresas integrantes desse setor dificulta generalizações a respeito de estratégias. No entanto, referidos autores indicam alguns esquemas usados por essas empresas para fazer suas escolhas estratégicas tendo em vista a conquista e manutenção de um lugar de destaque no mercado, de acordo com as inter-relações entre interação x personalização x intensidade da mão-de-obra.

Antes de abordar a questão relativa à estratégia em serviços e seus diversos modelos, são apresentados alguns conceitos sobre o que se entende por serviços, com o objetivo de traçar e marcar a diferença com a produção de bens e, com isso, a definição de estratégias competitivas em serviços adquirirá contornos mais precisos e marcados. Para Kotler e Armstrong (1995, p.455), serviço "é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem". Complementando esse pensamento, Albrecht (2000, p.54) assinala que "serviço é todo trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra (...) É todo trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em prol da outra". A busca conceitual evidenciou outras abordagens mais amplas, como as que seguem:

- "O conceito de serviços contém oito dimensões subdividido em duas outras: 1. sistema de atendimento, 2. projeto das instalações, 3. localização, 4. planejamento da capacidade (na dimensão estrutural) e, 5. encontro em serviços, 6. qualidade, 7. gerenciamento de capacidades e demanda, e, 8. informação (na dimensão gerencial)" (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p.27);
- "O setor denominado serviços engloba as atividades de comércio de mercadorias, transportes e comunicações, prestação de serviços, atividades sociais e administração pública" (GIANESI e CORREA, 1996, p.19).

Os conceitos apresentados destacam aspectos característicos e inerentes a essa atividade que vem ocupando cada vez mais destaque e importância em nível mundial, os quais interferem de maneira decisiva na definição das estratégias para o setor. São eles: a intangibilidade, a inseparabilidade/simultaneidade, a variabilidade, a perecibilidade e a não transferência de propriedade.

Fitzmmons e Fitzsimmons (2000, p.62) propõem um esquema de

classificação capaz de entender as possíveis dimensões estratégicas que uma estrutura de serviços é capaz de comportar, visando contornar a dificuldade em se fazer uma discussão geral da estratégia de serviços por conta da variedade de tipos de empresas de serviços na economia e por sua diversidade na inter-relação com seus clientes. O autor acima citado aponta como dimensões estratégicas genéricas dos serviços as seguintes variáveis: a) natureza do ato do serviço (precisa ou não da presença do cliente); b) relacionamento com os clientes (serviços prestados de forma contínua ou baseados em transações não-contínuas); c) personalização e julgamento (possibilidade de personalização do serviço a critério do cliente); d) natureza da demanda e fornecimento (demanda ampla ou estreita, com períodos de "pico" ou não); e) métodos de atendimento em serviços (método escolhido com base em nível geográfico e em grau de interação com o cliente).

Se esse esquema proposto é importante para a definição de estratégias competitivas em serviços, pode-se mesmo afirmar que ele não é suficiente. A formulação de uma estratégia em serviços exige, ainda, o entendimento da natureza competitiva do negócio ou empreendimento em relação ao ambiente econômico onde está situado (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p.65). Isto significa, segundo esses mesmos autores, observar os seguintes aspectos: existência de poucas barreiras à entrada de competidores, oportunidades mínimas para economias de escala, flutuações erráticas das vendas, desvantagem de porte ao negociar com compradores ou fornecedores, substituição de produtos, fidelidade dos clientes e barreiras à saída. Essas dificuldades, segundo os autores acima citados, servem para sinalizar que, ao se formular estratégias competitivas em serviços, as ditas dificuldades devem ser levadas em conta não como fatores paralisantes, mas como aspectos a serem considerados e superados.

Após essas considerações acerca dos conceitos de estratégia, estratégias competitivas e do que se entende por serviços, é chegada a hora de se focar o cerne da proposta do presente artigo, que é o de analisar diversos modelos de estratégias em serviços, compará-los em seus aspectos consoantes e dissonantes, à luz das Escolas de Planejamento e Aprendizado.

3. MODELOS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM SERVIÇOS

É necessário ratificar que a quase totalidade dos modelos de estratégias foi pensada inicialmente para o setor industrial, o que exigiu uma adaptação quando da aplicação ao setor de serviços, em função das peculiaridades presentes no mesmo. Por outro lado, estudar estratégias competitivas em serviços torna-se cada vez mais imperioso para todos aqueles que se ligam, de alguma forma, à gestão de negócios, considerando a magnitude com que

este setor se coloca no espaço sócio-econômico e político. Como afirma Albrecht (2000, p.50), "em serviços, estratégia, qualidade e desempenho devem andar juntos". Logo, deve-se buscar, com afinco, entender as diversas propostas que se candidatam a "mostrar o caminho das pedras".

A estratégia é particularmente importante em serviços, dado que estes se revestem da necessidade de constantes mudanças e adaptações. Por isto, a emergência de conflitos, ou dúvidas, encontra na estratégia um mecanismo-guia racional e extremamente útil (MÜLLER, 1995). Segundo o mesmo autor, o passo mais importante é o desenvolvimento de um conceito de serviço com base nas saídas e influências do meio. Isto deve estar alinhado com as suas possibilidades de realizar este serviço. Mas, quando o objetivo é estudar "modelos de estratégia", o primeiro nome que vem à mente e serve de referência contínua a vários estudiosos é o de Michael Porter (1986). Assim, ele é o ponto de partida ao presente tópico por ter descrito uma metodologia com amplo uso nos meios organizacionais e acadêmicos, que possibilita a criação de uma posição defensável em longo prazo para superar os concorrentes em um determinado ramo do negócio.

a) *Modelo de Porter (1986)*

Este autor indica três estratégias genéricas relacionadas à obtenção de vantagem em cada uma das unidades em que o grupo compete, de forma a enfrentar as cinco forças competitivas assinaladas anteriormente.

1. Liderança Total em Custo - consiste em adotar um conjunto de políticas funcionais que possibilitem a empresa controlar custos e despesas gerais de forma rígida;
2. Diferenciação - esta estratégia genérica indica que a empresa adote uma posição singular, diferenciada e única no espaço da competição;
3. Enfoque - consiste em eleger um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

Ratificando afirmação anterior, a tarefa precípua deste modelo é enfrentar as cinco forças competitivas no mercado: ameaça de entrada, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre os concorrentes existentes.

b) *Modelo de Miles e Snow (1978)*

- Esses autores conceberam um modelo com quatro categorias amplas de estratégia que fossem capazes de dar conta de se relacionar no mercado escolhido, quais sejam:
- Estratégia Defensiva - seu enfoque básico se dá, sobretudo, através da redução de custos e mensuração de resultados, preocupando-se com a perda da eficiência empresarial. Procura localizar e manter uma linha de produtos relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes (manutenção do controle como ponto focal);

- Estratégia Prospectiva - o enfoque básico desta proposta está na inovação contínua e na busca de novas opções estratégicas. Busca manter a flexibilidade tanto em tecnologia quanto em arranjos administrativos, visando o pioneirismo e a inovação na oferta de novos produtos;
- Estratégia Analítica (equilibrada) - configura-se como uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva, por buscar, ao mesmo tempo, minimizar o risco e maximizar a oportunidade de lucro, ou seja, busca manter o equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade empresarial.
- Estratégia Reativa - é uma espécie de não-estratégia de vez que, nesse modelo, a empresa só reage quando se vê ameaçada por competidores. Para Gohr (2000, p.16), esta estratégia pode ser entendida como residual, que surge quando uma das outras três é seguida de maneira inadequada.

c) *Modelo de Ansoff* (1977) ou matriz de quatro componentes

A escolha de uma estratégia, para Ansoff (1977), acontece após a análise que a empresa faz de seus produtos e mercados. Esse encontro pode assumir a forma de um *vetor de crescimento*, o qual indica a posição em que a empresa está em relação às demais empresas presentes no mercado e a si própria. A matriz abaixo permite visualizar essa contextualização da empresa em relação ao mercado e produtos.

Figura 2: Matriz de quatro componentes

Produto \ Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novo	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977)

- Penetração de mercado - indica o crescimento da empresa com base na ampliação de mercado e produtos;
- Desenvolvimento de produtos - indica que a empresa está ampliando sua fatia com base no desenvolvimento de novos produtos, mas para o mesmo mercado;
- Desenvolvimento de mercados - indica a busca de novos mercados para a mesma linha de produtos da empresa;
- Diversificação - indica que tanto o mercado quanto os produtos são novos para a empresa.

d) Modelo da incorporação da competência dos clientes (Prahalad e Ramaswamy, 2000)

O foco central desta abordagem é o Cliente como fonte de competências. Diante da interatividade presente nas relações sociais, decorrentes do avanço tecnológico, a vantagem competitiva, das organizações, advirá dos consumidores. Estes se constituirão em fontes de competência para a empresa. Dessa forma, as organizações passam a ser vistas como uma série de competências (diversificação) e não como uma carteira de diferentes negócios. Cabe à gerência, juntar a competência dos ativos intelectuais da empresa em uma primeira etapa e, em seguida, juntar com a competência de seus parceiros na cadeia de suprimento, indo a seguir aglutinar-se com a competência da rede de fornecedores e distribuidores e, por fim, a incorporação dos consumidores como fonte de competências e de valor.

Esse movimento permite que se use o conceito de "empresa ampliada" (organização central apoiada por uma profusão de satélites), formando uma rede de incorporação de competências dos clientes, ampliando cada vez mais essa mesma rede. A empresa Microsoft é citada como uma organização que dialoga com seus clientes sobre seus produtos, criando, portanto, uma rede de interlocutores e adotando, na prática, o conceito de "empresa ampliada".

A meta, então, é criar o futuro da organização aproveitando a competência em uma rede avançada que inclua clientes. A estratégia para que tal movimento ocorra, de fato, traduz-se em: incentivo ao diálogo ativo, claro e constante com os clientes, mobilização das comunidades de consumidores, gerenciamento das diferenças entre eles, e criação conjunta de experiências.

e) *Modelo Combinado* (Hodgetts, Luthans e Slocum Jr., 2000)

Este modelo elabora uma crítica ao Modelo de Porter (1986) e de Prahalad e Ramaswamy (2000) - vistos antes - os quais, sob sua ótica, não respondem adequadamente à dinâmica das mudanças. Segundo os autores, a efemeridade com que as coisas acontecem, torna esses modelos inadequados.

A proposta básica deste modelo, segundo seus criadores, está em aprender além das teorias de administração em vigor e ter iniciativa em assumir o risco de empreender e inovar, indo, muitas vezes, além do que o cliente quer, ousando oferecer o que ele poderia vir a querer. Assim, a proposta é a de um Novo Processo Estratégico, baseado em um pensamento empreendedor, através de:

- atendimento das necessidades específicas dos clientes;
- destinação de recursos para mercados emergentes; desenvolvimento de novas tecnologias e produtos para penetração em novos mercados;
- criação de equipes de risco para atuarem em novos produtos e novos mercados, mantendo as estratégias atuais (Porter, 1986 e Prahalad e Ramaswamy, 2000) para mercados estabilizados (estratégia combinada).

f) *Modelo Delta* (Hax, e Wilde II, 2000)

Para os autores desta teoria, o modelo de Porter (1986) não abrange todas as maneiras pelas quais as empresas competem no ambiente atual. Assim, elaboraram um novo modelo estratégico que denominaram "Modelo Delta", o qual baseia-se em três aspectos que ajudam os executivos a lidar com novos desafios de complexidade, incerteza e mudanças. São eles:

- Melhor produto - relaciona-se com as formas de concorrência por meio de baixo custo ou diferenciação de bens ou serviços;
- Soluções para o cliente - relaciona-se com a oferta mais ampla de bens e serviços que satisfaça os clientes. O foco sai do bem ou serviço para atender as especificidades do universo de clientes. São estabelecidos laços, parcerias e alianças com os clientes, de tal sorte que permite o aprimoramento do bem ou serviço através do aprendizado e personalização contínuos.
- *Lock-in* do sistema - relaciona-se com a interface que a empresa adota com todos aqueles que, de alguma forma, se relacionam com ela e que contribuem para a criação de valor econômico. Ou seja, o foco não é mais o produto ou cliente mas todos participantes que agregam valor à empresa, em toda cadeia produtiva e de fornecimento.

Os autores deste modelo indicam que ele permite a transição e a escolha do melhor caminho ou estratégia de competição, que pode ser da eficácia operacional, do foco no cliente ou da inovação, e até mesmo da combinação entre estas três opções. Essas opções constituem-se no motor que aciona a seleção do posicionamento estratégico que, por sua vez, define o papel de cada processo adaptativo. No entanto, a implementação desse processo, de acordo com seus autores, exige uma medição precisa e eficaz de desempenho, a fim de verificar qual estratégia é melhor para aquela empresa em dado momento, considerando o alcance, a escala e os laços dela, no ambiente. Considerando que tais medições precisas são difíceis de serem conseguidas para a empresa como um todo, a proposta é de que as avaliações sejam feitas sob medida para cada posicionamento estratégico conforme o processo de adaptação do sistema. Nesse processo, o *feedback* torna-se vital pois ele permite verificar as capacidades de adaptação que podem competir em um mundo incerto.

g) *Modelo CRM* (Rogers, 2000)

Essa proposta está baseada na mensuração do índice de satisfação do cliente, ou seja, na Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM - Customer Relationship Management), através da técnica IDIP (Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar).

Neste modelo a TI (Tecnologia da Informação) tem papel crucial e as respostas obtidas da interação com os clientes possibilitam aprendizado e colaboração entre empresa e clientes. Dessa forma, a empresa interage com seus clientes individualmente, um-a-um, de tal sorte que cria satisfação plena e fidelização dos mesmos.

h) *Modelo da Segmentação de Duplo Objetivo* (Forsyth, et al., 2000)

Esse modelo assenta-se sobre a premissa de que está cada vez mais difícil segmentar os clientes de uma dada organização, pois estes estão se tornando cada vez mais específicos, com gostos variados, atitudes próprias, e as antigas diferenciações não são suficientes para darem conta do número de segmentos existentes atualmente. Assim, os autores descrevem quatro maneiras de resolver o dilema da segmentação, sendo que as duas primeiras formas apenas contornam o problema da segmentação, enquanto as duas últimas enfrentam o problema de segmentar, com instrumentos mais precisos e refinados. São elas:

- Mapeamento - trata-se de, primeiro, mapear as características coletivas de um segmento de mercado para depois mapear a dos clientes-alvo;

- Auto-seleção - trata-se de inverter os papéis da empresa e de seus clientes. A empresa define os segmentos que deseja atingir e proporciona aos consumidores, neles incluídos, meios para que seja ela a escolhida, através, por exemplo, de cupons de desconto, estruturas de preço baseadas em períodos do dia ou dias da semana ou diferentes versões do mesmo produto;

- Pontuação - mapeia o cliente através do modelo estatístico conhecido por DFA (análise de função diferencial) que permite aos profissionais de marketing utilizar as respostas dos clientes a algumas perguntas-chave para classificá-los nos segmentos adequados;

- Segmentação de duplo objetivo ou dupla entrada - está baseado em avanços recentes das técnicas de pesquisa de mercado e de modelagem, que permitem a conversão de esquemas de segmentação "não-factíveis" em segmentações realizáveis. Fazem isso por meio da segmentação de uma função que é a soma ponderada da segmentação baseada no valor e daquela baseada em demografia (esta é a razão de ser chamada de "dupla entrada").

Basicamente, este modelo realiza uma troca: perde precisão na estruturação dos segmentos de clientes, mas ganha alcance, obtendo maior capacidade de identificar clientes que pertencem a cada um dos segmentos.

i) *Modelo dos Seis Princípios da Ruptura* (Markides, 2000)

Este autor identifica seis princípios fundamentais da estratégia de inovação, capazes de orientar as escolhas eficazes. São eles:

- objetivo da estratégia: escolha de uma posição singular para a empresa;
- posição da estratégia: geração do maior número possível de opções;
- realização de escolhas claras;
- as escolhas devem combinar-se para criar um mosaico de reforço;
- o mosaico de reforço deve adequar-se ao ambiente da empresa sem sacrifício da flexibilidade;

- apoio organizacional à estratégia escolhida (o mosaico de reforço de atividade é a estratégia da companhia).

Para o autor, estes princípios conduzem a uma escolha estratégica em um determinado momento para uma determinada empresa, ou seja, aquelas estratégias não são singulares ou atraentes para sempre e devem, portanto, serem reavaliadas permanentemente, questionando sua posição no mercado de forma constante. Indica, ainda, que para ter sucesso a empresa deve ser capaz de aliar a estratégia de ser melhor e ser diferente.

j) *Modelo da Escolha Estratégica* (Rebouças, 1995):

Segundo esse autor, a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Em face da situação diagnosticada na empresa, esta poderá escolher uma das seguintes posturas estratégicas:

- Sobrevivência - quando os pontos fracos aparecem junto com as ameaças;
- Manutenção - quando os pontos fortes aparecem junto com as ameaças;
- Crescimento - quando os pontos fracos aparecem junto com as oportunidades;
- Desenvolvimento - quando os pontos fortes aparecem junto com as oportunidades.

Essa escolha acontece em função dos pontos fortes e fracos (análise interna), e ameaças e oportunidades (análise externa), podendo-se combinar mais de uma postura. Regra geral, quando prevalecem os pontos fracos e ameaças, a postura adotada é de sobrevivência; quando prevalecem pontos fracos e oportunidades, a postura deve ser de crescimento; ao prevalecer pontos fortes e ameaças, a postura estratégica deverá ser de manutenção; e quando os pontos fortes e oportunidades prevalecem, a postura estratégica deverá ser a de desenvolvimento.

4. ANÁLISE DOS MODELOS APRESENTADOS, SEGUNDO AS ESCOLAS DE PLANEJAMENTO E APRENDIZADO

Em sua obra denominada "Safári da Estratégia", Mintzberg et al. (2000), enumeram dez escolas do pensamento estratégico, de acordo com suas características básicas, sendo elas:

- Escola do Design (formulação da estratégia como um processo de concepção);
- Escola do Planejamento (formulação da estratégia como um processo formal);
- Escola do Posicionamento (formulação da estratégia como um processo analítico);

- Escola Empreendedora (formulação de estratégia como um processo visionário);
- Escola Cognitiva (formulação de estratégia como um processo mental);
- Escola de Aprendizado (formulação de estratégia como um processo emergente);
- Escola do Poder (formulação de estratégia como um processo de negociação);
- Escola Cultural (formulação de estratégia como um processo coletivo);
- Escola Ambiental (formulação de estratégia como um processo reativo);
- Escola de Configuração (formulação de estratégia como um processo de transformação).

Ao explicitar esse elenco de escolas, esse autor identifica as estratégias que uma empresa adota tanto como deliberadas (ou prescritivas) quanto emergentes (ou descritivas). No primeiro caso, elas foram concebidas com base num plano e, portanto, focaliza o controle. No segundo caso, elas aconteceram sem plano mas com base em intenções e, portanto, focam o aprendizado (das novas situações). Enquanto nas estratégias deliberadas a ênfase está na realização de intenções explícitas (significando "implementação"), a ênfase dada pelas estratégias emergentes, localiza-se na adaptação das intenções explícitas a novas compreensões, abrindo espaço para o aprendizado estratégico por reconhecer, na organização, possibilidade de experimentar, de criar e inovar. Estas duas formas de visualizar as estratégias organizacionais remetem a outros dois conceitos igualmente formulados por Mintzberg et al. (2000) que são complementares aos anteriores, quais sejam, o de formação e o de formulação das estratégias. Entender a formação da estratégia - dentro da concepção da Escola de Aprendizado (Mintzberg et al., 2000, p.135) - tem maior importância do que saber como são formuladas pois, esta última orientação, separa o pensar e o agir, a formulação da implementação. O enfoque da formação da estratégia permite a expressão de todos na organização, criando, inclusive, espaços para os empreendedores internos em todos os níveis hierárquicos.

Em relação à Escola de Planejamento, Mintzberg et al. (2000, p. 44) destaca que a década de 1970 viu surgir o enaltecimento do planejamento estratégico formal contendo orientações de procedimento formal, treinamento formal, análise formal e quantitativa, com estratégias guiadas por um quadro de planejadores formados em estruturas tecno-burocráticas, encarregados de implantarem uma "administração estratégica".

Assim, dada a marcada oposição que guardam entre si os enfoques da Escola de Aprendizagem e da Escola de Planejamento, os autores do presente artigo optaram pela apropriação das características de cada um desses enfoques para servirem de parâmetro de análise das convergências e divergências entre

os modelos ora apresentados. Certamente esta escolha induziu o abandono das outras escolas que podem igualmente trazer insights valiosos para também analisar estratégias em serviços, e que podem ser objeto de futuros ensaios e pesquisas.

Dessa forma, as variáveis que orientarão esta análise de pontos de convergência e de divergência entre os diversos modelos apresentados foram extraídas da Escola de Aprendizagem em contraponto com a Escola de Planejamento, apresentadas por Mintzberg (2000). Reitera-se que a escolha dessas duas Escolas se deu pela dimensão emblemática que elas encerram em seus postulados teóricos, ao verem a estratégia, dir-se-ia, de forma antagônica entre si. Enquanto uma visualiza a estratégia como fator de aprendizagem e socialização do processo decisório (aprendizagem), a outra encara a estratégia como fator de centralização do processo de escolha, separando aqueles que pensam daqueles que executam. Para melhor visualização desta proposta, apresentar-se-á, a seguir, três quadros com a síntese dos posicionamentos aqui assumidos:

Quadro 1 - Premissas da Escola de Planejamento versus Premissas da Escola de Aprendizado

Escola de Planejamento	Escola de Aprendizado
<ol style="list-style-type: none"> 1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas; 2. A responsabilidade por todo processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores; 3. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos e programas, e a planos operacionais de vários tipos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis; 2. Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral, é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial; 3. Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação; 4. O papel da liderança não é preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir; 5. As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Pela síntese apresentada nesse Quadro 1, pode-se verificar que a Escola de Planejamento possui premissas que são mais adequadas para um mundo em que as mudanças ocorriam em menor intensidade e as variáveis intervenientes na organização são em número mais limitado. A Escola de Aprendizado, no entanto, comporta premissas que permitem à organização lidar com um ambiente mais complexo, instável, cujo número de variáveis nem sempre é possível prever. Não se trata de dizer que uma é melhor que a outra, mas que cada uma delas se adequa melhor a um tipo de ambiente. É possível e factível de se encontrar organizações em que a adoção das premissas da primeira Escola pode se revelar mais apropriada.

A seguir, apresenta-se o Quadro 2, no qual estão assinaladas as principais características de cada modelo de estratégia apresentado no presente artigo, com vistas a serem compreendidos à luz de cada uma das Escolas apresentadas no Quadro 1.

Quadro 2 - Modelos de Estratégias apresentados com seus respectivos aspectos centrais

Modelos de Estratégia	Aspectos centrais do modelo
1. Estratégias Genéricas de Porter	A empresa precisa "fazer uma opção" para obter vantagem competitiva, ou seja, adotar uma estratégia de liderança em custo, ou de diferenciação ou de foco.
2. Comportamento Estratégico de Miles e Snow	A empresa escolheria uma das quatro estratégias que lhe oferecesse oportunidade de sobreviver no mercado: defensiva, prospectiva, analítica e reativa.
3. Matriz dos quatro componentes de Ansoff	A escolha de uma estratégia dependerá do produto ou mercado, novo ou atual, no qual a empresa deseja competir: penetração de mercado, desenvolvimento de mercados, desenvolvimento de produtos e diversificação
4. Modelo da incorporação da competência dos clientes (Prahalad e Ramaswamy)	O foco central é o "Cliente como fonte de competência", surgindo o conceito de "empresa ampliada", na qual os clientes dialogam com as empresas e estas se atualizam permanentemente.
5. Modelo Combinado (Hodgetts et al.)	Indica que o novo processo estratégico vem da capacidade de empreender e inovar, mas mantendo uma base de estabilidade com as estratégias atuais.
6. Modelo Delta (Hax e Wilde)	O enfoque deste modelo está na escolha da estratégia do melhor produto, de soluções para o cliente ou de lock-in do sistema (relacionamento com toda a cadeia produtiva e de fornecimento).
7. Modelo CRM - Gestão de Relacionamento com Clientes (Rogers)	Baseia-se na mensuração do índice de satisfação do cliente através da técnica IDIP (Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar).
8. Modelo da Segmentação de Dupla Entrada (Forsyth et al.)	A estratégia seria mapear toda a clientela, auto-selecionar (a empresa seleciona o público a atingir e oferece condições para que seja a escolhida desse mesmo público), pontuar por grau de importância através da técnica estatística DFA, e segmentar permitindo dupla entrada (por valor e pela demografia).
9. Modelo dos Seis Princípios da Ruptura (Markides)	A escolha da estratégia segue seis passos (indicados anteriormente) que conduzem a uma opção integradora entre empresa e clientes. Os passos devem ser continuamente reavaliados porque a estratégia pode ficar inadequada.
10. Modelo de Posturas Estratégicas (Rebouças)	De acordo com o diagnóstico organizacional de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, a empresa escolherá a estratégia de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Indicadas as premissas que orientam a Escola de Planejamento e a Escola de Aprendizado (Quadro 1) bem como as características-chave de cada um dos modelos de estratégias estudados (Quadro 2), elaborou-se uma classificação desses modelos segundo a orientação básica adotada, ou seja, quais modelos de estratégia podem ser classificados na perspectiva do controle (Escola de Planejamento) e quais modelos se coadunam com a ótica da Escola de Aprendizado, elaborando, assim, o Quadro 3.

Analisando as características inerentes às Escolas de Planejamento e de Aprendizado, percebe-se, nitidamente, que a primeira orienta-se pelo

formalismo, pelo controle e pela separabilidade entre o pensar e o agir, enquanto que a segunda, apresenta-se com uma perspectiva de aprendizagem coletiva, na qual o papel do líder é guiar e não, prescrever. A possibilidade de incorporar a dinâmica presente no ambiente está contida nessa Escola, além, é claro, da disseminação da estrutura de poder por toda a organização, formando redes e comunidades de aprendizes.

Quadro 3 - Classificação dos Modelos de Estratégia na perspectiva da Escola de Planejamento e da Escola de Aprendizado, segundo sua concepção básica

Escola de Planejamento (ênfase no controle)	Escola de Aprendizado (ênfase na aprendizagem)
1. Modelo de Porter; 2. Modelo de Miles e Snow; 3. Matriz de Ansoff; 4. Modelo de Postura Estratégica; 5. Modelo da Segmentação.	1. Modelo de incorporação de competência dos clientes; 2. Modelo combinado; 3. Modelo Delta; 4. Modelo CRM; 5. Modelo dos seis princípios da ruptura

Com esse entendimento, buscou-se evidenciar as características-chave de cada modelo apresentado anteriormente, para, em seguida, classificar cada modelo dentro das duas Escolas usadas como variáveis de decisão e, portanto, parâmetros de análises. O resultado encontrado está exposto no quadro 3 (cinco modelos situaram-se na Escola de Planejamento e os outros cinco enquadraram-se na Escola de Aprendizado), e o mesmo orientará as conclusões do presente estudo que voltou seu foco, primariamente, para o setor de serviços.

5. A ESTRATÉGIA E OS SERVIÇOS

Neste momento, a questão que se coloca em destaque é: qual a estratégia mais eficaz para o setor de serviços? Afinal, o objetivo de toda essa tarefa seria apontar modelos de estratégia que permitissem aplicação mais adequada ao Setor de Serviços, considerando as peculiaridades inerentes ao mesmo. Os aspectos típicos dos serviços - intangibilidade, inseparabilidade/simultaneidade, variabilidade, e perecibilidade - pedem modelos de estratégias que permitam a incorporação da dinâmica social, a possibilidade de acompanhar mudanças, renovando-se, adaptando-se, fazendo reparos necessários, considerando sempre o receptor, o usuário do serviço.

Na era de "o cliente sempre tem razão", Procon, Direito do Consumidor, Internet, Tecnologia da Informação, e outros mecanismos que oferecem ao cliente possibilidade de escolha entre várias opções, as estratégias competitivas das organizações que operam no setor de serviços não podem ser estáticas, pré-determinadas, inflexíveis e arraigadas aos controles a posteriori. As empresas que operam no setor de serviços precisam - para serem consideradas eficientes, eficazes e efetivas - de estratégias competitivas que lhes possibilitem o aprendizado contínuo, que permitam a mudança de rumos durante a execução de um processo, que estabeleçam um canal permanente de diálogo com o cliente e,

especialmente, que transformem empresas e clientes em membros de uma comunidade de aprendizes, na qual os ganhos obtidos serão compartilhados entre os mesmos.

Considerando estas peculiaridades, verificou-se, pelo exposto ao longo do trabalho, que os pressupostos da Escola de Aprendizado enquadram-se com mais propriedade ao campo e espaço de definição nas quais as estratégias melhor se adequam para o Setor de Serviços.

Entretanto, é necessário considerar que os serviços apresentam variações consideráveis, motivadas por suas características intrínsecas e pelo meio em que são produzidos, o que significa que, em determinadas circunstâncias, as premissas da Escola de Planejamento podem ser mais indicadas. Para ilustrar tal assertiva, fez-se uma análise mais detalhada utilizando-se uma classificação consagrada na literatura específica, segundo a qual os serviços podem ser classificados em quatro tipos básicos: a loja de serviços, os serviços de massa, os serviços profissionais e a indústria de serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p.27);

Cada grupo (ou tipo) de serviços apresenta características peculiares e poderá ensejar uma estratégia particular. Não se deve ignorar que esta tipologia é apenas um dos parâmetros indicativos de uma escolha. De outra parte, tem-se um grande abrigo de fontes de influências, o meio, que determinará (em conjunto com o anterior) a estratégia mais adequada.

Assim, considerando a classificação dada pela matriz de processo de serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p. 44), trata-se de adequar uma estratégia à combinação Interação-Personalização x Intensidade de mão-de-obra. Ou seja, quando se tem baixa interação da mão-de-obra e baixa personalização do serviço, assumem grande importância o marketing, os ambientes e a padronização de procedimentos. Isto remete a uma estratégia de prescrição. Já uma alta interação e personalização recomendam uma estratégia flexível, que incorpore a dimensão da aprendizagem.

Uma outra dimensão a ser levada em consideração é a intensidade de mão-de-obra, isto é, o quanto de mão-de-obra toma parte e é necessária para a produção do serviço.

A alta intensidade de mão-de-obra requer atenção à força de trabalho a qual, embora possa interagir/personalizar mais ou menos intensamente, é determinante no processo e na obtenção do resultado. A combinação prescrição-aprendizagem será determinada pelas características dessa mão-de-obra. Formas ou ambientes mecanicistas de trabalho serão prescritivos enquanto ambientes organicistas serão propícios à aprendizagem.

A baixa intensidade de mão-de-obra leva a uma atenção maior para aspectos físicos e de processo, sugerindo um alto grau de organização e previsibilidade do trabalho. Este cenário leva a prescrição.

As considerações feitas dizem respeito ao aspecto estratégico que envolve o ambiente operacional. Como exercício, poderíamos imaginar um sistema de produção de serviços em dois planos ou níveis hierárquicos. Pode-se ser prescritivo, no ambiente operacional, e flexível ou aberto à aprendizagem, num nível mais alto de decisão, ou vice-versa.

Assim, uma estratégia voltada ao aprendizado poderia acontecer em um ambiente específico (no nível estratégico, por exemplo) e distante da produção do serviço (nível operacional) propriamente dito. Isto significaria excluir a mão-de-obra operacional do processo de aprendizagem ou da formação da estratégia.

Dessa forma, também se poderia ter uma postura prescritiva, em que os proprietários do sistema de produção estabeleceriam balizas nos níveis superiores de decisão. No entanto, poderiam permitir, flexibilidade na ponta, caracterizando a aprendizagem. A seguir, apresenta-se um quadro em que se aponta a inter-relação entre interação da mão-de-obra e personalização do serviço com a intensidade de uso dessa mão-de-obra. Tais inter-relações indicam as possibilidades de definição da estratégia a ser escolhida pela organização, se de prescrição ou de aprendizagem.

Figura 3 - Escolha da estratégia segundo a relação do grau de interação e intensidade da mão-de-obra, e o grau de personalização do serviço

Baixa interação da mão-de-obra e baixa personalização do serviço; Baixa intensidade de mão-de-obra	Alta interação e personalização; baixa intensidade de mão-de-obra
Tem-se estratégia de PRESCRIÇÃO	Tem-se estratégia flexível, de APRENDIZAGEM, que pode derivar para a prescrição dado a baixa participação da mão-de-obra
Baixa interação da mão-de-obra e baixa personalização do serviço; Alta intensidade de mão-de-obra	Alta interação e personalização; Alta intensidade de mão-de-obra
Tem-se estratégia de PRESCRIÇÃO que pode mesclar-se com a aprendizagem pelo forte componente de mão-de-obra	Tem-se estratégia flexível, de APRENDIZAGEM

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme proposta inicial, foram apresentados diversos conceitos de estratégia, de estratégias competitivas, serviços, estratégias competitivas em serviços, e alguns dos modelos existentes para definição e escolha de uma estratégia empresarial. Buscou-se analisar o conjunto de modelos apresentados à luz das premissas das Escolas de Planejamento (prescritiva) e de Aprendizado (descritiva). As características dessas duas Escolas são opostas entre si, em sua essência, permitindo assim que se categorizasse o conjunto de modelos analisados em um ou outro enfoque. No entanto, as duas são também

complementares entre si quando se busca analisar a escolha da estratégia a partir da inter-relação entre o grau de intensidade e personalização da mão-de-obra, e o grau de personalização requerido pelo serviço. Pode-se afirmar, portanto, que embora a estratégia oriunda da perspectiva da aprendizagem comporte maior flexibilidade para se adequar às características do setor de serviços, em determinados momentos essas mesmas características exigem um grau de prescrição maior, e as premissas contidas na perspectiva da Escola de Planejamento podem trazer resultados mais adequados para aquela dada situação.

A justificativa dessa asserção ampara-se nos próprios postulados da Escola de Planejamento e da Escola de Aprendizado, os quais orientam que a organização tanto pode ser orientada por premissas da estruturação mais apertada ou mais frouxa, na formulação de suas estratégias, a depender da circunstância e da natureza do serviço. Outrossim, pode-se asseverar que tais orientações podem conviver simultaneamente na mesma organização, em unidades e em momentos distintos.

As características da Escola de Aprendizado, no entanto, permitem indicá-la como expoente no apoio à consolidação do Setor de Serviços como importante setor da economia, sobretudo por considerar a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, a necessidade de organizações que aprendam, de forma contínua e perene, o papel do líder como guia e não como controlador, e a crescente conscientização do papel político do consumidor entendido como cidadão com direitos e deveres.

A análise realizada indicou ainda que, ao se adotar as premissas da Escola de Aprendizado como "pano de fundo", pode-se visualizar o Modelo de Incorporação de Competência de Clientes (Prahalad e Ramaswamy, 2000), o Modelo Combinado (Hodgetts et al, 2000), o Modelo Delta (Hax e Wilde, 2000), o Modelo CRM (Rogers, 2000) e o Modelo dos Seis Princípios da Ruptura (Markides, 2000), como portadores de orientações de maior abrangência, e como aqueles que poderão dar sustentação para que o Setor de Serviços se consolide como um campo próprio de definição de estratégias, deixando de ser caudatário das definições de estratégias do setor de produção de bens. Esses modelos, por suas características, oferecem aos gestores desse setor a possibilidade de lidarem de forma adequada, com as peculiaridades e singularidades inerentes ao tipo de atividade que desenvolvem.

Por fim, enfatiza-se que a análise aqui apresentada representa "um olhar" (e, não "o olhar") na direção de se criar base teórica específica para o setor de serviços, deixando-se, no entanto, um amplo campo aberto à pesquisas e debates, capazes de tornar esse setor sólido e robusto em formulações teóricas.

1. CONSIDERACIONES INICIALES

Las investigaciones empíricas vienen demostrando que cada vez más el sector de servicios crece en importancia, tanto en términos de producción de ganancias cuanto en número de empleos que ofrecen. Los datos indican que cerca de dos tercios del PIB de los Estados Unidos adviene de las operaciones de este sector que también, en 1993, ya respondía por el 79% de los empleos

generados en ese país (KOTLER, 1995, p.455). Normann (1993) presenta informaciones que demuestran hechos semejantes en Suecia y en toda Europa Oriental. Se trata pues de un fenómeno común en el Primer Mundo mas que comienza a tomar foros mundiales.

Las causas atribuidas a tal crecimiento son varias, pero casi todas ellas están relacionadas al proceso creciente de urbanización, cambios demográficos, participación creciente de la mujer en la economía, elevado desarrollo tecnológico industrial, propiciando el surgimiento de productos sofisticados y aún la valorización de las actividades de ocio y entretenimiento.

Este crecimiento ocurrió casi de manera espontánea y casual (las propias fuerzas sociales, económicas, y políticas produjeron su surgimiento) no siendo acompañado en el mismo ritmo por la producción teórica de modelos que pudiesen dar cuenta de la migración de los sectores primario e industrial para el sector de servicios. En función de eso se continuaron usando los modelos estudiados y prescritos para la industria en el creciente espacio del suministro de servicios. En este artículo se trata de contribuir con el debate al traer los conceptos y estudios realizados para el consolidado sector de la producción de bienes al sector de la producción de servicios.

La sustentación teórica se constituye en el enfoque principal del presente artículo y para eso se trató de comprender el papel de la estrategia en el espacio de las organizaciones en general; identificar lo que son estrategias competitivas; entender con mayor claridad lo que es servicio y cuales sus características básicas; y finalmente analizar los diversos modelos de estrategias competitivas propuestas por algunos estudiosos, comparándolos a la luz de los presupuestos de la Escuela de Planeamiento y de Aprendizaje.

2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA EN SERVICIOS: ASPECTOS CLAVE PARA EL AUMENTO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Según Motta (1991, p.78), ninguna palabra en los últimos 20 años ha sido tan asociada a la administración como estrategia. La palabra o concepto ha servido para designar tanto la propia administración como las funciones

administrativas. La necesidad de una visión de mayor objetivo y de largo plazo que proporcionase a las organizaciones condiciones de supervivencia y expansión, aliada al desarrollo de los estudios científicos de la administración, contribuyeron para que el término estrategia adquiriese una dimensión más amplia en el contexto organizacional.

Los muchos conceptos existentes sobre el término indican siempre la necesidad de elección de una dirección en un espectro temporal a largo plazo, de tal modo que pueda conducir a la organización por un camino más seguro, con menos turbulencia para el alcance de sus metas. Con el objetivo de aclarar mejor estas indicaciones serán presentados a continuación algunos conceptos de estrategia con sus respectivos componentes:

Figura 1 - Conceptos de estrategia

Autores	Definición de estrategia	Componentes	Proceso racional analítico	Proceso de aprendizaje	Responsabilidad de la decisión
Chandler (1962)	Es la determinación de los objetivos básicos de largo plazo de una empresa y la adopción de las líneas de acción y ubicación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos	- Objetivos - Medios - Utilización de recursos	X		Al nivel más alto de gestión
Ansoff (1977)	Es un conjunto de reglas de tomada de decisión para orientar el comportamiento de una organización	- Medios / Productos / Mercados - Ventaja competitiva - Sinergia	X		Consejo de Administración
Quinn (1980)	Es un modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones en un todo coherente	- Objetivos - Medios		X	Administración compartida
Porter (2000)	Es una forma de fijar límites (...). Significa crear una propuesta única, con actividades ajustadas en las áreas de marketing, producción, logística y distribución. Todo alineado con la proposición de valor único (...). Es sinónimo de elección.	- Objetivos - Medios - Mercados - Ventaja competitiva	X		Administración
Mintzberg (2000)	Es una fuerza mediadora entre la organización y su medio ambiente: un estándar en el proceso de tomada de decisiones organizacionales para enfrentar los cambios del ambiente	- Objetivos - Medios		X	Administración compartido

Como puede ser observado en los conceptos afirmados en la figura 1, las organizaciones que intentan sobrevivir y expandirse en el espacio socioeconómico y político donde actúan deben realizar elecciones

consistentes, precisas y flexibles de los factores y orientaciones que harán con que el cliente o usuario opte por esta y no por aquella organización. Dicho de otro modo, tales organizaciones deben adoptar estrategias empresariales que las hagan competir con grande probabilidad de éxito en el ambiente en que están inseridas, o sea, la condición de supervivencia y expansión está conectada a la elección de un direccionamiento, de aquello que se concordó en llamar estrategias competitivas.

Slack (1996, p.89) presenta una clasificación de jerarquía estratégica originaria de Porter (1996) - que aunque haya sido concebida para la producción de bienes puede ser adaptada a la producción de servicios - en la que se tiene en el nivel más alto la estrategia corporativa, en el nivel intermedio la estrategia de negocios (o estrategia competitiva) y en la base la estrategia funcional. Cada uno de estos niveles presenta funciones bien definidas cabiéndole a la estrategia corporativa orientar y conducir la corporación en su ambiente global, económico, social y político. En el ámbito de la estrategia de negocios, o estrategia competitiva, la tarea consiste en que cada unidad de negocio en la corporación tendrá que elaborar su misión y objetivos individuales, pero congruentes con los objetivos corporativos, lo que significa la estructuración de cada unidad empresarial con vistas a la obtención de ventaja en cada una de esas unidades en que el grupo compite. En el nivel de la estrategia funcional ocurre la traducción y la organización operacional de los recursos con la finalidad de que puedan dar apoyo y consistencia a las decisiones tomadas en los niveles inmediatamente anteriores. Se nota, por lo tanto, que hay una estrecha relación entre los tres niveles, mas esta relación no se da de manera tan simple y directa. Las interrelaciones y conexiones se dan de forma compleja, muchas veces sobrepuestas, influenciándose mutuamente.

Porter (1986, p.49) señala como función principal de la estrategia competitiva el enfrentamiento de las cinco fuerzas competitivas del mercado: entrada, amenaza de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los actuales competidores. En ese conjunto de variables "el desarrollo de una estrategia competitiva es, en esencia, el desarrollo de una fórmula amplia para el modo como una empresa irá a competir, cuáles deberían ser sus metas y cuáles las políticas necesarias para llevar a cabo estas metas. (...) Así, una estrategia competitiva [de una empresa] es una combinación de las finalidades (metas) que la empresa busca y de los medios (políticas) por los cuales ella está tratando de alcanzarlas" (PORTER, 1986, p.17).

En la búsqueda para identificar una estrategia competitiva eficaz, las organizaciones estructuran sus bases operacionales (estrategias funcionales) objetivando la obtención de éxito y espacio en el mercado. Como afirman Gianesi y Correa (1996, p. 53), "estrategia de operaciones [se configura] en una herramienta cuyo objetivo principal es el aumento de la competitividad de la organización y,

para tal, trata de organizar los recursos de la empresa para que ellos puedan proveer un compuesto adecuado de características de desempeño que posibilite a la organización competir eficazmente en el mercado".

Con relación a las estrategias competitivas en empresas de servicios Fitzsimmons y Fitzsimmons (2000, p. 59-60) alertan que la diversidad de empresas integrantes de ese sector dificulta las generalizaciones a respecto de estrategias. Entretanto, los referidos autores señalan algunos esquemas usados por esas empresas para hacer sus elecciones estratégicas teniendo en vista la conquista y mantenimiento de un lugar de destaque en el mercado, de acuerdo con las interrelaciones entre interacción, personalización y intensidad de mano de obra.

Antes de abordar la cuestión relativa a la estrategia en servicios y sus diversos modelos, son presentados algunos conceptos sobre lo que se entiende por servicios con el objetivo de caracterizar y marcar la diferencia con la producción de bienes y, con eso, la definición de estrategias competitivas en servicios adquirirá contornos más precisos y marcados. Para Kotler y Armstrong (1995, p. 455) servicio "es toda actividad o beneficio, esencialmente intangible, que una parte puede ofrecer a la otra y que no resulte en la posesión de algún bien". Complementando ese pensamiento, Albretch (2000, p. 54) señala que "servicio es todo trabajo hecho por una persona en beneficio de otra (...). Es todo trabajo que agrega valor al que una persona hace en pro de la otra". La búsqueda conceptual evidenció otros abordajes más amplios como las siguientes:

- "El concepto de servicios contiene ocho dimensiones subdividido en otras dos: 1. sistema de atención, 2. proyecto de las instalaciones, 3. ubicación, 4. planeamiento de la capacidad (en la dimensión estructural) y 5. encuentro en servicios, 6. calidad, 7. administración de las capacidades y demanda, y 8. información (en la dimensión administrativa)" (FITZSIMMONS y FITZSIMMONS, 2000, p. 27);
- "El sector denominado servicios engloba las actividades de comercio de mercaderías, transportes y comunicaciones, suministro de servicios, actividades sociales y administración pública" (GIANESI y CORREA, 1966, p. 19).

Los conceptos presentados destacan aspectos característicos e inherentes a esa actividad que viene ocupando cada vez más destaque e importancia en el ámbito mundial, los cuales interfieren de manera decisiva en la definición de las estrategias para el sector. Son ellos: la intangibilidad, la inseparabilidad/simultaneidad, la variabilidad, la perecibilidad y la no-transferencia de propiedad.

Fitzsimmons y Fitzsimmons (2000, p. 62) proponen un esquema de clasificación capaz de entender las posibles dimensiones estratégicas que una estructura de servicios es capaz de permitir, objetivando esquivar la dificultad de realizar una discusión general de la estrategia de servicios por cuenta de la variedad de tipos de empresas de servicios en la economía y por su diversidad en la interrelación con sus clientes. El autor anteriormente citado señala como

dimensiones estratégicas genéricas de los servicios las siguientes variables: a) naturaleza del acto del servicio (necesita o no la presencia del cliente); b) relación con los clientes (servicios suministrados de forma continua o basados en transacciones no continuas); c) personalización y juicio (posibilidad de personalización del servicio a criterio del cliente); d) naturaleza de la demanda y proveimiento (demanda amplia o estrecha, con períodos de "pico" o no); e) métodos de atención en servicios (método escogido con base en nivel geográfico y en grado de interacción con el cliente).

Si este esquema propuesto es importante para la definición de estrategias competitivas en servicios, se puede realmente afirmar que él no es suficiente. La formulación de una estrategia en servicios exige, aún, el entendimiento de la naturaleza competitiva del negocio o emprendimiento en relación al ambiente económico donde está situado (FITZSIMMONS y FITZSIMMONS, 2000, p. 65). Esto significa, según estos mismos autores, observar los siguientes aspectos: existencia de pocos obstáculos a la entrada de competidores, oportunidades mínimas para economías de escala, fluctuaciones erráticas de las ventas, desventajas de tamaño al negociar con compradores o proveedores, substitución de productos, fidelidad de los clientes e obstáculos a la salida. Estas dificultades, según los autores anteriormente citados, sirven para indicar que al formularse estrategias competitivas en servicios las dichas dificultades deben ser llevadas en cuenta no como factores paralizantes, mas como aspectos a ser considerados y superados.

Después de estas consideraciones acerca de los conceptos de estrategia, estrategias competitivas y de lo que se entiende por servicios llega la hora de enfocar el eje de la propuesta del presente artículo, que es el de analizar diversos modelos de estrategias en servicios, compararlos en sus aspectos consonantes y disonantes a la luz de las Escuelas de Planeamiento y Aprendizaje.

3. MODELOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN SERVICIOS

Es necesario ratificar que la casi totalidad de los modelos de estrategias fue pensada inicialmente para el sector industrial, lo que exigió una adaptación en la aplicación de servicios al sector en función de las peculiaridades presentes en el mismo. Por otro lado, estudiar estrategias competitivas en servicios es cada vez más necesario para todos aquellos que se relacionan, de algún modo, a la gestión de negocios, considerando la magnitud con que este sector se ubica en el espacio socioeconómico y político. Como afirma Albretch (2000, p. 50) "en servicios, estrategia, calidad y desempeño deben ir juntos". Entonces se debe buscar con ahínco entender las diversas propuestas que se presentan como candidatas a "mostrar el camino de las piedras".

La estrategia es particularmente importante en servicios, dado que estos poseen la necesidad de constantes cambios y adaptaciones. Por esto, el surgimiento de conflictos o dudas encuentra en la estrategia un mecanismo

guía racional y extremadamente útil (MÜLLER, 1995). Según el mismo autor, el paso más importante es el desarrollo de un concepto de servicio con base en las salidas e influencias del medio. Esto debe estar alineado con sus posibilidades de realizar este servicio. Mas, cuando el objetivo es estudiar "modelos de estrategia" el primer nombre que viene a la mente y sirve de referencia continua a varios estudiosos es el de Michael Porter (1986). Así, él es el punto de partida al presente tópico por haber descrito una metodología con amplio uso en los medios organizacionales y académicos, que posibilita la creación de una posición defendible a largo plazo para superar los competidores en un determinado ramo del negocio.

a) Modelo de Porter (1986)

Este autor indica tres estrategias genéricas relacionadas a la obtención de ventajas en cada una de las unidades en que el grupo compite, de modo que enfrente las cinco fuerzas competitivas indicadas anteriormente.

1. Liderazgo Total en Costo - consiste en adoptar un conjunto de políticas funcionales que posibiliten a la empresa controlar costos y gastos generales de forma rígida;
2. Diferenciación - esta estrategia genérica indica que la empresa adopte una posición singular, diferenciada y única en el espacio de la competición;
3. Enfoque - consiste en elegir un determinado grupo comprador, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico.

Ratificando la afirmación anterior, la tarea esencial de este modelo es enfrentar las cinco fuerzas competitivas en el mercado: amenaza de entrada, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores existentes.

b) Modelo de Miles y Snow (1978)

Estos autores concibieron un modelo con cuatro categorías amplias de estrategia que fuesen capaces de relacionarse en el mercado elegido. Son las siguientes:

- Estrategia Defensiva - su enfoque básico ocurre, sobretudo, a través de la reducción de costos y medición de resultados, preocupándose con la pérdida de la eficiencia empresarial. Trata de localizar y mantener una línea de productos relativamente estable con enfoque más limitado que sus competidores (mantenimiento del control como ponto focal);
- Estrategia Prospectiva - el enfoque básico de esta propuesta está en la innovación continua y en la búsqueda de nuevas opciones estratégicas. Busca mantener la flexibilidad tanto en tecnología cuanto en disposiciones administrativas, objetivando el pionerismo y la innovación en la oferta de nuevos productos;

- Estrategia Analítica (equilibrada) - se configura como una posición intermedia entre las estrategias defensiva y prospectiva por buscar al mismo tiempo minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de ganancias, o sea que busca mantener el equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad empresarial.

- Estrategia Reactiva - es una especie de no-estrategia una vez que, en ese modelo, la empresa sólo reacciona cuando se ve amenazada por competidores. Para Gohr (2000, p. 16) esta estrategia puede ser entendida como residual, que surge cuando una de las otras tres es seguida de manera inadecuada.

c) Modelo de Ansoff (1977) o matriz de cuatro componentes

La elección de una estrategia, para Ansoff (1977), ocurre después del análisis que la empresa hace de sus productos y mercados. Ese encuentro puede asumir la forma de un vector de crecimiento, lo cual indica la posición en que la empresa está con relación a las demás empresas presentes en el mercado y a sí propia. La siguiente matriz permite visualizar esa contextualización de la empresa con relación al mercado y productos.

Figura 2: Matriz de cuatro componentes

	Producto	Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevo	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff (1977)

- Penetración de mercado - indica el crecimiento de la empresa con base en la ampliación de mercado y productos;
- Desarrollo de productos - indica que la empresa está ampliando su porción con base en el desarrollo de nuevos productos, pero para el mismo mercado;
- Desarrollo de mercados - indica la búsqueda de nuevos mercados para la misma línea de productos de la empresa;
- Diversificación - indica que tanto el mercado cuanto los productos son nuevos para la empresa.

d) Modelo de la incorporación de la competencia de los clientes (Prahalad y Ramaswamy, 2000)

El enfoque central de este abordaje es el Cliente como fuente de competencias. Delante de la interactividad presente en las relaciones sociales, decurrentes del avance tecnológico, la ventaja competitiva de las organizaciones advendrá de los consumidores. Estos se constituirán en fuentes de competencias para la empresa. De esta forma las organizaciones pasan a ser vistas como una serie de competencias (diversificación) y no como una cartera de diferentes

negocios. Le cabe a la gerencia juntar la competencia de los activos intelectuales de la empresa en una primera etapa y, a continuación, juntar con la competencia de sus colegas en la cadena de abastecimiento, aglutinándose seguidamente con la red de proveedores y distribuidores y, finalmente, la incorporación de los consumidores como fuente de competencias y de valor.

Ese movimiento permite que se use el concepto de "empresa ampliada" (organización central apoyada por una profusión de satélites), formando una red de incorporación de competencias de los clientes, ampliando cada vez más esa misma red. La empresa Microsoft es citada como una organización que dialoga con sus clientes sobre sus productos, creando por tanto una red de interlocutores y adoptando en la práctica el concepto de "empresa ampliada".

La meta entonces es crear el futuro de la organización aprovechando la competencia en una red avanzada que incluya clientes. La estrategia para que tal movimiento ocurra de hecho se traduce en: incentivo al diálogo activo, claro y constante con los clientes, movilización de las comunidades de consumidores, administración de las diferencias entre ellos y creación conjunta de experiencias.

e) Modelo Combinado (Hodgetts, Luthans y Slocum Jr., 2000)

Este modelo elabora una crítica al Modelo de Porter (1986) y de Prahalad y Ramaswamy (2000) - vistos antes - los cuales, sobre su óptica no responden adecuadamente a la dinámica de los cambios. Según los autores, el modo efímero en que las cosas ocurren convierte a esos modelos en inadecuados.

La propuesta básica de este modelo, según sus creadores, está en aprender más allá de las teorías de administración en vigor y tener iniciativa en asumir el riesgo de emprender e innovar, yendo, muchas veces, más allá de lo que el cliente quiere, osando ofrecer lo que él podría llegar a querer. Así, la propuesta es la de un Nuevo Proceso Estratégico, basado en un pensamiento emprendedor a través de:

- Atención de las necesidades específicas de los clientes;
- Destinación de recursos para mercados emergentes;
- Desarrollo de nuevas tecnologías y productos para penetración en nuevos mercados;
- Creación de equipos de riesgo para actuar en nuevos productos y en nuevos mercados, manteniendo las estrategias actuales (Porter, 1986 y Prahalad y Ramaswamy, 2000) para mercados estabilizados (estrategia combinada).

f) Modelo Delta (Hax y Wilde II, 2000)

Para los autores de esta teoría el modelo de Porter (1986) no abarca todas las maneras por las cuales las empresas compiten en el ambiente actual. De ese modo, elaboraron un nuevo modelo estratégico que

denominaron "Modelo Delta" el cual se basa en tres aspectos que ayudan a los ejecutivos a lidiar con nuevos desafíos de complejidad, inseguridad y cambios. Son ellos:

- Mejor producto - se relaciona con las formas de competencia por medio de bajo costo o diferenciación de bienes o servicios;
- Soluciones para el cliente - se relaciona con la oferta más amplia de bienes y servicios que satisfaga a los clientes. El enfoque sale del bien o servicio para atender a las especificidades del universo de clientes. Son establecidos lazos, sociedades y alianzas con los clientes, de tal modo que permite el mejoramiento del bien o servicio a través del aprendizaje y personalización continuos.
- Lock-in del sistema- se relaciona con la interfase que la empresa adopta con todos aquellos que de alguna forma se relacionan con ella y que contribuyen con la creación de valor económico. O sea que el enfoque no es más el producto o el cliente mas todos los participantes que agregan valor a la empresa en toda cadena productiva y de abastecimiento.

Los autores de este modelo indican que él permite la transición y la elección del mejor camino o estrategia de competición que puede ser de la eficacia operacional, del enfoque en el cliente o de la innovación y mismo hasta de la combinación entre estas tres opciones. Estas opciones constituyen el motor que acciona la selección del posicionamiento estratégico que por su vez define el papel de cada proceso de adaptación. Entretanto, la implementación de este proceso, de acuerdo con sus autores, exige una medición precisa y eficaz de desempeño a fin de verificar cuál estrategia es mejor para aquella empresa en determinado momento, considerando el alcance, la escala y los lazos de ella en el ambiente. Considerando que tales mediciones precisas son difíciles de ser obtenidas para la empresa como un todo, la propuesta es que las evaluaciones sean hechas a medida para cada posicionamiento estratégico conforme con el proceso de adaptación del sistema. En ese proceso el feedback se convierte en algo vital pues él permite verificar las capacidades de adaptación que pueden competir en un mundo incierto.

g) Modelo CRM (Rogers, 2000)

Esta propuesta está basada en la medición del índice de satisfacción del cliente, o sea en la Gestión de la Relación con el Cliente (CRM - Customer Relationship Management) a través de la técnica IDIP (Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar).

En este modelo la TI (Tecnología de Información) tiene papel crucial y las respuestas obtenidas de la interacción con los clientes posibilitan el aprendizaje y la colaboración entre empresas y clientes. De esa forma, la empresa interactúa con sus clientes individualmente, uno a uno, de tal modo que crea

satisfacción plena y fidelidad de los mismos.

h) Modelo de Segmentación de Doble Objetivo (Forsyth, et al. , 2000)

Este modelo se basa en la premisa de que resulta cada vez más difícil segmentar a los clientes de una determinada organización, pues estos están volviéndose cada vez más específicos, con gustos variados, actitudes propias y las antiguas diferenciaciones no son suficientes para abarcar el número de segmentos existentes actualmente. De ese modo, los autores describen cuatro maneras de resolver el dilema de la segmentación, siendo que las dos primeras formas apenas esquivan el problema de la segmentación, en cuanto que las dos últimas enfrentan el problema de segmentar con instrumentos más precisos y refinados. Son ellas:

- Delineamiento - se trata primero de delinear las características colectivas de un segmento de mercado para después delinear las características de los clientes objetivados;
- Auto selección - se trata de invertir los roles de la empresa y de sus clientes. La empresa define los segmentos que desea alcanzar y proporciona a los consumidores incluidos en ellos medios para que sea ella la elegida, a través por ejemplo de cupones de descuentos, estructuras de precios basadas en períodos del día o días de la semana o diferentes versiones del mismo producto;
- Puntuación - delinea al cliente a través del modelo estadístico conocido como DFA (análisis de función diferencial) que permite a los profesionales de marketing utilizar las respuestas de los clientes a algunas preguntas clave para clasificarlos en los segmentos adecuados;
- Segmentación de doble objetivo o doble entrada - está basado en avances recientes de las técnicas de investigación de mercado y de modelado que permiten la conversión de esquemas de segmentación "no-factibles" en segmentaciones realizables. Hacen eso por medio de la segmentación de una función que es la suma ponderada de la segmentación basada en el valor de aquella basada en la demografía (ésta es la razón de ser llamada de "doble entrada").

Básicamente, este modelo realiza un trueque: pierde precisión en la estructuración de los segmentos de clientes, mas gana alcance, obteniendo mayor capacidad de identificar clientes que pertenecen a cada uno de los segmentos.

i) Modelo de los Seis Principios de la Ruptura (Markides, 2000)

Este autor identifica seis principios fundamentales de la estrategia de innovación, capaces de orientar las elecciones eficaces. Son ellos:

- Objetivo de la estrategia: elección de una posición singular para la empresa;
- Posición de la estrategia: creación del mayor número posible de opciones;
- Realización de elecciones claras;

- Las elecciones deben combinarse para crear un mosaico de refuerzo;
- El mosaico de refuerzo debe adecuarse al ambiente de la empresa sin sacrificio de la flexibilidad;
- Apoyo organizacional a la estrategia elegida (el mosaico de refuerzo de actividad es la estrategia de la compañía).

Para el autor, estos principios conducen a una elección estratégica en un determinado momento para una determinada empresa, o sea, aquellas estrategias no son singulares o atrayentes para siempre y deben, por lo tanto, ser reevaluadas permanentemente, cuestionando su posición en el mercado de forma constante. Indica, aún, que para tener éxito la empresa debe ser capaz de aliar la estrategia de ser mejor e ser diferente.

j) Modelo de la Elección Estratégica (Oliveira, 1995)

Según este autor, la postura estratégica de la empresa es establecida por una elección conciente de una de las alternativas de camino y acción para cumplir su misión. En la fase de la situación diagnosticada en la empresa, ésta podrá elegir una de las siguientes posturas estratégicas:

- Supervivencia - cuando los puntos débiles aparecen junto a las amenazas;
- Mantenimiento - cuando los puntos fuertes aparecen junto a las amenazas;
- Crecimiento - cuando los puntos débiles aparecen junto a las oportunidades;
- Desarrollo - cuando los puntos fuertes aparecen junto a las oportunidades.

Esta elección ocurre en función de los puntos fuertes y débiles (análisis interna), y amenazas y oportunidades (análisis externa), pudiéndose combinar más de una postura. Regla general, cuando prevalecen los puntos débiles y amenazas la postura adoptada es de supervivencia; cuando prevalecen los puntos débiles y oportunidades la postura debe ser de crecimiento; al prevalecer puntos fuertes y amenazas la postura estratégica deberá ser de mantenimiento; y cuando los puntos fuertes y oportunidades prevalecen la postura estratégica deberá ser la de desarrollo.

4. ANÁLISIS DE LOS MODELOS PRESENTADOS, SEGÚN LAS ESCUELAS DE PLANEAMIENTO Y APRENDIZAJE

En su obra denominada "Safari de la Estrategia", Mintzberg et al. (2000), enumeran diez escuelas del planeamiento estratégico de acuerdo con sus características básicas, siendo ellas:

- Escuela del Design (formulación de la estrategia como un proceso de concepción);
- Escuela del Planeamiento (formulación de la estrategia como un proceso formal);
- Escuela del Posicionamiento (formulación de la estrategia como un proceso analítico);

- Escuela Emprendedora (formulación de estrategia como un proceso visionario);
- Escuela Cognitiva (formulación de estrategia como un proceso mental);
- Escuela de Aprendizaje (formulación de estrategia como un proceso emergente);
- Escuela del Poder (formulación de estrategia como un proceso de negociación);
- Escuela Cultural (formulación de estrategia como un proceso colectivo);
- Escuela Ambiental (formulación de estrategia como un proceso reactivo);
- Escuela de Configuración (formulación de estrategia como un proceso de transformación).

Al explicar este elenco de escuelas este autor identifica las estrategias que una empresa adopta tanto como deliberadas (o establecidas) cuanto emergentes (o descriptivas). En el primer caso ellas fueron concebidas con base en un plan y, por lo tanto, enfoca el control. En el segundo caso ellas ocurrieron sin plan, pero con base en intenciones, por lo tanto enfocan el aprendizaje (de las nuevas situaciones). En cuanto en las estrategias deliberadas el énfasis está en la realización de intenciones explícitas (significando "implementación") el énfasis dado por las estrategias emergentes se localiza en la adaptación de las intenciones explícitas a las nuevas comprensiones, abriendo lugar al aprendizaje estratégico por reconocer en la organización la posibilidad de experimentar, de crear e innovar. Estas dos formas de visualizar las estrategias organizacionales remiten a otros dos conceptos igualmente formulados por Mintzberg et al. (2000) que son complementares de los anteriores, sean el de formación o el de formulación de estrategias. Entender la formación de las estrategias - dentro de la concepción de la Escuela de Aprendizaje (Mintzberg et al., 2000, p. 135) - tiene mayor importancia que saber cómo son formuladas, pues esta última orientación separa el pensar y el actuar, la formulación de la implementación. El enfoque de la formación de la estrategia permite la expresión de todos en la organización, creando inclusive lugares para los emprendedores internos en todos los niveles jerárquicos.

Con relación a la Escuela de planeamiento, Mintzberg et al. (2000, p. 44) destacan que la década de 1970 vio surgir el enaltecimiento del planeamiento estratégico formal conteniendo orientaciones de procedimiento formal, entrenamiento formal, análisis formal y cuantitativo, con estrategias guiadas por un cuadro de planeadores formados en estructuras técnico burocráticas encargados de implantar una "administración estratégica".

Así, dada la marcada oposición que mantienen entre sí los enfoques de la Escuela de Aprendizaje y la Escuela del Planeamiento los autores del presente artículo optaron por la apropiación de las características de cada uno de esos enfoques para que sirvan como parámetro de análisis de las convergencias y divergencias entre los modelos presentados. Ciertamente esta elección indujo

al abandono de otras escuelas que pueden igualmente traer insights valiosos para también analizar estrategias en servicios y que pueden ser objeto de futuros ensayos e investigaciones.

De esta forma, las variables que orientarán este análisis de puntos de convergencia y de divergencia entre los diversos modelos presentados fueron extraídas de la Escuela de Aprendizaje en contrapunto con la Escuela de Planeamiento, presentados por Mintzberg (2000). Se reitera que la elección de esas dos Escuelas se dio por la dimensión emblemática que ellas encierran en sus postulados teóricos, al ver la estrategia, digamos, de forma antagónica entre sí. En cuanto una visualiza la estrategia como factor de aprendizaje y socialización del proceso de decisión (aprendizaje), la otra enfrenta la estrategia como factor de centralización del proceso de elección, separando aquellos que piensan de aquellos que ejecutan. Para visualizar mejor esta propuesta se presentan a continuación tres cuadros con la síntesis de los posicionamientos aquí asumidos:

Cuadro 1 - Premisas de la Escuela de Planeamiento versus Premisas de la Escuela de Aprendizaje

Escuela de Planeamiento	Escuela de Aprendizaje
<p>1. Las estrategias deben resultar de un proceso controlado y consciente de planeamiento formal, descompuesto en etapas distintas, cada una delimitada por <i>checklists</i> y apoyada por técnicas;</p> <p>2. La responsabilidad por todo proceso está, en principio, con el ejecutivo principal; en la práctica la responsabilidad por la ejecución está con los que realizan los planes;</p> <p>3. Las estrategias surgen concluidas de este proceso, debiendo ser explicitadas para que puedan ser implementadas a través de la atención detallada a objetivos, presupuestos y programas, y a planes operacionales de varios tipos.</p>	<p>1. La naturaleza compleja e imprevisible del ambiente de la organización, muchas veces asociada a la difusión de bases de conocimiento necesarias a la estrategia, impone el control deliberado; la formación de estrategia necesita, encima de todo, asumir la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el cual el límite, formulación e implementación se vuelven indistinguibles;</p> <p>2. Aunque el líder también debe aprender y a veces puede ser el principal aprendiz, en general es el sistema colectivo que aprende: en la mayor parte de las organizaciones hay muchas estrategias en potencial;</p> <p>3. Este aprendizaje procede de forma emergente a través del comportamiento que estimula el pensamiento retrospectivo para que se pueda comprender la acción;</p> <p>4. El rol del liderazgo no es preconcebir estrategias deliberadas, más el de administrar el proceso de aprendizaje estratégico por el cual nuevas estrategias pueden emerger;</p> <p>5. Las estrategias aparecen primero como estándares del pasado; más tarde tal vez como planes para el futuro y, finalmente, como perspectivas para guiar el comportamiento general.</p>

Por la premisa presentada en el Cuadro 1 se puede verificar que la Escuela de Planeamiento posee premisas que son más adecuadas para un mundo en el cual los cambios ocurrirían con menos intensidad y las variables que intervenían en la organización eran un número más limitado. La Escuela de Aprendizaje, entretanto, abarca premisas que le permiten a la organización lidiar con un ambiente más complejo, inestable, cuyo número de variables ni

siempre es posible prever. No se trata de decir que una es mejor que la otra, mas que cada una de ellas se adecua mejor a un tipo de ambiente. Es posible y factible encontrar organizaciones en que la adopción de las premisas de la primera Escuela puede resultar más apropiada.

A continuación se presenta el Cuadro 2, en el cual están señaladas las principales características de cada modelo de estrategia presentado en el presente artículo, con el objetivo de ser comprendidos a la luz de cada una de las Escuelas presentadas en el Cuadro 1.

Cuadro 2 - Modelos de Estrategias presentados con sus respectivos aspectos centrales

Modelos de Estrategia	Aspectos centrales del modelo
1. Estrategias Genéricas de Porter	La empresa necesita "hacer una opción" para obtener ventaja competitiva, o sea, adoptar una estrategia de liderazgo en costo o de diferenciación de enfoque.
2. Comportamiento Estratégico de Miles y Snow	La empresa escogería una de las cuatro estrategias que le ofreciese oportunidad de sobrevivir en el mercado: defensiva, prospectiva, analítica y reactiva.
3. Matriz de los cuatro componentes de Ansoff	La elección de una estrategia dependerá del producto o mercado, nuevo o actual, en el cual la empresa desea competir: penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación.
4. Modelo de la incorporación de la competencia de los clientes (Pralhad y Ramaswamy)	El enfoque central es el "Cliente como fuente de competencia", surgiendo el concepto de "empresa ampliada" en la cual los clientes dialogan con las empresas y estas se actualizan permanentemente.
5. Modelo Combinado (Hodgetts et al.)	Indica que el nuevo proceso estratégico viene de la capacidad de emprender e innovar, pero manteniendo una base de estabilidad con las estrategias actuales.
6. Modelo Delta (Hax y Wilde)	El enfoque de este modelo está en la elección de la estrategia del mejor producto, de soluciones para el cliente o de <i>lock-in</i> del sistema (relación con toda la cadena productiva y de suministro).
7. Modelo CRM – Gestión de Relación con Clientes (Rogers)	Se basa en la medición del índice de satisfacción del cliente a través de la técnica IDIP (Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar).
8. Modelo de Segmentación de Doble Entrada (Forsyth et al.)	La estrategia sería hacer un mapa de toda la clientela, auto seleccionar (la empresa selecciona el público a ser alcanzado y ofrece condiciones para que sea la elegida por ese mismo público), atribuir puntuación por grado de importancia a través de la técnica estadística DFA y segmentar permitiendo doble entrada (por valor y por la demografía).
9. Modelo de los Seis Principios de la Ruptura (Markides)	La elección de la estrategia sigue seis pasos (indicados anteriormente) que conducen a una opción integradora entre empresa y clientes. Los pasos deben ser continuamente reevaluados porque la estrategia puede resultar inadecuada.
10. Modelo de Posturas Estratégicas (Rebouças)	De acuerdo con el diagnóstico organizacional de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas, la empresa elegirá la estrategia de supervivencia, mantenimiento, crecimiento y desarrollo.

Indicadas las premisas que orientan la Escuela de Planeamiento y la Escuela de Aprendizaje (Cuadro 1) bien como las características clave de cada uno de los modelos según la orientación básica adoptada, o sea, cuáles modelos de estrategia pueden ser clasificados en la perspectiva de control (Escuela de Planeamiento) y cuáles modelos se concilian con la óptica de la Escuela de Aprendizaje, elaborando así el siguiente Cuadro 3:

Cuadro 3 - Clasificación de los Modelos de Estrategia en la perspectiva de la Escuela de Planeamiento y de la Escuela de Aprendizaje, según su concepción básica

Escuela de Planeamiento (énfasis en el control)	Escuela de Aprendizaje (énfasis en el aprendizaje)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de Porter; 2. Modelo de Miles y Snow; 3. Matriz de Ansoff; 4. Modelo de Postura Estratégica; 5. Modelo de la Segmentación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de incorporación de competencia de los clientes; 2. Modelo combinado; 3. Modelo Delta; 4. Modelo CRM; 5. Modelo de los seis principios de la ruptura.

Analizando las características inherentes a las Escuelas de Planeamiento y de Aprendizaje se nota nítidamente que la primera se orienta por el formalismo, por el control y por la separación entre el pensar y el actuar, en cuanto que la segunda se presenta con una perspectiva de aprendizaje colectivo, en el cual el rol del líder es guiar y no prescribir. La posibilidad de incorporar la dinámica presente en el ambiente está contenida en esa Escuela, además, es claro, de la diseminación de la estructura de poder por toda la organización, formando redes y comunidades de aprendices.

Con este entendimiento se trató de evidenciar las características clave de cada modelo presentado anteriormente para a continuación clasificar cada modelo dentro de las dos Escuelas usadas como variables de decisión y, por lo tanto, parámetros de análisis. El resultado encontrado está expuesto en el cuadro 3 (cinco modelos se situaron en la Escuela de Planeamiento y los otros cinco se encuadraron en la Escuela de Aprendizaje) y el mismo orientará las conclusiones del presente estudio que dirigió su enfoque primariamente para el sector de servicios.

5. LA ESTRATEGIA Y LOS SERVICIOS

En este momento la cuestión que se destaca es: ¿Cuál es la estrategia más eficaz para el sector de servicios? Finalmente el objetivo de toda esa tarea sería indicar modelos de estrategias que permitan la aplicación más adecuada al Sector de servicios, considerando las peculiaridades inherentes al mismo. Los aspectos típicos de los servicios - intangibilidad, inseparabilidad/simultaneidad, variabilidad y perecimiento - piden modelos de estrategias que permitan la incorporación de la dinámica social, la posibilidad de acompañar cambios renovándose, adaptándose, haciendo reparaciones necesarias, considerando siempre al receptor, al usuario del servicio.

En la era de "El cliente siempre tiene razón" Procon (Instituto de Protección y Defensa del Consumidor), Derecho del Consumidor, Internet, Tecnología de la

Información y otros mecanismos que ofrecen al cliente la posibilidad de elección entre varias opciones, las estrategias competitivas de las organizaciones que operan en el sector de servicios no pueden ser estáticas, predeterminadas, inflexibles y arraigadas a los controles a posteriori. Las empresas que operan en el sector de servicios precisan - para que sean consideradas eficientes, eficaces y efectivas - de estrategias competitivas que les permitan el aprendizaje continuo, que permitan el cambio de rumbos durante la ejecución de un proceso, que establezcan un canal permanente de diálogo con el cliente y, especialmente, que transformen a las empresas y los clientes en miembros de una comunidad de aprendices en la cual las ganancias obtenidas serán compartidas entre los mismos.

Considerando estas peculiaridades se verificó, por lo expuesto a lo largo del trabajo, que los presupuestos de la Escuela de Aprendizaje se encuadran con más propiedad en el campo y espacio de definición en los cuales las estrategias se adecuan mejor para el Sector de Servicios.

Entretanto, es necesario considerar que los servicios presentan variaciones considerables motivadas por sus características intrínsecas y por el medio en que son producidos, lo que significa que en determinadas circunstancias las premisas de la Escuela de Planeamiento pueden ser más indicadas. Para ilustrar tal afirmación se hace un análisis más detallado utilizándose una clasificación consagrada en la literatura específica, según la cual los servicios pueden ser clasificados en cuatro tipos básicos: la tienda de servicios, los servicios de masa, los servicios profesionales y la industria de servicios (FITZSIMMONS y FITZSIMMONS, 2000, p. 27).

Cada grupo (o tipo) de servicios presenta características peculiares y podrá propiciar una estrategia particular. No se debe ignorar que esta tipología es apenas uno de los parámetros indicativos de una elección. Por otra parte, hay una gran cantidad de fuentes e influencias, el medio que determinará (en conjunto con el anterior) la estrategia más adecuada.

Así, considerando la clasificación dada por la matriz del proceso de servicios (FITZSIMMONS y FITZSIMMONS, 2000, p. 44) se trata de adecuar una estrategia a la combinación Interacción- Personalización y Intensidad de mano de obra. O sea, que cuando hay baja interacción de mano de obra y baja personalización del servicio asumen gran importancia el marketing, los ambientes y la standardización de procedimientos. Esto remite a una estrategia de prescripción. Ya una alta interacción y personalización recomiendan una estrategia flexible que incorpore la dimensión del aprendizaje.

Otra dimensión a ser llevada en consideración es la intensidad de mano de obra, esto es, cuánto de mano de obra toma parte y es necesaria para la producción del servicio.

La alta intensidad de mano de obra requiere atención a la fuerza de trabajo, la cual, aunque pueda interactuar/personalizar más o menos intensamente, es determinante en el proceso y en la obtención del resultado. La combinación prescripción-aprendizaje será determinada por las características

de esa mano de obra. Formas o ambientes mecanicistas de trabajo serán prescriptos en cuanto los ambientes organicistas serán propicios para el aprendizaje.

La baja intensidad de mano de obra lleva a una atención mayor para aspectos físicos y de proceso, sugiriendo un alto grado de organización y previsión del trabajo. Este escenario lleva a la prescripción.

Las consideraciones hechas hablan a respecto del aspecto estratégico que envuelve al ambiente operacional. Como ejercicio podríamos imaginar un sistema de producción de servicios en dos planos o niveles jerárquicos. Se puede ser prescriptivo en el ambiente operacional y flexible o abierto al aprendizaje en un nivel más alto de decisión o viceversa.

Así, una estrategia dirigida al aprendizaje podría ocurrir en un ambiente específico (en el ámbito estratégico, por ejemplo) y distante de la producción del servicio (nivel operacional) propiamente dicho. Esto significaría excluir a la mano de obra operacional del proceso de aprendizaje o de la formación de la estrategia.

De esa forma también se podría adoptar una postura prescriptiva en que los propietarios del sistema de producción establecieran guías en los niveles superiores de decisión. Entretanto, podrían permitir flexibilidad en la punta caracterizando el aprendizaje. A continuación se presenta un cuadro en el que se apunta la interrelación entre interacción de la mano de obra y personalización del servicio con la intensidad de uso de esa mano de obra. Tales interrelaciones indican las posibilidades de definición de la estrategia a ser elegida por la organización, siendo de prescripción o de aprendizaje.

Figura 3 - Elección de estrategia según la relación del grado de interacción e intensidad de la mano de obra y el grado de personalización del servicio

Baja interacción de la mano de obra y baja personalización del servicio; baja intensidad de mano de obra	Alta interacción y personalización; baja intensidad de mano de obra
Hay estrategia de PRESCRIPCIÓN	Hay estrategia flexible de APRENDIZAJE que puede derivar para la prescripción dada la baja participación de mano de obra
Baja interacción de la mano de obra y baja personalización del servicio; alta intensidad de mano de obra	Alta interacción y personalización; alta intensidad de mano de obra
Hay estrategia de PRESCRIPCIÓN que puede mezclarse con el aprendizaje por el fuerte componente de mano de obra	Hay estrategia flexible de APRENDIZAJE

6. CONSIDERACIONES FINALES

Según la propuesta inicial, fueron presentados diversos conceptos de estrategia, de estrategias competitivas, servicios, estrategias competitivas en servicios y algunos de los modelos existentes para la definición de la elección de una estrategia empresarial. Se trató de analizar el conjunto de modelos presentados a la luz de las premisas de las Escuelas de Planeamiento (prescriptiva) y de Aprendizaje (descriptiva). Las características de esas dos

Escuelas son opuestas entre sí, en su esencia, permitiendo así categorizar el conjunto de modelos analizados en uno u otro enfoque. Entretanto, las dos son también complementares entre sí cuando se trata de analizar la elección de estrategia a partir de la interrelación entre el grado de intensidad y personalización de la mano de obra y el grado de personalización requerido por el servicio. Se puede afirmar, por lo tanto, que aunque la estrategia oriunda de la perspectiva del aprendizaje abarque mayor flexibilidad para adecuarse a las características del sector de servicios, en determinados momentos esas mismas características exigen un grado de prescripción mayor y las premisas contenidas en la perspectiva de la Escuela de Planeamiento pueden traer resultados más adecuados para aquella determinada situación.

La justificativa de esta afirmación se ampara en los propios postulados de la Escuela de Planeamiento y de la Escuela de Aprendizaje, los cuales promulgan que la organización tanto puede ser orientada por premisas de la estructuración más rígidas o más flexibles en la formulación de sus estrategias que dependan de la circunstancia y de la naturaleza del servicio. Por otro lado puede observarse que tales orientaciones pueden convivir simultáneamente en la misma organización, en unidades y en momentos distintos.

Las características de la Escuela de Aprendizaje, entretanto, permiten considerarla como exponente en el apoyo a la consolidación del Sector de Servicios como importante sector de la economía, sobretodo por considerar la naturaleza compleja e imprescindible del ambiente de la organización, la necesidad de organizaciones que aprendan, de forma continua y perenne, el rol del líder como guía y no como controlador, y la creciente concienciación del rol político del consumidor entendido como ciudadano con derechos y deberes.

El análisis realizado indicó aún que al adoptarse las premisas de la escuela de Aprendizaje como "telón de fondo" se pueden visualizar el Modelo de Incorporación de Competencia de Clientes (Prahalad y Ramaswamy, 2000), el Modelo Combinado (Hodgetts et al, 2000), el Modelo Delta (Hax y Wilde, 2000), el Modelo CRM (Rogers, 2000) y el Modelo de los Seis Principios de la Ruptura (Markides, 2000), como poseedores de orientaciones de mayor alcance y como aquellos que podrán dar sustentación para que el Sector de Servicios se consolide como un campo propio de definición de estrategias del sector de producción de bienes. Esos modelos, por sus características, ofrecen a los gestores de ese sector la posibilidad de lidiar de forma adecuada con las peculiaridades y singularidades inherentes al tipo de actividad que desarrollan.

Finalmente, se enfatiza que el análisis aquí presentado representa "una mirada" (y no "la mirada") con el objetivo de crear una base teórica específica para el sector de servicios, dejándose, entretanto, un amplio campo abierto para investigaciones y debates capaces de convertir ese sector sólido y robusto en formulaciones teóricas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALBRECHT, K. Vocação para Serviço. **HSM Management**. Edição Especial. São Paulo: mar/abr, 2000. p. 47-54.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. et. al. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 1962.
- FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FORSYTH, J., GUPTA, S., HALDAR, S., KAUL, A., e KETTLE, K. A Segmentação Possível. **HSM Management**, no. 20, mai/jun, 2000.
- GIANESI, I. e CORREA, H. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAX, A. C. e WILDE II, D. L. Modelo Delta. **HSM Management**. No. 19, mar/abr, 2000, p. 88-96.
- HODGETTS, R. M., LUTHANS, F. e SLOCUM Jr., J.W. Abaixo o Convencional. **HSM Management**. No. 22, set/out, 2000. p. 112-120.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- MARKIDES, C. Seis Princípios de Ruptura. **HSM Management**. no. 20, mai/jun, 2000.
- MILES, R. E., e SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. et. al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MÜLLER, H. **Service Marketing: Inhalt, Umsetzung, Erfolgsfaktoren**. Berlin: Springer, 1995.
- NORMANN, R. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 9a. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Excelência na Administração Estratégica**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. A Nova Era da Estratégia. **HSM Management**. Ed. Especial. São Paulo: mar/abr, 2000. p. 18-28.
- PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. Como Incorporar as Competências do Cliente. **HSM Management**. No. 20. Mai/Jun, 2000. p. 42-52.
- QUINN, J. B. Strategic change - logical incrementalism. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; e JAMES, R. M. **The strategic process: concepts, contexts and cases**. New Jersey: Prentice- Hall Inc. 1980.
- ROGERS, M. O Modelo CRM. **HSM Management**. No. 23, nov/dez, 2000. p. 56-60.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2a. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1971.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo Atlas, 1996.