

---

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E POTENCIAL DE BARREIRAS DE ENTRADA  
EM SERVIÇOS: UMA PROPOSTA DE ABORDAGEM TEÓRICA**

***COMPETITIVE STRATEGIES AND POTENTIAL OF ENTRY BARRIERS IN  
SERVICES: A THEORETICAL APPROACH PROPOSAL***

---

**DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES** (*dmeirelles@gmail.com*)

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**RESUMO**

O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de abordagem teórica para estratégias competitivas e barreiras de entrada em serviços. Utiliza-se uma definição de serviços baseada no pressuposto de que o processo de trabalho pode ser humano ou mecânico, com a utilização tanto de recursos humanos quanto máquinas e equipamentos. Dessa perspectiva propõe-se uma matriz de classificação das estratégias competitivas em serviços baseada em duas variáveis: grau de intensidade de capital e escala de operação. Quatro possibilidades de prestação do serviço e as respectivas estratégias competitivas são identificadas: i) baixa intensidade de capital e pequena escala de operação – estratégias voltadas para a reputação e fidelização de clientes; ii) baixa intensidade de capital e larga escala de operação – estratégias baseadas no controle e padronização de procedimentos; iii) alta intensidade de capital e pequena escala de operação – estratégias de inovação e aumento do conteúdo tecnológico; e iv) alta intensidade de capital e larga escala de operação – estratégias de exploração de economias de escala. Em seguida, propõe-se uma matriz que conecta essas estratégias com barreiras de entrada, as quais podem ser relacionais, de custo, tecnológicas e de escala.

**Palavras-chave:** barreiras de entrada; escala de operação; estratégias competitivas; intensidade de capital; serviços.

---

## **ABSTRACT**

*This article aims to present a theoretical approach to competitive strategies and market structures in services. It uses a definition of services which states that a work process may be either human or mechanical, based on human resources or machines and equipment. From this standpoint, a matrix of services competitive strategies classification is built, which is based on the degree of capital intensity and scale of operations. Four possibilities are detected: i) low capital intensity and small scale of operation: strategies targeting reputation and customer loyalty; ii) low capital intensity and large scale of operations: strategies based on control and standardization of procedures; iii) high capital intensity and small scale of operation: strategies of innovation and increase of technological content; and iv) high capital intensity and large scale of operation: scale economy exploration strategies. After that, a matrix is presented which connects these strategies with entry barriers, which may be relational, cost, technological and of scale.*

**Keywords:** *capital intensity; entry barriers; scale of operation; services; competitive strategies.*

## **INTRODUÇÃO**

O setor de serviço vem passando por profundas mudanças nos seus aspectos de produção e consumo, provocadas, sobretudo, pelas inovações no âmbito das tecnologias da informação e comunicação (TICs). Dentre as mudanças em curso, destaca-se a tendência de redução do uso de recursos humanos no processo de prestação dos serviços em geral. Comumente apontado como o atributo mais característico das atividades de serviço, o uso de recursos humanos tem ficado obsoleto na medida em que se verifica o avanço das TICs. Serviços que antes utilizavam intensivamente recursos humanos para o processamento e interpretação de dados, ou mesmo para estabelecer um canal de comunicação com os usuários, substituíram esses recursos pelo uso de computadores e redes de telecomunicação (TIGRE, 2006).

Outras características específicas que também estão perdendo importância na definição de serviços são a intangibilidade, a inestocabilidade e a interatividade pessoal entre prestadores e usuários. Esse novo perfil dos serviços apresenta fortes implicações na organização e *design* do processo produtivo. A produção, anteriormente não-contínua,

---

com limitadas economias de escala, passou a ser padronizada e reorganizada de maneira mais integrada entre suas unidades, com componentes padronizados e alta divisão do trabalho (MILES, 1993; KON, 1999; 2004).

Essas mudanças, por sua vez, apresentam questões importantes sobre o tratamento teórico de estratégias em serviço: Em primeiro lugar, a padronização e a operação em larga escala se aplica apenas a alguns grupos de serviços? Em segundo lugar, qual o potencial e os limites de exploração de economias de escala em serviços? E, em terceiro, quais as implicações dessas estratégias competitivas do ponto de vista da conformação das estruturas de mercado?

Via de regra, tanto na literatura de marketing quanto de operações em serviços, as estratégias têm sido classificadas de acordo com o grau de padronização e customização dos serviços (TÉBOUL, 2002; KOTLER; KELLER, 2007), volume (SILVESTRO et al, 1992; SILVESTRO, 1999) e variedade (LOVELOCK; WRIGHT, 2002) bem como em relação ao grau de controle e envolvimento de clientes e gerentes (COLLIER; MEYER, 1998) e o grau de intensidade de mão-de-obra (SCHMENNER, 1999).

Subjacente a essas tipologias está a hipótese de que o grau de contato com o cliente está diretamente relacionado com o conteúdo de trabalho e este define a natureza do serviço: se customizado e oferecido em pequena escala ou padronizado e oferecido em massa. Quanto maior o conteúdo de trabalho, maior o contato e maior a customização. E, vice-versa, quanto menos trabalho, menos contato e maior padronização ou massificação.

A associação entre grau de contato e conteúdo de trabalho vale para grande parte dos serviços, principalmente os serviços pessoais. Entretanto, existem casos claros de alta intensidade de contato e massificação, como serviços de restaurantes e cadeias de hotéis. Por outro lado, há serviços que utilizam pouca mão-de-obra, porém há alta intensidade de contato, como é o caso dos serviços hospitalares de diagnóstico, pela complexidade e necessidade de “participação direta” do cliente.

A resposta a esses aparentes paradoxos reside na adoção de um conceito de serviço, proposto em Silva e Meirelles (2003; 2006), em que o processo de trabalho pode ser humano ou mecânico, baseado tanto no uso de recursos humanos quanto de máquinas e equipamentos. A seguir será apresentado um breve resumo dessa abordagem conceitual e de classificação dos serviços. A partir dessa abordagem, propõe-se uma matriz de posicionamento estratégico de acordo com a relação entre

---

---

intensidade de capital e escala de operações. Por fim, associadas a essas estratégias identificam-se as barreiras de entrada típicas no setor.

### **Conceito e classificação dos serviços**

Nas abordagens contemporâneas em geral, seja na literatura econômica, de marketing e de operações de serviços, são identificados quatro atributos essenciais dos serviços em relação à natureza dos recursos produtivos utilizados e o resultado do trabalho realizado: intangibilidade, simultaneidade, interatividade e inestocabilidade. Só é considerada atividade de serviço, a atividade cujo processo de produção seja intangível, baseado em insumos e ativos intangíveis, cuja relação de produção e consumo seja simultânea e interativa, resultando num produto também intangível e inestocável (THOMAS, 1967; BROWNING; SINGELMAN, 1978; GERSHUNY; MILES, 1983; NUSBAUMER, 1984; WALKER, 1985; MARSHALL; WOOD, 1995; SCHMENNER, 1999; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; GIANESI; CORRÊA, 1996; LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Essa perspectiva conceitual de serviços está presente nas estatísticas oficiais em geral. De acordo com o padrão ISIC (*International Standard Industrial Classification*) adotado por organismos multilaterais, como Organização das Nações Unidas (ONU), Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI) as atividades classificadas como de serviço apresentam a característica predominante de produzir e gerar bens intangíveis, não duradouros e não mensuráveis. Estas atividades objetivam atender e dar suporte à produção de bens e produtos tangíveis. Quatro principais categorias de serviço, correspondentes às subdivisões 50 a 99 do padrão ISIC, são identificadas: transporte e comunicação; distribuição e armazenamento de bens e matérias-primas; serviços financeiros; e serviços relacionados às atividades de negócio em geral (*business services*), tais como aluguel, consultoria, marketing, serviços técnicos e pessoais, entre outros.

No entanto, essa definição de serviços apresenta limitações, na medida em que não dá conta de uma série de atividades que apresentam características distintas, principalmente devido à possibilidade de armazenamento, como é o caso de vários serviços de infra-estrutura, conforme reconhece a própria ONU (2008).

Conforme assinala Schmenner (1999), a classificação oficial em geral segue um critério residual, ou seja, são classificadas como serviços todas aquelas atividades que não são de indústria ou da agricultura. Em decorrência, permanecem problemas de definição, como os serviços

---

---

públicos de infra-estrutura, que envolvem etapas típicas de operação industrial, como é o caso da geração de energia elétrica. No nível das empresas, ressalta esse autor, o problema de definição é ainda maior, pois há empresas que desenvolvem atividades ligadas tanto à indústria quanto aos serviços.

Em função dessas lacunas e incoerências conceituais em serviços, torna-se necessária uma proposta de abordagem teórica mais ampla, que abarque as atividades de serviço em geral, independentemente das características do processo produtivo (se intensivo em recursos humanos ou em capital) ou dos resultados desse processo (se tangível ou intangível). Apoiada na hipótese de que serviço é trabalho em processo e que os atributos específicos dos serviços devem ser compreendidos a partir dessa natureza essencial, defendem-se aqui os seguintes postulados teóricos para a abordagem de serviços propostos em Silva e Meirelles (2006, p. 130):

- a) Serviço é trabalho na sua acepção ampla e fundamental, podendo ser realizado por recursos em geral, não só por meio dos recursos humanos (trabalho humano), mas também por máquinas e equipamentos em geral (trabalho mecânico).
- b) Serviço é trabalho em processo, ou seja, serviço é trabalho na concepção dinâmica do termo, trabalho em ação.
- c) Todo serviço é realização de trabalho, mas nem toda realização de trabalho é serviço, ou seja, não existe uma relação biunívoca entre serviço e trabalho.

O primeiro postulado proporciona uma visão ampla e dinâmica da participação dos serviços na economia. De um lado permite classificar como atividades de serviço não só aquelas intensivas em recursos humanos como também as de capital-intensivas, como é o caso dos serviços de infra-estrutura econômica. Além disso, permite compreender a modernização dos serviços, cada vez mais baseados em novos “meios” de se realizar trabalho, novos dispositivos ou ativos que se combinam ao trabalho humano ou o substituem (SILVA E MEIRELLES, 2006).

Essa visão de serviços encontra respaldo, em primeiro lugar, na própria definição de energia proveniente da Física: energia expressa um potencial de realização de trabalho. Normalmente as formas de energia estão relacionadas a uma força. Na visão econômica, via de regra, o conceito de trabalho é associado à força de trabalho humano. Entretanto, conforme assinala Landes (1994), no decorrer dos avanços tecnológicos que marcaram as Revoluções Industriais, novas fontes de energia inanimada foram substituindo a energia da força humana e animal. Nesse

---

---

sentido, a generalização da natureza do trabalho em humano e mecânico se aplica não só aos serviços como também às atividades de indústria.

Em segundo lugar, essa estreita relação entre serviços e recursos encontra respaldo na visão de alguns autores da literatura econômica clássica, como é o caso de Say (1803). De acordo com Say (1803), o homem coloca a seu serviço as forças da natureza e das máquinas e equipamentos. Não é de surpreender, portanto, diz o autor, o emprego das seguintes expressões: trabalho ou serviços produtivos da natureza, trabalho ou serviços produtivos dos capitais. Essa definição está presente também na teoria da firma de Penrose (1959) bem como na própria visão contemporânea da - *Resource Based Theory*(RBT) (PETERAF; BERGEN, 2003).

O segundo postulado proposto em Silva e Meirelles (2006) permite compreender a diferença entre serviços e produtos em geral. Enquanto serviço é trabalho em processo, produto, por outro lado, é o resultado desse processo, um trabalho acumulado. Nesse sentido, o produto ao qual o serviço está relacionado pode ser tangível ou intangível, ou seja, tanto pode ser um bem físico ou uma informação, pois o que caracteriza efetivamente uma atividade como de serviço é, única e exclusivamente, a realização de trabalho em processo.

Dessa definição de serviço é possível compreender os atributos típicos de serviços, como a intangibilidade, simultaneidade, interatividade e inestocabilidade. Em primeiro lugar, serviço é intangível porque, sendo trabalho em processo, não se conhece a priori o seu resultado final. “Prestar um serviço, seja ele qual for, consiste em cumprir uma promessa de atendimento de especificações de demanda, firmadas *ex-ante* em contratos (formais ou informais) que se realizarão *ex-post*” (SILVA E MEIRELLES, 2006, p. 133). Nessa perspectiva, a intangibilidade se faz presente em todas as atividades de serviço, mesmo que sejam utilizados insumos e ativos tangíveis no processo de trabalho, ou mesmo que o trabalho realizado resulte num produto concreto e tangível.

A oferta e a demanda são simultâneas, pois a prestação do serviço só acontece a partir do momento em que este é demandado e se encerra assim que a demanda é atendida. É possível interromper um serviço, mas não revertê-lo, porque parte de sua ação e de seu efeito já se deu ao longo do processo de trabalho (SILVA E MEIRELLES, 2006). Nesse sentido, depende-se também o caráter inestocável dos serviços. É impossível armazenar um serviço e ofertá-lo em outro ponto do tempo ou do espaço, pois a oferta só se dá de acordo com a demanda. Ou seja, é possível estocar os recursos utilizados no processo, mas não a sua utilização.

---

---

É interessante ressaltar que, a inestocabilidade configura, em princípio, o serviço como *non tradeable*, isto é, não passível de comercialização, porque não é capaz de ser armazenado e transportado entre localidades distintas. Entretanto, é possível realizar o serviço utilizando redes físicas e comerciais que permitem a interconexão e a operação em múltiplos mercados (como as franquias, por exemplo).

Destaca-se assim um dos atributos fundamentais dos serviços, a interatividade. Para que o serviço se realize é necessário um canal relacional que mantenha prestadores e usuários do serviço conectados durante um período de tempo ou extensão geográfica. Esse canal pode ser pessoal e direto, pela presença física de prestadores e usuários, ou essencialmente técnico, a partir de meios físicos de conexão, como as redes físicas de fios, cabos e dutos utilizadas para a prestação de serviços de infra-estrutura econômica (telecomunicações, distribuição de água e energia elétrica, transportes, etc).

Por fim, o terceiro postulado permite afirmar que em todas as etapas dos processos econômicos em que se realiza trabalho, há um serviço em potencial. No entanto, para a realização desse potencial é necessário que o processo de trabalho em questão seja uma atividade econômica autônoma, estruturada a partir de um arranjo contratual (formal ou informal), e cujo propósito de constituição seja a prestação de trabalho (SILVA E MEIRELLES, 2006).

Na medida em que se intensifica o processo de divisão do trabalho, revela-se o potencial de serviço presente nas atividades econômicas, principalmente aquelas ligadas à indústria. A delegação a terceiros faz com que determinadas etapas de realização de trabalho passem a ser efetivamente serviço, ou seja, atividades econômicas que se tornam independentes por meio de arranjos contratuais. Nesse caso o que muda são as relações contratuais. Com frequência, a realização de trabalho se dá a partir da utilização das mesmas máquinas e até mesmo da mesma mão-de-obra empregada anteriormente (SILVA E MEIRELLES, 2003).

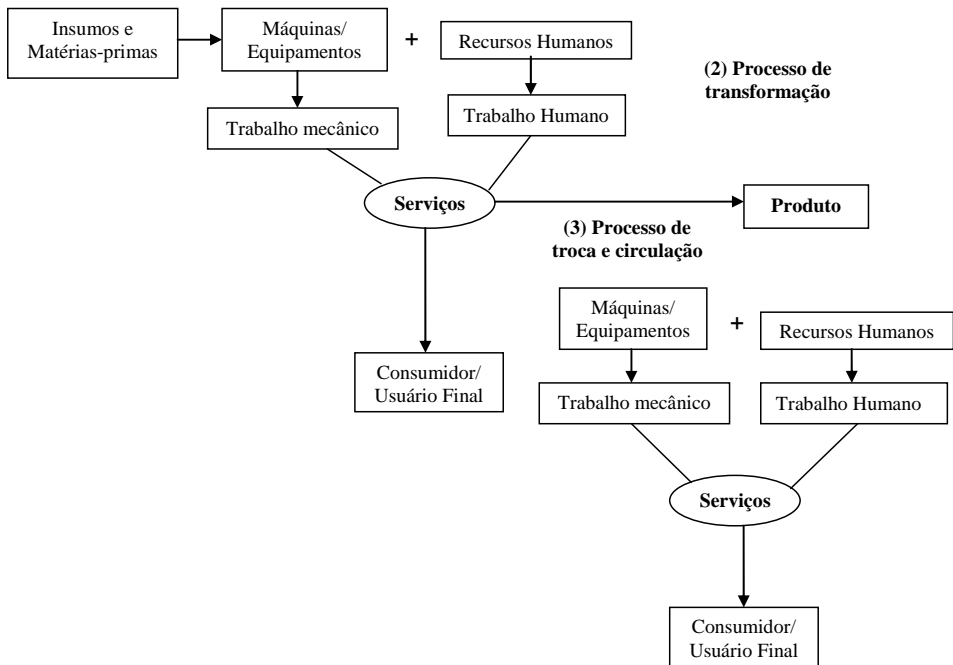
Como demonstrado em Silva e Meirelles (2003), o potencial de serviços, de modo geral, pode se dar nos três níveis dos processos econômicos: (1) trabalho puro; (2) transformação e produção; (3) troca e circulação.

No nível 1 do diagrama ocorre a prestação dos serviços puros. São serviços em que o resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho. Não necessariamente o trabalho realizado resulta num produto concreto e acabado, pronto para o consumo final. Pode se incluir nesse grupo todas as atividades usualmente consideradas de serviço, como educação,

---

serviços médicos, de consultoria, lazer e entretenimento, dentre outras. No nível 2 localizam-se os serviços de transformação, relacionados à transformação de insumos e matérias-primas em novos produtos, como é o caso dos serviços de alimentação e serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação. No nível 3 encontram-se os serviços relacionados à: comercialização; armazenamento; e transporte. Nesta última categoria estão transporte de: pessoas; matérias-primas; produtos acabados tangíveis; intangíveis (informação, por exemplo); e moeda, como é o caso dos serviços bancários.

**Diagrama 1:** Os processos econômicos e o potencial de serviços



Fonte: Silva e Meirelles (2003).

Vale observar que, de acordo com o tipo de serviço, os quatro atributos (intangibilidade, simultaneidade, interatividade e inestocabilidade) podem ser mais ou menos preponderantes. Nos serviços puros, todos são bastante evidentes, principalmente a intangibilidade e a interatividade. São atividades baseadas, em geral, no uso e transferência de habilidades e conhecimentos adquiridos, portanto, fundamentalmente intangíveis e interativas. Ou seja, o trabalho não tem uma representação



---

material e a sua realização só se dá a partir da interação entre prestador e usuário. Já nos serviços de transformação, os atributos dos serviços não aparecem de modo tão evidente, principalmente porque há um forte vínculo do serviço entre os substratos materiais (insumos, ativos físicos, equipamentos e mecanismos em geral) do processo de produção e o produto final resultante. São serviços aparentemente tangíveis, porque o trabalho tem uma representação material que pode ser expressa na qualidade e eficiência dos processos, bem como no volume e/ou na qualidade do produto final. Além disso, são serviços que apresentam certo potencial de “estocabilidade”, dado que o resultado do trabalho está consubstanciado em produtos quase sempre concretos e tangíveis, portanto, estocáveis. Nesse sentido, os limites que diferenciam a prestação do serviço e a produção tangível em si são quase imperceptíveis. Entretanto, é importante lembrar que esses atributos são dos serviços e não do produto ao qual estão relacionados. São decorrentes da natureza constitutiva do serviço, isto é, de ser essencialmente um processo de trabalho, portanto intangível, instantâneo, inestocável e interativo (SILVA E MEIRELLES, 2003). No quadro 1 apresenta-se a tipologia de serviços proposta em Silva e Meirelles (2006) e alguns exemplos.

De acordo com essa tipologia de serviços, em todos os três níveis de prestação dos serviços, seja no processo de trabalho puro, nos processos de produção e transformação ou na troca e circulação, é possível ter composições variadas de recursos e, por conseguinte, de trabalho humano e trabalho mecânico. Essa perspectiva conceitual soluciona alguns dos paradoxos em estratégia identificados na introdução deste artigo, permitindo que em qualquer categoria de serviço seja possível implantar estratégias de mercado variadas, que incluem tanto padronização quanto customização, alta ou baixa escala de operação.

**Quadro 1: Classificação dos serviços nos processos econômicos**

<b>Processo econômico</b>	<b>Tipo de serviço</b>	<b>Exemplos</b>
Processo de trabalho puro	<b>Serviço puro</b> Consiste em realizar um trabalho único e exclusivo. O resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho, não há necessariamente um produto resultante.	Serviços domésticos; Serviços de entretenimento e lazer; Serviços de consultoria; Serviços de assistência técnica; Serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos; Serviços de saúde e educação; Serviços governamentais de defesa e segurança, etc.
Processo de transformação	<b>Serviço de transformação</b> Consiste em realizar o trabalho necessário à transformação de insumos e matérias-primas em novos produtos.	Serviços de alimentação; Serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação.
Processo de troca e circulação	<b>Serviço de troca e circulação</b> Consiste em realizar o trabalho de troca e circulação, seja de pessoas, bens (tangíveis ou intangíveis), moeda, etc.	Serviços bancários; Serviços comerciais; Serviços de armazenamento e transporte; Serviços de comunicação; Serviços de distribuição de energia elétrica, água, etc.

Fonte: Silva e Meirelles (2006).

**Estratégias Competitivas e Barreiras de Entrada em Serviços**

A abordagem teórica das estratégias competitivas aqui defendida está baseada no conceito de serviço como processo de trabalho (SILVA E MEIRELLES, 2006) e se utiliza de duas variáveis para classificação dos serviços: escala de operação e intensidade de capital. A escala de operação é uma variável que está presente tanto na abordagem tradicional de Organização Industrial (SCHERER; ROSS, 1990), quanto na de Administração de Operações em Serviços (SILVESTRO et al, 1992; SCHMENNER, 1999). Já a intensidade de capital é uma variável pouco explorada em serviços. Na verdade, a intensidade de mão-de-obra é o que tem prevalecido nas abordagens de serviço, como é o caso da matriz de processos de serviços proposta por Schmenner (1999).

Defende-se aqui que a variável relevante para a análise das estratégias competitivas em serviços é a intensidade de capital, expressa na relação entre trabalho mecânico e trabalho humano. Dessa perspectiva teórica é possível avaliar o potencial de barreiras de entrada em serviços.

Na opinião de Schmenner (1999, p. 22), são poucas as barreiras de entrada no setor de serviços, pois os serviços são intensivos em mão-de-

---

obra. A maioria das operações requer pouco investimento de capital bem como unidades operacionais múltiplas ou de desenvolvimento de tecnologia própria. Nesse sentido, segundo esse autor, o setor vivencia uma forte competição, “há uma disputa contínua pela posição e uma necessidade constante de pensar estrategicamente sobre o que está acontecendo”. Entretanto, o autor chama a atenção para o fato de que os serviços vêm sofrendo fortes influências externas, sobretudo de cunho tecnológico, que podem mudar os serviços oferecidos, a forma com que estão sendo oferecidos, o tamanho e a estrutura das empresas.

O investimento em capital e em desenvolvimento tecnológico é considerado aqui uma tendência estrutural do setor de serviços na economia moderna, e não uma influência externa, oriunda dos desenvolvimentos tecnológicos da indústria. Ademais, os serviços em geral apresentam uma barreira de entrada típica, oriunda dos relacionamentos entre prestadores e usuários dos serviços, denominada aqui de barreira relacional. Como será apresentado a seguir, essas barreiras se constroem a partir dos custos e do tempo necessário à formação da reputação no mercado.

A análise das barreiras de entrada em serviços aqui apresentada está baseada no trabalho original de Bain (1956) sobre o papel da concorrência potencial nas vantagens competitivas das empresas. É esse trabalho que inspirou o modelo das cinco forças de Porter (1979). Mais especificamente, trata-se de uma classificação das estratégias, de acordo com as condições estruturais de entrada no setor de serviços.

Como assinala Porter (1979), a estratégia deve ser abordada a partir da identificação das forças que moldam a competição. Essas forças, por sua vez, são definidas por um conjunto de características técnicas e econômicas específicas a cada indústria. Essa visão de competição, segundo o autor, se aplica tanto às atividades de indústria quanto de serviços.

Conforme proposto por Bain (1956), a dificuldade de entrada dos concorrentes potenciais está baseada em três aspectos: i) vantagens absolutas de custo das firmas estabelecidas, como o controle de métodos de produção, de insumos (com ou sem patentes), controle de equipamentos, mão-de-obra qualificada e capacidade empresarial; ii) vantagens decorrentes das preferências dos consumidores pelos produtos das empresas já estabelecidas; iii) existência de economias significativas de escala, de maneira que a escala ótima mínima de entrada corresponda a uma parcela expressiva do mercado.

Além desses três aspectos, Porter (1979) adiciona três fontes adicionais de barreiras de entrada (aprendizagem, canais de distribuição e

---

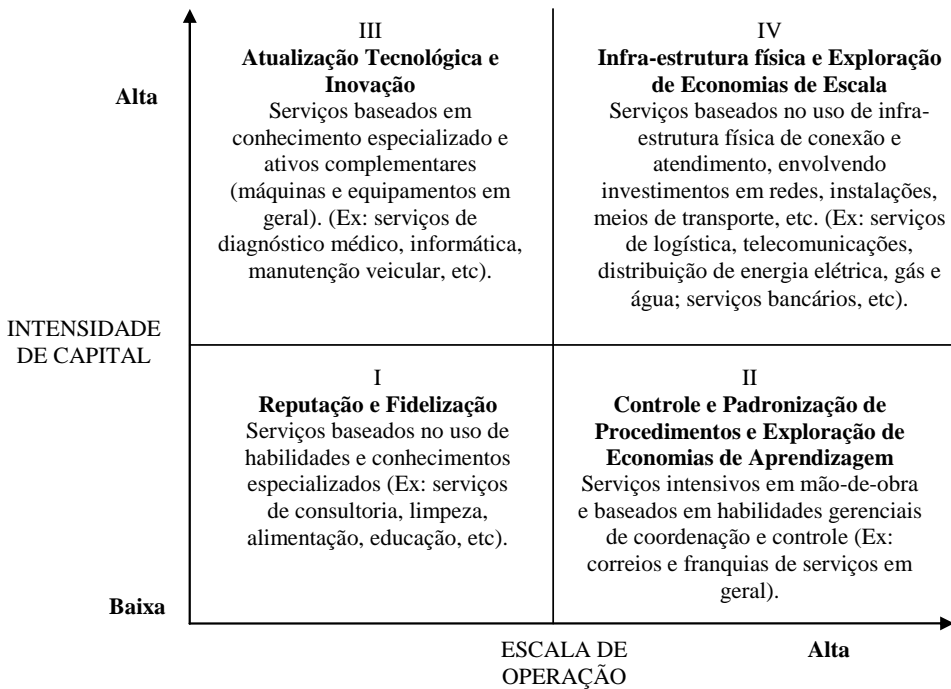
política de governo). Todavia, o foco neste artigo são as três fontes de barreiras de entrada originariamente propostas por Bain (1956).

## Estratégias Competitivas em Serviços

Considerando que a relação entre trabalho mecânico e trabalho humano expressa a intensidade de capital do serviço, propõe-se aqui uma matriz de classificação das estratégias competitivas baseada em quatro possibilidades de prestação de serviços apresentadas na Figura 1:

- Quadrante I: baixa intensidade de capital e pequena escala de operação;
- Quadrante II: baixa intensidade de capital e larga escala de operação;
- Quadrante III: alta intensidade de capital e pequena escala de operação;
- Quadrante IV: alta intensidade de capital e larga escala de operação.

**Figura 1:** Matriz de Estratégias Competitivas em Serviços



Os quadrantes I e III incluem grande parte das empresas de serviço, ou seja, empresas de pequeno e médio porte. No quadrante I estão empresas de serviços tradicionais, baseadas no uso de habilidades e conhecimentos especializados. As estratégias mais comuns nesses casos estão relacionadas à reputação da empresa e fidelização de clientes,

---

desenvolvidas a partir de investimentos na construção e fortalecimento dos vínculos entre prestadores e usuários. O cuidado nos relacionamentos estabelecidos é fundamental para garantir a competitividade da empresa. Por isso mesmo, o relacionamento com clientes tem sido tema recorrente na literatura de serviços, principalmente em marketing de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Já no quadrante III, em função do perfil mais tecnológico e mais intensivo em conhecimento e capital, as estratégias adotadas estão voltadas para a atualização tecnológica e inovação. Em geral, as empresas desenvolvem suas atividades apoiadas em ativos dedicados, priorizando o fornecimento de serviços especializados e personalizados, aspectos fundamentais da competitividade nesse segmento. O vínculo entre empresa e cliente é fundamental não só para a fidelização, mas, sobretudo, para a identificação de necessidades e oportunidades.

Conforme apontado por autores que tratam dos serviços intensivos em conhecimento – *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS), é da constante interface entre prestadores e usuários que nascem grande parte das soluções e inovações nesses serviços (MILES et al, 1995; MILES, 2008).

Nos quadrantes II e IV encontram-se as empresas de serviço que optam pela operação em larga escala. As estratégias típicas nessas duas situações consistem na coordenação e controle operacional bem como na exploração de economias de escala, pois proporciona a diluição dos custos e riscos associados ao atendimento de múltiplos mercados em áreas geográficas distintas.

A capacidade de coordenação e de investimento e o planejamento da demanda no longo prazo, de modo a garantir a oferta do serviço em condições adequadas, são cruciais nas operações em larga escala, pois define, em última instância, a competitividade das empresas. No caso do quadrante II, em função da baixa intensidade de capital, em geral, a coordenação se dá por meio do controle e padronização de procedimentos. Normalmente as empresas se estruturam numa ampla rede de filiais ou por meio de terceiros, via contratos de franquia, por exemplo.

Já as empresas de alta intensidade de capital (quadrante IV) desenvolvem a coordenação apoiadas fortemente na própria infraestrutura física. É o caso em especial das empresas que operam em rede, como telefonia e distribuição de energia elétrica. As redes físicas de conexão permitem o atendimento contínuo e sistêmico de múltiplos usuários, em múltiplos espaços geográficos.

---

Vale observar que a importância da coordenação não se restringe aos casos de operação em larga escala. Na verdade, de acordo com a visão de gestão de operações em serviço (SCHMENNER, 1999), as atividades de serviço em geral demandam controle e planejamento em função da própria natureza de processo.

A necessidade de atender a demanda de serviço de forma simultânea à sua prestação, sem que seja possível estocá-lo, faz com a oferta de serviço seja mais inelástica que a de um bem ou produto qualquer. É possível ter uma reserva adicional de capacidade de realização de trabalho, seja pela aquisição de máquinas e equipamentos ou de recursos humanos, mas não é possível estocar trabalho em processo. A inelasticidade ganha uma dimensão mais acentuada frente às flutuações sazonais de demanda, pois essa demanda por serviço nem sempre se distribui uniformemente ao longo do tempo ou do espaço, concentrando-se em determinados horários, dias, semanas ou meses do ano. Nesse contexto, seja para aproveitar oportunidades e ou evitar gargalos na oferta, as empresas de serviço precisam de um planejamento adequado de suas instalações capaz de garantir o atendimento nos horários de pico, i.e., de maior demanda. Ao mesmo tempo, esse planejamento deve envolver um real dimensionamento da demanda de longo prazo, evitando excesso de capacidade ociosa.

A manutenção de uma elevada margem de capacidade ociosa eleva sobremaneira os custos operacionais. Entretanto, esses custos podem ser reduzidos na medida em que seja possível explorar economias de escala.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), as economias de escala podem ser obtidas por meio de dois principais fatores: ganhos de especialização, proporcionados pelo avanço da divisão do trabalho, que envolvem a utilização eficaz tanto de pessoas como máquinas ou instrumentos; e ganhos oriundos das indivisibilidades técnicas do capital, em que a utilização crescente da capacidade produtiva proporciona a diluição dos custos fixos.

Nos casos de baixa intensidade de capital e larga escala de operação (quadrante II), as economias de escala estão relacionadas principalmente aos ganhos de especialização, dependendo, portanto, de habilidades gerenciais de gestão de pessoas e processos. Pode-se denominar nesses casos que as economias são de aprendizagem.

Já nos casos de alta intensidade de capital e larga escala de operação (quadrante IV), sobretudo nos serviços de rede, a economia de escala é uma decorrência natural da própria natureza dos ativos, altamente específicos e indivisíveis, ou seja, são economias de rede.

---

---

Por meio da exploração de economias de escala é possível garantir a sobrevivência no mercado e, ao mesmo tempo, impedir a entrada de novos concorrentes. Steindl, já em 1945, assinalava que a ausência ou a dificuldade de exploração de economias de escala é o principal fator explicativo das vantagens da grande empresa em relação às pequenas. Conforme será analisado a seguir, as estratégias competitivas adotadas e as barreiras daí decorrentes (barreiras relacionais, de custo, tecnológicas e ou de escala) são fundamentais para compreender a configuração das estruturas de mercado, se mais concentradas ou menos concentradas.

### **Barreiras de Entrada em Serviços**

De acordo com Bain (1956), a concorrência potencial, determinada pelas condições de entrada, explica em grande parte a dinâmica concorrencial e a configuração das estruturas de mercado. Na visão do autor, a dificuldade de entrada dos concorrentes potenciais está baseada em três aspectos: i) vantagens absolutas de custo das firmas estabelecidas, como o controle de métodos de produção, de insumos (com ou sem patentes), controle de equipamentos, mão-de-obra qualificada e capacidade empresarial; ii) vantagens decorrentes das preferências dos consumidores pelos produtos das empresas já estabelecidas; iii) existência de economias significativas de escala, de maneira que a escala ótima mínima de entrada corresponda a uma parcela expressiva do mercado. Dependendo das condições de entrada no mercado, as estruturas de mercado podem apresentar um maior ou menor grau de concentração.

No caso das atividades de serviço, a natureza das barreiras e o grau de dificuldade de entrada podem ser pensados a partir da matriz de estratégias competitivas definida anteriormente, ou seja, de acordo com a intensidade de capital e a escala de operação. Na Figura 2, apresenta-se uma matriz em que se identificam quatro tipos de barreiras de entrada: relacionais; de custo e ou tecnológicas; e de escala.

Nas situações de baixa intensidade de capital e pequena escala de operação (quadrante I), predominam barreiras relacionais, decorrentes dos vínculos estabelecidos entre prestador de serviço e usuário. Esses vínculos são fundamentais no estabelecimento de vantagens de preferências dos usuários, pois, em última instância, são a garantia do atendimento de expectativas quanto ao resultado final do serviço. Há situações em que esses vínculos exigem investimentos em atividades que proporcionem satisfação e fidelidade, como é o caso dos gastos com treinamento e marketing. Entretanto, esses gastos não constituem fator relevante de impedimento de entrada. Normalmente o impedimento à

---

---

entrada é dado pelo tempo de relacionamento e pela reputação da empresa. Indicações de terceiros são muito comuns nesses casos, já que conhecem a qualidade do serviço prestado.

As barreiras relacionais podem se reforçar em situações de alto conteúdo tecnológico, em que o domínio do conhecimento é específico àquela relação, principalmente quando a prestação do serviço envolve o uso de ativos dedicados. É o caso das empresas do quadrante III. Nessas situações, além das barreiras relacionais estão presentes barreiras tecnológicas definidas pelo conhecimento técnico especializado, e barreiras de custo, em função dos gastos na aquisição, manutenção e atualização tecnológica de máquinas e equipamentos, bem como em treinamento para utilizá-los.

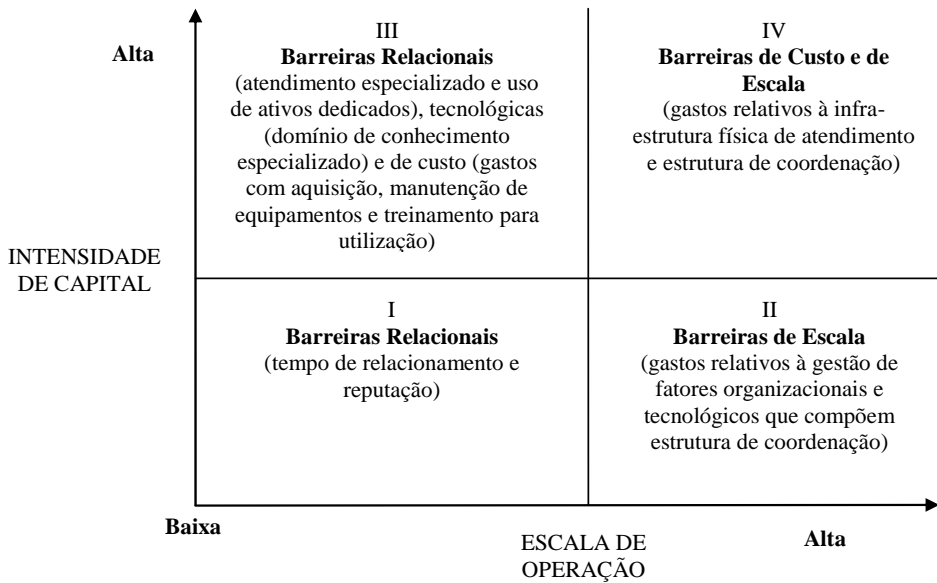
As barreiras de custo estão fortemente presentes nas situações de alta intensidade de capital e larga escala de operação (Quadrante IV). Todavia são barreiras bem mais acentuadas que as verificadas no quadrante III, em função do alto volume de investimento e riscos envolvidos. É o caso, em especial, dos serviços de infra-estrutura econômica, em que a indivisibilidade e a especificidade dos ativos elevam tanto os custos de entrada quanto de saída (*sunk costs*) do mercado. A oferta desses serviços normalmente se dá a partir de uma ampla capacidade ociosa, de forma a atender demandas simultâneas, em horários de pico, elevando ainda mais os custos das empresas que operam no setor. Nesses casos as empresas exploram economias de escala para diluir os custos envolvidos, configurando, portanto barreiras de escala.

Por fim, em relação aos casos de operação em larga escala e baixa intensidade de capital (Quadrante II), predominam barreiras de escala, notadamente barreiras relativas aos gastos e às habilidades de gestão de fatores organizacionais e tecnológicos que compõem a estrutura de coordenação. Nesses casos, em várias atividades de serviço, como os serviços de alimentação e correios, por exemplo, as franquias são uma solução de governança largamente utilizada, visto que torna possível a operação em larga escala com custos operacionais menores.

O grau de concentração de mercado, aspecto fundamental na configuração das estruturas de mercado, se mais competitivas ou de tendência oligopolista e monopolista, está diretamente relacionado às barreiras de entrada.

Na visão aqui proposta a intensidade das barreiras de entrada em serviços está associada a duas características estruturais: intensidade de capital e escala de operação. Quanto mais intensiva em capital e maior a escala de operação, mais fortes são as barreiras de entrada.



**Figura 2:** Matriz de Barreiras de Entrada em Serviços

A combinação de barreiras de custo e de escala resulta em estruturas de mercado bastante concentradas, em nível regional, nacional ou até internacional. Em alguns segmentos, como é o caso da distribuição de energia elétrica, a operação só é viável e rentável se apenas uma empresa atua no mercado, conformando uma situação típica de monopólio natural - em geral, monopólios garantidos por contratos de concessão de longo período de duração (entre 15 e 25 anos). Já nas situações em que predominam barreiras relacionais e tecnológicas não necessariamente ocorre concentração de mercado, porém essas barreiras abrem espaço para reservas de mercado.

As estruturas de mercado em serviços tendem a ser mais competitivas (baixo grau de concentração de mercado), pois as barreiras de entrada predominantes são relacionais. Entretanto, não se defende aqui uma perspectiva estática da competição, tal como defendido por Bain (1956), em que a estratégia da empresa está condicionada pela estrutura de mercado (modelo ECD: estrutura-conduta-desempenho). Numa perspectiva dinâmica do processo competitivo, tal como proposto por Schumpeter (1984), as estratégias empresariais co-evoluem com as estruturas de mercado, num processo contínuo e dinâmico de construção e destruição de barreiras de entrada. Mesmo nas situações de maior potencial de concentração de mercado é possível a co-existência de empresas grandes e pequenas, estas últimas atuando em nichos de

---

mercado que não são explorados pelas grandes. É o caso, por exemplo, de alguns serviços de telecomunicação como telemarketing, comunicação de dados, internet, etc.

Conforme assinala Penrose (1959), o limite ao crescimento de uma empresa é dado pelas suas capacidades e habilidades gerenciais de identificar e explorar oportunidades de crescimento. Ao longo do seu processo evolutivo, a empresa de serviço encontra diversas possibilidades de crescimento no mercado, podendo explorar barreiras de entrada a partir de estratégias variadas. Nessa perspectiva é possível sair de uma posição de pequena empresa, baseada em conhecimento especializado, para posições de grande empresa, explorando não só barreiras relacionais como barreiras de custo e de escala. Como decorrência, novas estruturas de mercado surgem, mais concentradas, oligopólicas ou até monopólicas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de abordagem teórica das estratégias competitivas e barreiras de entrada em serviços aqui apresentada está baseada na definição de serviço como essencialmente um processo de trabalho, que tanto pode ser realizado pelos recursos humanos (trabalho humano) quanto por máquinas e equipamentos (trabalho mecânico). Essa definição permite compreender os serviços na economia moderna e, ao mesmo tempo, amplia o leque de possibilidades estratégicas em serviços, sobretudo do ponto de vista da exploração de economias de escala e da obtenção de ganhos de produtividade.

Com os avanços nas tecnologias da informação e comunicação e o aprofundamento da divisão do trabalho, nota-se que os processos de prestação de serviços tornam-se mais intensivos em capital e passam a ter um maior vínculo com atividades industriais. Essas mudanças permitem o desenvolvimento de novas formas de organização da produção e novos canais de comunicação entre prestadores e usuários, proporcionando padronização e operação em larga escala, inclusive em escala internacional. Além disso, o uso intensivo de máquinas e equipamentos abre espaço para inovações tecnológicas e ganhos de produtividade, marcando o surgimento de atividades de serviço baseadas no uso intensivo de tecnologia e conhecimento (*Knowledge Intensive Businesses Services* - KIBS).

Vale observar, entretanto, que as mudanças em curso não destituem as atividades de serviço dos seus atributos essenciais, como a intangibilidade e a inestocabilidade. É o entendimento de ser trabalho em

---

---

processo, ou fluxo de trabalho, que permite compreender que serviço é intangível, pois é processo, portanto, não se visualiza o seu resultado *ex-ante*. Ademais, não se estoca um processo.

A natureza do processo de trabalho e as características desse processo, se intensivo em capital ou intensivo em mão-de-obra, é fundamental para compreender a dinâmica competitiva em serviços. Se o processo de trabalho é intensivo em capital há espaço para o desenvolvimento de estratégias competitivas que proporcionam barreiras de entrada (de custos e tecnológicas), garantindo reserva de mercado e maior sustentabilidade da vantagem competitiva.

Quando a alta intensidade de capital se combina com operações em larga escala, a vantagem competitiva é ainda mais forte e duradoura, tendo em vista que as barreiras de custo se associam às barreiras de escala. Entretanto esse é o grande desafio das empresas de serviço no seu processo de crescimento, pois operar em larga escala demanda o desenvolvimento de habilidades relativas à gestão de fatores organizacionais e tecnológicos que compõem a estrutura de coordenação (fundamental em serviços). Nas situações de baixa intensidade de capital, a padronização e o controle de procedimentos, como é o caso das franquias, é uma saída para a operação em larga escala. De qualquer forma, em qualquer categoria de serviço é possível implantar estratégias competitivas variadas, incluindo tanto padronização quanto customização, alta ou baixa escala de operação.

Vale observar que determinadas estratégias competitivas não estão circunscritas a determinados tipos de atividades de serviço. É possível crescer nas atividades típicas de operação em pequena escala, como é o caso dos serviços puros. Exemplo disso são os serviços de educação, que, com a implantação de plataformas virtuais, têm explorado o ensino à distância, proporcionando a operação em larga escala.

No processo de expansão das empresas, as estratégias tecnológicas são de fundamental importância. O setor de software é um exemplo paradigmático, haja vista o caso Microsoft e Google. Do ponto de vista teórico, esse é um espaço ainda a ser explorado, principalmente porque as tipologias de estratégias tecnológicas usualmente conhecidas (MALERBA; ORSENIGO, 1993; PAVITT, 1984) estão inspiradas em exemplos de indústria.

Na verdade, o estudo de estratégias no setor de serviços ainda é um campo a ser explorado, nos mais variados níveis (negócios, corporativo, organizacional e coletivo). A proposta deste artigo em particular se restringe ao nível das estratégias de negócio. Ademais, é importante frisar que esta é uma proposta de abordagem teórica, portanto

---

---

apenas um passo inicial. É necessário que esta proposta seja validada em estudos empíricos (qualitativos e quantitativos).

No atual estágio de desenvolvimento das pesquisas em estratégias, que tem como principal referência a visão baseada em recursos (RBV), uma sugestão inicial de pesquisa futura é a identificação do papel dos recursos na criação de barreiras de entrada, tal como apontado no trabalho seminal de Wernerfelt (1984). Considerando que a barreira de entrada predominante em serviços é a relacional, uma importante linha de pesquisa teria como foco os recursos humanos, principal fonte de barreira relacional.

## REFERÊNCIAS

- BAIN, J. *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BROWNING, H.C.; SINGELMANN. The transformation of the US Labour Force: the interaction of industry and occupation. *Politics and Society*, v. 8, n. 7-4, p.481-509, 1978.
- COLLIER, D.; MEYER, S. A service positioning matrix. *International Journal of Operations and Production Management*. v.18, n.12, p.1223-1244, 1998.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2000.
- GERSHUNY, J.I.; MILES, I.D. *The New Service Economy – The Transformation of Employment in Industrial Societies*. London: Frances Pinter, 1983.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- KON, A. Sobre as atividades de serviço: revendo conceitos e tipologias. São Paulo: *Revista de Economia Política*, v. 19, n. 2 (74), p.64-83, 1999.
- KON, A. *Economia de Serviços: Teoria e evolução no Brasil*, Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 2004.
- KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- 
- LANDES, S.D. *Prometeu Desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa Ocidental, desde 1750 até a nossa época*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MALERBA, F.; ORSENIGO, C. Technological Regimes and Firm Behavior. *Industrial and Corporate Change*. v. 2, n. 1, p. 45-72, 1993.
- MARSHALL, J. N.; WOOD, P.A. *Services & Space: Key Aspects of Urban and Regional Development*. Longman Scientific & Technical Publishers, 1995.
- MILES, I. Services in the new industrial economy. *Futures*, v. 25, n. 6, p. 653-72, 1993.
- MILES, I.; KASTRINOS, N.; FLANAGAN, K.; BILDERBEEK, R.; DEN HERTOOG, P.; HUNTINK, W.; BOUMAN, M. *Knowledge Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation*. Prest Working Paper. Manchester, 1995.
- MILES, I. Patterns of Innovation in Service Industries. *IBM Systems Journal*, v.47, n.1, p. 115-128, 2008.
- NUSBAUMER, J. *Les services: Nouvelle donne de L'economie*. Paris: Economica, 1984.
- ONU – Organização das Nações Unidas – Definição de Serviços, 2008. Disponível em:  
<<http://unstats.un.org/unsd/sna1993/glossform.asp?getitem=501>> Acesso em: 23/02/2009.
- PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change. *Research Policy*, v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M. A.; BERGEN, M.E. Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 1027-1041, 2003.
- PORTER, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p.137-145, 1979.
- SAY, J.B. (1803). *Tratado de Economia Política*. Coleção Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure e economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
-

---

SCHMENNER, R. W. *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura, 1999.

SCHUMPETER, J. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA E MEIRELLES, D. *O setor de serviços e os serviços de infraestrutura econômica*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

SILVA E MEIRELLES, D. O conceito de serviço. *Revista de Economia Política*, v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a Classification of Service Process. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, n.3, p. 62-75, 1992.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. *International Journal of Operations and Production Management*. v.9, n.4, p.399-420, 1999.

TÉBOUL, J. *A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

THOMAS, G.B. Manpower Problems in the Service Sector. Paris: *International Seminars 1966-2*, OECD, 1967.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WALKER, R. Is there a service economy? *Science and Society*, v. 49, n.1, p. 42-83, 1985.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p.171-180, 1984.

## DADOS DOS AUTORES

**DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES** (dmeirelles@gmail.com)

Doutora em Economia Industrial e da Tecnologia pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Instituição de vinculação: Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégias e Ambiente Competitivo no Setor de Serviços.

**Recebido em:** 02/10/2009 • **Aprovado em:** 22/02/2010

---